

Sandrine EMIN

LUNAM Université, U. d'Angers

Nathalie SCHIEB-BIENFAIT

LUNAM Université, U. de Nantes

Analyse des processus entrepreneuriaux à partir d'une entrée par le projet : une application sur un territoire de la Confédération Paysanne

Résumé

Notre travail cherche à mieux comprendre les processus d'émergence organisationnelle en s'appuyant sur une approche fondée sur le projet. Soulignant la dimension artefactuelle du projet entrepreneurial et des activités de conception qu'il suppose (Avenier & Schmitt, 2008, 2009), plusieurs auteurs défendent l'idée d'une *Project Based View* pour appréhender le processus entrepreneurial dans une perspective dynamique et collective, aussi bien dans la littérature nordique (Lindgren et Packendorff, 2003 ; Hjorth 2008) que francophone (Bouchikhi, 1990, 1993 ; Bréchet, Schieb-Bienfait et Desreumaux, 2009 ; Schmitt, 2006 a, b; c ; Schmitt et Bayad, 2008). A partir d'une étude de cas longitudinale, cette communication explore des modalités de l'agir ensemble fondé sur l'engagement de projets entrepreneuriaux territoriaux à différentes échelles de mobilisation.

Mots clés : project based view, entrepreneuriat institutionnel, entrepreneur (théories, caractéristiques, typologies, etc.), entrepreneuriat social.

Analyse des processus entrepreneuriaux à partir d'une entrée par le projet : une application sur un territoire de la Confédération Paysanne

Sandrine Emin

Maître de conférences, sciences de gestion

LUNAM Université

Université d'Angers

GRANEM (Groupe de Recherche ANgevin en Economie et Management), UMR MA n°49

Institut Universitaire de Technologie

4, Bd Lavoisier, BP 42018,

49016 - Angers Cedex

Tél : 02 44 68 87 00

Fax : 02 44 68 87 10

Nathalie Schieb-Bienfait

Maître de conférences HDR, sciences de gestion

LUNAM Université

Université de Nantes

LEMNA (laboratoire d'économie et de management Nantes Atlantique)

Institut d'Economie et de Management de Nantes - IAE

Chemin de la Censive du Tertre, BP 62232

44322 Nantes, Cedex 3, France

Tel : (33) 2 40 14 12 21

Fax : (33) 2 40 74 61 83

Co-auteur à contacter : sandrine.emin@univ-angers.fr

Résumé : Notre travail cherche à mieux comprendre les processus d'émergence organisationnelle en s'appuyant sur une approche fondée sur le projet. Soulignant la dimension artefactuelle du projet entrepreneurial et des activités de conception qu'il suppose (Avenier & Schmitt, 2008, 2009), plusieurs auteurs défendent l'idée d'une *Project Based View* pour appréhender le processus entrepreneurial dans une perspective dynamique et collective, aussi bien dans la littérature nordique (Lindgren et Packendorff, 2003 ; Hjorth 2008) que francophone (Bouchikhi, 1990, 1993 ; Bréchet, Schieb-Bienfait et Desreumaux, 2009 ; Schmitt, 2006 a, b, c ; Schmitt et Bayad, 2008). A partir d'une étude de cas longitudinale, cette communication explore des modalités de l'agir ensemble fondé sur l'engagement de projets entrepreneuriaux territoriaux à différentes échelles de mobilisation.

Mots clés : Project based view, Entrepreneuriat institutionnel, Entrepreneur (théories, caractéristiques, typologies, etc.), Entrepreneuriat social

Introduction

La recherche en entrepreneuriat s'intéresse depuis deux décennies à l'émergence organisationnelle¹ (Gartner, 1993a, b ; 1995 ; 2001), dans le sens d'*organizing* (Weick, 1979 ; 1995), en s'attachant plus particulièrement à comprendre la dynamique de la formation de l'organisation. Dans la lignée des travaux de Gartner, de nombreux chercheurs se sont engagés dans cette quête d'une approche processuelle de l'entrepreneuriat, avec toutefois des sensibilités fortes différentes (Fuller et Moran, 2006). Les travaux menés empruntent notamment au courant évolutionniste (Aldrich, 1999), aux théories de la complexité (Mac Kelvey, 2004), au courant interprétatif et phénoménologique (Gartner et Brush, 2007), au courant constructionniste (Hjorth et Steyaert, 2004 ; Lindgren et Packendorff, 2006), ou encore au courant pragmatique (Sarasvathy, 2004). A l'issue d'une revue exhaustive de la recherche anglophone menée depuis 20 ans sur les théories processuelles² en entrepreneuriat, Steyaert (2007) souligne cette diversité voire cette disparité des approches et propose d'en dégager des points saillants de convergence tant sur le plan épistémologique, théorique et méthodologique. C'est précisément dans cette perspective que le présent article s'inscrit, en prenant appui sur les propositions théoriques d'ouverture que sont l'effectuation et la perspective pragmatique, tout en privilégiant une approche méthodologique qui cherche à transcender l'individualisme méthodologique.

En effet, cette affirmation de l'ancrage de l'entrepreneuriat dans la perspective artificialiste avec les travaux de Sarasvathy sur l'effectuation (Simon, 1971 ; Sarasvathy, 1998, 2004, 2008a et b ; Avenier et Schmitt, 2008, 2009) permet enfin de poser un autre regard sur l'entrepreneuriat en s'intéressant à l'activité créative et imaginative de l'action humaine en ne dissociant pas les individus et leur contexte. Rappelons que pour Sarasvathy et al. (2003), « *entrepreneurship [is] an endogenous process of interactive human action striving to imagine and create a better world* » (Sarasvathy et al., 2003 : 155). Derrière cette dimension artefactuelle de l'entreprise et les activités de conception qu'elle requiert, nous avons choisi de nous intéresser aux approches par le projet (*Project-based View*) qui présentent de fortes proximités avec les propositions théoriques soulignées par Steyaert. Étonnamment, ces approches par le projet ont émergé aux mêmes moments, dans différents pays, sous l'initiative de chercheurs en entrepreneuriat ou en théories des organisations (Martine 1984 ; De Montmorillon, 1986 ; Joffre et al, 2005 ; Knights et Muller, 2004), ayant comme point commun de s'intéresser aux sciences de l'artificiel. Ces approches critiquent la prédominance d'une réflexion basée sur une démarche ontologique et entitative de l'entrepreneuriat, et sur une logique duale (acteur / système) ; dans cette veine, plusieurs chercheurs francophones et anglophones privilégient l'étude de l'action entrepreneuriale, en introduisant les questions de pratique, de récursivité, de dialogique, d'encastrement, d'interaction³, qu'ils empruntent à des recherches menées dans le domaine des sciences de l'artificiel et dans les théories des organisations.

Autour de ces propositions, plusieurs travaux se revendiquent de la *Project Based View*, sans pour autant constituer un courant uniforme. Pour appréhender cette activité de conception associée au processus entrepreneurial dans une perspective dynamique et collective, nous pouvons distinguer dans la littérature nordique⁴ les travaux de Lindgren et Packendorff (2003,

¹ L'émergence organisationnelle est entendue comme le processus d'organisation menant à une nouvelle organisation

² C'est-à-dire des travaux où l'entrepreneuriat privilégie davantage l'organisation en tant que processus que l'organisation en tant qu'entité.

³ Leurs auteurs de référence sont notamment K. Weick, H. Joas avec sa théorie de la créativité de l'action, mais aussi les philosophes pragmatiques américaines (James et Dewey).

⁴ Lindgren et Packendorff (2003) emploient l'expression « *Project-Based View of Entrepreneurship* ».

2009, 2012), de Hjorth (2008) ainsi que dans les recherches francophones, les travaux de Bouchikhi (1990, 1993), de Bréchet, Schieb-Bienfait et Desreumaux, 2009, de Schmitt, (2006a, b, c ; Schmitt et Bayad, 2008), de Lièvre et Rix, (2011). Certes, les auteurs mobilisent le concept de projet dans des sens différents ou selon des dimensions plus ou moins affirmées. Pour Lindgren et Packendorff (2003 : 14), le projet est parfois retenu simplement dans un sens instrumental et temporaire (ils parlent de *temporary project*). Pour Bréchet et Desreumaux (2006, 2008, 2010 ; Desreumaux et Bréchet, 1998, 2009), le projet est entendu sur un plan plus fondamental, à la fois existentiel et opératoire (au sens de Boutinet, 1993), ils proposent une approche de l'action collective fondée sur le projet. A la convergence de ces approches se trouve questionnée l'activité de conception, et notamment la richesse de l'agir créatif introduit par H. Joas, dans la transformation du réel (Bréchet et Schieb-Bienfait, 2012), ou pour reprendre les termes de Lindgren et Packendorff (2003) : « *a creative and influential step outside practices* ». En filigrane, sont formulés les questionnements relatifs à la prise d'initiatives et au développement organisationnel, en lien avec les réflexions engagées dans les théories des organisations. Ils convergent vers la reconnaissance d'une rationalité projective pour se démarquer de la rationalité instrumentale et allocative.

Nous avons donc choisi de prendre appui sur ces travaux privilégiant une entrée par l'action, à partir d'approches fondées sur la *Project Based View*. Quel peut être l'apport de ce courant à l'étude des processus entrepreneuriaux ? Notre projet de recherche vise, en réponse à cette question, à démontrer les apports mais aussi les limites d'une approche fondée sur le projet en entrepreneuriat à partir d'une étude de cas. Cette première étape nous permettra dans une prochaine contribution de mieux la situer aux côtés des autres théories processuelles mobilisées en entrepreneuriat. Nous explorons, à partir de l'étude d'un cas, considéré comme un instrument au sens de Stake (1994)⁵, le pouvoir d'analyse de la *Project Based view* pour appréhender les phénomènes entrepreneuriaux collectifs. Ce cas « encapsule » plusieurs dynamiques entrepreneuriales déployées à différents niveaux et par des collectifs d'acteurs à géométrie variable. En nous dotant d'un cadre opératoire fondé sur le projet, nous avons cherché à étudier la manière dont une série d'actes entrepreneuriaux collectifs, co-portés par un individu entreprenant (i.e. dépositaire et animateur d'une dynamique de savoirs et de relations qui évoluent au cours de l'action) appartenant à la confédération paysanne (notée CP dans le texte), façonne la façon dont ce syndicat met en œuvre, sur un territoire, son dessein de modification du paysage agricole et le renouvelle.

Nous présentons dans un premier temps le corpus composite des approches par le projet (désigné sous la *Project-Based View* - noté PBV dans l'ensemble du texte-) ; puis nous le positionnons par rapport au paradigme du processus entrepreneurial et plus particulièrement par rapport au courant se référant à l'émergence organisationnelle. Ensuite, après avoir présenté notre cadre opératoire et notre étude de cas, nous l'analysons dans une perspective fondée sur les dimensions structurantes de la PBV.

1. Un cadre théorique composite : la Project-based View (PBV)

Les approches par le projet commencent par investir le champ de l'entrepreneuriat en France comme en témoigne la parution du numéro spécial de la *Revue de l'Entrepreneuriat* ainsi que

⁵ A case study is instrumental "...if a particular case is examined mainly to provide insight into an issue or to redraw a generalization (p. 137)." An instrumental case study takes a supportive role to deepen our understanding of a larger issue.

l'organisation d'une table ronde lors du dernier congrès de l'Académie (2011). Il est intéressant de noter combien ces approches sont complémentaires et empruntent des voies parallèles qui peuvent aussi s'expliquer par le profil des chercheurs engagés et leur champ disciplinaire. Dans la présente section, nous nous focalisons sur les approches projet dans le domaine de l'entrepreneuriat, qui entrent en résonance avec celles en management stratégique ; nous cherchons à positionner ces approches les unes vis-à-vis des autres, pour mieux en souligner leur intérêt, leur complémentarité et construire notre cadre opératoire.

1.1. Le positionnement de l'approche projet en entrepreneuriat

Comme le rappellent Schmitt et Bayad (2008), l'entrepreneuriat s'est développé autour de deux approches traitées de manière séparées : une perspective internaliste (autour de l'étude de l'entrepreneur en tant que tel, approche par les traits) et une perspective externaliste (autour des actions de l'entrepreneur, approche par les faits). Plus récemment, une perspective complémentaire, qualifiée d'approche par les processus, a vu le jour (autour de la réponse à la question « comment ? »). Dans cette perspective processuelle, de nombreux chercheurs francophones et anglophones ont développé des approches différentes selon leur sensibilité théorique (courant évolutionniste, théories de la complexité, courant interprétatif et phénoménologique ; courant constructionniste, courant pragmatique...).

A l'instar de Steyaert (2007) qui a dressé une synthèse de ces différents courants pour la littérature anglophone, en France, plusieurs recensements ont été réalisés, soulignant la co-existence de différentes approches (Cf. Verstraete et Fayolle, 2005 ; Bouslikhane, 2011). A ce jour, deux grandes tendances se dessinent (Messegheem et Sammut, 2011): l'approche en termes d'opportunité⁶ et l'approche en termes d'émergence, (soit le paradigme de la création d'une organisation dans la terminologie retenue par Verstraete et Fayolle, 2005). Dans le paradigme de l'émergence organisationnelle, né il y a deux décennies sur les travaux fondateurs de Gartner (1993a, b ; 1995 ; 2001), les recherches s'attachent essentiellement à comprendre la dynamique du processus d'organisation menant à une nouvelle organisation, dans le sens d'*organizing* (Weick, 1979 ; 1995). L'entrepreneuriat privilégie ainsi davantage le processus d'organisation (i.e. la façon dont se constitue l'organisation) que l'organisation en tant qu'entité avec une approche systémique. Dans cette approche (Gartner, 1985), le processus entrepreneurial est le résultat de la combinaison de quatre dimensions : l'individu, l'organisation, l'environnement et les actions menées⁷. Les travaux sur l'effectuation (Saravasty) et sur les approches par le projet (Project Based view) viennent enrichir le courant de l'émergence, en tentant de conceptualiser l'activité créative de conception et en introduisant « *an alternative perspective that highlights entrepreneurial imagination of entrepreneurship with creating the society we want to live in from the society we have to live in* » (Saravathy, 2002 : 110).

Les recherches sur l'émergence sont plurielles ; elles proposent différents cadres d'analyse, revendiquant une entrée spécifique pour l'étude des processus entrepreneuriaux, dans des contextes d'incertitude, d'instabilité où les logiques de causalité sont inopérantes. En

⁶ Les auteurs du paradigme de l'opportunité d'affaires s'intéressent notamment aux processus de détection et de construction des opportunités et à leur exploitation.

⁷ Une approche complémentaire a été proposée en France par Verstraete (2003), celle de l'impulsion organisationnelle. Cette perspective permet, d'une part, d'insister sur l'importance de la poussée initiale et, d'autre part, d'intégrer le développement car la poussée peut perdurer dans le cadre d'un entrepreneuriat persistant. Dans ce modèle, le phénomène entrepreneurial est une fonction de trois composantes (cognitive, structurale et praxéologique) interactives s'appliquant à la relation symbiotique entre l'entrepreneur et l'organisation impulsée par celui-ci. L'analyse du phénomène doit ainsi intégrer l'ensemble de ces dimensions, leurs interactions et la relation individu - organisation à laquelle elles s'appliquent.

synthèse, nous pouvons rappeler qu'au-delà de leur diversité, elles apportent des éclairages complémentaires pour la compréhension et l'analyse des processus entrepreneuriaux, et permettent de mettre à jour des éléments de connaissances partagées. Elles insistent notamment sur les dimensions dialogique acteur / organisation (par exemple les travaux francophones de Bruyat, Verstraete, Fayolle), sur l'encastrement des processus entrepreneuriaux récurrents (Sarasvathy, 2001). Par ailleurs, des auteurs qui s'inscrivent dans chacune de ces approches soulignent l'importance des processus cognitifs, des processus de co-construction, les dimensions collectives et sociales des projets entrepreneuriaux.

Rappelons qu'à propos de l'activité de conception, Sarasvathy met en cause les processus de décision fondés sur le modèle causal ; elle souligne la pertinence du modèle d'effectuation, qui permet d'ancrer l'entrepreneuriat dans l'univers des sciences de l'artificiel, à l'instar de Avenier et Schmitt (2008). L'intérêt spécifique des sciences de l'artificiel est de pouvoir introduire l'approche projet, en mettant enfin en évidence une des spécificités de l'entrepreneuriat, longtemps occultée au niveau conceptuel dans le domaine : la notion de projet (Schmitt et Bayad, 2008). Cette approche considère l'entrepreneuriat comme une activité à projet singulière (Schmitt et Bayad, 2008), qui favorise une entrée par l'action. Cette approche par le projet n'est aujourd'hui pas encore unifiée. Les auteurs mobilisent le concept de projet dans des sens différents ou selon des dimensions plus ou moins affirmées que nous allons maintenant préciser.

1.2. Diversité des approches par le projet : divergences et proximités

Alors que le concept de projet est mobilisé depuis longtemps en entrepreneuriat, les tentatives de conceptualisation sont récentes, et inscrites dans des perspectives épistémologiques différentes. Après une synthèse des diverses perspectives qui empruntent le concept de projet notamment dans le cadre des sciences de l'artificiel (à savoir, - depuis le projet entrepreneurial... jusqu'à la Project Based View-), nous précisons l'approche retenue qui conditionne le mode d'analyse de l'étude de cas proposée.

Dans l'approche portée par Schmitt et al. (Schmitt, 2005, 2006 a et b; Avenier et Schmitt, 2008), le processus entrepreneurial s'apparente d'abord à une activité de conception au sens de Simon ou encore de construction de problèmes au sens de Dewey (1938/1993) plutôt qu'à une activité de résolution de problèmes, activité à laquelle il a longtemps été cantonné. C'est aussi dans cette perspective que Sarasvathy (2004, 2008a et b) développe ses travaux autour de cette problématique de la conception. Selon Avenier et Schmitt (2008), la phase de conception est d'autant plus importante que les réponses que l'entrepreneur va apporter vont fortement dépendre de la manière dont le problème est perçu et partagé. L'entrepreneuriat est alors entendu comme « la conception d'une situation [entrepreneuriale] évolutive, correspondant à l'adaptation récurrente, chemin faisant, de moyens à des fins, dans un but entrepreneurial, c'est-à-dire dans un but de création ou de développement d'une nouvelle organisation ou d'un projet. » (Avenier et Schmitt, 2008 : 14). Les porteurs de projet entrepreneuriaux doivent d'abord être considérés comme des concepteurs au sens de Simon (Schmitt, 2005). Dans cette approche, la situation entrepreneuriale (ou le projet entrepreneurial) est considérée comme un outil, un *artefact* permettant de faire le lien entre l'entrepreneur et la représentation de son contexte actuel et futur en mettant l'accent sur les phases de problématisation et de projection et la dimension collective ou sociale du projet (i.e. le projet comme instrument de dialogue entre les différentes parties prenantes du projet et l'entrepreneur, tout comme le *business model* le fait à son niveau en mobilisant une

perspective conventionnaliste dans l'approche développée par Verstraete et Jouison-Lafitte, 2010).

« Il agit comme une aide cognitive afin de permettre à l'entrepreneur de construire et de reformuler son projet en fonction de sa représentation des concurrents, des fournisseurs, de la demande des clients, des compétences en interne... Ce projet entrepreneurial sous bien des aspects favorise aussi l'identification des problèmes, d'en prendre conscience, et de pouvoir apporter des solutions. Enfin le projet entrepreneurial joue aussi le rôle du point de vue de la coordination et de la collaboration entre les différentes parties prenantes afin de permettre une certaine régulation collective au sens de Lorino (1999). A travers ces différents éléments, le projet entrepreneurial apparaît comme favorisant la structuration de la réflexion et sa communication auprès des personnes concernées par le projet. » (Schmitt et Bayad, 2007 : 5).

Ainsi, le processus de conception participe à la recherche d'actions satisfaisantes – au sens du « *satisficing* » –, ainsi qu'à sa traduction et sa mise en scène auprès des parties prenantes de la situation entrepreneuriale (Schmitt et Avenier, 2008). Le concept de « *satisficing* » spécifie que les situations rencontrées par les entrepreneurs sont des situations ouvertes, où il n'y a pas de solutions prédéterminées et encore moins de solutions optimales. En ce sens, Bréchet, Emin et Schieb-Bienfait (2010) préconisent l'identification du champ des possibles qui repose sur une activité d'exploration et de construction des possibles (réalisés et non réalisés ; réalisables et non réalisables). L'étape de communication et de mise en scène du projet entrepreneurial s'accompagne, selon Schmitt et Avenier (2008), d'une traduction au sens de Latour (1989). Il s'agit de rendre intelligible la représentation d'une situation entrepreneuriale auprès des autres acteurs liés à cette situation comme les collaborateurs, les salariés, les clients, les fournisseurs, les investisseurs, etc. « La traduction vise à permettre le passage du dessein de l'entrepreneur (l'espace de problématisation, la vision) au dessin (sa traduction auprès des acteurs), "lequel va modifier, corriger le dessein initial, ce dernier conduisant à une nouvelle concrétisation (Boutinet 1993 : 85) » (Schmitt et Avenier, 2008 : 13). Boutinet et Raveleau (2011) considèrent que « les projets entrepreneuriaux au contraire, plus que de poursuivre des finalités n'ont de cesse de dynamiser et de réorienter la conduite d'une action créatrice inscrite dans un espace collectif de production et de coopération ».

Depuis les années 90, une approche de l'action collective – qualifiée également de *Project based View* – par Bréchet et Desreumaux (2008) s'est affirmée dans l'univers francophone, avec une visée essentiellement théorique fondée sur une perspective artificialiste (Simon, 1971) et régulationniste (Reynaud, 1989). Pour Bréchet et Desreumaux (2006, 2008, 2010), la *Project-based View* (PBV) se présente d'abord comme une nouvelle théorie de l'entreprise (ou de l'action collective) fondée sur le projet, « une nouvelle métaphore pour la théorie de la firme » complémentaire autant que concurrente des *Transactions-based View* et *Resources-based View*. Dans ce cadre, l'entreprise est entendue en tant que projet collectif, d'abord en émergence puis en phase de perturbation, de routinisation ou de (re)dynamisation. Cette PBV ouvre de nouvelles perspectives sur des interrogations majeures en entrepreneuriat, notamment la question de la construction du projet entrepreneurial, celle de l'émergence organisationnelle (et de l'autonomie et du découplage), la question de la constitution des collectifs (avec l'engagement dans le projet, avec les communautés pertinentes de l'action, avec la construction des régulations à l'échelle d'ensembles d'organisations) ou encore la question de la rationalisation elle-même (Bréchet, Schieb-Bienfait, Desreumaux, 2009 ; Bréchet et Schieb-Bienfait, 2011). Cependant, comme le rappellent Bréchet et Desreumaux (2009), la PBV dépasse le cadre de l'entrepreneuriat. L'inverse semble également vrai puisque l'entrepreneuriat ne se limite pas à la question de l'émergence d'une entreprise. Selon

Desreumaux et Bréchet (2009), la PBV est une théorie ontogénétique qui s'intéresse à la vie singulière (genèse et dynamique) d'une action collective qui se conçoit et se construit. Elle peut ainsi être caractérisée, à partir de trois critères. Il s'agit : (1) d'une théorie entrepreneuriale et subjectiviste dans la mesure où la PBV affirme la singularité de chaque entreprise, en reconnaissant le caractère inéluctablement subjectif et situé de la rationalité des acteurs individuels et collectifs ; (2) d'une théorie reposant sur une vision multidimensionnelle de l'entreprise qui engage inéluctablement à envisager les dimensions éthiques, politiques, économiques et plus largement existentielles et opératoires (le pourquoi, le quoi et le comment de l'action) ; (3) d'une théorie développementale ou processuelle.

Sur le plan théorique, cette approche se fonde sur les travaux théoriques d'A. Hatchuel (2000, 2005) et de la théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud (1989/1997) selon laquelle les collectifs apparaissent parce que des acteurs se reconnaissent et font vivre des règles (Cf. Bréchet, 2008 pour une synthèse). Dans ce cadre, le concept de Projet, qui prend sa source dans les travaux anthropologiques de J.-P. Boutinet (1993), est compris comme processus de conception et de régulation de l'action (Desreumaux et Bréchet, 2009). Ainsi, il relève, d'une part, d'un effort d'intelligibilité, d'autre part, d'effort de construction de l'action. En tant qu'effort d'intelligibilité, le projet requiert un travail sur les savoirs à caractère plus ou moins collectif ou partagé ; en tant qu'effort de construction de l'action, il suppose un travail de rationalisation et de régulation qui se traduit par une dialectique de type désencastrement / encastrement : un collectif se fonde et se reconnaît sur un certain nombre de règles ; les règles qui recouvrent le projet apparaissent dans un univers de règles plus ou moins remises en cause et portées par des acteurs divers. Le projet met donc en jeu une double dynamique de savoirs et de relations (Hatchuel, 2000, 2005) dans son élaboration et son déploiement.

Dans cette perspective, l'étude du porteur du projet s'intéresse avant tout aux fonctionnalités du porteur, en tant que porteur de relations et porteur de savoirs (Bréchet et al., 2009). Son action est appréhendée sur le double plan de la construction des savoirs et des relations engagés dans l'action collective.

Lindgred et Packendorff (2003) parlent également de Project Based View, lorsqu'ils mobilisent la métaphore du projet dans le champ de l'entrepreneuriat, selon une perspective plus instrumentale. Partant du constat de l'importance grandissante dans les travaux en entrepreneuriat du paradigme de l'émergence organisationnelle, ils proposent une évolution de ce paradigme autour du concept d'acte entrepreneurial, entendu au sens de projet. Lindgren et Packendorff (2003) associent ainsi l'entrepreneuriat au processus d'organisation d'actes entrepreneuriaux⁸, soit au processus d'émergence d'actes entrepreneuriaux. Ce parti pris rejoint l'entrée par l'action dont se réclament Bréchet et Desreumaux. Trois conclusions peuvent être tirées de leurs travaux : (1) l'étude de l'entrepreneuriat ne doit pas se limiter à la création d'une nouvelle entreprise, puisque la nouvelle entreprise n'est qu'une des modalités possibles de réalisation d'un acte entrepreneurial ; en effet, les actes entrepreneuriaux (ou les projets) mènent à une nouvelle entreprise (start-up), à des situations intrapreneuriales (au sein d'organisation existantes) ou encore n'impliquent pas (ou n'ont pas pour résultat) des organisations formelles (Lindgren et Packendorff, 2003). (2) il existe un intérêt à étudier l'entrepreneuriat sous l'angle des individus entreprenants (et non des entrepreneurs individuels), c'est-à-dire de ceux qui accomplissent une série d'actes entrepreneuriaux tout au long de leur vie, sachant que chaque acte participe de la construction de leur identité ; (3) les actes entrepreneuriaux sont des expériences collectives temporaires (au sens de projets), c'est-à-dire qu'ils sont le résultats d'interactions sociales entre les acteurs d'un réseau (à géométrie variable) temporairement re-liés⁹.

⁸ "the organizing of entrepreneurial acts"

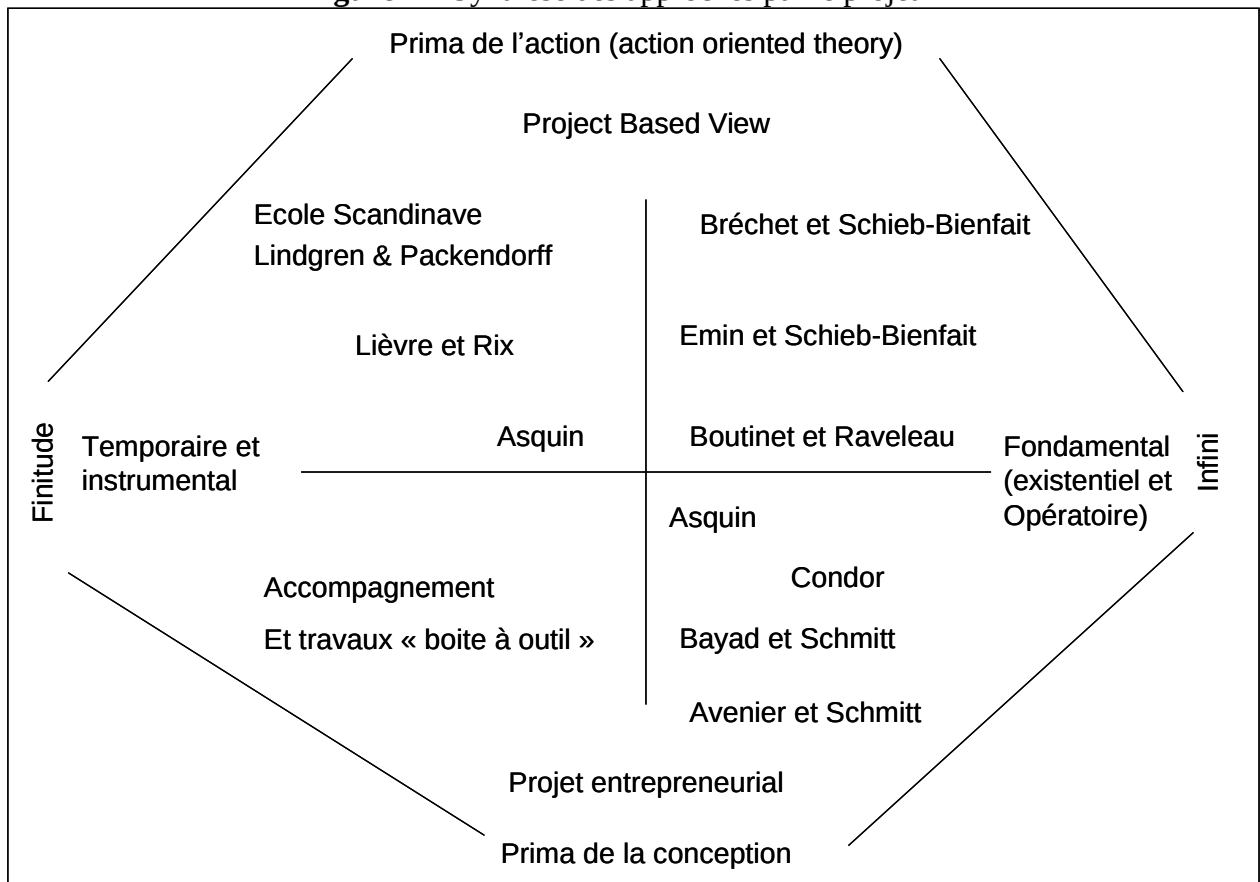
⁹ « re-coupled ».

- La première conclusion n'est pas réellement nouvelle dans le champ de l'entrepreneuriat : l'intérêt principal du paradigme de l'émergence étant justement d'insister plus sur l'organisation en tant que processus que sur l'organisation en elle-même et le paradigme de l'opportunité étant ouvert à de nombreuses modalités d'exploitation des opportunités qu'elles soient découvertes ou construites. La recherche en entrepreneuriat a ainsi beaucoup interrogé la forme que doit prendre l'action pour être qualifiée d'entrepreneuriale. Cette question de la forme semble à dépasser, elle ne relève pas d'une lecture typologique ou taxonomique, dont la pertinence explicative et interprétative s'épuise. Des études dans le champ de l'entrepreneuriat (on pensera par exemple aux travaux portant sur les processus entrepreneuriaux en œuvre dans le secteur informel, Bureau et Fendt, 2011) trouvent d'ailleurs leur place dans une telle conception élargie de l'entrepreneuriat.
- La deuxième conclusion peut-être rapprochée des travaux portant sur les parcours ou itinéraires d'entrepreneurs, les trajectoires entrepreneuriales (Bruyat, 1993 ; Fayolle, 1996), l'entrepreneuriat persistant (Verstraete, 2003) ou encore ceux traitant des serial-entrepreneurs.
- La troisième conclusion participe de l'intérêt porté à l'action et notamment à l'action collective à travers la conception de projet. On comprend l'importance de la question des frontières du projet. Le projet, en tant qu'objet d'étude, repose la question des acteurs qui y sont impliqués (le réseau d'acteurs). Ces acteurs peuvent appartenir à des réseaux sociaux différents, des organisations différentes, agir selon des modalités et des degrés d'implication différents, être encore plus ou moins impliqués – selon les moments - dans l'action ; ce qui n'enlève rien à l'importance – pour qu'une action entrepreneuriale ait lieu – qu'à un moment donné un entrepreneur ou une équipe entrepreneuriale impulse l'action.

D'autres auteurs cherchent à outiller le processus entrepreneurial en s'appuyant sur les travaux en management de projet. C'est ainsi, par exemple, que Condor et Hachard (2007), en tenant compte de la spécificité du projet entrepreneurial, transposent deux méthodes de management de projet du Project Management Institute – les neuf volets et le cycle de vie – à l'entrepreneuriat. Contrairement à l'approche proposée par Schmitt et al. qui privilégie la phase de conception, cette-ci s'intéresse davantage à la mise à disposition d'outils de gestion (i.e. favorisant la traduction d'un projet en une réalité palpable) (Condor et Hachard, 2007).

Si tous ces travaux s'inscrivent dans une perspective processuelle de l'entrepreneuriat, deux lignes de démarcations permettent, selon Asquin et al. (2011) de distinguer différentes approches par le projet (cf. figure 1). L'axe vertical sépare les auteurs mobilisant le projet essentiellement comme métaphore, dans le cadre d'une théorie de l'action collective (approche PBV) de ceux qui l'envisagent dans une perspective artificialiste, dans le cadre d'une théorie de la conception. L'axe horizontal est fondé sur la nature du projet. Quand certains chercheurs visent à comprendre le projet dans son sens anthropologique fondamental (existentiel et opératoire), chez d'autres la facette instrumentale ou temporaire des projets l'emporte. Dit autrement, alors que pour les premiers, le projet a un horizon infini dont le point de fuite recule sans cesse, chez les seconds, le projet est entendu comme organisation temporaire. Asquin et al. (2011) rappellent que ces conceptions ne sont pas exclusives ou que les cadrans ne sont pas des carcans. Par exemple, selon les phases ou les moments, le projet peut d'abord être un support artefactuel pour structurer une démarche, puis être un espace d'interactions qui produisent des « objets » susceptibles d'appuyer la progression entrepreneuriale. De même, on peut aborder le projet comme fondamental et s'intéresser plus spécifiquement, dans une recherche, à un projet entrepreneurial en particulier, qui aura une fin assez clairement définie. Qu'en est-il dans cette recherche ?

Figure 1 – Synthèse des approches par le projet



Source : Asquin et al. (2011)

1.3. Le choix d'un cadre opératoire fondé sur une approche composite

Notre conception du cadre opératoire se fonde sur une approche composite que nous avons élaborée à partir des développements précédents ; à cet effet, nous avons cherché à en dégager les dimensions convergentes et structurantes pour nous aider à saisir l'action collective entrepreneuriale. Qu'entendons-nous par action collective ?

Sur le plan conceptuel, l'action collective, notion et objet de recherche éminemment complexes¹⁰, peut se définir comme « *une tentative de constitution d'un collectif, plus ou moins formalisé et institutionnalisé, par des individus qui cherchent à atteindre un objectif partagé, dans des contextes de coopération et de compétition avec d'autres collectifs* » (Cefai, 2007, p.8).

Sur le plan méthodologique, conformément aux travaux de Bréchet et Desreumaux, nous considérons que l'action collective, par ses dimensions d'action conjointe ou d'action concertée, relève d'un individualisme méthodologique complexe (Dupuy, 1992) : 1/ les individus font les collectifs et participent de la construction de l'action et des régulations ; 2/

¹⁰ Un domaine de recherche s'est donné comme objet « le collectif comme énigme philosophique », auquel participent des chercheurs comme Pierre Livet, John Searle, Michael Bratman, Laurence Kaufmann.

les collectifs et les régulations mettent en jeu des phénomènes systémiques, une écologie de l'action qui fait que les régulations échappent pour partie aux instigateurs de l'action. Comme le soulignent Bréchet et al. (2009), c'est dans l'entre-deux, entre l'individu et le système que tout se joue, là où l'action collective émerge et se construit.

Sur le plan empirique, la complexité méthodologique pour aborder l'action collective s'accroît dès lors que l'on cherche à se doter de critères d'espace et de temps. Quel est son mode d'existence spatiale et temporelle ? Quand commence et se termine une action collective ? Où se déroule-t-elle ? Comment la circonscrire ? *Ex ante* ou bien *ex post* à travers des configurations d'interactions qui se réfléchissent après coup comme relevant d'une action collective ? Nous n'ouvrons pas ici ce délicat débat, qui renvoie à des questions de philosophie politique pointées par H. Arendt, à travers les catégories de privé, commun et public. Nous choisissons plutôt d'aborder l'action collective, conformément aux travaux de Lindgren et Packendorff (2003), à travers les formes organisationnelles qu'elle déploie. Nous privilégions à cette fin le concept d'action organisée proposée par Crozier et Friedberg (1977), considérant qu'il est vain d'opposer théoriquement action collective et organisation (Friedberg, 1992, 2004). Dans la perspective tracée par Friedberg et Crozier, on s'accorde sur l'absence de différence de nature entre une organisation formelle et les formes plus diffuses d'action collective (Friedberg, 1993 : 164)¹¹. Ce n'est plus l'organisation en tant qu'objet constitué qu'il convient d'analyser mais l'action organisée en tant qu'elle suppose la construction et le maintien d'un minimum d'ordre ou d'un minimum de régulation (Reynaud, 1989) dans un champ d'action donné. La différence entre l'objet organisation et l'action organisée tient plus à ce qui est mis en avant et valorisé des deux côtés de cette frontière factice, à savoir la formalisation.

Pour sa part, l'entrepreneur – considéré en tant qu'individu entreprenant (au sens de Lindgren et Packendorff, 2003) ou de marginal sécant (au sens de Friedberg, 1993) – est étudié dans ses dimensions relationnelles et cognitives en tant que porteur de savoirs et de relations (Bréchet et al. 2009). Dès lors, les débats relatifs à la caractérisation de la figure du porteur, se trouvent délaissées au profit de questions plus processuelles qui sont en phase avec la problématique sur l'émergence organisationnelle : à savoir, quels sont les savoirs déployés et les relations engagées, par qui, auprès de qui, sur quelle durée et de quelle manière mais aussi à quel coût.

Ainsi, nous souhaitons mettre à jour une double lecture : sous l'angle de l'individu entreprenant (i.e. dépositaire et animateur d'une dynamique de savoirs et de relations) et sous l'angle des actes entrepreneuriaux dont il est le co-acteur (soulignant la dimension résolument collective de l'entrepreneuriat). A ce niveau (à savoir l'analyse des processus d'organisation des actes entrepreneuriaux), l'accent est mis sur la conception des projets (l'exploration des possibles, la problématisation des situations entrepreneuriales) et leur processus de régulation (les règles mobilisées, contournées ou co-construites). Le but est ainsi d'analyser les processus entrepreneuriaux à l'aune de la Project Based View afin de repérer les formes organisationnelles qu'ils empruntent (formelles ou non), leurs processus d'organisation (régulation, dynamique de relations et de savoirs), le rôle d'individus entrepreneurs.

2. Méthodologie et restitution du cas

Notre étude de cas se situe dans un département à forte tradition agricole. Sur le plan politique, les acteurs territoriaux (que ce soient les acteurs politiques ou les acteurs agricoles)

¹¹ - aussi désignées par « système d'action concret »-.

n'ont pas toujours les compétences et les moyens d'infléchir le devenir du secteur agricole dans la mesure où son avenir dépend en grande partie de l'évolution de la politique agricole commune (PAC). Dans ce contexte, ils s'interrogent sur les mobilisations qu'ils peuvent envisager mais aussi engager concrètement sur le terrain pour « reprendre la main » sur le devenir de leur agriculture au niveau local. Depuis une dizaine d'années, est observé un véritable regain d'initiatives plurielles et composites portées par des professionnels de l'agriculture, des acteurs politiques locaux et des citoyens qui cherchent à agir ensemble à la mesure de leur échelle et de leurs moyens. Notre étude de cas repose sur certaines de ces initiatives. Elle se focalise sur les actes entrepreneuriaux essaimés directement puis indirectement de la Confédération paysanne sur le territoire étudié, en s'intéressant aux formes organisationnelles de l'action collective et aux projets militants initiés.

2.1. Présentation de la collecte des données et du cas

Nous privilégions une démarche de mise à l'épreuve de notre cadre opératoire d'approche par le projet à partir du cas proposé. Le cas restitue les initiatives et projets mis en place par la Confédération paysanne sur la Loire Atlantique. Les actes entrepreneuriaux dont nous nous saisissons prennent la forme tant d'organisations formalisées (création d'une association puis d'une coopérative) que de contexte d'actions plus flous tels que des groupes projet informels pour travailler sur la conception de nouvelles organisations.

Trois sources de données ont été utilisées de manière concomitante : (1) une analyse de documents et d'archives afin de se familiariser avec le contexte local du mouvement syndical que constitue la Confédération Paysanne, et d'obtenir des informations sur la genèse de la création de l'association puis de la coopérative ; (2) la réalisation d'entretiens avec les responsables et les administrateurs de l'association et de la coopérative (le choix de la démarche diachronique a permis de réaliser plusieurs entretiens avec les mêmes personnes) ; (3) une implication, depuis deux ans, dans les groupes de travail mis en place par cette organisation. Cet engagement s'effectue selon deux modalités. D'un côté, les chercheurs (observation non participante) assistent aux réunions de travail ainsi qu'aux comités de pilotage, ce qui leur donne les moyens de suivre les processus de rencontre, d'échanges et de confrontations des acteurs, qui progressivement participent du processus d'émergence organisationnelle et d'établissement de sens dans des situations concrètes (considérant que les contextes de sens se créent dans l'action). D'un autre côté, l'équipe de chercheurs, accompagnée d'étudiants de master 1 et 2, est engagée sur des études de terrain visant à approfondir des problématiques posées.

L'ensemble de la méthode de collecte permet une triangulation des données et de l'analyse en utilisant différents procédés de production de données et en mobilisant plusieurs chercheurs pour le mener. Ce terrain a été investi dans le cadre d'un programme de recherche (PSDR-Liproco) mené sur la période 2008-2011 autour du lien producteurs-consommateurs¹².

Depuis plus de vingt ans, la CP s'est affirmée dans un contexte de profondes mutations du monde agricole et rural : remise en cause du modèle productiviste (défendu par la FNSEA), départ massif des agriculteurs à la retraite, disparition d'une agriculture de proximité, crise

¹² Le projet Liproco (Lien PROducteurs CONsommateurs) s'inscrit dans le programme de recherche inter-régional et pluridisciplinaire « Pour et Sur le Développement Régional » (noté PSDR), initié par l'INRA (Institut national de la recherche agronomique) et le CEMAGREF (organisme de recherche spécialisé en sciences et technologies pour l'environnement) sur la période 2008-2011. Il porte sur les démarches de valorisation des produits alimentaires et des activités connexes fondées sur les proximités producteurs-consommateurs.

agricole (avec les difficultés de maintien des prix et des revenus). Dans ce cadre, ce syndicat agricole s'est fait le porte parole de la défense du maintien d'une agriculture paysanne, à savoir une agriculture respectueuse du paysan et articulant à la fois des préoccupations économiques, écologiques, environnementales, sociales¹³.

Le département étudié compte 5500 exploitations professionnelles et environ 13 000 salariés agricoles. La Confédération y fédère un réseau d'acteurs importants, avec 1000 adhérents dont 600 actifs et 400 retraités. Leurs profils sont très hétérogènes, réunissant des modèles d'agriculture très différents, allant des petites exploitations biologiques en vente directe aux systèmes plus classiques comme la production intensive de lait. Ce mouvement regroupe des agriculteurs qui ne sont pas systématiquement animés des mêmes valeurs et intérêts dans la mesure où leurs projets technico-productifs (Bréchet, 1994) sont différents. Toutefois, ses adhérents partagent un point commun : la conscience d'une intégration territoriale de leur activité, avec une prise en compte de ses besoins spécifiques.

Historiquement, la CP a longtemps été dominante sur ce territoire régional. Ayant une position de syndicat majoritaire sur certains départements (dont celui étudié, la Loire-Atlantique), elle a pu peser dans les débats et le pilotage des projets engagés par la Chambre d'Agriculture départementale pendant plusieurs décennies. En 2006, suite à la défaite aux élections départementales à la Chambre d'Agriculture, la CP se voit privée de ses leviers d'action et va chercher « *comment poursuivre le travail engagé et rebondir après cette défaite* » (entretien président). « *Après cet échec la confédération a voulu relever la tête et se battre, mais ici, elle n'a pas voulu aller vers une position radicale comme dans certains départements* ». Elle s'engage alors – à l'initiative de plusieurs de ses adhérents – dans de nouvelles formes d'action collective et de représentations juridiques, en créant une association qu'elle fera ensuite évoluer en coopérative (sous forme de société coopérative d'intérêt collectif) (section 2.2), elle-même porteuse de nombreux projets de développement de circuits courts alimentaires à l'échelle du territoire (section 2.3).

2.2. Les formes organisationnelles de l'action collective

L'objectif de l'association est de poursuivre les actions de la CP autour du développement de territoires de production et de consommation responsable. Concrètement, le projet associatif se décline autour des axes suivants : a) *être un acteur de l'installation paysanne* en favorisant la création d'emplois (et non un système agricole productiviste) et la transmission des exploitations ; b) *accompagner par la formation les agriculteurs en vue de favoriser une dynamique de circuits courts* ; c) *favoriser la dynamique territoriale* à travers l'animation de groupes locaux de producteurs dans le cadre de problématique territoriale spécifique (zone de production extensive, révision de PLU et de SCOT) ; d) *organiser des colloques pour faire entendre l'éthique paysanne*. Sur la forme, l'association est créée en 2002 avec trois collèges : un collège pour les agriculteurs de la Confédération Paysanne, un collège pour les autres agriculteurs, un collège pour les personnes morales. En effet, si « *au départ, la volonté était d'intégrer tous les adhérents de la Confédération dans la nouvelle association, cela ne s'est pas révélé pertinent car tous ne souhaitaient pas rallier le projet. Il a donc été décidé de privilégier une démarche d'adhésion volontaire de la part des agriculteurs* » (entretien responsable association). L'association s'installe néanmoins dans les mêmes locaux que la Confédération Paysanne.

¹³ Cf. la charte de l'agriculture paysanne – <http://www.confederationpaysanne.fr>

A l'issue de trois années d'existence, le conseil d'administration de l'association choisit d'adopter un statut coopératif. Une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) de type SARL est ainsi créée en janvier 2008 avec un capital de 3000 €. Parallèlement elle obtient l'agrément d'organisme de formation ce qui lui permet de recevoir des subventions publiques. Cette forme coopérative, peu répandue dans le monde agricole, « *brouille les repères* ».

Pour ses initiateurs, ce choix n'est pas neutre, il vise à reconsidérer la problématique de l'économie de proximité, en interpellant les grandes coopératives agricoles du territoire pour redonner du sens au projet coopératif. Avec ce changement statutaire, l'objectif poursuivi est de pouvoir ainsi engager une réflexion sur l'utilité sociale de l'action engagée et de porter le courant de l'économie sociale dans le monde agricole.

Plus pragmatiquement, la transformation en SCIC s'explique en raison des limites du statut associatif en termes de gouvernance interne et de légitimité sur le marché (Emin et Guibert, 2009). En effet, il est difficile de « *gérer une association qui se veut ouverte* », alors que les adhérents sont à la fois au syndicat et à l'association. Par ailleurs, le statut associatif rend complexe une réelle politique d'intégration dans une logique de marché et de réponse à des appels d'offre publique. Enfin, sur le plan externe, les relations sont conflictuelles avec la Chambre d'Agriculture, d'autant plus que les chambres départementales sont en train de perdre le monopole des expressions du monde agricole au profit des collectivités locales : la région, les départements et les métropoles urbaines cherchent en effet à développer leur propre projet de développement agricole et sollicitent l'association pour conduire des études et piloter des projets sur leurs territoires. Comme le constate Thévenot (2006), le mouvement de décentralisation soulève des problèmes de coordination qui mettent à l'épreuve les cadres d'analyse habituels. Avec la décentralisation, les politiques publiques se (re)localisent autour de projets entrepreneuriaux, conjuguant action entrepreneuriale et action politique ; une action politique de personnes prenant part à des mouvements sociaux et qui procède de mobilisations locales, elles-mêmes ancrées dans la proximité.

Les 67 premiers associés de la SCIC appartiennent à 4 collèges : un collège des salariés (tout salarié de la SCIC doit faire acte de candidature dans sa première année d'emploi sinon il y a rupture du contrat de travail) ; un collège des agriculteurs du département, sans référence ou appartenance syndicale précise (40% des pouvoirs) ; un collège de personnes physiques soulignant l'ouverture de la SCIC à des non agriculteurs, par exemple, des élus, des particuliers ; un collège de personnes morales constitué avant tout par des associations, afin de permettre à des groupes locaux de s'immiscer dans les débats (20% des pouvoirs). Ces groupes locaux, au nombre de dix, sont animés par la SCIC qui leur a conseillé de se constituer en association pour renforcer leur capacité à se faire entendre. A ces associations viennent se joindre la CP, un syndicat professionnel et des collectivités territoriales. Cette ouverture permet aux collectivités de s'exprimer sur les problématiques ; réciproquement pour la SCIC, elle peut s'appuyer sur l'impulsion des territoires et des politiques engagées par les collectivités locales.

Pour son président, la SCIC est « *la planche de salut* » de la confédération paysanne car elle développe des projets que la confédération ne pouvait pas développer... » (entretien). Concrètement, la SCIC se considère comme une « *société d'influence... Derrière elle, se cachent le maintien et le développement d'une structure syndicale, mais aussi un questionnement par rapport à cet échec aux élections : pourquoi nos valeurs ne sont-elles pas partagées ?* » (Président, Assemblée générale de la SCIC).

2.3. Les projets « militants » de la SCIC

La SCIC travaille à développer une offre agricole et agro-alimentaire de qualité et de proximité à travers plusieurs projets engagés sur des territoires spécifiques. Ce faisant, elle cherche à « *monter des alliances avec les territoires et des acteurs différents* », autour de projets de diverses natures et sous des formes visant à favoriser la construction et l'expression d'un projet partagé et revêtant une dimension expressive. Les projets sont de diverses natures comme présentés dans les encadrés ci-dessous.

Projet A: concevoir un projet global pour des adhérents paludiers d'une coopérative, basé sur un modèle de développement équilibré entre la vision économique (la dimension du sel), la dimension humaine (renouvellement et installation) et l'environnement (protection des zones naturelles) notamment face à la pression forte de l'urbanisation et du tourisme.

Projet B : accompagner des éleveurs dans la conception et la mise en place d'un projet de valorisation de leurs productions en créant un abattoir (en CUMA) et un atelier de découpe et un magasin de vente directe de leurs produits fermiers (SARL).

Projet C : fédérer des acteurs (collectivités, agriculteurs, lycée agricole...) pour créer une coopérative d'installation pour les nouveaux agriculteurs portant des projets de l'agriculture paysanne.

Projet D : développer un approvisionnement local des structures de restauration collective (pour les établissements scolaires et les maisons de retraite) – privée et publique - sur une communauté de communes pour devenir un territoire de consommation responsable.

Ces actes entrepreneuriaux (au sens de Lindgren et Packendorff, 2003) constituent de « *véritables chantiers* » à engager sur plusieurs mois, voire sur plusieurs années. Ils présentent la particularité d'être complexes dans la mesure où ils combinent plusieurs univers de problématique et d'expertise, difficilement appréhendables par un acteur isolé : ces problématiques portent notamment sur la périurbanisation et la préservation de la surface agricole utile (SAU), la disparition d'exploitations, la pollution des sols due à une agriculture trop intensive, le souci d'une meilleure maîtrise de l'empreinte écologique, les crises alimentaires, l'accompagnement à la conversion en bio ou à la première installation ; le maillage territorial des organisations collectives de vente directe, etc. Ils sont également toujours portés par des démarches collaboratives, associent des acteurs d'horizons différents (privé / public, bio / non bio, communes, institutions...). Ces projets, au périmètre d'acteurs fluctuant, ont tous cependant en commun un des co-gérants actuels de la SCIC, que nous qualifions à l'instar de Lindgren et Packendorff (2003) d'individu entreprenant engageant une série d'actes entrepreneuriaux successivement voire parfois parallèlement. Cet acteur peut ainsi servir de fil conducteur aux diverses initiatives que nous avons choisi de relater ici.

3. Analyse : pertinence d'une lecture du cas par l'approche par le projet

Cette analyse du cas à partir de notre approche « composite » du projet permet de faire « dialoguer » plusieurs niveaux d'analyse des processus entrepreneuriaux. L'analyse conjointe du projet d'ensemble (celui de la Confédération Paysanne), des projets partiels

(ceux des collectifs d'acteurs) et des projets locaux permet de développer une lecture entrepreneuriale des actions de la Confédération (3.1.). Elle souligne aussi le rôle d'un individu entreprenant (3.2.), véritable « marginal sécant » au sens de Friedberg (1993) qu'il qualifie aussi « d'entrepreneurship social ». Ces innovations sociales que constituent les actes entrepreneuriaux de la CP nous amènent à clore notre analyse sur la pertinence potentielle de l'approche par le projet pour aborder la problématique de l'entrepreneuriat institutionnel (3.3.).

Ainsi, dans la situation exposée, la Confédération Paysanne est analysée – sur un territoire - en tant que porteur d'un projet collectif (au sens existentiel et opératoire) dont le dessein est de porter une intention d'alternativité par rapport au modèle dominant du système économique agricole, autour de projets et à partir de règles que ce collectif d'acteurs se reconnaît. Ce serait en quelque sorte le projet d'ensemble. Les formes que peuvent prendre et prennent la mise en œuvre de son dessein dépendent de la représentation du contexte actuel et futur (entendu comme potentialités construites collectivement) par les acteurs qui en sont les co-constructeurs. Ils s'incarnent dans des projets partiels (que nous avons présentés dans l'étude de cas) s'articulant au projet d'ensemble. *In fine* ces projets dépendent du maillage relationnel et cognitif de ces acteurs entre eux, des actions qu'ils entreprennent ensemble et qui agissent en retour sur ceux-ci. Un acteur, fil conducteur de cette série d'actes entrepreneuriaux, est mis en exergue. Ainsi, nous proposons une double lecture : sous l'angle de l'individu entreprenant (i.e. dépositaire et animateur d'une dynamique de savoirs et de relations) et sous l'angle des actes entrepreneuriaux dont il est le co-acteur (au sens d'un entrepreneuriat collectif).

3.1. Une lecture entrepreneuriale des actes de la Confédération Paysanne sur le territoire d'investigation

Les actes entrepreneuriaux dont nous nous saisissons dans notre étude de cas sur un territoire du mouvement syndical qu'est la Confédération Paysanne prennent la forme tant d'organisations formalisées sous des statuts juridiques originaux que de contexte d'actions plus flous tels que des groupes projet informels. Notre étude de cas identifie ainsi des phénomènes organisationnels (comme des groupes-projets) longtemps délaissés voire jugés illégitimes en entrepreneuriat. Ces groupes projet transcendent les frontières habituelles des organisations formelles (association, entreprise, syndicat...).

La mise en œuvre des quatre projets cités précédemment (Projets A, B, C et D) a reposé sur la formation de nouveaux espaces de négociations, d'échanges, de coopération conflictuelle et de régulations conjointes (Reynaud, 1989). Sur les ressorts de l'action collective, ces groupes projets posent la question du sens des actions et de la capacité des acteurs à réfléchir ensemble, à travers une dynamique des savoirs et des relations qui rendent possible l'action. Les groupes projets constituent des démarches collectives, structurantes sur le long terme, où se sont cristallisées de nombreuses actions. Au fil des mois et des années, les groupes projets ont permis de mobiliser autour de ces projets des acteurs différents, animés de logiques parfois antagonistes. Face à une pluralité de dimensions en jeu (politique, économique, juridique, social, écologique) et une complexité des interactions sociales en jeu, l'objectif des groupes projet est de produire une connaissance plus pointue des problématiques et de leurs enjeux, notamment sur le développement de filières de proximité, sur la nature des problèmes techniques, économiques, organisationnelles posés par des initiatives de relocalisation, de la production, des approvisionnements auprès des bassins de production.

Le travail de conception se traduit dans des expérimentations, des tentatives d'essais-erreurs selon une logique du « bricolage »¹⁴ ou effective (Sarasvathy, 1998). Par exemple, plusieurs travaux menés par le groupe de recherche se sont révélés pertinents : une étude détaillée de l'offre agricole sur le territoire d'une communauté de communes (pour caractériser, évaluer les productions agricoles, les flux et les outils de production et de transformation territoriaux) ; une étude comparée sur les systèmes de calcul de coût dans différentes structures de restauration scolaire ; une autre étude visant à analyser la dynamique de vente directe sur un territoire d'une vingtaine de communes, en associant les élus et acteurs de la commune pour dresser l'inventaire des ventes directes, pour caractériser les expériences et explorer les expériences innovantes. Les groupes projet et les restitutions de ces études ont permis aux différents acteurs impliqués (agriculteurs, collectivités publiques, élus, groupements professionnels, sociétés de restauration collective...) de mieux se connaître, mais aussi et surtout de s'engager dans des discussions, des débats et enfin de décider en disposant d'éclairages complémentaires. Pour chaque projet se développent des processus et s'expriment des intérêts qui le transcendent. Ce qui prime est la construction du problème ou l'exploration des possibles. On observe aussi une morphogenèse propre à chaque projet. Les travaux de recherche permettent « *d'objectiver* », de se donner « *une lecture commune* » (telle est l'expression retenue) pour les acteurs impliqués dans les groupes de travail, qui souffrent souvent d'une méconnaissance mutuelle. Par exemple, sur l'étude des pratiques d'approvisionnement, les élus ont pris conscience de la nécessité de revoir leurs stratégies dans la mesure où dix communes (sur dix sept) ont des équipements et des repas produits sur place. Ce diagnostic a entraîné la révision du comité de pilotage et le lancement d'un groupe de travail d'élus sur la coopération intercommunale en matière de restauration collective et de politique achat.

3.2. Une lecture par l'individu-entrepreneur

Les différents projets étudiés ont tous en commun un acteur majeur, un individu-entrepreneur qui impulse les divers actes entrepreneuriaux. Cet acteur peut être aussi analysé comme le « marginal sécant » (Friedberg, 1993 ; Crozier et Friedberg, 1977 : 86)¹⁵, c'est-à-dire un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer un rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires. Cet acteur permet aussi d'articuler une triple lecture micro/méso et macro pour se saisir de cette dynamique entrepreneuriale. En effet, par son action, il participe à la façon dont le problème est posé ; il sollicite la participation des autres acteurs tant dans l'élaboration que dans la mise en œuvre des projets. Sans sa présence, et sa participation active, les projets ne s'ordonneraient pas. Son activité porte sur les processus de construction, d'organisation mais aussi de mobilisation du système d'acteurs qu'il sait sinon toujours initier entièrement, du moins gérer et structurer par ses prises d'initiative et par ses impulsions.

Par son profil et ses comportements ; cet acteur s'apparente à la figure du « porteur de savoirs » d'autant qu'il détient une grande expertise du monde agricole, de ses acteurs, mais aussi de ses règles et de ses régulations dominantes. Il a une capacité visionnaire, qui nourrit

¹⁴ Le terme « bricolage » tel que le définit Lévi-Strauss (1967) et que Pacheco et alii identifient comme manifeste dans les mécanismes de l'action entrepreneuriale (2010, p.1003).

¹⁵ Comme le rappelle Friedberg, tout système d'action concret dispose de ses « intégrateurs » ; c'est-à-dire d'acteurs qui se trouvent en position d'arbitre entre les intérêts conflictuels des participants et qui assurent une partie de la régulation en opérant des ajustements et les équilibres entre acteurs, sans lesquels le système s'effondrerait (Friedberg, 1993, p.169).

des savoirs d'anticipation singuliers sur l'évolution de l'univers agricole, du métier d'agriculteur. Il cherche à promouvoir une vision différente de l'agriculture autour de la notion de territoire de production et de consommation responsable ; il y développe une approche différente où économie et intérêt général se conjuguent intelligemment¹⁶.

Il défend cette vision avec ardeur¹⁷, afin qu'elle soit comprise et acceptée par les acteurs par lesquels les différents projets initiés se formeront et se concrétiseront. Sa longue expérience personnelle et professionnelle du monde agricole et sa grande connaissance des acteurs du territoire lui permettent de déployer des actes d'engagements relationnels pour exercer des effets d'influence sur ces acteurs et leurs environnements (univers des collectivités locales, sociétés privées de restauration collective...). Il n'a de cesse de multiplier les rencontres, les réunions pour expliquer et convaincre du bien fondé des idées et des projets envisagés, tout en sachant laisser des larges marges manœuvres aux acteurs pour qu'ils s'expriment, débattent, contestent. A ce titre, le statut de SCIC favorise ces temps d'échanges et de débats. Cet individu entreprenant cherche à faire en sorte que sa vision soit comprise et acceptée par les acteurs tiers, qui sont parties prenantes des projets initiés.

A bien des égards, il emprunte aussi à la figure du « porteur de relations » et plus spécifiquement à celle de l'entrepreneur relationnel qui anime des réseaux informels ou formels (à géométrie variable). Notre étude a permis de souligner comment ces processus relationnels, initiés et/ou favorisés par cet entrepreneur, s'articulent avec la construction des savoirs. Cet entrepreneur relationnel assure une véritable fonction d'enrôlement des acteurs (Latour, 2006) autour des projets initiés ; projets qu'il considère comme autant de facettes d'un seul et même projet d'ensemble (que l'on pourrait qualifier de projet « générique »), qui est de favoriser une économie de proximité autour de territoire de consommation responsable. Certes, cet acteur présente de grandes capacités sociales et relationnelles, qu'il sait activement solliciter ; mais son rôle le plus manifeste est un rôle de médiation pour permettre aux acteurs engagés dans l'action collective de reconnaître mutuellement leurs compétences afin de mettre en commun leurs savoirs et de s'engager dans un processus de conception à travers la construction de règles partagées qui permettent de définir les projets communs.

Comme le précise Lindgren et Packendorff (2003), on s'attend habituellement à ce que les entrepreneurs vivent pendant longtemps des résultats de leur acte entrepreneurial (une entreprise ici), qu'ils soient des actionnaires passifs ou des managers actifs (Lundin, 2000) mais l'approche projet met en exergue que la relation entre l'acteur (co-entrepreneur) et le résultat de ses actes est temporaire par nature. Cependant, l'intérêt d'une lecture sous l'angle de l'individu entreprenant – qui impulse une série d'actes entrepreneuriaux – est d'assurer une continuité de l'action. En effet, chaque nouvel acte sera nourri des relations et des savoirs acquis lors de l'acte précédent par cet individu entreprenant mais aussi par les autres acteurs qui participent à celui-ci. On comprend mieux aussi la plus grande facilité qu'il y a au fur et à mesure à travailler ensemble (même si les collectifs constitués ne sont pas toujours les mêmes).

¹⁶ Comme le souligne Vienney (1994, p.87), la naissance d'organismes de l'économie sociale au XIX^e siècle met en relation des utopies (utopies écrites) et les expériences qu'elles inspirent (utopies pratiquées). Henri Desroche (1981) parle de « projets imaginaires de sociétés alternatives », in Desroche H. (1981), « *Sociétaires et compagnons* », AISC, n°55. Ces entrepreneurs visionnaires de l'Economie Sociale ne sont-ils pas d'ailleurs des entrepreneurs institutionnels ?

¹⁷ Mais selon des modalités différentes de la figure tutélaire de la CP (José Bové), en récusant l'approche conflictuelle et les effets d'éclat.

3.3. Une lecture de la Confédération Paysanne comme entrepreneur institutionnel

A l'issue de cette analyse, il semble important de souligner que les actes entrepreneuriaux que la CP institue constituent de véritables innovations sociales basées sur une économie de proximité. Ainsi, la finalité de son action et les moyens mis en œuvre font que l'on peut analyser la CP en tant qu'entrepreneur institutionnel. Peut-on proposer que l'approche par le projet puisse constituer un cadre opératoire pour mieux se saisir de l'entrepreneur institutionnel ? Ce concept est de plus en plus mobilisé par certains auteurs se réclamant du néo-institutionnalisme sociologique ou de la théorie néo-institutionnelle (TNI), comme façon de dépasser les limites de cette théorie et notamment sa grande difficulté à expliquer les phénomènes de changement institutionnel.

A la suite des travaux de Eisenstadt (1980) sur la dynamique des civilisations, Di Maggio (1988) définit les entrepreneurs institutionnels comme des acteurs organisés qui envisagent de nouvelles institutions comme moyens de faire progresser des intérêts auxquels ils tiennent fortement. Selon cette définition, l'entrepreneur institutionnel apparaît d'emblée comme un acteur collectif à la fois conscient et calculateur dont on peut imaginer qu'il puisse appartenir aux deux grandes figures distinguées par Bréchet et al. (2009) à savoir le « porteur de savoirs » et le « porteur de relations ». Mais les littératures sur l'entrepreneur institutionnel et sur l'entrepreneuriat en général sont encore insuffisamment articulées. Comme le font remarquer Phillips et Tracey (2007), il existe un potentiel de fertilisation croisée de ces deux littératures qui ne demande qu'à être exploité. A ce titre, Pacheco et al. (2010) ont formulé plusieurs recommandations sur un possible agenda de recherche susceptible de développer le rapprochement et l'assimilation entre ces deux univers. Au niveau francophone, Messeghem et Fourquet-Courbet (2007), empruntant à la fois au champ néo-institutionnel et au champ de l'entrepreneuriat, ont proposé de caractériser l'entrepreneur institutionnel comme un acteur repérant et exploitant des opportunités (cf. littérature entrepreneuriale) politiques (cf. littérature néo-institutionnelle). L'entrepreneur institutionnel serait celui qui perçoit l'intérêt d'un changement de logique institutionnelle et qui l'exploite. Levy-Tadjine et al. (2006) le définissent à la lumière des travaux en entrepreneuriat – et plus précisément de l'approche centrée sur l'émergence organisationnelle (Gartner, 1988), autour notamment d'institutions ou associations qui engagent des actions qui modifient leur environnement en oeuvrant dans un but d'intérêt collectif. Lawrence et Suddaby (2006) identifient plus précisément trois objectifs différents des entrepreneurs institutionnels : la création de nouvelles institutions, le maintien ou encore la déstabilisation des institutions existantes (Lanciano et Saleilles, 2011).

Dans cette optique, l'approche par le projet aurait permis d'étudier les actions de la Confédération Paysanne et de les assimiler à un travail collectif de création institutionnelle, à travers la mise en place de nouvelles pratiques agricoles. L'intérêt des travaux de la sociologie néo-institutionnelle est d'inviter à nous intéresser au travail institutionnel (Lawrence, Suddaby, 2006,). Ainsi, il ne s'agit pas de rechercher et privilégier une figure individuelle quasi héroïque, mais de porter l'attention de l'analyse sur la diversité des acteurs qui prennent part de façon différente au processus collectif et d'étudier le rôle de ces acteurs dans ces transformations (Lanciano et Saleilles, 2011).

Mais au-delà de ces propositions – hypothèses, il demeure de nombreux questionnements notamment méthodologiques : comment se saisir de ce travail institutionnel ? A quels niveaux d'acteurs et niveaux d'actions faut-il se situer ? Que s'agit-il d'étudier ? Ce questionnement demeure encore très ouvert, d'autant qu'il soulève des problématiques méthodologiques majeures (posture du chercheur pour aborder ces terrains qui requièrent une immersion longue). A ce propos, notre lecture par l'approche projet en

entrepreneuriat des actes de la CP tente d'apporter de nouveaux éclairages sur ces questionnements.

Conclusion

Notre contribution, qui s'inscrit dans l'approche par les processus en entrepreneuriat, repose plus précisément sur une perspective fondée sur le projet (Asquin et al. 2011 ; Bouchikhi, 1990, 1993 ; Bréchet, Schieb-Bienfait et Desreumaux, 2009 ; Emin et Schieb-Bienfait, 2009 ; Lindgren et Packendorff, 2003 ; Schmitt, 2006, Schmitt et Bayad, 2008). A partir d'un cadre opératoire fondé sur une approche composite du projet, nous avons analysé les actes entrepreneuriaux conçus et portés par des collectifs d'acteurs à géométrie variable. L'analyse de ces actes entrepreneuriaux a reposé avant tout sur la phase de conception ou de problématisation, les phénomènes de régulation utiles aux actions collectives.

Dans cette perspective, il ressort que notre cadre opératoire présenterait une certaine pertinence pour articuler différents niveaux d'analyse et aborder l'action de la Confédération Paysanne sur un territoire - en tant qu'entrepreneur institutionnel dont le dessein (au sens de projet d'ensemble) est de porter une intention d'alternativité par rapport au modèle dominant du système économique agricole.

L'intérêt principal de l'approche projet retenue est triple : (1) elle s'inscrit dans une conception large du champ d'étude de l'entrepreneuriat ; (2) elle donne une clé de lecture des mécanismes et processus à l'œuvre dans les phénomènes d'émergence collectifs et (3) elle articule plusieurs niveaux d'analyse.

L'entrepreneuriat est défini comme le processus d'organisation d'actes entrepreneuriaux, qui mènent à des réalités organisationnelles diverses. Se faisant, l'approche projet (ou par les actes entrepreneuriaux) favorise de nouvelles études empiriques qui permettront certainement d'avancer dans notre connaissance et notre compréhension des phénomènes d'émergence collectifs quelle qu'en soit la forme instituée. Il est alors possible de se saisir d'actions novatrices, temporaires, contextualisées et collectives (au sens de co-construites par des co-acteurs temporairement re-liés), sans que ne soit oublié dans ces co-constructions la place et le rôle des individus entreprenants.

Rappelons-le, dans cette perspective, l'étude du porteur du projet a révélé qu'il s'agit d'un individu entreprenant, dont les fonctionnalités sont d'être dépositaire et animateur d'une dynamique de savoirs et de relations. Son action est appréhendée sur le double plan de la construction des savoirs et des relations engagés dans l'action collective

Au-delà de cette articulation des niveaux individuels (l'individu entreprenant) et collectif (les actes entrepreneuriaux), l'approche projet permet aussi d'articuler deux autres niveaux d'analyse: l'organisation en tant que Projet collectif et l'organisation comme articulation de projets partiels. Cette question renvoie à l'objet des recherches en entrepreneuriat : s'agit-il d'étudier des actes entrepreneuriaux (au sens de projets temporaires) isolés ? Des individus entreprenants (trajectoires entrepreneuriales) ? Comment étudier ce qui fait le ciment entre un ensemble de projets disparates ? Est-ce l'organisation (en tant que projet collectif), l'individu entreprenant voire le territoire (en tant qu'espace résiliable) ?

Bibliographie

- Aldrich H.E. (1999), *Organization Evolving*, Newbury Park, CA, Sage.
- Avenier M.-J. & Schmitt C. (2008), "Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en entrepreneuriat ?", Congrès CIFEPME.
- Avenier M.-J., Schmitt C. (2009), "Et si c'était l'expérience du réel, plutôt que le réel lui-même, qui était connaissable : quelles conséquences pour la recherche en entrepreneuriat ?", colloque CIFEPME, Bordeaux, octobre.
- Asquin A, Condor R, Schmitt Ch (2011) «Le projet Entrepreneurial » *Revue de l'Entrepreneuriat*, numéro spécial, vol 10, n°3, (à paraître).
- Baudry B. & Dubrion B. (dir.) (2009), *Analyses et transformations de la firme. Une approche pluridisciplinaire*, Paris, La Découverte, coll. Recherches.
- Bouslikhane A. (2011), Enseignement de l'entrepreneuriat : pour un regard paradigmatique autour du processus entrepreneurial, Thèse en Gestion, Nancy.
- Bouchikho, H. (1990). *Structuration des organisations. Concepts constructivistes et études de cas*, Paris, Economica.
- Bouchikhi, H. (1993). « A constructivist Framework for Understanding Entrepreneurship Performance », *Organization Studies*, vol.14, n°4, p.549-570.
- Boutinet J.-P. (1993), *Anthropologie du projet*, PUF, Paris.
- Boutinet J.-P, Raveleau B., (2011) "Questionnement autour du projet entrepreneurial », *Revue française de l'entrepreneuriat*, à paraître.
- Bréchet J.-P., (1994), Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise, *Revue Française de Gestion*. n°99, p. 5-15.
- Bréchet J.-P., ressources en ligne, Table ronde « Le projet dans l'action collective » site université Paris Descartes, juin 2011
- Bréchet J.-P. et Desreumaux A., (2005), « Note critique sur le projet au fondement de l'action collective », *Sociologies Pratiques*, n° 10, p. 123-136.
- Bréchet J.-P., et Desreumaux A., (2006), « Le projet dans l'action collective », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, p. 1015-1024.
- Bréchet J.-P., et Desreumaux A. (2008), « Une *Project-Based View* pour le *Strategic Choice* », *Revue Sciences de Gestion*, n° 64, p. 383-405.
- Bréchet J.-P., Desreumaux A. (2010), « Agir projectif, action collective et autonomie », *Revue Management International*, vol.14, n°4, p.11-21.
- Bréchet J.-P., Emin S., Schieb-Bienfait N. (2010), « Explorer le champ des possibles : une posture méthodologique pour accompagner le travail entrepreneurial », 10^{ème} CIFEPME, 27-29 octobre, Bordeaux.
- Bréchet J.-P., Schieb-Bienfait N., Desreumaux A.,(2009), « Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.8, n°1, p.37-54.
- Bréchet J.-P., Schieb-Bienfait N. (2011), « L'entrepreneuriat confronté au pluralisme théorique : la nécessité d'une Project Based View » ; *Revue de l'Entrepreneuriat* Numéro Spécial, Le Projet Entrepreneurial, vol 10, n°3 à paraître.
- Bruyat C. (1993), « Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation », Thèse pour le doctorat de sciences de gestion, Grenoble 2.
- Bureau, S., Fendt, J., (2011), "Entrepreneurship in the informal economy: why it matters?", *International of Journal Entrepreneurship and Innovation*, Vol.12, Issue 2, p. 85-94.
- Cefaï D., (2007), *Pourquoi se mobilise-t-on ? Les théories de l'action collective*, collection Bibliothèque du Mauss, La Découverte, Paris.

- Condor R. et Hachard V. (2007), « Management de projet et entrepreneuriat : pistes de réflexion pour la conduite du projet entrepreneurial », 5^{ème} congrès de l'académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, 4-5 octobre.
- Crozier, M. et Friedberg, E., (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R., (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris: Vuibert, 2000.
- Desreumaux A. et Bréchet J.-P. (1998), « Quelle(s) théorie(s) de la firme pour les sciences de gestion ? » *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n° 8-9, p. 539-566.
- Desreumaux A. et Bréchet J-P (2009), « Quels fondements pour les théories de la firme ? Plaidoyer pour une théorie artificialiste de l'action collective fondée sur le projet », in B. Baudry et B. Dubrion, *Analyses et transformations de la firme. Une approche pluridisciplinaire*, La Découverte, 61-83.
- DiMaggio, P. J. (1988), "Interest and Agency in Institutional Theory », in L. G. Zucker (ed.), *Institutional Patterns and Organizations : Culture and Environment*, Cambridge, MA, De
- Dupuis J.-P., (1992), *Introduction aux sciences sociales. Logique des phénomènes collectifs*, Paris, Ellipses.
- Eisenstadt, S. N. (1980), « Cultural Orientations, Institutional Entrepreneurs, and Social Change : Comparative Analysis of Traditional Civilizations », *American Journal of Sociology*, n°85, p. 840-869.
- Emin S., Guibert G. (2009) "Mise en oeuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel: diversités entrepreneuriales et difficultés managériales", *Innovations. Cahier de l'économie de l'innovation*, vol. 2, n°30, p.71-97.
- Fayolle (2001), « D'une approche typologique de l'entrepreneuriat chez les ingénieurs à la reconstruction d'itinéraires d'ingénieurs entrepreneurs », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 1, n°1, 2001, p. 77-97.
- Friedberg E., (1992), « les quatre dimensions de l'action organisée », *Revue française de sociologie*, vol.33, n°4, p.531-557.
- Friedberg, E., (1993), *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil.
- Friedberg E., (2004), « Organisations et mobilisation collective », in Soulet M.-H., *Agir en Société. Engagements et mobilisations aujourd'hui*, Academic Press, Fribourg.
- Fuller T. et Moran P. (2006), « The contribution of emergence to entrepreneurship theory : a review », paper presented at the 20th RENT Conference, Brussels, November.
- Gartner W.B., (1993a) "Words lead to deeds : toward an organizational emergence vocabulary", *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n°3, p.231-239.
- Gartner W.B., (1993b), "Organizing the Voluntary Association", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, p.103-106.
- Gartner W.B., (1995), "Aspects of organizational emergence", in Bull I., Thomas H., Willard G., *Entrepreneurship – perspectives on Theory Building*, Pergamon.
- Gartner, W. B., (2001), "Is there an Elephant in Entrepreneurship ? Blind Assumptions in Theory Development", *Entrepreneurship Theory and Practices*, summer, p. 27-37.
- Gartner W.B. et Brush C.B. (2007), "Entrepreneurship as organizing : emergence, newness and transformations", in Habbershon T., Rice M. (eds), *Praeger Perspectives on Entrepreneurship*, vol. 3, Westport, CT, Praeger Publishers, p.1-20,
- Hatchuel A. (2000), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », in David et al. (2000), Paris, Vuibert, p. 7-44.
- Hatchuel A. (2005), "Towards an Epistemology of Collective Action: Management Research as a Responsive and Actionnable Discipline", *European Management Review*, 2, p. 36-47.
- Hjorth D. (2008), « Nordic entrepreneurship research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(2), p.313-338.

- Hjorth D. et Steyaert C. , (2004), *Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship*, Cheltenham : Edward Elgar.
- Joffe P. (sous la direction)., (2006); *Le management stratégique par le projet*, Economica.
- Knights D. et Mueller F. (2004), "Strategy as a 'Project': overcoming dualisms in the strategy debate", *European Management Review*, 1, p. 55-61.
- Lanciano E. et Saleilles S. (2011), « Le travail institutionnel du mouvement des Amap », *Revue française de gestion*, vol. 8, n° 217, p. 155-172.
- Latour B. (2006), *Changer la société*, La découverte.
- Lawrence T., Suddaby R., "Institutions and institutional work", *Handbook of Organization Studies*, Clegg S., Hardy C., Nord W et Lawrence T., (Eds), Sage London, 2006, p. 215-254.
- Le Moigne J.-L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod.
- Le Masson P., Weil B. et Hatchuel A., *Les processus d'innovation. Conception innovante et croissance des entreprises*, Paris, Lavoisier, 2006.
- Lévy-Tadjine, T., A. Chelly et R. Paturel, Pour déconstruire le concept d'entrepreneuriat institutionnel et ses utilisations abusives en Management Stratégique, 8ième CIFEPME, Fribourg, 2006
- Lièvre P., Rix G. (2011) « Proposition d'un design de recherche pour investir le projet entrepreneurial. La question méthodologique de l'investigation de l'activité en situation » *Revue de l'Entrepreneuriat* Numéro Spécial, Le Projet Entrepreneurial, vol 10, n°3 (à paraître).
- Lindgren M., Packendorff J. (2003), "A project-based View of Entrepreneurship : towards Action-orientation, Seriality and Collectivity", in C. Steyaert & D. Hjorth (eds), *New Movements in Entrepreneurship*, Edward Elgar, p.86-102.
- Lindgren M., Packendorff J. (2006), "Entrepreneurship as boundary work: deviating from and belonging to community", in Steyaert C. et Horjth D. (eds), *Entrepreneurship as social Change*, Cheltenham: Edward Elgar, p.210-230.
- Lindgren M., Packendorff J. (2009), "Social Constructionism and Entrepreneurship: basic assumptions and consequences for theory and research", *Social Constructionism*, p.25-41
- Lindgren M., Packendorff J. (2011), « On the temporary organizing of entrepreneurial processes:Applying a project metaphor to the study of entrepreneurship" *Revue de l'Entrepreneuriat*, Numéro Spécial, Le Projet Entrepreneurial, vol 10, n°3 à paraître.
- Lundin R.A. (2000), Business in the World of Projects", in Proceedings of the PMI Research Conference 2000, p. 73-78.
- Martinet A. C., (1984), *Management stratégique, organisation et politique*, Mc Graw Hill, Paris.
- Mc Kelvey B. (2004), Toward a complexity of science of Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, vol.19, p.313-341.
- Meyer D.S., Tarrow S., (1998), "A movement Society : Contentions Politics for a New Century", in D.S. Meyer, S. Tarrow (sous la dir.), *The Social Movement Society*, Lanham, Rowman & Littlefield Pub, p.1-28.
- Messeghem, K. et Fourquet-Courbet, M. P., (2007), « Le blog comme vecteur de diffusion des stratégies rhétoriques de l'entrepreneur institutionnel : le cas Leclerc », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 2007.
- Messeghem K. et Sammut S. (2011), *L'entrepreneuriat*, EMS, collection Management et société.

- Montmorillon de B., (1986), *Les groupes industriels, analyse structurelle et stratégique*, Economica.
- Pacheco D.F., York J.G., Dean T.J., Sarasvathy S.D. (2010), "The coevolution of Institutional Entrepreneurship : a Tale of Two Theories", *Journal of Management*, vol.36, n°4, july, p.974-1010.
- Pettigrew A. (1990), « longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice », *Organization Science*, vol.1, n°3, p.267-292.
- Phillips, N. & Tracey, P. (2007), Opportunity Recognition, Entrepreneurial Capabilities and Bricolage : Connecting Institutional Theory and Entrepreneurship in Strategic Organization, *Strategic Organization*, 5/3, p. 313-320.
- Reynaud, J.-D., La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue Française de Sociologie*, vol. 29, n°1, 1988, p. 5-18.
- Reynaud J.-D. (1989/1997), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Reynaud B. (2004), *Les règles économiques et leurs usages*, Paris, Odile Jacob.
- Sarasvathy S.D. (1998), *How do firms come to be ? Towards a Theory of the prefirm*, unpublished doctoral dissertation, Carnegie Mellon University, Pittsburgh
- Sarasvathy S.D. (2004), « The questions we ask and the questions we care about : reformulating some problems in entrepreneurship research », *Journal of Business Venturing*, vol. 19, p.707-717.
- Sarasvathy S.D. (2008a), « Designing Organizations that Design Environments : Lessons from Entrepreneurial Expertise », *Organization Studies*, vol. 29, n°3, p.331-350.
- Sarasvathy S.D. (2008b), *Effectuation, Elements of Entrepreneurial Expertise*, Northampton, MA : E. Elgar/
- Schmitt C. (2005), « Quand savoir entreprendre, c'est savoir concevoir : réflexions autour de différentes expériences », Colloque Cerisy "Intelligence de la complexité ? Épistémologie et pragmatique", juin.
- Schmitt C. (2006a), "De la convergence de l'entrepreneuriat vers la notion de projet », in P. Lièvre, M. Lecoutre, M.K. Traoré (éds.), *Management de projets, les règles de l'activité à projet*, Hermès/ Lavoisier.
- Schmitt C. (2006b), « Les logiques de création : la place de la conception dans le processus de structuration des organisations », in W. Azan, F. Bares et C. Cornolti (éds.), *Logiques de création : enjeux théoriques et management*, L'harmattan.
- Schmitt C. (2006c), « L'entrepreneur et le projet : réflexions critiques sur la recherche en entrepreneuriat », Atelier de l'AIMS « Le Projet dans l'action collective. Regards pluriels, Nantes, 1^{er} et 2 juin.
- Schmitt C, Bayad M, (2008), « L'entrepreneuriat comme une activité à projet. Intérêts, apports et pratiques ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2008/32 Vol. XIV, p.141-159.
- Simon H.A. (1971), *Science des systèmes, Sciences de l'artificiel (The science of artificial, 1969)*, Paris, Dunod.
- Stake, R. (2003), Case studies, In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Strategies of qualitative inquiry* (2nd Ed.) (pp. 134 - 164). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Steyaert C. (2007), « Entrepreneurship as a conceptual attractor : a review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies », *Entrepreneurship and Regional Development*, 19, november, p.453-477.
- Thévenot, L., (2006), *L'action au pluriel, Sociologie des régimes d'engagement*, Paris, La Découverte.
- Weick K.E., *The social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1979.
- Weick K.E., *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Onks, CA, 1995.

- Verstraete T. et Jouison-Laffite E. (2010), Une théorie conventionnaliste du Business Model en contexte de création d'entreprise pour comprendre l'impulsion organisationnelle, 10^{ème} CIFEPME, 27-29 octobre, Bordeaux.
- Verstraete T., Fayolle A., (2005), « Paradigmes et Entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4 ; n°1, 2005, http://asso.nordnet.fr/r-e/RE0401tv_af.pdf
- Yin R.K. (1989), *Case Study Research, Design and Methods*, 2nd Publication, Sage Publications, Newbury Park.