11ème
CIFEPME
Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

Didier NOBILE
Université de Lorraine

Christophe SCHMITT
Université de Lorraine

Julien HUSSON
Université de Lorraine

L'élu-entrepreneur local, un entrepreneur comme les autres ?

Résumé

Depuis le début des années 1980, un courant baptisé Nouveau Management Public (NMP) suggère de transposer les méthodes de gestion issues des entreprises privées aux administrations afin de leur permettre d'améliorer leurs performances et d'assurer au mieux leurs missions de service public. Notre objectif est de prolonger cette réflexion au travers de la notion d'entrepreneuriat chez les élus locaux. En partant du concept d'entrepreneur politique issu des sciences politiques et repris par les sciences économiques, l'idée est de s'interroger sur la pertinence et les enjeux de l'inclusion du concept d'élu-entrepreneur local au champ de la recherche en entrepreneuriat. Pour ce faire, nous reprenons le cadre théorique de l'orientation entrepreneuriale adapté par Morris *et alii* aux organisations à but non lucratif pour illustrer, à partir de trois cas d'élus locaux, la proximité entre l'entrepreneur et certaines formes de conduite de mandats locaux. Nous aboutissons au constat que l'élu entrepreneur constitue bien une forme d'entrepreneuriat et que le cadre méthodologique de l'orientation entrepreneuriale offre au concept d'élu entrepreneur une clé d'accès particulièrement intéressante à l'entrepreneuriat.

Mots-clés : l'entrepreneur, intrapreneuriat, développement local, management public, entrepreneur public, entrepreneur politique, élu entrepreneur, orientation entrepreneuriale.

L'élu-entrepreneur local, un entrepreneur comme les autres ?

Didier Nobile
Doctorant
Université de Lorraine
UFR Droit Économie Administration (site de Metz)
Ile du Saulcy
57045 Metz cedex 1
didier.nobile@univ-lorraine.fr

Christophe Schmitt
Maître de Conférences HDR
Université de Lorraine
Titulaire de la Chaire « Entreprendre »
2, Avenue de la Forêt de Haye, BP 172
54505 Vandœuvre lès Nancy Cedex
Christophe.schmitt@univ-lorraine.fr

Julien Husson
Maître de Conférences HDR
Université de Lorraine
Directeur de l'IAE de Metz
1 rue Augustin Fresnel
57073 Metz
Julien.husson@univ-lorraine.fr

Résumé :
Depuis le début des années 1980, un courant baptisé Nouveau Management Public (NMP) suggère de transposer les méthodes de gestion issues des entreprises privées aux administrations afin de leur permettre d'améliorer leurs performances et d'assurer au mieux leurs missions de service public. Notre objectif est de prolonger cette réflexion au travers de la notion d'entrepreneuriat chez les élus locaux. En partant du concept d'entrepreneur politique issu des sciences politiques et repris par les sciences économiques, l'idée est de s'interroger sur la pertinence et les enjeux de l'inclusion du concept d'élu-entrepreneur local au champ de la recherche en entrepreneuriat. Pour ce faire, nous reprenons le cadre théorique de l'orientation entrepreneuriale adapté par Morris *et alii* aux organisations à but non lucratif pour illustrer, à partir de trois cas d'élus locaux, la proximité entre l'entrepreneur et certaines formes de conduite de mandats locaux. Nous aboutissons au constat que l'élu entrepreneur constitue bien une forme d'entrepreneuriat et que le cadre méthodologique de l'orientation entrepreneuriale offre au concept d'élu entrepreneur une clé d'accès particulièrement intéressante à l'entrepreneuriat.

Mots-clés : L'entrepreneur, intrapreneuriat, développement local, management public, entrepreneur public, entrepreneur politique, élu entrepreneur, orientation entrepreneuriale

L'élu-entrepreneur local, un entrepreneur comme les autres ?

INTRODUCTION

En France, l'organisation des communes date de la Révolution de 1789[1]. C'est à ce moment que la commune devient la cellule administrative de base, que son statut est unifié, que les dénominations et délimitations actuelles sont arrêtées.
Les premières structures intercommunales sont introduites quant à elles près de cent plus tard[2] mais ça n'est qu'à partir de 1992 que l'on assiste à leur montée en puissance par l'instauration des communautés de communes pour les zones rurales et des communautés de villes pour les zones urbaines.[3]
Au 1er janvier 2011, la France comptait 36 680 communes dont 112 communes d'outre-mer auxquelles il faut ajouter 111 collectivités d'outre-mer (COM) regroupées en 14 430 établissements publics de coopération intercommunale (EPCI).[4]
Ces communes et EPCI doivent remplir les missions qui leurs sont conférées par les dispositions légales mais doivent aussi répondre aux attentes et exigences croissantes des administrés dans un contexte de tensions budgétaires ce qui les amène de plus en plus à raisonner en terme de performance.
Le Management public, entendu au sens de Huron et Spindler (2000) comme le management du pouvoir politique a vocation à répondre à ces attentes puisqu'il a pour objectif « *soit une production de biens ou de services collectifs grâce à une affectation des ressources, soit une certaine redistribution des richesses produites* » (p. 2) Toutefois, La conduite d'un mandat de maire ou la présidence d'un EPCI dont les conseillers seront élus au suffrage universel direct dès 2014 relèvent plus spécifiquement du management public local caractérisé selon les auteurs par « *la prise directe des administrations publiques locales sur la réalité, leur autonomie grandissante qui en font des lieux de pouvoir, le lien de proximité particulièrement net qui rattache les fonctionnaires, les élus et les citoyens.* » (p.3)
Depuis le début des années 1980, un courant baptisé Nouveau Management Public (NMP) suggère de transposer les méthodes de gestion issues des entreprises privées aux administrations afin de leur permettre d'assurer au mieux leurs missions de service public tout en minimisant les coûts. L'idée étant que la logique de marché, l'introduction de concepts managériaux tels que la flexibilité, la gouvernance, l'évaluation sont de nature à améliorer la performance des entités publiques (Amar, Berthier 2007 ; Kuhlmann, Fedele. 2010). L'une des préconisations du NMP est donc de laisser les managers manager et de faire en sorte que des entrepreneurs publics puissent faire leur travail comme s'ils étaient dans le secteur privé[5] (Bernier & Hafsi. 2007 p.488).
L'objectif de cet article est de prolonger la réflexion entamée par le NMP sur les analogies possibles entre management privé et public au travers de la notion d'entrepreneuriat chez les élus des collectivités territoriales.

---

[1] Loi du 14 décembre 1789 : « la commune devient la cellule administrative de base (…) la loi unifie le statut des communes et leur donne leur actuelle dénomination mais leur délimitation est largement reprise de celle des 44 000 paroisses constituées dès le Moyen-âge. »
Source : http://www.assemblee-nationale.fr/histoire/decentralisation.asp
[2] Loi du 22 mars 1890 : « *Loi sur les syndicats de communes. Complétant la loi du 5 avril 1884 relative à l'organisation municipale (qui pose les principes concernant l'organisation, les compétences et la tutelle), elle est à l'origine de la coopération intercommunale. Ces syndicats intercommunaux à vocation unique (SIVU) constituent les premières structures intercommunales en France.* »
Source : http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/intercommunalite/chronologie.shtml
[3] Loi n° 92-125 relative à l'administration territoriale de la République (dite "loi ATR" ou "loi Joxe").
[4] Les collectivités locales en chiffres, Ministère de l'Intérieur, Direction Générale de Collectivités Locales, 2011
[5] Traduction libre

En effet si la notion d'élu entrepreneur, plus précisément celle d'entrepreneur politique[6], existe en Sciences économiques (Abel 2003 ; Facchini 2006, Hederer, 2007), en Sciences Politiques (Garaud 1990 ; Schneider & Teske, 1992 ; Le Gales 1995 ; Mintrom & Norman, 2009), en Sociologie (Le Bart 1992) en Management Public (Le Duff & Orange 1996 ; Huron 1999, 2001), force est de constater qu'elle est absente de la littérature entrepreneuriale issue des Sciences de gestion si l'on exclue certains articles comme celui de Zerbinati et Souitaris (2005) à propos des comportements entrepreneuriaux en matière d'obtentions de fonds européens ou encore de Morris *et alii*, (2011) qui traitent de la question de l'orientation entrepreneuriale dans les organisations à but non lucratif. Sur la base de ce constat il nous parait opportun de nous intéresser à la question de l'appartenance de l'élu entrepreneur au champ de l'entrepreneuriat tel qu'il est envisagé en sciences de gestion.
Dans cet article nous soutenons qu'une inclusion au champ de l'entrepreneuriat du concept[7] d'élu-entrepreneur s'appuyant sur des travaux existants en management public doit permettre un enrichissement du concept et partant, de la recherche en entrepreneuriat.
Cette posture qui dépasse le débat entre démarche inclusive et démarche exclusive est de nature à générer des rendements d'échelle croissants au sens de Mitchell (2011) pour la communauté des chercheurs en entrepreneuriat mais aussi en management public.
Ainsi, afin de mieux cerner la problématique de la pertinence de l'élargissement du champ de l'entrepreneuriat au concept d'élu-entrepreneur des Sciences de gestion, nous avons structuré cette communication en deux parties.
Dans une première partie nous procédons à une revue de la littérature consacrée à l'élu-entrepreneur en sciences économiques, sciences politiques et en management public. Il s'agira de s'interroger sur la manière dont le management public s'est approprié cette notion et de mettre évidence les limites de cette approche liées notamment aux choix méthodologiques et aux changements du contexte local français.
Dans une seconde partie nous plaidons pour un élargissement du champ de l'entrepreneuriat aux élus locaux en tentant d'opérer un rapprochement entre management public et entrepreneuriat à partir du cadre théorique de l'orientation entrepreneuriale (Basso *et alii*, 2009 ; Covin et Lumpkin 2010 ; Morris *et alii*, 2011). Plus précisément, notre réflexion porte sur les perspectives de revitalisation de la recherche en entrepreneuriat à partir du concept d'entrepreneur politique issu du Mangement public.

1. L'entrepreneur politique : des sciences politiques et économiques au management public

Les théories Schumpetérienne (1934) et Kirznerienne (1973) de l'entrepreneur constituent le socle commun[8] du concept d'élu entrepreneur des sciences politiques, économiques et du management public. C'est en effet à partir des questions liées à l'innovation et à la découverte d'opportunités que des travaux propres à chacun de ces champs disciplinaires se sont développés. Ainsi les sciences politiques se sont orientées vers les questions relatives au pouvoir et les sciences économiques vers celles liées aux profits politiques (Facchini 2006).

[6] La notion d'entrepreneur politique est plus large car elle englobe l'élu entrepreneur. Ce dernier est en effet un entrepreneur politique qui exerce un mandat alors que l'entrepreneur politique n'a pas forcément remporté un scrutin.
[7] Entendu au sens de Verstraete (2002 p.87) comme « *la construction intellectuelle d'un objet* »
[8] L'entrepreneur Schumpetérien, en introduisant de nouveaux produits, de nouvelles méthodes, en ouvrant de nouveaux marchés, conquérant de nouveaux marchés et impulsant de nouvelles organisations, perturbe l'équilibre du marché et joue un rôle essentiel dans le développement économique. Pour Kirzner, l'entrepreneur est un individu en situation d'alerte, qui sait détecter les opportunités existantes de profit dans un environnement en déséquilibre. Sa caractéristique principale n'est pas forcément l'innovation mais plutôt sa vocation à équilibrer le marché (Klein *et alii*, 2010) en répondant par exemple à une demande insatisfaite.

S'agissant des travaux en management public, ils ont souvent inclus l'entrepreneur politique au sein du concept plus large d'entrepreneur public. Les études ont porté alors sur les enjeux en terme de performance dans la fonction publique et de manière plus marginale chez les élus territoriaux (Schockley *et alii*, 2002 ; Bernier et Hafsi, 2002, 2007 ; Klein *et alii*, 2011), alors que d'autres études plus spécifiques ont eu pour objet d'établir des typologies d'élus-entrepreneurs. Bien qu'ayant pris des chemins différents, il nous semble indispensable de souligner que les travaux sur l'entrepreneur politique se sont développés grâce à une réelle porosité des différents champs disciplinaires au point que les frontières entre les champs ont su parfois s'effacer au profit d'un enrichissement de la théorie de l'entrepreneur politique.
Ce sont ces trois formes d'élus-entrepreneurs : politiques, économiques et managers publics que nous présentons ci-après en pointant pour la troisième un certain nombre de ses limites

1.1. L'entrepreneur politique homo politicus

La paternité du terme « political entrepreneur » est communément attribuée au politologue américain Robert Dahl (Hwang, Powell, 2005 ; Hederer 2007) qui l'utilisa pour caractériser *« un leader qui n'est pas autant l'agent des autres que les autres ne sont ses agents. »* (Dahl, 1961 p. 6). Depuis, plusieurs conceptions de l'entrepreneur politique ont été proposées en sciences politiques : Kingdon (1984) souligne le rôle de l'innovation chez l'entrepreneur politique qu'il qualifie d'individu mettant en avant des idées nouvelles et qui réussit à obtenir le soutien nécessaire à l'adoption de nouvelles politiques grâce à son habileté à mettre en place des stratégies de coalition et d'intermédiation (Hwang, Powell, 2005). Ainsi, l'entrepreneur politique est un investisseur dont le retour sur investissement se mesure à l'aune du nombre de lois promulguées qui lui sont favorables.
Dans un article consacré à l'émergence des entrepreneurs politiques au sein des gouvernements locaux, Schneider et Teske (1982 p. 737) appréhendent cette catégorie d'hommes politiques comme des individus qui modifient les directions et les flux des politiques. Cette conception intègre la question de la prise de risque (émotionnel, financier et en terme de réputation) dans la mesure où c'est l'existence de marges budgétaires qui favorise la réallocation des ressources et partant, le risque donc l'émergence d'entrepreneurs politiques.
En présentant les entrepreneurs politiques comme[9] « *des individus dont les actions innovantes provoquent des transformations de la politique, des politiques ou des institutions »*, Sheingate (2003 p.185 cité par Hederer, 2007) adopte quant à lui une posture qui rapproche l'entrepreneur politique de l'entrepreneur institutionnel (Dimaggio, 1988) entendu comme *« un agent qui mobilise ressources et supports dans le but de transformer une institution ou d'en créer une nouvelle.* » (Chabault, 2008, p.2)

1.2. L'entrepreneur politique homo œconomicus

L'expression « political-entrepreneur » née des sciences politiques apparait pour la première fois dans la littérature économique lorsque Richard E. Wagner (1966) rédige une note de lecture à propos d'un ouvrage de M. Olson consacré à l'action collective et aux groupes de pression[10]. Contestant l'analyse selon laquelle *«le cas des très petits groupes mis à part, à moins de mesures coercitives ou de quelque autre disposition particulière les incitant à agir*

[9] Traduction libre
[10] The logic of collective action: public goods and the theory of groups, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1965.

dans leur intérêt commun, des individus raisonnables et intéressés ne s'emploieront pas volontairement à défendre les intérêts du groupe » (Olson, 1975, 1978, p. 22 cité par Facchini 2006), il affirme que l'entrepreneur-politique est au contraire un individu qui acceptera de défendre les intérêts d'un groupe parce qu'il y voit des opportunités de profit personnel.
Facchini (2006) identifie trois sortes de profits politiques : le profit de prédation, le profit collectif et le profit de spécialisation politique.
- Le profit de prédation consiste à utiliser le pouvoir politique pour se procurer une partie de la richesse d'autrui autrement que par le vol donc par l'instauration d'une forme de prédation légale.
- Le profit collectif nait de l'action de l'entrepreneur politique au sens originel de Wagner (1965). Il est[11] «*quelqu'un qui reconnaît qu'un groupe d'individu partage une même demande pour un bien collectif ou un but commun et qui croît qu'il peut en tirer un profit pour lui-même en supportant les coûts de la mise en place de l'organisation qui atteindra un tel but ou fournira un tel bien.*» (Jones 1978, p.499 cité dans Schockley *et alii*, 2002). Ainsi en œuvrant pour l'intérêt général, il concourt à son intérêt personnel par la réalisation d'un profit politique.
- Le profit de spécialisation politique est le résultat de l'utilisation de la spécialisation politique comme moyen de captation de profits politiques. On se situe sur une approche de type *« marché politique »* où l'élu-entrepreneur est un offreur de politiques publiques susceptibles d'intéresser les électeurs et où la demande est constituée précisément par ces électeurs potentiels. Le profit politique qu'il réalise va dépendre de son habileté à capter les voix des électeurs en anticipant voire modelant leurs préférences et en faisant preuve d'esprit d'innovation. Ce type de profit politique peut être défini[12] *« comme la différence entre le score réel de chaque offre politique par rapport au score nécessaire pour mettre en place le programme électoral pour lequel le candidat a obtenu ses votes »* (François 2003 p.159). Cette différence constitue un capital électoral qu'il peut utiliser dans des coalitions s'il n'est pas élu ou qui justifiera la rémunération d'un mandat dans le cas contraire.
Notons à cet endroit que certains travaux économiques ce sont intéressés plus spécifiquement aux élus-entrepreneurs dans un contexte national et non plus local c'est notamment le cas de Lopez (2002) qui envisage les élus du pouvoir législatifs comme des « *entrepreneurs politiques qui investissent dans différents types de capitaux politiques et qui sont (au moins en partie) dans une relation de compromis* » (Hederer 2007, p.4) ou encore Schiller (1995), Wawro (2000) qui voient dans l'entrepreneur législatif un individu rationnel, calculateur au sens économique du terme qui a la particularité de siéger dans une assemblée législative.

1.3. L'élu entrepreneur homo publicus

Conformément à la dynamique qui a permis au concept d'entrepreneur politique de passer la frontière entre sciences politiques et sciences économiques provoquant un enrichissement mutuel des deux disciplines, l'entrepreneur politique a franchi la frontière des sciences économiques pour investir le champ du management public.
Néanmoins, les travaux sur l'entrepreneur politique en management public s'inscrivent dans le cadre plus large de la théorie de l'entrepreneur public et lorsqu'ils concernent les hommes politiques, il s'agit surtout de ceux qui exercent un mandat donc les élus entrepreneurs. Au départ ces travaux sont très marqués par la tradition économique autrichienne de l'entrepreneur (Schockley *et alii*, 2002) pour s'en affranchir peu à peu et constituer un corpus propre au management public.

[11] Traduction libre
[12] Traduction libre

Morris et Jones (1999) estiment que les organisations relevant du secteur public, présentent des caractéristiques qui les opposent de manière évidente à l'entreprise privée[13] :
- des objectifs centrés sur des aspects sociaux et politiques plutôt que sur la recherche du profit ;
- une moindre exposition au marché ;
- des ressources provenant d'un contribuable contraint de payer ses impôts plutôt que d'un client satisfait et réglant spontanément ;
- des difficultés à identifier les besoins en raison de la diversité des publics ;
- des décisions qui sont sujettes à un examen minutieux des usagers et qui doivent donc revêtir un caractère consensuel ;
- des décisions qui ne font pas courir de risques pécuniaires aux financeurs (les contribuables) ;
- des cycles temporels différents de ceux d'une entreprise (cycle budgétaire, durée d'un mandat électif) ;
- une structure bureaucratique propice au statu quo ;

Néanmoins les mêmes auteurs relèvent un nombre important de points de convergence avec le phénomène entrepreneurial et ce particulièrement avec l'entrepreneuriat dans les grandes entreprises[14]. Dans ces deux types d'organisation on retrouve :
- des hiérarchies formalisées ;
- des attentes antagonistes ou concurrentes des « parties prenantes » ;
- des cultures solidement enracinées ;
- des règles et procédures établies ;
- une recherche de pouvoir et de sécurité des dirigeants ;
- un système rigide de contrôle financier, d'allocation de ressources, de récompense des employés ;
- des dirigeants plus souvent soucieux du développement interne qu'externe et qui accordent plus d'importance au processus qu'au résultat ;
- des dirigeants qui ne sont ni indépendants, ni propriétaires de leurs innovations et dont les gratifications sont limitées eu égard à leurs mérites ;

Leur analyse se situe dans le cadre d'organisations existantes et renvoie aux travaux consacrés à l'intrapreneuriat ou entrepreneuriat corporatif (voir à ce sujet Carrier in Schmitt, 2008; Sadler, 2000). Elle révèle que l'entrepreneuriat est un concept saillant aux yeux des managers publics et que les obstacles à sa mise en place sont souvent les mêmes que ceux rencontrées dans les entreprises privées.

D'après Bernier et Hafsi, (2007) le phénomène entrepreneurial existe bien dans le secteur public. Cependant, les entrepreneurs publiques ne créent pas de nouveaux artefacts, pas plus qu'ils ne dessinent des projets grandioses, mais ils réinventent lentement leurs organisations et ce faisant, transforment les systèmes qui contrôlent l'efficacité et l'efficience de la gouvernance. Ils développent une théorie cyclique de l'émergence de l'entrepreneuriat public : L'entrepreneur en tant qu'individu domine dans un contexte d'organisation nouvelle ou d'activités nouvelles. A mesure que l'organisation gagne en maturité et que la nécessité d'efficacité prend le dessus l'entrepreneuriat individuel disparaît, et avec le temps, un nouvel esprit d'entreprise systémique s'impose. Ils ajoutent que ces entrepreneurs publics, dirigeants d'entreprises publiques, responsables administratifs ou élus prennent des risques, sont souvent critiqués et doivent parfois s'affranchir des lois pour mener à bien leur projets entrepreneuriaux.

Klein *et alli*, (2010) proposent un cadre d'analyse de la théorie de l'entrepreneuriat publique en quatre niveaux. L'objet est notamment d'observer les relations entre l'action publique et

[13] Traduction libre
[14] Op. cit.

les comportements privés (tableau 1). Les individus étudiés sont les acteurs politiques, les élus, les administratifs des instances gouvernementales, les individus et les organisations qui ont tous pour point commun d'utiliser le processus politique pour satisfaire des intérêts individuels.

Tableau 1 : cadre d'analyse pour l'entrepreneuriat public

Niveau d'analyse	Exemples, questionnements, problèmes
Règles du jeu	- création, mise en place de nouvelles lois, procédures administratives, normes informelles. - Il établit les règles du jeu au sein duquel les agents privés vont « jouer » le jeu de l'allocation des ressources, de la création de valeur et de son appropriation.
Nouvelles organisations publiques	- création de nouvelles agences gouvernementales ou à but non lucratif, création d'entreprises. - implique la prise de décision (jugement) relatives aux ressources privées et publiques. - les objectifs et les performances sont difficiles à mesurer, difficultés de sélection de l'environnement, contraintes budgétaires plus souples.
Gestion innovantes des ressources publiques	- Organisation et réorganisation des États et des agences étatiques. - Nouvelles formes d'interactions public-privé.
Diffusion d'actions privées à destination du secteur public	- Poursuite d'objectifs sociaux et à but non lucratifs par des individus et des firmes privées. - Inclut les établissements obéissant à des valeurs et des normes sociales

Sources : Klein *et alii,* (2010, p.7) traduit par nos soins

S'agissant des élus-entrepreneurs, nous avons recensé trois études qui leur sont consacrées. Deux d'entre elles portent sur les maires entrepreneurs et une sur l'entrepreneuriat public qui envisage au moins en partie le cas des élus entrepreneurs locaux.

La première étude, issue d'un ouvrage intitulé « le Maire-Entrepreneur ? » propose une typologie du maire entrepreneur des grandes villes françaises de plus de 30 000 habitants (Le Duff et Orange, 1996). Les auteurs opèrent au préalable une distinction entre Mairie-Entreprise et Maire-entrepreneur, ce dernier ne pouvant être réduit au rôle de manager de la Mairie-Entreprise. La mairie y est décrite comme une structure qui produit des services non marchands mais aussi des services qui se situent à la limite de la sphère marchande. Pour ce faire, et à l'instar des entreprises privées elle dispose de structures, d'hommes et de ressources et elle est de plus en plus rompue aux méthodes de gestion des entreprises privées. Le Maire-Entrepreneur n'est pas, quant à lui *« uniquement celui qui gère au mieux la mairie et les multiples services municipaux. C'est d'avantage dans la capacité du maire à changer le visage de la ville, dans la mise en œuvre des grandes ambitions, à la mesure de la taille de la ville, que l'expression prend toute sa force. »* (p.36*).*

Leur étude quantitative à permis d'identifier différents profils de maires en croisant les données chiffrées du trésor public et de la Direction Générale des Collectivités Locales relatives à la politique fiscale, d'endettement et d'investissement (tableau 2).

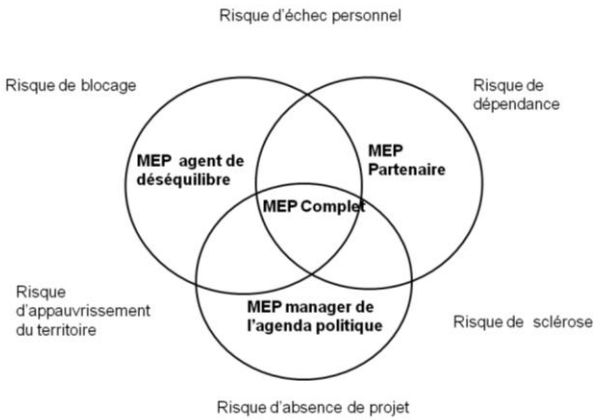
Tableau 2 Profils affinés des maires

	Dépenses d'équipement	
	faible	**forte**
Fiscalité et dette faibles	Protecteur prudent	astucieux
Fiscalité forte et dette faible	Collecteur inefficient	efficient
Dette forte et fiscalité faible	Anticipateur irrationnel	rationnel
Fiscalité et dette forte	Cumulateur inefficace	efficace

Source : Le Duff et Orange (1996, p.40)

Si ce travail original d'essai de typologie du maire-entrepreneur apporte des éléments précieux et innovants pour la construction du concept d'élu-entrepreneur, il n'en comporte pas moins un certain nombre de limites.
La première est liée au fait qu'il est à présent daté. Plus de 25 ans se sont écoulés depuis et l'arrivée à maturité des structures intercommunales décidées par les lois 6 février 1992 et suivantes a déplacé le centre de gravité de la gouvernance locale vers les structures intercommunales.
Par ailleurs, le caractère entrepreneurial n'est appréhendé qu'au moyen de critères quantitatifs liés aux politiques fiscales, à l'endettement et à l'investissement. Il nous semble qu'une approche qualitative permettrait aujourd'hui de mieux comprendre le concept de maire entrepreneur.
La seconde étude a été réalisée par David Huron (1999) dans le cadre d'un travail de thèse intitulé *« Le maire entrepreneur politique, Analyse dans les communes françaises de plus de 20 000 habitants »* L'objet était de s'interroger sur les qualités nécessaires pour qu'un maire puisse être qualifié d'entrepreneur politique. A partir d'une enquête nationale par questionnaire adressée aux quatre cents maires de communes françaises de plus 20 000 habitants, l'auteur élabore quatre profils de maires-entrepreneurs et identifie les risques attachés à chacun d'eux : le maire-entrepreneur politique complet, le maire-entrepreneur politique agent de déséquilibre, le maire-entrepreneur politique manager de l'agenda politique et le maire-entrepreneur politique partenaire (figure 1).

Figure 1 : typologie de maires entrepreneurs dans les communes de plus de 20 000 habitants



Source : d'après Huron (2001, p.61)

Ce travail présente l'avantage de proposer une nouvelle typologie d'élus entrepreneurs qui met en évidence la question du risque et s'intéresse plus aux profils personnels des élus mais il conserve un certain nombre des écueils de l'étude mentionnée plus haut, à savoir son caractère suranné et son caractère quantitatif qui limitent la compréhension du phénomène.
La troisième étude ne concerne pas les élus locaux à proprement parler mais les profils entrepreneuriaux des fonctionnaires et élus municipaux engagés dans la compétition pour l'octroi des fonds structurels européens (Zerbinati et Souitaris, 2005). L'idée est d'utiliser la grille d'analyse de l'entrepreneuriat de Stevenson (1997) pour tenter d'expliquer, au moyen de dix études de cas en profondeur[15] comment se met en place cette compétition.
La grille de Stevenson comporte six dimensions : l'orientation stratégique, la poursuite d'opportunité, l'allocation de ressources, la maîtrise des ressources, la structure managériale, la politique de rémunération. Ces six dimensions constituent un continuum avec à une extrémité le promoteur à l'autre extrémité le gestionnaire.
Sur cette base théorique, les auteures concluent à l'existence de cinq profils d'entrepreneurs publics en fonction du passé professionnel, des objectifs (en termes de récompense, de stratégie de sortie, d'horizon temporel) et des qualités personnelles des individus observés. Trois d'entre eux constituent des variantes d'élus-entrepreneurs : le politicien professionnel, le créateur essaimeur, l'entrepreneur privé en politique. Les deux autres à savoir le fonctionnaire orienté carrière et le fonctionnaire aux ambitions politiques sont des entrepreneurs publics qui tirent leur légitimité de leur nomination par leur administration et non pas d'un scrutin électoral.
Cette étude qualitative de Zerbinati et Souitaris (2005) a ouvert la voie à un rapprochement entre management public et entrepreneuriat mais outre le fait qu'elle ne concerne pas spécifiquement l'élu entrepreneur, force est de constater, plus de cinq ans après sa sortie, qu'elle n'a pas suscité les prolongements escomptés.
Si le concept d'entrepreneur politique a pu se stabiliser en sciences politiques et en sciences économiques, il n'a connu qu'un retentissement limité en sciences de gestion. Pourtant, les perspectives d'enrichissement ne manquent pas comme nous allons le montrer ci après.

2. Pour une inclusion de l'élu-entrepreneur dans le champ de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat apparaît en tant que champ en 1974, année de la création d'un groupe de réflexion consacré à l'entrepreneuriat au sein de « l'Academy of Management's Business Policy Division » à l'initiative de Karl Vesper (Sciascia & De Vita, 2004).
Depuis, il n'a cessé de susciter l'intérêt de la communauté scientifique à en juger par le développement du nombre de revues et d'articles qui lui sont consacrés. Cet engouement est particulièrement perceptible ces deux dernières décennies selon Mitchell (2011) au travers du nombre de publications dans des revues scientifiques utilisant le terme « entrepreneurship » et au travers de l'impressionnant taux de croissance du nombre de chercheurs[16] qui ont adhéré à l'« Academy of Management Entrepreneurship Division ».

Cet essor a été rendu possible parce que parallèlement aux travaux issus du cadre « traditionnel » de l'entrepreneuriat, des thématiques nouvelles telles que l'entrepreneuriat, familial, coopératif, féminin, social ou encore immigré sont venus enrichir la réflexion en entrepreneuriat (Jaziri, 2009). Ce constat nous amène à faire état du débat entre approche

[15] Les auteures ont mené cette étude qualitative auprès de cinq communes et métropoles urbaines au Royaume-Uni et cinq en Italie.
[16] Entre 1990 et 2010, leur nombre est passé 688 à 2 622, soit une progression de 281,1 % (Mitchell, 2011 p.620)

inclusive et exclusive avant d'aborder les similitudes entre l'entrepreneur et l'élu entrepreneur.

2.1. Approche inclusive versus approche exclusive en entrepreneuriat

A mesure qu'un champ se développe, des tensions se font immanquablement sentir entre partisans de l'élargissement et partisans du rétrécissement (Brush *et alii,* 2008). En ce qui concerne la recherche en entrepreneuriat, les premiers voient dans l'élargissement la possibilité de percevoir à priori les risques de prise de contrôle du champ par un champ voisin alors que les seconds plaident pour un champ de recherche circonscrit, mieux à même d' empêcher les menaces « d'envahissement » par les autres disciplines (Mitchell, 2011 ; Brush *et alli* 2008).

Ainsi depuis plusieurs années, certains chercheurs tentent de renouveler et d'élargir la recherche en entrepreneuriat en démontrant que les paradigmes[17] qui se sont construits autour de l'entrepreneuriat peuvent parfaitement « héberger » de nouveaux domaines qui échappent encore au champ de l'entrepreneuriat, des domaines voisins ou encore des domaines qui n'ont connu qu'un intérêt limité. Jaziri (2009) dénombre sept paradigmes en lien avec l'entrepreneuriat : le paradigme des traits individuels, des faits entrepreneuriaux, de l'impulsion d'une organisation, de l'opportunité d'affaires, du processus entrepreneurial, de l'innovation, de la création de valeur et c'est au sein de ces paradigmes qu'ont pu se développer divers travaux associés à l'entrepreneuriat allant de la création *ex nihilo* à l'enseignement de l'entrepreneuriat, en passant par l'essaimage ou encore l'intrapreneuriat (Filion 1997). A titre d'illustration, les travaux relatifs à l'entrepreneuriat à l'université ont permis l'émergence du concept « d'acadépreneur » (Paturel 2005 ; Jaziri et Paturel, 2008, 2009), concept qui « *s'articule autour d'un souci permanent de transposer, au sein des universités, une logique entrepreneuriale dans ses dimensions intra et extrapreneuriale* ». (Jaziri et Paturel, 2009, p.2).

Suivant cette même logique, Hoskisson *et alii,* (2011) écrivent que la revitalisation de l'entrepreneuriat passe par l'analyse d'opportunités de recherche offertes par des thématiques telles que les changements industriels et concurrentiels, la coopération interentreprises, l'entrepreneuriat à l'université ou encore les différences institutionnelles qui favorisent l'entrepreneuriat. Pour ce qui concerne les domaines ou les champs voisins, Levy-Tadjine *et alii,* (2006, p.8) plaident eux aussi pour un élargissement et invitent *« les chercheurs en Management et en Sociologie à ne pas demeurer autistes, mais à se rapprocher de la recherche en Entrepreneuriat »*

Pour sortir de ce débat de type libre échange versus protectionnisme, Mitchell (2011) propose de déplacer la réflexion vers la question des rendements croissants. Il soutient que la prochaine étape clé vers l'avènement d'un véritable paradigme scientifique de l'entrepreneuriat réside dans sa capacité à établir un consensus en termes de délimitation du domaine. Le principal défi pour la communauté scientifique est dès lors de parvenir à établir des frontières qui répondent à une logique de rendements croissants afin d'assurer le développement du paradigme. Ces rendements croissants correspondent selon lui aux feedbacks positifs renvoyés par la dynamique qui veut que plus un champ est large, plus le coût marginal est faible et que donc l'ajout de chaque unité supplémentaire provoque ou attire un renforcement du champ. Ainsi, élargir le périmètre de l'entrepreneuriat doit

[17] Entendu au sens de Verstraete et Fayolle (2004, p.1) comme « *une construction théorique faisant l'objet d'une adhésion d'une partie suffisamment significative de chercheurs qui, au sein de la communauté ainsi constituée, partagent le point de vue proposé par le paradigme. Par construction théorique, on peut dans un premier temps, entendre : concept, modèle, théorie ou tout autre qualificatif résultant d'une intellectualisation d'un objet ou d'une notion.* »

permettre aux chercheurs d'explorer plus efficacement la frontière (en produisant de la connaissance qui aide à la définir) et de découvrir où et quand certains champs voisins se chevauchent sur certains points en retenant des approches différentes[18]. En somme, retenir une approche fondée sur les rendements croissants impliquerait à la fois de distinguer l'entrepreneuriat d'autres champs de recherche voisins et d'encourager les chercheurs issus de ces domaines à analyser un spectre plus étendue de phénomènes sans pour autant faire peser une menace de prise de contrôle de ces derniers.
Les différentes grilles d'analyses de l'entrepreneuriat sont précisément de nature à alimenter cette dynamique de rendements croissants. La question de l'élu entrepreneur peut utilement être abordée sous l'angle de la dialogique individu/création de valeur (Bruyat, 1993), du modèle des trois E et des chances de succès de l'élu (Paturel, 1997), des dimensions cognitive, praxéologique, structurale (Verstraete et Fayolle, 2001), de la conception d'une vision, de sa problématisation et de sa traduction (Schmitt et Bayad 2008, Schmitt *et alii,* 2010) ou encore de l'orientation entrepreneuriale. C'est cette dernière grille que nous retenons ci-après afin d'illustrer notre propos.

2.2. L'élu entrepreneur local vu à travers le prisme de l'orientation entrepreneuriale.

Après avoir réalisé une étude sur 152 managers du secteur public en Afrique du Sud, Morris et Jones[19] concluaient dès 1999 que l'entrepreneuriat était *« un construit universel qui peut parfaitement être appliqué dans les organisations du secteur public* » (p. 86) et déploraient que la recherche en entrepreneuriat soit trop souvent focalisée sur les firmes manufacturières traditionnelles au détriment du secteur public. Cette étude se fondait sur les éléments constitutifs du concept « d'orientation entrepreneuriale » à savoir l'inclinaison à l'innovation, à la proactivité et à la prise de risques conformément à la définition de Miller[20] (1983), père fondateur de ce construit qui se situe au carrefour de l'entrepreneuriat et de la stratégie (Cherchem et Fayolle, 2010). L'orientation entrepreneuriale est selon Basso *et alii,* (2009) un outil « *couramment utilisé dans la recherche en stratégie et en entrepreneuriat et semble constituer l'un des rares exemples de concept stabilisé en sciences de gestion. »* (p.176). Il a connu un très vif succès ces deux dernières années au point d'avoir éclipsé en nombre les travaux consacrés à l'intrapreneuriat (Covin & Lumpkin, 2011) et que la revue Entrepreneurship Theory and practice lui a consacré un numéro spécial en septembre 2011. C'est ce cadre théorique que nous entendons appliquer pour montrer la pertinence de l'intégration du concept d'élu entrepreneur au champ de l'entrepreneuriat. Pour ce faire nous envisageons à la lumière des trois éléments formant l'orientation entrepreneuriale, trois cas d'élus que nous avons identifiés comme potentiellement entrepreneurs lors d'études documentaires et d'entretiens pour ce qui concerne le cas 1. Nous nous appuyons sur les récents travaux de Morris *et alii,* (2011) et proposons pour chacune de ces dimensions des illustrations issues de ces cas.
Les critères qui nous ont conduits à sélectionner ces trois cas sont d'ordre politique et géographique. Nous considérons en effet que l'esprit entrepreneurial dépasse les clivages politiques traditionnels, c'est pourquoi nous avons retenu deux cas d'élus entrepreneurs

[18] Traduit par nos soins
[19] Traduction libre
[20] Nous reprenons ces trois dimensions dans l'ordre proposé par l'auteur. Sur le fond, nous nous en tenons à ces trois dimensions originelles même si certains auteurs ont proposé d'y ajouter les dimensions d'agressivité et d'autonomie. Randerson & Fayolle (2010) considèrent « *que la dimension d'agressivité envers la compétition ne se distingue pas de la dimension de proactivité et que l'autonomie figure dans la dimension de prise de risque »(* p.7). Pour une clarification du concept voir Basso *et alii* (2009)

français ; l'un à droite (cas 1) et l'autre à gauche (cas 2). Par ailleurs, nous pensons qu'il est important de « contextualiser » notre travail afin notamment d'observer le cadre d'émergence de l'entrepreneuriat et donc de relativiser l'importance de la personnalité de l'élu. C'est la raison pour la quelle nous avons sélectionné le cas 3 qui se situe aux États-Unis.

Cas 1 : Jean Kiffer (médecin, apparenté UMP) conseiller général, maire d'Amnéville (Lorraine) de 1965 à sa mort en août 2011.
Amnéville était une petite ville dortoir de la sidérurgie qui n'a dépassé que très récemment les 10 000 habitants. En 1972, alors que la crise sidérurgique s'apprête à frapper de plein fouet la région, la municipalité, sous la houlette de son maire, s'engage dans la voie du loisir et du thermalisme. Ont été successivement implantés en pleine forêt :
Une piscine-patinoire, un centre de cure thermale, un casino, un multiplex et une salle 3D (Imax), un golf 18 trous, un zoo, plusieurs hôtels et restaurants, une piste de ski indoor…
La ville est soit propriétaire des murs et confie la gestion à des structures privées (Association thermale pour le pôle thermal, fabrication artisanale de bière, golf, office du tourisme), soit propriétaire et dirigeante (piscine, patinoire, congress center, Imax, musée du vélo et de la moto), soit actionnaire avec une direction mixte (Salle de concert 12 000 personnes, piste de ski indoor, restaurant le Gallion). Le reste étant constitué de structures totalement privées. La ville est devenue le premier employeur de l'ancien bassin sidérurgique et revendique la création de près de 2 700 emplois directs ou indirects. Plus du tiers des produits de fonctionnement courants[21] de la municipalité provenaient des prélèvements sur le produit des jeux du casino entre 2004 et 2008 alors qu'en 1967, 2/3 des recettes fiscales provenaient de la sidérurgie.[22]

Cas 2 : Catherine Le Tyrant-Quignon (infirmière, PS) conseillère générale de la Somme depuis 1998 et Maire de Montdidier, 6 500 habitants, depuis 2001.
En tant qu'ancienne présidente de la régie d'électricité, elle fait le constat que si la régie ne diversifiait pas ses sources de production, la dépendance vis-à-vis du nucléaire aurait un tel coût qu'elle nécessiterait une hausse substantielle des tarifs pour les administrés. Elle anticipe donc la hausse du coût de l'énergie électrique d'origine nucléaire et afin de rendre du pouvoir d'achat aux habitants elle créée le premier parc éolien public composé de 4 éoliennes d'une puissance annuelle de 8 MW pour un coût total de 11,12 millions d'euros[23]. La production couvre 53 % des besoins annuels de la commune et en fonction des prix de vente et d'achat du marché, elle vend une partie de la production. Les bénéfices sont répartis en trois tiers : pour la régie afin de financer les investissements nécessaires, pour les habitants sous formes d'aides directes à l'équipement en poêles à bois, vélos électriques, bons d'achats utilisables chez les commerçants locaux et enfin pour la mairie pour l'entretien, l'amélioration des réseaux électriques de la ville, l'amélioration thermique des bâtiments communaux et la mise en place d'opérations axées sur le développement durable. A l'horizon de 2015, l'objectif est l'autosuffisance électrique par l'installation de 4 nouvelles éoliennes et à l'horizon 2020, devenir positif c'est-à-dire produire plus que ce que consomme la ville. Cette expérience à fait des émules dans l'intercommunalité voisine, la région Picarde mais aussi en Belgique et bientôt à Creutzwald en Moselle. Cette expérience a connu des prolongements dans d'autres domaines : cantine scolaire, distribution d'eau et cinéma public.

[21] Chambre Régionales des Comptes, Rapport d'observations définitives du 2 février 2010, p. 16
[22] Source : La commune entreprise ou l'expérimentation à la mode amnévilloise, document interne à la mairie d'Amnéville.
[23] Source : http://www.regiecommunaledemontdidier.fr/tpl/std_rubrique.php?docid=6286&idSess=166994195D50638E57FCFCF9D019426C

Cas n°3 : Stephen Reed maire (démocrate) de Harrisburg, (50 000 habitants) en Pennsylvanie de 1981 à 2009

Stephen Reed a été élu sept fois maire d'Harrisburg et a été gratifié de la troisième place en 2006 aux « *City Mayors Foundation awards*[24] ». Selon lui, le cœur de métier d'une municipalité est le développement économique et sa conception de la gestion d'une ville est proche de celle d'une petite entreprise. Sous sa mandature, Harrisburg a connu un très fort développement touristique (développement immobilier, restaurants, hôtel, création d'un parc touristique : City Island Park, grand stade de base ball :). Il met en place une politique fiscale originale qui permet de réduire le nombre de bâtiments inoccupés au centre ville. Il rachète l'équipe de base ball des Senators, vitrine de Harrisburg, qui menaçait de quitter la ville et la revend quelque temps après en l'échange de l'engagement de rester. Il accorde une très haute importance à l'éducation et participe à la conception et au développement de l'Université des Sciences et Technologies, du Lycée d'Harrisburg et entre 2001 et 2006, le nombre de diplômés au niveau licence augmente de 71 % tandis que le nombre des étudiants inscrits dans le supérieur augmente de 263 %. Il fonde par ailleurs le musée national de la guerre civile (budget : 32 millions de $) et a permis selon le *Federal Emergency Management Agency* de lutter efficacement contre les risques d'inondation.

Battu aux élections de janvier 2010, il a créé une société de conseil en entrepreneuriat politique et anime des séminaires sur le sujet à l'université d'Harrisburg.

Dans le secteur à but non lucratif, l'orientation entrepreneuriale peut être définie comme « une activité entrepreneuriale qui intègre un dessin social » (Austin *et alii,* 2006 p.1 cité par Morris *et alii,* (2011). Ce construit tridimensionnel a été adapté aux organisations à but non lucratif par Morris *et alii,* (2011) ce qui le rend particulièrement pertinent pour observer la dimension entrepreneuriale des élus.

L'innovation

Elle est envisagée ici comme une caractéristique organisationnelle qui reflète une tendance à expérimenter, générer de nouvelles idées, créer de nouveaux produits, de nouvelles idées et de nouvelles combinaisons.

3 types d'innovations peuvent apparaitre dans les organisations à but non lucratif :

- L'innovation destinée à remplir la mission principale en améliorant l'efficacité, en proposant plus de services aux personnes ou encore en améliorant la situation des personnes. Pour ce qui concerne les cas évoqués plus haut, cela peut être par exemple la création d'emplois (cas1) la mise en place d'une démarche de type développement durable (cas 2) la protection des administrés contre les risques d'inondation ou la revitalisation du centre ville et l'augmentation de l'offre de formation (cas 3).
- L'innovation destinée à générer de nouvelles sources de revenus par la vente de nouveaux produits, la création d'entreprises qui sont complémentaires ou indépendantes eu égard à la mission principale : Citons ici le forage à plus de 880 mètres pour capter une source thermale qui donnera naissance au centre thermal et permettra selon la législation en vigueur l'ouverture d'un casino (cas 1), la production d'électricité rachetée par EDF à un tarif avantageux (cas 2), le rachat de l'équipe de base ball locale (cas 3)
- L'innovation destinée à la fois à générer des recettes nouvelles et à accomplir la mission sociale : Ce type d'innovation peut être illustré par la mise en place de l'activité de promotion immobilière générant des recettes et répondant aux besoins de logement (cas1).

[24] Cette fondation indépendante met à l'honneur tous les deux ans depuis 2004 les maires du monde entier qui ont apporté une contribution exceptionnelle à leurs communauté et ont développé une vision pour la vie urbaine de leurs cités.

Plutôt que de laisser cette activité au marché, le maire et son équipe municipale ont préféré la prendre en charge, ce qui a généré des ressources supplémentaires pour la ville et permis à celle-ci de dépasser le seuil des 10 000 habitants. Pour le cas 2 on peut citer pour le premier aspect les bénéfices de l'activité de production d'électricité et pour le second aspect la production d'une énergie propre. Nous pouvons évoquer toujours pour le cas 2 l'exploitation d'un cinéma public qui permet à la fois de drainer des recettes nouvelles tout en répondant à une demande culturelle délaissée par le marché. Enfin, l'augmentation des impôts fonciers pour les immeubles inoccupés (ils ont été multipliés par 6 par rapport aux tarifs décidés par le précédent maire) a eu pour effet d'augmenter les recettes et la redynamisation du centre ville (cas 3).

La proactivité

De manière générale elle correspond à la tendance pour une organisation à anticiper les besoins futurs et à mettre en œuvre des innovations avant les autres afin d'améliorer la performance et susciter la croissance. S'agissant des organisations à but non lucratif, trois types de proactivité sont mis en évidence :

- La mise en œuvre de changements dans la manière d'atteindre les objectifs sociaux comparativement aux organisations de mêmes types. Nous pouvons citer ici la création d'un pôle touristique au lieu de s'en remettre aux pouvoirs publics pour la sauvegarde des emplois dans la sidérurgie (cas1), la production en propre de l'électricité avant que les tarifs de l'électricité d'origine nucléaire n'asphyxient les consommateurs (cas 2), la mise en place de mesures coercitives à destination des propriétaires de biens inexploités en centre ville au lieu de mesures incitatives, l'accroissement de l'offre de formation pour favoriser l'insertion professionnelle. (cas 3).
- La mise en œuvre de changements dans la manière d'aborder les contraintes de financement par rapport aux organisations ayant les mêmes buts. Pour ce qui concerne le cas 1, le conseil municipal tire plus du tiers des recettes de fonctionnement des prélèvements sur le produit des jeux du casino et pratique un gel de la taxe d'habitation (pour la part communale) depuis plus de 30 ans. Dans le cas 2, la revente d'électricité au prix du marché quand celui est favorable constitue une manière alternative de créer des ressources pour la commune. Pour ce qui concerne Harrisburg, la revente de l'équipe de base ball quelques temps après son acquisition a permis la réalisation d'une plus value qui a alimenté les caisses de la ville (cas 3)
- La mise en œuvre de changements par rapport aux attentes des parties prenantes : Citons pour le cas 1 1a prise de conscience dès le début des années 1970 des dangers de la mono industrie et l'anticipation des besoins liés aux loisirs et au bien être, l'aspiration au respect de la nature dans le cas 2, le développement économique grâce au tourisme, la priorité à la formation dans le cas 3.

La prise de risques

Elle correspond dans, l'optique développée par Morris *et alii,* (2011) à l'inclinaison à engager des ressources significatives dans des projets incertains dont les résultats sont inconnus et pour lesquelles les pertes sont potentiellement substantielles. Il distingue trois types de prise de risque pour les organisations à but non lucratif.

- L'inclinaison à prendre des mesures qui font encourir de fortes probabilités de pertes substantielles en termes d'impact social et d'objectifs sociaux. S'agissant du cas 1 le risque réside dans la possibilité d'un développement à deux vitesses de la ville : le centre de loisir au détriment de la vieille ville, pour le cas 2 on peut parler de risques de pertes de bien être en raison des nuisances sonores et esthétiques potentielles provoquées par les éoliennes. Pour le

cas 3, le développement de la ville n'a pas empêché la baisse de la population et la hausse de la pauvreté. Reed en a souvent été tenu pour responsable et cela a contribué à la perte de son siège de maire en janvier 2010.

- L'inclinaison à prendre des mesures qui font encourir de fortes probabilités de pertes substantielles du point de vue financier. Malgré une prospérité affichée par l'équipe municipale amnévilloise, la cours régionale des comptes a pointé régulièrement un équilibre financier parfois précaire et les fréquentes irrégularités. De plus les investissements sont souvent colossaux et certaines structures comme la piste de ski indoor sont très loin de l'équilibre financier. Le programme éolien développé à Montdidier (cas 2) se monte à plus de 11 millions d'euros et la municipalité envisage de doubler le parc d'ici 2020 ce qui devrait exposer encore plus la commune du point de vue financier. S'agissant du cas 3, le musée national de la guerre civile a couté plus de 32 millions de dollars, pour un retour sur investissement plus qu'incertain.
- L'inclinaison à prendre des mesures qui font encourir de fortes probabilités de pertes substantielles en termes de supports non financiers des parties prenantes. Dans le cas 1 ce risque a été particulièrement perceptible du point de vue des parties prenantes que sont les électeurs, l'État, ou encore les élus voisins. Si le maire est resté très populaire même après sa mort, il n'en demeure pas moins que des frustrations sont nées chez certains amnévillois de souche qui ont pu avoir le sentiment d'être oubliés par la logique de développement de la ville qui a surtout privilégié le centre de loisir. Par ailleurs le maire s'est senti parfois bridé par les lourdeurs administratives et a engagé à plusieurs reprises des actions en justice contre l'État qui lui a, à son tour, intenté des actions en justice. Pour finir, certains projets ont été créés en dehors de toutes concertation avec les élus voisins ce qui provoqué des tensions très vives au niveau local. Dans le cas de Montdidier, ce type de risques peut provenir des groupes de pression anti éoliens qui se développent ces derniers temps ou encore du client EDF qui s'était montré particulièrement dubitatif au départ du projet.

Au total le cadre théorique de l'orientation entrepreneuriale que nous avons privilégié pour tenter de mettre en évidence, au travers de ces trois cas, la filiation entre le concept d'élu entrepreneur et l'entrepreneuriat semble particulièrement adapté. Il permet de rendre compte d'une réalité entrepreneuriale de plus en plus fréquente mais néanmoins souvent négligée tant en management public qu'en entrepreneuriat.

Conclusion

La notion d'entrepreneur politique née des sciences politiques s'est rapidement diffusée aux sciences économiques. Alors que les sciences politiques se sont intéressées aux profits en termes de pouvoir, les sciences économiques se sont intéressées aux profits politiques. Nous avons remarqué que si les sciences économiques sous, l'égide de l'école autrichienne, avaient inspiré le management au point de faire naître un champ dédié à l'entrepreneuriat, force est de constater que le concept d'entrepreneur politique n'a pas connu le même succès en management. Les travaux en management public qui traitent de cette question ne le font souvent qu'accessoirement dans le cadre plus global de l'entrepreneur public et les rares études spécifiques dédiées aux élus n'ont pas connu les prolongements qu'ils méritaient. Pour ce qui concerne le champ de l'entrepreneuriat nous n'avons pas trouvé de travaux spécifiquement consacrés à ce sujet. Au travers de cette communication nous avons donc souhaité nous intéresser à un type particulier d'entrepreneur politique : l'élu entrepreneur. Nous avons essayé de mettre en évidence au travers du débat entre approche inclusive et approche exclusive les enjeux d'un élargissement de la réflexion autour de ce concept. Nous estimons que le management public a intérêt à se nourrir de la réflexion en entrepreneuriat

pour stabiliser un concept qui a pris naissance voici vingt cinq ans de la même manière que le champ de l'entrepreneuriat gagnerait à investir le champ de l'élu afin d'enrichir et de revitaliser la recherche en entrepreneuriat selon une logique de rendements croissants.

A partir de trois cas d'élus locaux, nous avons illustré les trois dimensions inhérentes à l'orientation entrepreneuriale et nous aboutissons au constat que l'élu entrepreneur constitue bien une forme d'entrepreneuriat. Il s'avère en outre que le cadre méthodologique de l'orientation entrepreneuriale est particulièrement intéressant en termes de clé d'accès à l'entrepreneuriat pour le concept d'élu entrepreneur. De manière plus générale, les outils développés en entrepreneuriat pourraient être utilisés pour ouvrir la voie à de nouvelles pistes de recherches tant en management public qu'en entrepreneuriat comme par exemple l'entrepreneuriat politique et les parties prenantes, les représentations de l'entrepreneuriat chez les élus, l'approche en terme de projet entrepreneurial du mandat électoral ou encore l'entrepreneuriat politique et l'amélioration de la performance sociale.

Bibliographie

Amar, A., & Berthier, L. (2007, Décembre). Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites. *Gestion et Management Public, 5*.

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship : Same different, or both ? *Entrepreneurship theories and practices, 30*(1), 1-22.

Avenier, M.-J., & Schmitt, C. (2008). Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en entrepreneuriat.

Basso, O., Fayolle, A., & Bouchard, V. (2009, mai). L'orientation entrepreneuriale, histoire de la formation d'un concept. *Revue française de gestion*(195), 175-192.

Bernier, L., & Hafsi, T. (2002). Innovation et entrepreneurship dans le secteur public au Canada. *Workshop on Public Sector Innovation*, (pp. 1-19). Ottawa.

Bernier, L., & Hafsi, T. (2007, may/june). The changing Nature of Public Entrepreneurship. *Public Administration Review, 67*(3), 488-503.

Brush, C. G., Manolova, T. S., & Edelman, L. F. (2008, March). Separated by a Common Language ? Entrepreneurship Research Across the Atlantic. *Entrepreneurship Theory and Practice, 32*(2), 249-266.

Bruyat, C. (1993). *Contributions épistémologiques et modélisation, Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion.* Grenoble.

Carrier, C. (2008). L'intrapreneuriat : évolution et tendances dans les connaissances et les pratiques. Dans C. Schmitt, *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales* (pp. 71-82). Québec: Presses de l'Université du Québec.

Chabault, D. (2008). Quelle stratégie entrepreneuriale pour les pôles de compétitivité : une perspective néo institutionnelle. *Cahiers de Recherche du CERMAT, 21*(8).

Cherchem, N., & Fayolle, A. (2010). Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : un modèle théorique. *3emes Journées Georges Doriot,« L'Intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques ? ».* Caen.

Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011, september). Entrepreneurial Orientation Theory and Research : Reflections on a Needed construct. *Entrepreneurship Theory and Pratice, 35*(5), 855-871.

Dahl, R. (1961). *Who Governs ?* (Y. U. Press, Éd.) New Haven.

DiMaggio, P. J. (1988). Interest and Agency in Institutional Agency. Dans L. G. Sucker, *Institutional Patterns and Organizations : Culture and Environment* (pp. 3-22). Cambridge: Ballinger.

Facchini, F. (2006). L'entrepreneur politique et son territoire. (A. Colin, Éd.) *Revue d'Économie Régionale & Urbaine, 2*, 263 à 280.

Filion, L. J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat, historique, évolutions, tendances. *Revue internationale PME, 10*(2).

François, A. (2003). The Political Entrepreneur and the Coordination of the Political Process: A Market Process Perspective of the Political Market. (K. A. Publishers, Éd.) *The Review of Austrian Economics, 16*(2/3), 153-168.

Garaud, P. (1990). Le maire urbain français : un entrepreneur politique. *Working Paper n.10.* Barcelone.

Hederer, C. (2007). Political Entrepreneurship and Institutional Change : an Evolutionary perspective. *EAEPE Conference.* Porto.

Hoskisson, R. E., Covin, J., Volberda, H. W., & Johnson, R. A. (2011, 09). Revitalizing Entrepreneurship: The Search for New Research Opportunity. *Journal of Management Studies, 48*(6), 1141-1168.

Huron, D. (1999). *Le maire entrepreneur politique.Analyse dans les communes françaises de plus de 20 000 habitants.* Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis.

Huron, D. (2001, juin). Une typologie de maires entrepreneurs politiques comme aide au conseil dans les mairies. *Politiques et Management Public, 19*(2), 63-81.

Huron, D., & Spindler, J. (2000). *Le management public local.* Nice: L.G.D.J.

Hwang, H., & Powell, W. W. (2005). Handbook of Entrepreneurship Research. *International Handbook Series on Entrepreneurship, 2*, 201-232.

Jaziri, R. (2009). Une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat : vers une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat. *Entrepreneuriat et Entreprise : nouveaux enjeux et nouveaux défis.* Gafsa.

Jaziri, R. (mars 2007). Peut-on parler de l'intraprenariat dans une organisation complexe comme l'Université : l'acadépreneuriat ? *4th International Finance conférence.* Yasmine-Hammamet.

Jaziri, R., & Paturel, R. (2008). *Peut-on être entrepreneur quand on est membre de l'Université ? Vers une définition de l'acadépreneuriat.* CFSMT , Sousse.

Jaziri, R., & Paturel, R. (janvier 2009). L'intention entrepreneuriale de l'universitaire : vers un consensus conceptuel de l' "academic entrepreneurship" à l'acadépreneuriat. *L'entrepreneuriat à la recherche de l'intention : l'imagination au service de la gestion.* ESC Bretagne Brest.

Kingdon, J. W. (1984). *Agendas, Alternatives, and Public Policies.* Little, Brown, and Company.

Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship.* Chicago: Chicago University Press.

Klein, P. G., Mahoney, J. T., Mc Gahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2010). Toward a theory of public entrepreneurship. (E. M. Ltd, Éd.) *European Management Review, 7*, 1-15.

Kuhlmann, S., & Fedele, P. (2010). New Public Management in Continental Europe: Local Government Modernization in Germany, France and Italy from a Comparative Perspective. Dans H. Wollman, & G. Marcou, *The Provision of Public Services in Europe: Between State, Local Government and Market* (p. 288). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Le Bart, C. (1992). *La rhétorique du maire entrepreneur.* Pedone.

Le Duff, R., & Orange, G. (1996). Essai de typologie du Maire-Entrepreneur des grandes villes françaises. *Le Maire-Entrepreneur ?* (pp. 35-69). Pau: Presses Universitaires de Pau.

Le Gales, P. (1995). Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. *Revue française de science politique, 1*, 57-95.

Lévy-Tadjine, T., Chelly, A., & Paturel, R. (2006). Pour déconstruire le concept d'entrepreneuriat institutionnel et ses utilisations abusives en Management Stratégique. *8ème CIFEPME, L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales.* Fribourg, Suisse.

Lopez, E. J. (2002). The Legislator as Political Entrepreneur: Investment in Political Capital. *Review of Austrian Economics, 15*(2-3), 211-228.

Miller, D. (1983). The Corrolates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science, 29*, 770-791.

Mintrom, M., & Norman, P. (2009). Policy Entrepreneurship and Policy Change. *The Policy Studies Journal, 37*(4).

Mitchell, R. K. (2011, july). Increasing Returns and the Domain of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice, 35*(4), 615-629.

Morris, H. M., & Jones, F. F. (1999, Automne). Entrepreneurship in Established Organizations : The Case of the Public Sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp.71-91.

Morris, M. H., Webb, J. W., & Franklin, R. J. (2011, septembre). Understanding the Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Nonprofit Context. *Entrepreneurship : Theory & Practice*, 947-971.

Paturel, R. (2005). Pistes de réflexion en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat. *4ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat.* Paris.

Randerson, K., & Fayolle, A. (2010). Management Entrepreneurial et Orientation Entrepreneuriale : Deux concepts aussi différents ? *Cahier de Recherche, CERAG*(2010-004 E4).

Sadler, R. J. (2000, june). Corporate Entrepreneurship in the Public Sector : The Dance of the Chameleon. *Australian Journal of Public Administration, 59*(2), 25-43.

Schiller, W. J. (1995). Senators as Political Entrepreneurs: Using Bill Sponsorship to Shape Legislative Agendas. *American Journal of Political Science, 39*(1), 186-203.

Schmitt, C. (2008). *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales.* Québec: Presses de l'Université du Québec.
Schmitt, C., & Bayad, M. (2008 , janvier). L'entrepreneuriat comme une activité à projet. Intérêts, apports et pratiques. *Revue internationale de psychologie, XIV*, pp. 141-159.
Schmitt, C., Husson, J., Bouslikhane, A., Majdouline, I., & Lopez Monsalvo, C. (s.d.). La problématisation dans les activités à projet : présentation. *Complexité 2010, 2ème colloque international francophone sur la complexité.* Lille.
Schneider, M., & Teske, P. (1992). Toward A Theory of the Political Entrepreneur: Evidence from Local Government. *The American Political Science Review, 86*(3), 737-747.
Schockley, G. E., Franck, P. M., & Stough, R. R. (2002). Toward a Theory of Public Sector Entrepreneurship. *NCIIA 7th annual meeting : Big Ideas in Small World.* Boston.
Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development.* Cambridge: Harvard University Press.
Sciascia, S., & De Vita, R. (2004, avril 14). The developpement of entrepreneurship research. *Liuc Papers*(146), 37.
Sheingate, A. D. (2003). Political Entrepreneurship, Institutional Change, and American Political Developpement. *Studies in American Political Development, 17*, 185-203.
Stevenson, H. H. (1997). The six dimensions of entrepreneurship. Dans S. Birley, & D. F. Muzyka, *Mastering Enterprise.* Lodon: Financial Times/Pitman Publishing.
Teske, P., & Schneider, P. (1994, July/Agust). The bureaucratic Entrepreneur : The Case of City Managers. *Public Administration Review, 54*(4), 331-340.
Verstraete, T. (2002). *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche.* Les éditions de l'ADREGE.
Verstraete, T., & Fayolle, A. (2004). Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche entrepreneuriat. *7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME.* Montpellier.
Wagner, R. E. (1966). Pressure Groups and Political Entrepreneurs : a Review Article. *Public Choice, 1*(1), 171-170.
Wawro, G. (2000). *Legislative Entrepreneurship in the U.S. House of Representatives.* (T. U. Press, Éd.) Ann ArboR.
Zerbinati, S., & Souitaris, V. (2005, january). Entrepreneurship in the public sector : a framework of analysis in European local governments. *Entrepreneurship & regional development*, 43-64.