

# Entrepreneuriat : modélisation du phénomène

Thierry VERSTRAETE

Maître de Conférence habilité, IAE de Lille-USTL  
Directeur de l'ADREG, laboratoire de recherche  
en entrepreneuriat du CLAREE, upresa CNRS  
104, avenue du peuple belge  
59043 Lille  
thierry.verstraete@wanadoo.fr  
<http://www.adreg.net>

## Résumé

Il n'y a pas de consensus sur une théorie de l'entrepreneuriat, encore moins une définition univoque. L'état de l'art fait apparaître de nombreuses acceptions et une profusion de thématiques où prennent place des notions ou concepts qui ne peuvent fonder la spécificité de l'entrepreneuriat. Ainsi en est-il de l'incertitude, du risque, de la création de valeur, du changement, de l'innovation, etc., que l'entrepreneuriat partage avec le management stratégique et d'autres spécialités. L'auteur défend une spécificité de l'entrepreneuriat basée sur la relation dialectique liant l'entrepreneur et l'organisation impulsée par celui-ci. Cette relation est modélisée par trois dimensions irréductibles les unes aux autres, mais indissociables. L'article présente ce modèle.

## Introduction

La recherche en entrepreneuriat semble animée par deux modes d'approche complémentaires. Le premier s'attache à proposer des analyses empiriques fines de certaines dimensions du phénomène. Le second s'efforce d'en apporter une compréhension globale en intégrant des niveaux d'analyse multiples. Notre contribution s'inscrit dans cette seconde perspective. Celle-ci peut paraître ambitieuse tant le champ de l'entrepreneuriat paraît éclaté. Sur ce point, nombre d'auteurs, anglo-saxons ou francophones, s'accordent à reconnaître que le seul consensus envisageable dans sa délimitation sémantique et conceptuelle est justement de reconnaître qu'il ne peut y avoir consensus. Cette formule peut paraître provocatrice. Elle n'en traduit pas moins les difficultés réelles que le chercheur rencontre dès lors qu'il s'efforce de cerner un phénomène dont les manifestations sont multiples. Ce défi ne fait qu'ajouter au désir de comprendre, et notre travail a conduit aux résultats dont une partie est présentée dans cet article.

Si le consensus paraît inaccessible, il nous semble néanmoins possible d'adhérer au moins à l'acception suivante : l'entrepreneuriat est un phénomène combinant deux niveaux fondamentaux d'analyse, à savoir l'entrepreneur et l'organisation impulsée par celui-ci. On ne peut réduire l'entrepreneuriat ni à l'entrepreneur, ni à l'organisation impulsée. L'étude du phénomène entrepreneurial suppose d'intégrer ces niveaux. Selon notre conception, ceux-ci entretiennent une relation dialectique mettant en scène trois dimensions indissociables, mais irréductibles les unes aux autres. La première est cognitive. Elle renvoie principalement à la vision de l'entrepreneur, mais aussi à ses capacités réflexives et d'apprentissage, sans écarter l'influence de l'affect, des émotions, des motivations, des expériences passées et de la trajectoire de l'individu. La deuxième concerne l'action et peut être qualifiée de praxéologique. Elle pose les problèmes non seulement du design de l'organisation impulsée, mais aussi ceux relatifs aux multiples positionnements de l'entrepreneur et de son organisation dans chaque espace où ils s'insèrent. La troisième est structurale. Elle correspond au contexte d'émergence de l'organisation avec lequel l'entrepreneur doit composer pour tenter de rendre l'environnement congruent à la représentation qu'il s'en fait.

Les trois dimensions du modèle spécifient les enjeux liés à la vision sur laquelle l'entrepreneur s'appuie, pour agir, de sorte à matérialiser et positionner «sa» structure au sein de l'environnement. Elles pointent également les efforts qu'il doit déployer pour convaincre durablement les parties prenantes (clients, fournisseurs, actionnaires, etc.).

Dans cette approche, l'entrepreneur est vu comme un créateur d'organisation, l'entrepreneuriat comme une dialectique entre l'entrepreneur et l'organisation, le phénomène perdurant tant que l'impulsion place ces deux niveaux d'analyse dans ce qu'on pourrait qualifier de relative symbiose. Précisons que l'organisation ne se réduit pas à une entité comme peut l'être, par exemple, une firme, laquelle peut n'être qu'un jalon dans l'organisation. Elle traduit plutôt un agencement structural dynamique et finalisé étroitement lié à la vision que s'en fait l'entrepreneur. En cela, l'entrepreneuriat ne se réduit pas au cas des petites structures, même si la relation dialectique entrepreneur-organisation y est le plus souvent prégnante et qu'à partir d'une certaine taille elle devient difficile à maintenir (c'est, peut-être, pour retrouver les vertues associées que les grandes organisations tendent à changer leur structure).

L'article expose cette conception de l'entrepreneuriat, appréhendée dans un cadre interdisciplinaire. Selon les propos de Bygrave et Hofer (1991 : 13), l'entrepreneuriat a besoin de s'appuyer sur une base large des sciences sociales. Ils ajoutent ceci : «au début des années 1980, l'entrepreneuriat était, au mieux, un champ de recherche potentiellement prometteur. A la fin de cette même décennie, principalement en raison de l'impressionnante avancée en matière de recherches empiriques, l'entrepreneuriat pouvait prétendre être un champ de recherche légitime à tout égard excepté un : son manque d'une fondation théorique substantielle». Ce constat constitue la pierre angulaire de nos travaux et réflexions depuis quelques années. Il s'inscrit en résonance avec la question posée par Gartner (1990) : de quoi parlons-nous lorsque nous parlons d'entrepreneuriat ?

En effet, dès lors que l'on étudie ce domaine, une question paraît s'imposer : qu'est-ce que l'entrepreneuriat ? Tout se passe, la plupart du temps, comme si on tenait l'acception du terme pour acquise. Pourtant, ce vocable, au carrefour du monde savant et du sens commun, n'est pas dépourvu d'amphibologie. Les conceptions génériques dissimulent mal l'existence d'une polysémie du terme, présente dans les discours (savants ou non). A l'invitation de Paturel (1998), il appartient aux chercheurs d'apporter leur contribution en faisant de l'entrepreneuriat un objet de recherche à part entière, comme il peut l'être outre-Atlantique.

Sur la question des frontières sémantiques, il apparaît de plus en plus clair au sein de la communauté académique que l'entrepreneuriat ne peut être enfermé dans les limites d'une définition générique et univoque. Celle-ci ne saurait traduire la complexité du phénomène dont la compréhension et l'explication requièrent une modélisation. En effet, l'entrepreneuriat est un phénomène hétérogène dont les formes d'expression sont multiples<sup>1</sup>. Souvent, il est étroitement associé à la création d'entreprise, au point d'être confondu avec elle. Ce rapprochement peut, a priori, paraître légitime. La création d'entreprise ne constitue-t-elle pas, aux yeux de beaucoup, l'archétype du phénomène ? S'il convient d'apporter une réponse positive à cette question, il faut toutefois se méfier des fausses évidences. L'entrepreneuriat ne peut se réduire à ce seul acte. De plus, paradoxalement, toute création d'entreprise ne constitue pas nécessairement un acte résolument entrepreneurial. Par exemple, on peut discuter de la nature de certains processus conduisant un demandeur d'emploi à créer une activité parce qu'il ne voit pas d'autres perspectives à sa réinsertion sociale. L'idée est moins d'écarter ce thème du champ de l'entrepreneuriat, que d'insister sur le fait qu'il faudrait étudier singulièrement les cas pour arguer de leur inscription effective dans le champ. On pourrait prendre aussi le cas d'une création d'entreprise ne constituant que la continuation sous une autre forme juridique d'une activité existante (sur ce point, voir Bruyat, 1993).

La complexité du phénomène exclut la possibilité d'une délimitation trop étroite des frontières sémantiques et conceptuelles du terme entrepreneuriat. Ce constat lapidaire peut heurter les demandes sociales (légitimes) d'une définition précise, ne serait-ce que pour limiter l'usage du mot, qui se répand parfois de façon surprenante, notamment dans des formes adjectives. Face à ce flou sémantique, le premier réflexe est d'aller en chercher une définition dans le dictionnaire. Malheureusement, celui-ci reste muet<sup>2</sup>.

Pour contribuer à apporter un éclairage sur ces questions, nos travaux de recherche, débutés en 1994, s'inscrivent dans une perspective essentiellement théorique et s'articulent autour de la construction d'un modèle proposant une description de l'entrepreneuriat à la fois suffisamment large pour pouvoir y inscrire les usages «raisonnables» du terme, et suffisamment précise pour tenter de lever les principales ambiguïtés qui l'entourent.

Pour exposer ces travaux, la réflexion épistémologique est incontournable. Alors que l'épistémologie est parfois présentée comme un exercice risqué et difficile, elle devrait au contraire être favorisée dès lors qu'il ne s'agit pas de verser systématiquement dans l'histoire ou la philosophie des sciences, qui deviennent affaire de spécialistes. Mais, peut-être faut-il s'accorder sur l'emploi qui en sera fait ici

Etymologiquement, l'épistémologie renvoie de façon générique à l'étude des connaissances (épistémé) et à la façon dont le discours (logos) les restitue. Ainsi, l'épistémologie peut être vue, sous l'égide de Piaget, : «en première approximation comme l'étude de la constitution des connaissances valables». Ces propos sont constitutifs du titre du premier chapitre d'un ouvrage de Le Moigne consacré aux épistémologies constructivistes, dans lequel il précise que l'œuvre de Piaget (Cf. l'encyclopédie Pléiade) campe «les trois grandes questions que chacun rencontre dès qu'il s'interroge sur la légitimité des connaissances auxquelles il fait appel pour élaborer ses comportements cognitifs et sociaux» (1995 : 3). Dans le cadre qui nous intéresse, ces questions conduisent à, finalement, un travail plus prosaïque que les efforts à visée plus générale, plus historique et plus philosophique. Ces questions sont rappelées, puis reformulées dans le contexte de notre recherche :

<sup>1</sup> Comme en témoigne un ouvrage collectif récent (Verstraete, 2000a).

<sup>2</sup> Si le mot «entrepreneuriat» n'est pas dans le dictionnaire français, Julien & Marchesnay (1996) rappellent que le terme a été choisi au Québec par le Conseil de la langue française, au détriment du terme français *entrepreneurship*.

- la question gnoséologique : qu'est ce que la connaissance ? Dans ce travail elle devient «qu'est-ce que l'entrepreneuriat?» puisque c'est sur cet objet que nous tentons d'apporter une connaissance. La seconde section présente notre conception, à travers le modèle auquel nous sommes parvenu. Elle occupera la majeure partie de cet article, la visée de celui-ci étant précisément de livrer le modèle ;
- la question méthodologique : comment apporter la connaissance ? Autrement dit, comment répondre valablement à la question gnoséologique ? La troisième section présente le protocole méthodologique déployé ;
- la question éthique : quelle est la valeur et l'utilité de la connaissance apportée ? Le propos ne traitera pas de la vaste question de l'éthique pour le chercheur, et moins encore sous l'angle résolument philosophique<sup>3</sup>. Il s'agira plus précisément de réduire cette question à l'utilité du travail accompli.

Avant la présentation du modèle, qui occupera la majeure partie de cet article, sans doute faut-il préciser quelle est la nature du regard privilégié dans notre étude de l'entrepreneuriat (première section), en précisant d'emblée qu'il ne s'agit aucunement de débattre des questions réservées à l'épistémologue, mais plutôt de préciser la position de l'auteur dans les travaux jusqu'à présent menés.

## 1. Démarche constructiviste et regard d'un gestionnaire sur l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat est un objet d'étude travaillé par des chercheurs de diverses origines investissant le champ en privilégiant, bien légitimement, une grille de lecture résonnant avec les préoccupations de leur discipline scientifique. Il est néanmoins loisible de prendre une perspective interdisciplinaire ou transdisciplinaire<sup>4</sup> pour étudier cet objet. Au delà de ces approches, certains revendiquent l'autonomie de l'entrepreneuriat, en arguant qu'aucune discipline ne peut, seule, éclairer suffisamment le phénomène. Cette reconnaissance constitue selon ces chercheurs la seule garantie pour le développement de la recherche sur l'entrepreneuriat, notamment pour leur traduction effective dans les enseignements et dans les pratiques. Cet argument peut être relativisé et nous ne prendrons pas partie sur ce point dans cet article pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il renvoie à des débats risquant de nous éloigner de la visée du présent texte, à savoir la présentation de notre modèle. Ensuite, l'appartenance à une discipline ne nous semble pas gêner l'étude du phénomène entrepreneurial. Personnellement, nous revendiquons une lecture de gestionnaire (Verstraete, 2000b). Nous reconnaissons le chercheur en sciences de gestion dans l'intérêt qu'il porte aux problématiques posées par les entités conçues, gouvernées ou pilotées à des fins socio-économiques. Si la firme en est sans doute l'archétype à ce jour dans notre économie, elle n'est pas la seule. L'entrepreneuriat génère des formes organisées diverses, nécessitant un pilotage, et c'est précisément des sciences de gestion dont dépend la connaissance scientifique apportée pour une meilleure maîtrise de cette conduite.

Au sein des sciences de gestion, l'entrepreneuriat apparaît ainsi comme un phénomène organisationnel conduisant à l'apparition de formes organisées à finalité socio-économique et nécessitant un pilotage pour arriver au futur désiré par ceux qui en ont la responsabilité et/ou la gouvernance. Il nous semble important, pour servir ce pilotage, de comprendre les conditions d'émergence de ces formes d'organisation, d'une part pour effectivement aider à cette émergence (pour la création de valeur, d'emplois, pour le renouvellement du tissu socio-économique et répondre à la donne concurrentielle, etc.), d'autre part parce que ces conditions ne sont pas neutres sur la façon dont la forme née peut évoluer. A ce titre, sans doute plus que d'autres disciplines, dès lors qu'on voit l'entrepreneuriat comme la dialectique entrepreneur-organisation présentée dans la seconde section de cet article, il relève de la responsabilité des sciences de gestion d'apporter de la connaissance sur ce phénomène. De plus, à l'évidence, un relais doit s'instaurer entre ces conditions de création et celles de gestion liées au pilotage d'une organisation se complexifiant notablement lors de son développement, notamment pour les entreprises à fort potentiel de croissance<sup>5</sup>. L'entrepreneuriat est de nature transversale, dès lors un apport est attendu de la part de chaque spécialité des sciences de gestion (finance, marketing, GRH, management stratégique, etc.). L'entrepreneuriat est bien un objet des sciences de gestion, parce que les conditions d'émergence ne peuvent être ignorées par ceux qui prennent des initiatives et pilotent les organisations qu'ils ont créées, mais aussi parce que les sciences de gestion sont sans doute les mieux placées dans l'apport d'une connaissance pouvant être mobilisée pour faire des initiatives des entreprises pérennes.

<sup>3</sup> On se rapproche ainsi davantage d'une conception téléologique et relativement utilitariste de la pensée éthique (l'autre étant de nature déontologique ; voir Louart, 1999).

<sup>4</sup> Selon Wacheux (1996), l'interdisciplinarité est l'utilisation de théories, concepts et méthodes importés d'une discipline pour l'appliquer dans une autre, la transdisciplinarité est la construction de connaissances indépendamment d'une discipline particulière. Il définit la pluridisciplinarité comme l'activation d'une discussion et d'un échange entre chercheurs de disciplines différentes autour d'un thème particulier.

## 2. Les dimensions cognitive, praxeologique et structurale de l'entrepreneuriat

Pour étudier le phénomène entrepreneurial, nous avons retenu un angle d'analyse spécifique, celui de la dialectique entrepreneur-organisation. Cette position se justifie par la nature même de la dynamique entrepreneuriale (section 2.1.). Celle-ci combine trois dimensions (section 2.2.) indissociables, mais irréductibles les unes aux autres.

### 2.1 L'entrepreneuriat est une dialectique entre un entrepreneur et une organisation

En première lecture, nous pouvons noter que le terme entrepreneuriat contient le mot entrepreneur. Sans verser dans l'étymologie, on peut admettre que le phénomène est impulsée par cet individu. Celui-ci entretient avec l'organisation qu'il crée une relation dialectique<sup>7</sup>. L'un se définit par rapport à l'autre et vice et versa.

Le terme «organisation» est polysémique. L'organisation intègre une dimension dynamique : c'est l'action d'organiser et de structurer les éléments qui nous entourent (et dont nous faisons partie).

L'organisation, c'est aussi le résultat de cette action. Ainsi une firme est une entité organisée, elle est une «forme» organisationnelle résultant d'un phénomène organisationnel. Dès lors, à quel sens du terme faisons-nous référence ici ? A l'action ou à l'entité ?

En fait aux deux. La compréhension du phénomène entrepreneurial passe sans doute par l'acceptation de cette polysémie. Dans son essence, l'entrepreneuriat apparaît inséparable de la création d'une dynamique : l'entrepreneur agit, structure et engage ou met en scène son environnement à des fins socio-économiques (sur ce point nous rejoignons Gartner, 1985, lorsqu'il s'appuie sur les travaux de Weick, 1979, bien que nos constructions diffèrent). Son action induit du changement et conduit à une modification partielle d'un ordre existant. L'entrepreneur construit son ordre. Celui-ci ne lui est profitable (pas seulement économiquement) que si l'ordre socio-économique dans lequel il s'insère y trouve également un intérêt et en tire de la valeur<sup>8</sup>.

S'agissant de l'entité, les actions à l'initiative de l'entrepreneur structurent les éléments de telle façon qu'une entité va naître, voire renaître dans certains cas<sup>9</sup>, de l'action d'organiser. Cela peut être une firme, ou une autre forme organisationnelle. En effet, on semble désormais s'accorder pour reconnaître que, d'une part, toute firme ne naît pas d'un phénomène entrepreneurial (ex : simple changement de forme juridique) et que, d'autre part, le phénomène entrepreneurial peut donner lieu à la création d'entités aux formes juridiques (sociétés commerciales, associations, etc.) et organisationnelles (réseaux et autres formes réticulaires) diverses. Ces formes sont ainsi plus ou moins tangibles, notamment lorsqu'elles ne sont pas régies par un cadre juridique permettant de les identifier. De plus, l'organisation impulsée par l'entrepreneur s'imbriquant avec l'organisation socio-économique existante, la notion de frontière perd de sa pertinence (cf. Friedberg, 1993).

Cette entité devient la base structurelle du déploiement du phénomène et n'en est qu'une composante. Par exemple, une firme peut n'être qu'un maillon dans l'organisation. L'impulsion de l'organisation peut éventuellement donner lieu à la création de plusieurs entités. En fait, il ne faut pas confondre création d'une firme et création d'une organisation, même si les logiques de l'une peuvent se retrouver dans l'autre.

Le terme impulsion a son importance dans l'entrepreneuriat. Il ne renvoie pas seulement et forcément à la soudaineté et à la brièveté d'une force exerçant une action en vue de modifier un état donné, mais concerne le développement, le dynamisme d'une activité, d'une entreprise (cf. Larousse). Aussi, à côté du mouvement déclenché par l'entrepreneur, on n'oubliera pas que l'entrepreneuriat suppose persistance dans cette impulsion. Lorsque cet aspect dynamique n'est plus présent, la dialectique individu-organisation ne relève plus de l'entrepreneuriat. Ainsi pourrait-on distinguer la dialectique dirigeant-organisation de certaines PME non entreprenantes en lieu et place de la dialectique entrepreneur-organisation.

La relation entre l'entrepreneur et l'organisation est de type symbiotique. A terme, l'un ou l'autre peut devenir un commensal (il vit sur son hôte en détournant une partie des ressources de ce dernier mais sans lui causer trop de préjudices), ou pire, un parasite (il infecte son hôte et peut causer sa mort). Il devient dès lors difficile de continuer à parler d'entrepreneuriat... Pour cette raison, on ne peut pas réduire l'entrepreneuriat à l'entrepreneur. De plus, l'organisation créée peut échapper au contrôle de son initiateur et avoir une «existence» indépendante.

<sup>5</sup> Les «gazelles», voir sur ce point les propos de Saporta (1994), Julien (2000).

<sup>6</sup> A titre illustratif et pour corroborer le propos, consulter Cliquet et Grégory (1999), Louart (1999).

S'il pouvait y avoir un relatif consensus sur ce qu'est l'entrepreneuriat, nous proposerions d'accepter cette dialectique entrepreneur-organisation, voire la relation symbiotique qui les lie et perdure plus ou moins. En ce sens, tout dirigeant n'est pas un entrepreneur<sup>0</sup>. Dès lors qu'il n'impulse plus d'organisations<sup>11</sup>, il en perd le statut. La relation symbiotique peut se renouer :

- pour l'entrepreneur, avec l'impulsion d'une autre organisation. Un individu peut, au cours de sa vie, alterner des phases où il est entrepreneur à d'autres où il ne l'est plus. Cette activité peut se déployer dans un ou plusieurs champs sociaux (business, sport, politique, ...), de manière simultanée ou pas. Dans certains cas, la logique entrepreneuriale<sup>12</sup> se prolonge, se maintient tout au long d'une carrière ;
  - pour l'organisation, la relation symbiotique peut se renouer avec un autre entrepreneur prenant le relais du premier.
- Mais dans ces deux cas, ce n'est pas le phénomène initial qui perdure, c'est un nouveau qui naît. L'entrepreneuriat n'apparaît pas forcément ex-nihilo ; il se manifeste de différentes façons. En se basant sur l'approche de Boutillier et Uzunidis (1995, 1999), on pourrait d'ailleurs soutenir l'idée que l'émergence ex-nihilo n'a pas vraiment sa place dans le contexte français au regard du rôle joué par l'Etat pour la création de nouvelles entreprises. C'est également ce que l'on peut encore constater dans le cadre de la loi sur l'innovation de juillet 1999, dont l'un des volets consiste à vouloir favoriser la création d'entreprise par les chercheurs du secteur public (Marion, Philippart, Verstraete, 2000).

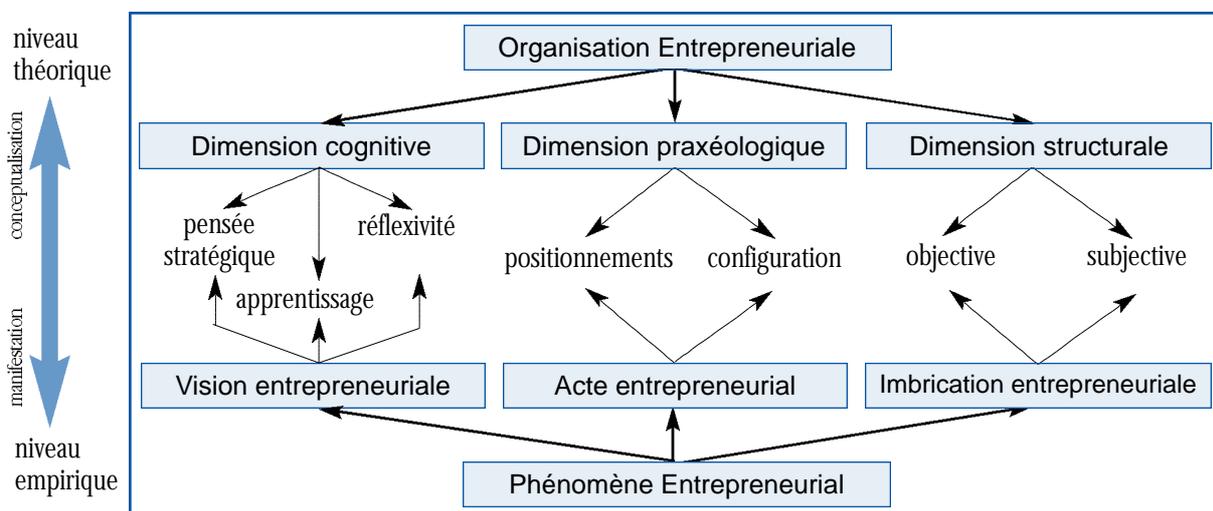
La prochaine section propose un modèle composé de trois dimensions, caractérisant la dialectique entrepreneur-organisation.

## 2.2 Les trois dimensions de l'entrepreneuriat

Chacune de ces dimensions théoriques d'analyse comporte elle-même des niveaux d'analyse irréductibles et indissociables qui sont les composantes du phénomène (l'entrepreneuriat n'est pas ici étudié dans une optique de type processuel). Leur combinaison se manifeste via la vision de l'entrepreneur à propos de l'organisation qu'il impulse par des actes entrepreneuriaux, ces derniers conduisant à imbriquer ou, dans une certaine mesure, à encastrier, la structure initiée (la «sienne») dans la structure socio-économique.

La moitié supérieure de la figure 1 correspond au niveau d'analyse théorique, conceptualisé par un modèle dont la partie inférieure précise les manifestations, les composantes constituent la jonction entre les niveaux théoriques et empiriques.

Figure 1 :  
modélisation du phénomène entrepreneurial



<sup>7</sup> Bruyat (1993), quant à lui, s'appuie sur ce qu'il appelle la «dialogique individu-crédation de valeur». Les approches peuvent être vues comme complémentaires car ne se posant pas sur le même plan. Bruyat tente de circonscrire le champ d'étude par une délimitation effectuée à partir d'une étude de la littérature et les diverses acceptions caractérisant l'entrepreneuriat. De cette revue, il retient deux critères comme permettant de délimiter le champ d'étude : la création de valeur nouvelle et le changement qu'induit pour l'individu entreprenant cette création de valeur. Notre visée est différente, il s'agit de modéliser le phénomène lui-même (l'entrepreneuriat comme objet) et non de circonscrire le champ d'étude (l'entrepreneuriat comme champ). Dans la suite de son travail doctoral, Bruyat propose une modélisation de type processus s'inscrivant dans une perspective d'accompagnement du créateur. Là encore, les approches sont complémentaires. Bruyat modélise un processus, nous modélisons un phénomène.

<sup>8</sup> Sur la base de théories économiques, on peut parler «d'ordre socio-économique» plutôt que «d'organisation socio-économique». A ce titre, le texte de Langlois (1997) pourrait fournir la base conceptuelle d'une étude économique du phénomène entrepreneurial, et conduirait sans doute à rejoindre le courant institutionnaliste.

<sup>9</sup> Cf. les problématiques liées au développement, à la reprise d'entreprise, à l'intrapreneuriat, etc.

Le modèle est composé de trois dimensions : une dimension cognitive, une dimension praxéologique et une dimension structurale qui constitue le contexte dans lequel l'organisation va émerger. Chacune de ces dimensions ne peut être pensée dans les deux autres (par exemple, ce serait tomber dans un cognitivisme sans doute abusif que de déconnecter la dimension cognitive des influences de l'action et de la structure dans laquelle la cognition se construit). Les développements qui suivent précisent ce que contiennent ces dimensions et quelques aspects des relations qu'elles entretiennent. Pour en donner une illustration, l'entrepreneur impulse ce phénomène en agissant (dimension praxéologique du phénomène) au sein de la structure dans laquelle il évolue (dimension structurale), pour tenter de concrétiser et de matérialiser la vision (dimension cognitive) qu'il se fait de l'organisation. L'étude globale de l'entrepreneuriat conduit à une approche intégrative. Cela ne remet nullement en cause les vertus explicatives des recherches qui peuvent investir le phénomène en privilégiant une dimension selon un principe de réductionnisme méthodologique dans le cadre de pratiques empiriques de recherche. La communauté des chercheurs semblent d'ailleurs s'accorder pour dire que c'est vers ce type de recherche qu'il faut désormais s'orienter en France, autrement dit vers les analyses empiriques fines évoquées en début d'article.

Les trois dimensions du modèle sont présentées dans l'ordre suivant : cognitive (section 2.2.1.), structurale (2.2.2.), praxéologique (2.2.3.).

### 2.2.1 La dimension cognitive

Elle possède trois composantes (ou trois dimensions).

#### • La pensée stratégique

Elle correspond ici à la vision stratégique de l'entrepreneur. Elle se veut distanciée de l'action en ce sens qu'elle est davantage une réflexion globale sur l'organisation qu'une réflexion centrée sur et dans l'action. C'est cette partie de la cognition que l'individu mobilise lorsqu'il raisonne (raisonnement subissant l'influence de la passion et des émotions)<sup>13</sup>. Outre la littérature en psychologie cognitive<sup>14</sup>, qu'il nous semble important d'investir pour comprendre comment se construit les représentations de l'entrepreneur, celle portant sur le concept de vision stratégique a été largement exploré dans le cadre de l'approche cognitive de la stratégie, qui, de façon résumée, la considère comme un futur souhaité et réalisable pour une entreprise<sup>15</sup>.

Dans nos travaux, nous avons combiné 3 notions : celle de Facteurs Clés de Succès (dans un cadre dépassant l'acception matérialiste originelle), celle de vision stratégique et celle de « mise en scène » (enactment) de Karl Weick (1979) pour comprendre comment l'entrepreneur, sur la base des facteurs qu'il considère comme important pour la réalisation de son projet, s'efforce de rendre l'organisation congruente à la représentation qu'il s'en fait. L'approche de Weick a été essentielle pour lier structure cognitive de l'individu et organisation. Elle explique l'action d'organiser par l'engagement de l'individu dans un réel qu'il met en scène (par exemple en mobilisant et en allouant des ressources), qu'il transforme, générant ainsi un contexte qui le contraint dans ses actions subséquentes. Selon sa finalité, l'individu est conduit à sélectionner une partie du réel devenu équivoque (du fait de sa transformation), dans lequel il va évoluer et connaître des expériences qu'il va mémoriser. Globalement, le modèle proposé par Weick lie l'individu et le phénomène organisationnel en cours, en mettant un accent particulier sur l'interaction entre les schèmes d'interprétation de l'individu entreprenant et ses actions. Ceci nous conduit à sa réflexivité.

#### • La réflexivité

Selon le modèle de Weick, l'action est essentielle dans l'attribution de sens guidant l'individu dans ses trajectoires. Evidemment, cette action peut provoquer des réactions le conduisant vers une trajectoire qui, à l'extrême, peut être à l'opposé des intentions de son initiateur. A ce titre, à la manière de Giddens (1984), on peut distinguer l'intentionnel du non intentionnel, ce dernier étant la conséquence d'une série d'événements ayant échappé à l'initiateur de la séquence d'actions, chaque événement pouvant devenir une condition non reconnue d'actions ultérieures<sup>16</sup>.

Outre les théories de l'action (Quéré, 1993), le principe bien connu par les sociologues de réflexivité tel que le présente Giddens (1984) est d'une force explicative indéniable dans le contexte qui nous intéresse. La réflexivité correspond à la capacité de l'individu à interpréter l'action dans son cours, à sa capacité de comprendre ce qu'il fait pendant qu'il le fait, donc aussi à apprendre dans l'action. En effet, l'action guide la pensée (entre autres, via un processus de rationalisation des événements, de sorte à leur donner du sens, ne serait-ce que pour les mémoriser). En retour, cette pensée sert

<sup>10</sup> Sans que nous assimilions entrepreneuriat et innovation, nous invitons à consulter les écrits de J. Schumpeter (voir bibliographie), qui pose nettement une distinction entre l'entrepreneur, le propriétaire-dirigeant et le capitaliste, même si ces fonctions peuvent être à l'occasion cumulées

<sup>11</sup> Sachant qu'il peut impulser le phénomène en s'appuyant sur une configuration, ou une entité, qu'il n'a pas créée, et qui devient la base structurelle d'une nouvelle organisation.

<sup>12</sup> Par distinction avec la logique d'insertion (ex : c'est le cas de l'individu qui, y voyant une façon de se réinsérer socialement, crée une entreprise pour créer son emploi).

l'action. Ainsi, le créateur apprend dans l'action d'organiser et dans la structuration qu'il entreprend (ce que démontrent Guth, Kumaraswamy, McErlean, 1991). Autrement dit, la capacité réflexive ne peut être coupée de l'apprentissage. Elle ne peut pas non plus être coupée de la pensée stratégique, qu'elle alimente entre autres par la confrontation au quotidien vécu par l'entrepreneur.

#### • L'apprentissage

L'apprentissage résulte de l'expérience passée et en cours, des connaissances, des prédispositions, des situations et subit l'influence des passions, des émotions, des motivations<sup>17</sup>, mais aussi des facultés d'apprentissage intrinsèques de l'individu (il ne faudrait pas oublier que les capacités d'apprentissage des individus ne sont pas identiques, même si sous influence contextuelle). En situation organisationnelle, la notion d'apprentissage la plus citée en sciences de gestion est sans doute celle établie par Argyris et Schön, qui distinguent l'apprentissage en boucle simple de l'apprentissage en boucle double. Dans le premier cas la situation rencontrée provoque un processus reproductif qui peut, dans une certaine mesure, être rapproché de la notion «d'instanciation» mobilisée par les psychologues ainsi que de celle de réflexivité. Dans le second, la situation conduit à une remise en cause (donc aussi à une prise de conscience) des logiques ou hypothèses sous-jacentes à l'action, dès lors l'individu «raisonne».

Mais, là encore, l'approche de Weick est éclairante, notamment avec ce qu'il appelle la rétention. Celle-ci correspond au stockage des schèmes cognitifs sélectionnés, c'est-à-dire ceux qui ont permis de donner du sens. Les expériences sont ainsi mémorisées et par la suite mobilisées pour appréhender les situations futures se présentant à l'individu. Ceci pose le problème du novice par rapport à l'expert, qui peut être expliqué par la notion de plan. Selon Hoc (1990), dans une représentation mentale, deux types de plans constituent les extrêmes d'un continuum sur lequel peuvent prendre place les plans fonctionnels (correspondant à la définition de fonctions et aux relations entre elles). Les premiers sont les plans procéduraux (suite de tâches précises à effectuer) et les seconds sont les plans déclaratifs (ils correspondent à un objectif lointain). Les plans déclaratifs nous rapprochent du concept de vision stratégique, les plans procéduraux au processus pensé pour la concrétisation de cette vision. La conception d'un plan correspond au choix des représentations schématiques permettant de satisfaire les exigences d'une tâche. Selon le principe de réflexivité, les deux types de plans sont conçus tant avant que pendant leur exécution. Les notions d'abstraction (cf. Piaget) et de contrôle du processus (cf. Rasmussen) permettent de faire le lien entre vision abstraite et séquence d'actions. Après avoir résolu le problème abstrait, l'individu détaille la solution par raffinements successifs : «en introduisant les détails définis dans des espaces abstraits de niveaux inférieurs, et ainsi de suite jusqu'à obtenir une solution exécutable» (Hoc, 1990 : 225). Limitons-nous à cette approche pour arguer de son évidente proximité avec le concept de vision mobilisé par les gestionnaires. La vision peut être assimilée à une planification stratégique cognitive, à un ensemble de schèmes cognitifs portant sur l'anticipation d'un futur désiré. En ce sens, la planification stratégique, qu'elle prenne une dimension formelle ou non, correspondrait à une instrumentation et à une rationalisation de la planification cognitive.

Les trois composantes de la dimension cognitive du phénomène entrepreneurial (vision stratégique, réflexivité et apprentissage) sont indissociables. Leur combinaison renvoie à la «vision entrepreneuriale» de l'individu. Celle-ci peut être définie comme une représentation que l'entrepreneur se fait de l'organisation qu'il impulse, représentation correspondant à l'articulation de ses schèmes cognitifs relativement au futur qu'il souhaite atteindre (dimension stratégique), au réel qu'il confronte (réflexivité) et à ses connaissances (apprentissage et prédispositions). Les programmes de formation à l'entrepreneuriat gagnent à considérer ces composantes et à mobiliser les méthodes pédagogiques les plus appropriées pour les enrichir chez les étudiants (Saporta, Verstraete, 2000).

Si, dans le cadre de la création d'entreprise ex-nihilo, cette dimension cognitive reste celle de l'entrepreneur, on peut se poser la question du phénomène entrepreneurial se déployant sur la base d'une structure existante ou lorsque l'organisation atteint une certaine taille. Dans ces cas, la multiplicité des schèmes d'interprétation et les rapports entre individus complexifient notablement l'organisation (Cyert et March, 1963). La «symbiose» existe-t-elle toujours ? Certes sur

<sup>13</sup> Les psychologues distinguent le raisonnement de l'instanciation, qui renvoie à des situations où l'individu n'a pas besoin de raisonner, c'est-à-dire qu'il peut passer l'épreuve de la situation de façon automatique par activation de la mémoire. Pour une vulgarisation voir Bastien (1996).

<sup>14</sup> Pour rester dans un ouvrage accessible au non-initié voir Weil-Barais (1993).

<sup>15</sup> Soit dans une perspective idiosyncrasique (c'est-à-dire centrée sur les représentations de l'individu), soit dans une perspective collective ou socio-cognitive (parmi les nombreux écrits, à titre représentatif, voir les travaux de Collins et Porras, 1991, 1994, 1995, ainsi que l'ouvrage coordonné par Sims et Gioia, 1986 et les travaux de Hamel et Prahalad, 1989, 1994 ; Bettis, Nanus, 1985). On soulignera les approches cognitives de l'organisation (voir par exemple Huff, 1990 ; Cossette, 1994a ; Eden et Spender, 1998). On consultera aussi Nkongolo-Bakenka, d'Amboise, Garnier (1994), d'Amboise, Bouchard (1990), Carrière (1991), Filion (1990, 1991, 1995), ainsi que Verstraete (1999) pour une tentative d'intégration de ce que la psychologie cognitive nous enseigne sur ce point.

<sup>16</sup> Sur l'intention cf. aussi Searle (1985, 1995), Davidson (1993), Fiset et Livet (1993).

la base d'une validation interne du modèle, c'est tout à fait envisageable. La dimension cognitive reste néanmoins attachée à l'entrepreneur. La question du passage d'une cognition idiosyncrasique à une cognition sociale n'a pas à être posée dans ce cas. En fait, la cognition de l'entrepreneur est sous influence, notamment de l'équipe qui l'entoure. Par contre la question peut être posée dans le cas d'une création d'entreprise à l'initiative de deux personnes (ou davantage). Deux points de vue sont possibles, celui des individus, celui de l'organisation.

Du point de vue de l'individu, si plusieurs personnes s'associent pour impulser le phénomène, alors il faut se poser la question pour chacune d'entre elles de savoir si elle s'inscrit bien dans cette dialectique. Si oui, a priori chaque individu entreprend, donc est entrepreneur. Mais le phénomène peut être entrepreneurial sans que tous les initiateurs soient entrepreneurs.

Du point de vue de l'organisation, on peut se poser la question de savoir s'il s'agit de la même organisation. Outre la nouvelle convocation qui peut être faite de Weick (1995), la mise en scène peut être vue comme effectuée par les créateurs, la dimension cognitive du phénomène entrepreneurial étant alors la résultante de l'interaction des dimensions cognitives de chacun d'entre eux. Plus largement, peut être discutée le passage d'une cognition individuelle à une cognition sociale (limitée à celle des entrepreneurs s'associant, puisque les représentations des autres parties prenantes prennent place dans la dimension structurale présentée plus bas). Cet aspect consubstantiel pose ainsi la question de ce que pourrait recouvrir «l'entrepreneuriat collectif». Sous certaines conditions, le concept de noyau stratégique, tel que le présente Martinet (1984), pourrait être mobilisé pour traiter cette problématique. Toutefois, sans doute qu'à partir d'un certain seuil, l'analyse de ce «phénomène agrégatif» renvoie plutôt à d'autres notions (équipe dirigeante, etc.), voire à d'autres champs de la gestion. Si le modèle semble pouvoir faire l'objet d'amendement (la dimension cognitive devenant sociale), mais n'ayant pas été validé empiriquement (travail en cours pour cet aspect consubstantiel) nous restons pour cet article sur une perspective idiosyncrasique.

Avant de passer à la dimension structurale, il convient de nous interroger sur l'insertion dans le modèle d'une dimension émotionnelle, passionnelle ou affective. Cet angle de vue pourrait être privilégié par les études relevant de la psychologie clinique. A ce jour, et sans simplification abusive pour la compréhension globale du phénomène entrepreneurial, elle est considérée comme intégrée aux composantes évoquées ci-dessus, mais elle mérite sans doute une attention toute particulière.

### 2.2.2 La dimension structurale

Diverses approches théoriques sont possibles pour investir cette dimension. Par exemple, Fombrun (1986), qui rejoint une approche marxiste, distingue la superstructure, la sociostructure et l'infrastructure. Il aurait aussi été possible d'opérer un regroupement des variables par nature (matérielles, informationnelles, etc.).

Notre angle de vue compose avec les travaux de Berger et Luckman (1986) et ceux de Bourdieu (1987). Alors que les approches pourraient paraître, a priori, antinomique, la dimension structurale nous semble composer avec deux types de structure. Le premier est subjectif et se rapproche de la conception des premiers auteurs. Le deuxième est objectif. Il correspond à l'approche de Bourdieu (le terme objectif n'étant pas à prendre dans son sens cartésien).

Dans son essence, la structure dans laquelle émerge l'organisation, et dont elle fait partie, est composée de variables multidimensionnelles, matérielles ou immatérielles. Ces variables peuvent correspondre à des machines, des événements, des acteurs, des normes ; elles peuvent être biologiques, mentales, artificielles. Des activités peuvent aussi être des éléments de la structure. En cela, elle n'est pas figée. Ces activités ne sont pas celles de positionnement et de configuration propres à l'acte d'entreprendre (la dimension praxéologique du phénomène est abordée plus loin dans le texte). Dès qu'une structure prend forme, se développent en son sein des activités qui ne répondent pas forcément aux finalités, explicites ou implicites, de celui (voire de ceux) qui a initié l'organisation. Ainsi en est-il des conflits, des jeux de pouvoir, des gaspillages, des chapardages, etc. Dans tout ordre il y a du désordre, et naissent dans la structure des activités échappant au noyau stratégique, c'est-à-dire indépendantes de sa volonté. Ce désordre n'est pas forcément néfaste à l'organisation<sup>18</sup>, mais plus cette dernière se complexifie, plus il risque d'exister des activités parasitant celles de positionnement et de configuration propices à l'atteinte du futur voulu par l'entrepreneur. La conception systémique de l'organisation, ainsi que les notions d'ordre et de désordre ont été d'une grande utilité pour appréhender les interactions entre l'organisation impulsée et la structure de l'environnement dans laquelle elle apparaît (Atlan, 1979, Balandier, 1988, Lugand, 1993, Dupuy, 1982, etc.), notamment via les notions d'auto-organisation et d'interstructuration abordées dans la prochaine section.

La structure constitue, à un moment donné, un agencement particulier permettant à un observateur d'y voir des ordres et des désordres. Lorsque cet observateur est un entrepreneur potentiel, il peut repérer dans la structure socio-économique une opportunité d'insertion d'une structure (la «sienne») lui permettant d'assouvir certains désirs<sup>19</sup>. Cette insertion compose avec deux dimensions irréductibles et indissociables : la structure subjective et la structure objective.

<sup>17</sup> Pour une revue de la littérature sur ce point voir, les travaux de Naffziger, Hornsby et Kuratko cités en bibliographie.

### • La structure objective

Elle est à rapprocher de ce que Bourdieu appelle la genèse sociale. Elle est le produit de l'existence ontologique et sociale de l'homme. Bourdieu confère une certaine primauté à l'espace objectif car la perception qu'a l'agent de la réalité sociale dépend de la position de celui-ci dans cet espace. Sans jeu de mots, ceci explique les «points de vue» différents des agents, la construction de leur vision du monde étant opérée sous contrainte structurale et dépendant de leur habitus. Selon Bourdieu, l'habitus correspond aux représentations mentales résultant de l'intériorisation des structures du monde social. En ce sens, l'origine de l'individu et son parcours biographique façonnent cet habitus. Ainsi, la genèse sociale se dégage de la position occupée ou convoitée par les individus dans la structure sociale, et de la distribution des types de capital. Moingeon et Ramanantsoa (1995) résument les types fondamentaux de capital dans la pensée de Bourdieu. Bien qu'il puisse exister différents types de capital, quatre sont essentiels<sup>20</sup>.

Le premier est le capital économique (liquidité, biens possédés, etc.).

Le deuxième est le capital culturel. Il peut prendre trois états. Le capital culturel «incorporé» renvoie au concept d'habitus ; le capital culturel «objectivé» correspond aux biens culturels possédés (tableaux, œuvres littéraires ou musicales, ...) ; le capital culturel «institutionnalisé» peut par exemple prendre la forme de titres scolaires ;

Le troisième est le capital social, qui renvoie à la notion de relations : «le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance».

Ces trois types en induisent un quatrième, un peu particulier, à savoir le capital symbolique : il correspond au prestige et à la réputation que confère dans un champ<sup>21</sup> la possession d'un volume sensible de capital.

La dimension objective de la structure oriente et contraint les pratiques et les représentations des agents en ce sens que la position d'un agent n'est pas neutre sur ce qu'il observe, sur la façon dont il l'observe, sur le flot d'informations lui parvenant. Tout changement de position contribue à une «socialisation multiple» (les théories de la socialisation peuvent être convoquées ; pour une application en entrepreneuriat voir Starr, Fondas, 1992 ; Pailot, 2002). En effet, toute position occupée par un individu dans un espace social est une opportunité d'appréhension des conventions de cet espace (cf. théorie des conventions) et d'intériorisation des représentations sociales (cf. théorie des représentations sociales) relatives aux objets de cet espace. La trajectoire, au sens «histoire de vie», n'est pas neutre sur le désir d'entreprendre. Ainsi en est-il, notamment, des personnes ayant évolué dans un milieu d'entrepreneurs (Pailot, 2000).

### • La structure subjective

Elle est le produit de la subjectivité individuelle ou collective. Lorsqu'elle est collective, cette subjectivité devient «objectivante» (selon l'expression des psychologues sociaux). Les individus érigent par exemple des frontières artificielles autour d'environnements afin de leur conférer une relative intelligibilité. Le découpage disciplinaire des sciences est un exemple de frontières artificielles. Les registres juridique, politique et symbolique permettent aussi de tracer des frontières<sup>22</sup>. Par exemple, s'il n'existe pas de définition juridique stricte de l'entreprise (voir Supiot, 1994 ; Robé, 1999), le droit permet tout de même de tracer des frontières où physiquement il n'y en a pas. Ces frontières «artificielles» permettent, outre une réponse aux principes de responsabilité et de propriété (donc aussi de répartition du capital), de fixer momentanément et partiellement le cadre d'action et de contractualisation de l'organisation en lui donnant une relative stabilité. Cela s'applique parfaitement à la firme. Ainsi, par exemple, le dépôt des statuts ne lui donne pas forcément une visibilité sociale, la configuration organisationnelle afférente n'étant pas encore mise en place. Dans certains cas, elle ne le sera jamais (cf. ce qu'on appelle les «coquilles vides» ou les «boîtes aux lettres»). Quoi qu'il en soit, le registre juridique consacre l'existence de règles institutionnalisées, notamment par des conventions ou des contrats, qui vont permettre aux acteurs internes et externes de finaliser (d'autres disent nouer) leurs relations (fournisseurs, salariés, clients, partenaires financiers, etc.). Plus largement, la structure subjective consacre l'existence d'un univers symbolique comportant des conventions (Orléan, 1994 ; Salais, 1994 ; Gomez, 1994, 1996 ; etc.), et des représentations sociales (Doise et Palmonari, 1986 ; Jodelet, 1989 ; Abric, 1994 ; Guimelli, 1994 ; etc.), d'où l'intérêt d'articuler ces deux courants de recherche tentant de lier comportement individuel et collectif.

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

La seconde insiste sur l'existence de représentations partagées de certains objets d'un espace social, représentations découlant pour une large part de l'immersion durable des individus dans cet espace. Il n'y a pas de principe d'adhésion ou de choix. La représentation sociale d'un objet sous-tend l'existence d'un partage de cette représentation par un

<sup>18</sup> On pourrait distinguer : l'ordre symbiotique, l'ordre commensal et l'ordre parasité.

<sup>19</sup> Cet angle de vue pourrait être rapproché du travail de Leibenstein (1979), du travail de Burt (1982) ou, dans une certaine mesure, de la théorie des interstices.

nombre substantiel des sujets de l'espace social occupé par les dits sujets. Tout objet n'est ainsi pas forcément source de représentation sociale. Plus que le mimétisme, c'est la notion de socialisation qui serait à mobiliser dans cette perspective. La combinaison de ces théories permet de comprendre certains aspects de la socialisation entrepreneuriale et ses conséquences, principalement la capacité du décideur à convaincre les parties prenantes. En effet, l'entrepreneur parviendra d'autant mieux à imposer son registre conventionnel qu'il connaît les conventions existantes et qu'il est imprégné des représentations sociales afférentes à l'espace qu'il investit.

La nature dialectique des composantes (objective et subjective) de la dimension structurale du phénomène entrepreneurial conduit à voir la première comme en partie construite (et pas, à l'instar de certaines positions, comme exclusivement donnée et à découvrir) et la seconde comme en partie donnée (et pas, à l'instar d'autres positions, comme exclusivement construite). Les représentations sociales, les conventions mais aussi les contrats participent à la liaison des deux dimensions de la structure sociale (on pourrait ajouter comme angle théorique les processus d'institutionnalisation en référence à l'approche institutionnelle, laquelle pourrait être également sollicitée ; voir Scott et Meyer, 1994 ; Scott et Christensen, 1995).

La structure subjective entretient d'étroits rapports avec la structure objective. Dans le cas qui nous intéresse, l'entrepreneur use des espèces de capital dont il dispose, de sa capacité de conviction (et cela d'autant plus qu'il ne possède pas les espèces nécessaires de capital) pour instaurer un artefact (par exemple une firme) dont il usera pour changer de position (ou la conforter) au sein de la structure globale et tenter d'atteindre le futur qu'il souhaite. Plus largement, il se positionne au sein des deux structures (objective et subjective), puisque ces deux dimensions sont irréductibles et indissociables, en initiant «son organisation» au sein de «l'organisation sociale». Rappelons que l'organisation traduit ici un agencement structural dynamique et finalisé étroitement liée à la vision que s'en fait l'entrepreneur. Ainsi, par exemple, une firme peut n'être qu'un jalon dans l'organisation impulsée par un entrepreneur persistant (sur la notion d'entrepreneur persistant voir Davidsson, 1991 ; Verstraete, 1997a, 1999). Voyons à présent quelles génériques concernent l'entrepreneuriat.

### 2.2.3 La dimension praxéologique

Cette dimension est sans doute la plus signifiante du phénomène. Si d'autres phénomènes ou situations combinent cognition, structure et action. Cette dernière, par les dimensions qui la composent, constitue l'essence de la matérialisation et de la concrétisation du phénomène. Deux types d'actions servent le phénomène entrepreneurial : les positionnements et la mise en place d'une configuration organisationnelle.

#### • L'entrepreneur se positionne vis-à-vis de multiples parties prenantes

L'entrepreneur (et par là même l'organisation en référence à la relation dialectique, voire symbiotique, que nous défendons) se positionne au sein des multiples environnements que constituent les divers espaces sociaux avec lesquels il interagit. Il ne se «place» pas uniquement par rapport à ses concurrents, mais aussi par rapport aux parties prenantes (potentielles et effectives) de son entreprise.

Par parties prenantes, ou stakeholders, nous entendons tous les individus, entités et groupes ayant, a priori, intérêt à la survie de l'entreprise (on pourra se référer à la présentation faite par Martinet, 1984 ; voir aussi la distinction Stakeholders – Shareholders, la littérature anglo-saxonne est foisonnante sur ce thème). Autrement dit, nous utilisons les termes pour désigner les parties prenantes ayant adhéré au registre conventionnel proposé par l'entrepreneur. Ainsi, un concurrent peut influencer sur l'état de l'entreprise mais n'est généralement pas une partie prenante dans notre acception, même si cela peut arriver (les éventuelles motivations liées au désir de voir les entreprises concurrentes pérennes sont multiples).

Ces diverses parties attendent une valeur de la part de l'entreprise (cette attente n'est pas forcément exprimée, on peut se référer aux études marketing pour relever les passages de stratégies de demande à des stratégies d'offre, la net-économie en fournit des exemples probants). Pour illustrer le propos : les clients attendent des produits, des prix, des services, etc. ; les fournisseurs des commandes, des délais de paiement corrects, une contribution à l'image des produits, etc. ; les salariés des rémunérations, de bonnes conditions de travail, des possibilités de promotion, etc. ; la famille une récompense pour les sacrifices consenties, etc. ; les actionnaires une rentabilité des capitaux investis<sup>23</sup>.

<sup>20</sup> Il aurait aussi été possible de se rapprocher des travaux de Burt (1982), distinguant trois types de capital : le capital financier (argent, lignes de crédits, etc.), le capital humain (charme, intelligence, santé, compétences, etc.) et le capital social. Ce dernier renvoie aux relations avec les autres acteurs, relations fournissant des opportunités d'utilisation des autres types de capital. Voir aussi la conception de Boutillier et Uzunidis (1999, 2000), qui tout en partant du travail de Bourdieu (poursuivant lui-même l'analyse de Marx sur les classes sociales), conçoivent le capital social comme composé d'un capital financier, d'un capital connaissance et d'un capital relations. Dans leur conception, l'entrepreneur est une fonction économique et sociale liant entreprise et travail.

<sup>21</sup> Un champ est une partie de l'espace social devenue relativement autonome, selon une logique et une hiérarchie propres. On peut par exemple distinguer le champ culturel, le champ économique, le champ sportif, le champ artistique, etc.

<sup>22</sup> Il est clair que les frontières dont nous parlons ne sont pas des frontières topologiques.

Pour concrétiser son projet, l'entrepreneur va user de l'exercice de conviction afin d'accéder aux espèces de capital dont il a besoin pour atteindre ses aspirations. Le capital social joue là un rôle primordial, en ce sens que toute relation constitue une opportunité pour étendre ce capital, donc une opportunité pour accéder aux espèces de capital des autres. Convaincre accroît les disponibles, c'est-à-dire les ressources dont dispose le créateur pour mener à bien son projet. Mais pour asseoir sa situation, il a besoin de fournir aux espaces dans lesquels il s'insère ce qui deviendra des disponibles pour les acteurs de ces espaces, afin qu'eux-mêmes puissent se placer et se rapprocher de ce qu'ils souhaitent sur la base de la valeur ainsi obtenue. Plus largement, un créateur positionne la structure qu'il initie dans une structure sociale aux espaces multiples. Si cela renvoie en partie au concept d'encastrement (cf. Granovetter, 1985), c'est principalement le principe d'interstructuration présenté par Friedberg (1993) qui nous a inspiré.

Pour cet auteur, l'action organisée est un processus d'interstructuration conduisant à chercher : «à comprendre les mécanismes de régulation qui gouvernent l'ensemble organisation – environnement et qui conditionnent les réponses que les membres de l'organisation comme les acteurs de l'environnement peuvent apporter aux contraintes et aux opportunités qu'ils perçoivent dans leur contexte commun d'action. Ce système ne coïncide donc que très imparfaitement avec les frontières d'une ou plusieurs organisations. C'est un système d'acteurs, individuels ou collectifs, institutionnalisés ou non, qui englobe tout ou partie d'une organisation et des acteurs de son environnement et pour lequel une partie de l'organisation peut devenir environnement» (1993 : 93).

La perspective est systémique et cohérente avec la notion de système ouvert : «la délimitation de l'organisation en tant qu'objet d'étude ne peut plus se faire a priori à partir de critères formels tels que, par exemple, l'appartenance ou la non-appartenance» (Ibid.).

Une étude a posteriori ferait d'ailleurs apparaître que les frontières d'une entité ou son degré d'ouverture ou de fermeture ne sont pas stables et varient selon les circonstances, les problèmes, les enjeux, la capacités de ses membres à jouer de ces frontières c'est-à-dire à savoir les élargir ou les rétrécir. Il semble dès lors moins important de vérifier si l'évolution d'un système donné est induite par des éléments internes ou externes à ce système que d'identifier les variables qui influent effectivement sur l'évolution de la structure d'interactions. Cela ne veut pas dire que l'entité perde de son autonomie (le concept d'autonomie est abordé plus loin), ou de son identité, mais qu'elle compose différemment avec le système dans lequel elle «baigne», donc aussi avec ses environnements. Dans cette approche, il est clair que l'organisation impulsée peut donner lieu à la création de formes diverses, et pas seulement une firme.

Il reste que pour fournir aux acteurs de ces environnements ce qu'ils attendent (du moins ce que l'entrepreneur croit que ces acteurs sont susceptibles d'attendre), l'entrepreneur a besoin de mettre en place une configuration organisationnelle sur laquelle il s'appuiera.

#### • L'entrepreneur met en place une configuration

Cette configuration organisationnelle est, la plupart du temps, nécessaire afin de produire ce qui est attendu par les espaces sociaux dans lesquels il s'insère. Elle peut être vécue comme une opportunité, par exemple pour un entrepreneur désirant conduire une firme et considérant la croissance de celle-ci comme une réussite. Elle peut aussi constituer une contrainte. En effet, certains entrepreneurs font tout ce qu'ils peuvent seuls et ont, conséquemment, tendance à ne pas relever les défis de la croissance (cela renvoie à la crise du leadership décrit dans les modèles d'évolution de la firme, voir par exemple Greiner, 1972)<sup>24</sup>. Quoiqu'il en soit, la configuration mise en place va aussi relayer l'entrepreneur dans les activités de positionnements et participer à la fourniture de résultats jugés satisfaisants par chacune des parties prenantes. Sous l'effet de la croissance, et afin d'optimiser le positionnement par rapport à chacune des parties prenantes, une relative spécialisation va devenir nécessaire. Ainsi un service GRH apparaît pour le positionnement par rapport aux salariés; un service marketing pour celui des produits et services concurrents, voire dans certains cas pour la promotion même de l'organisation (relations publiques, publicité institutionnelle, mécénat, etc. ; un service financier pour se positionner vis-à-vis des partenaires financiers ; etc. Ces aspects concernent la politique salariale, la politique marketing, la politique financière, ..., bref, tout ce qui concerne les stratégies fonctionnelles (sur ces questions voir par exemple : Desreumaux, 1993) et les problèmes du design organisationnel (voir : Desreumaux, 1992).

Pour se positionner, l'entrepreneur organise les disponibles afin de fournir à ces espaces un produit d'échange et tenter d'apporter à chaque partie prenante des résultats satisfaisants. Cette organisation correspond à la configuration à mettre en place afin de concevoir les services ou produits qui sont les fruits de l'échange. Elle aboutit, pour le cas qui nous intéresse, à l'instauration effective d'une structure disposant d'une relative autonomie qui s'imbriquera avec la structure socio-économique. Le concept d'auto-organisation permet de comprendre comment une entité peut «s'autonomiser» dans le système plus vaste l'entourant. Pour exister, «une organisation a besoin de s'organiser elle-même, ..., en organisant son action dans son environnement» (Le Moigne, 1990 : 76). Sans grande originalité, les actions permettant à

<sup>23</sup> en prenant les textes de Albouy (1999) et de Charreaux et Desbrières (1998), on observera des nuances sur les destinataires prioritaires de la valeur dégagée, le premier ayant une conception tournée vers la valeur pour l'actionnaire, le reste en découlant, les seconds vers la valeur pour les différentes parties prenantes, d'où résultent celle pour les actionnaires.

l'organisation de s'organiser sont appelées ici «activités», l'enchaînement de plusieurs de ces activités «processus», et «tâches» les actions élémentaires composant une activité. Les tâches, activités et processus sont donc des notions relatives (parvenir à décomposer une tâche c'est en faire une activité). L'ordre permettant d'atteindre le futur voulu est donc forgé par l'enchaînement, l'imbrication et l'interdépendance d'activités (de tâches et de processus) conférant au système un caractère autopoïétique (Varela, 1989). S'il convient de réserver le terme d'autopoïèse au système vivant (Verstraete, 1999b), il est possible de mobiliser celui de clôture opérationnelle (Varela, 1989), lequel peut être vu comme un principe systémique général de reconnaissance de l'autonomie, donc comme un concept d'une portée suffisamment générale pour pouvoir être transféré d'une discipline à l'autre. Nous n'entrerons pas ici dans les détails d'une présentation de ce principe, sauf à rappeler que selon Varela tout système autonome est opérationnellement clos. Cette clôture subordonne toute transformation à la conservation de son identité. Un système est opérationnellement clos «si son organisation est caractérisée par des processus : a) dépendant récursivement les uns des autres pour la génération et la réalisation des processus eux-mêmes, et b) constituant le système comme une unité reconnaissable dans l'espace (le domaine) où les processus existent» (1989 : 86). Ainsi pour être reconnaissable, autonome et posséder une identité, un système, bien qu'ouvert, doit néanmoins disposer d'un niveau d'organisation propre à son fonctionnement intrinsèque. Il n'est pas difficile de repérer ce type d'organisation dans une firme. Ainsi en est-il de ce que l'on appelle les activités secondaires ou de soutien bien que, tout comme les activités principales, elles peuvent faire l'objet d'une externalisation<sup>25</sup>.

Ces deux composantes de la dimension praxéologique du phénomène entrepreneurial sont éprouvées en gestion. Les positionnements renvoient certes aux activités de marketing (positionnement des produits ou services sur le marché) et toutes celles relevant de la stratégie (analyse concurrentielle), mais aussi aux politiques fonctionnelles (politique salariale, politique financière, politique d'achat etc.) parce que pour entretenir des relations durables avec les diverses parties prenantes, et à partir d'un certain seuil de développement de l'organisation, l'entrepreneur aura besoin de soutiens, de relais, de spécialistes. La mise en place d'une configuration concerne les thèmes classiques de spécialisation et de répartition des tâches, de responsabilité, de régulation de la production, de coordination, etc., en fait, ce que le gestionnaire place sous le générique de design de l'organisation. Les interactions de ces dimensions renvoient aux problématiques liées aux systèmes d'information, au contrôle, à la déclinaison de la stratégie et au management stratégique. C'est, dans une certaine mesure, ce que des auteurs ayant pris comme objet d'étude la structure de la firme placent dans ce qu'ils appellent l'infrastructure ou les systèmes de gestion.

### 3. Les méthodes mobilisées pour la construction du modèle de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat étant un thème transversal aux sciences de gestion, la question d'une «normalisation» méthodologique a priori ne se pose pas, tant pour les méthodes d'investigations théoriques qu'empiriques.

Dans leur présentation, on pourrait artificiellement distinguer la partie empirique de la partie théorique. Cette distinction est relative car la démarche effective de recherche en est une conjonction. Si cette démarche est sans cesse (certes plus ou moins) à l'œuvre dans une recherche s'appuyant sur une collecte, une analyse et une interprétation de données, elle se trouve parfois évincée dans la restitution du travail, sans pour autant laisser croire à une séquence linéaire des phases d'investigation. De par sa linéarité et son caractère abouti, nul manuscrit (et nul exposé) ne peut restituer spontanément le caractère itératif du processus de recherche. L'exercice constructiviste est, sur ce point, délicat puisque la rédaction oblige à inscrire une intelligibilité et un sens dans des conventions langagières susceptibles de rendre compte d'une investigation dans le complexe. A posteriori, les destinataires du travail rédigé doivent pouvoir y puiser une source d'éclairage utile à leurs propres investigations.

A quelques exceptions près, l'exposé du cadre méthodologique renvoie essentiellement aux aspects d'investigation terrain, moins à la méthode déployée pour articuler les connaissances antérieurement apportées, comme si cette articulation faisait davantage partie d'un exercice de style (revue de littérature) que d'une méthode. Nous le présentons toutefois comme tel dans la première section (3.1), avant d'exposer le protocole empirique (3.2).

<sup>24</sup> Ces deux exemples font penser à certaines typologies des dirigeants, notamment au PIC et au CAP de Marchesnay (dans Julien et Marchesnay, 1987).

### 3.1 Une démarche théorique relevant de l'analyse dialectique et jalonnée de questions fondamentales sur l'entrepreneuriat

La démarche proposée par Pagès (1986, 1993), qu'il appelle «l'épistémologie dialectique»<sup>26</sup>, nous a servi de guide. A la lecture de cet auteur, deux acceptions peuvent en être données. L'une correspond au sens attribué habituellement au terme «dialectique» et concerne l'étude d'un objet aux dimensions indissociables mais irréductibles les unes aux autres. L'autre renvoie à la façon d'étudier l'objet : il s'agit d'effectuer des articulations de processus relevant de domaines différents, à travers une approche interdisciplinaire induisant un questionnement épistémologique, afin de mesurer les possibles articulations (ainsi, par exemple, les objets sur lesquels la connaissance est apportée sont-ils suffisamment proches pour que nous puissions combiner les recherches). Les deux acceptions ne sont pas exclusives et constituent, conjointement, l'épistémologie dialectique.

Notre analyse est dialectique selon la première acception puisqu'elle porte sur les deux dimensions indissociables du phénomène renvoyant chacune à des corpus théoriques : l'entrepreneur et l'organisation. Elle l'est selon la seconde acception en ce sens qu'elle respecte l'idée selon laquelle il convient de surmonter l'un des problèmes majeurs des sciences humaines et sociales : l'intégration ou l'articulation de courants de pensée, jugés de première importance dans l'étude de l'objet, qu'il est impossible de négliger, et qui par ailleurs s'ignorent souvent. Cela conduit généralement à prendre une certaine hauteur de vue, un niveau d'abstraction permettant d'appréhender les fondements des courants utilisés et d'en proposer des articulations significatives sans sombrer dans un éclectisme anarchique. La démarche proposée par Pagès met en jeu une dialectique des dialectiques, c'est-à-dire que la «problématisation» n'est pas réservée au corps d'une discipline mais s'applique aussi à ses frontières et à ses marges. Il s'agit ainsi d'exploiter les recouvrements possibles des travaux issus de disciplines différentes et portant sur des objets pouvant être rapprochés, donc dans une certaine mesure de décloisonner. La démarche se veut multipolaire. Un exemple de celle-ci est donné par l'ouvrage collectif *l'emprise de l'organisation* (Pagès, Bonetti, de Gaujelac 1992), dans lequel se croisent une analyse sociologique du pouvoir d'inspiration marxiste (les contradictions sociales constituant la genèse d'appareils de pouvoir) et une analyse des ressorts inconscients de la psychologie collective en termes psychanalytiques (les systèmes de défense correspondant à des conflits psychologiques inconscients)<sup>27</sup>. Dans cette étude, l'organisation apparaît comme une médiation des registres économique, idéologique, politique ou décisionnel ; registres s'articulant avec les systèmes de défense psychologiques des individus. «Le système psychologique apparaît à la fois comme l'effet du système social et comme sa cause. L'un et l'autre ont leurs origines, leurs problématiques, leurs processus propres, qui ne peuvent être réduits les uns aux autres. En même temps ils s'intriquent de façon si étroite qu'il est impossible de comprendre le fonctionnement de l'un sans l'autre» (Pagès, 1993 : 23). L'analyse dialectique conduit alors à des «problématisations» multiples non inscrites dans un seul registre disciplinaire, à une perspective interdisciplinaire, voire transdisciplinaire mais avec, dans ce dernier cas, des réserves relevant de possibles confusions, le risque étant d'importer des concepts de façon malheureuse. La démarche proposée par Pagès constitue aussi, dans les disciplines où des emprunts sont opérés, une garantie d'utilisation réfléchie des paradigmes mobilisés.

Les questions ayant permis d'avancer dans la compréhension de notre objet d'étude ont conduit, outre l'intégration de la littérature en gestion et en entrepreneuriat, à la mobilisation de connaissances issues de différentes disciplines. Sans les reprendre toutes, voici juste quelques questionnements ayant jalonné la conduite de notre recherche<sup>28</sup>.

Le premier type de questionnements concerne la création entendue comme une phase d'un cycle : quand la création démarre-t-elle ? Quand finit-elle ? Y a-t-il un moment identifiable inscrivant précisément cette situation dans telle ou telle phase du cycle de vie de la firme ? Ce moment débute-t-il lorsque l'entrepreneur pense à l'organisation qu'il souhaite impulser, ou avant, lorsqu'il n'a qu'une idée, ou après, lorsqu'il commence à agir pour concrétiser sa vision ? Les investigations nous ont conduit à distinguer création d'une firme et création d'une organisation, à distinguer entrepreneuriat et création d'entreprise. L'entrepreneur est un créateur d'organisation, laquelle peut émerger ex-nihilo, ou sur la base d'une entité existante, voire plus largement d'une organisation existante, ce qui renvoie aux problématiques de l'intrapreneuriat (voir Carrier, 1996, 2000), de la reprise d'entreprise (voir Deschamps, 2000), du «corporate entrepreneurship», etc.

Le deuxième type de questionnement s'est focalisé sur l'entrepreneur. Que sait-on de cet acteur majeur ? Ses dispositions pour l'entreprise sont-elles, à l'extrême, et pour prendre une formulation provocante, génétiquement programmées ? Possède-t-il des caractéristiques le distinguant des non-entrepreneurs (effectifs ou potentiels) ? Naît-on (approche par les traits) ou est-on entrepreneur par ce que l'on fait (approche par les faits) ? S'agit-il d'un comportement (approche behavioriste) ?

<sup>25</sup> Certes audacieusement, voire paradoxalement, il serait peut-être dans cette veine possible de lier entrepreneuriat et approche neo-institutionnelle (cf. théorie des coûts de transaction)...

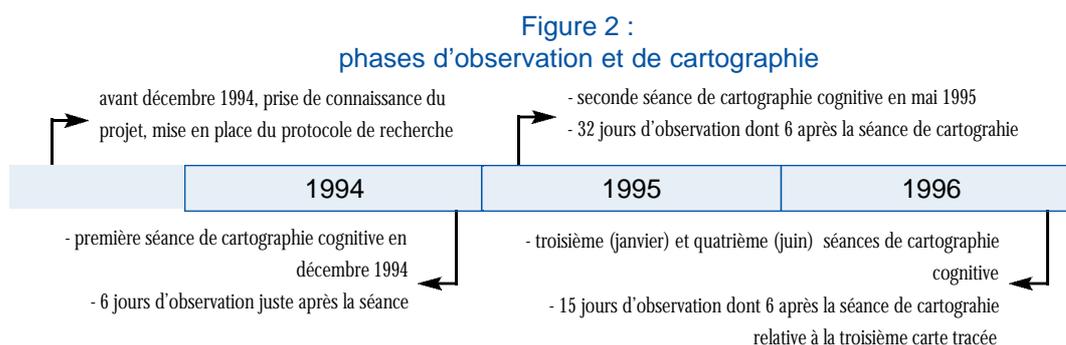
Le troisième type de questionnement ne pouvant être écarté (après celui relatif au balisage du phénomène et celui renvoyant à l'étude de l'individu qui l'impulse) concerne la question des Facteurs Clés de Succès (à colorer d'une conception socio-cognitive afin de dépasser l'acception réaliste qui prévalait lors de l'apparition de la notion). La combinaison de cette notion de FCS, de celle de vision stratégique et de celle de mise en scènes (enactment) de Weick (1979) a permis de comprendre comment l'entrepreneur, sur la base des facteurs qu'il considère comme important pour la réalisation de son projet, s'efforce de rendre l'organisation congruente à la représentation qu'il s'en fait. Pour scruter empiriquement cette représentation, nous avons utilisé la cartographie cognitive (outre la légitimité de l'outil pour investir les représentations idiosyncrasiques des acteurs, on se souviendra de l'intérêt de Weick pour les cartes causales).

### 3.2 La phase empirique : étude d'un cas de création et cartographie cognitive

Une carte cognitive est un graphique reflétant les schémas de pensée d'un individu par rapport à un questionnement bien circonscrit. Cette méthode de collecte et d'analyse des données permet d'étudier la représentation de l'entrepreneur et d'en suivre l'évolution dans le temps, notamment en confrontant, par l'observation (seconde méthode déployée), cette vision à ses agissements (c'est-à-dire comment il se positionne vis-à-vis des parties prenantes, comment il configure son organisation).

Cette investigation conforte deux positions. La première concerne l'idée selon laquelle l'organisation impulsée ne peut se restreindre aux frontières d'une entité strictement délimitée sur le plan physique, ou même juridique. La seconde est pratique. Les organisations créées restent la plupart du temps petites. Et beaucoup de spécialistes de la PME s'accordent à reconnaître le caractère inadapté des outils d'analyse stratégique développés à partir de l'étude des grandes, voire des très grandes organisations. Il s'agit moins de nier les apports de ces modèles, que de souligner la pertinence des approches de nature heuristique dans le contexte qui nous intéresse. A ce niveau, la cartographie cognitive, associée à l'observation, s'est révélée particulièrement féconde pour entrer dans l'étude du phénomène entrepreneurial par l'entremise de la dimension cognitive de notre modèle<sup>29</sup>.

Globalement, le terrain sur lequel ces outils ont été déployés a été servi par une étude de cas. Bien connue du gestionnaire, l'étude de cas ne sera pas ici détaillée sauf à préciser notre adhésion à l'approche de Stake (1994, 1995). S'il est utile de retenir plusieurs cas lorsque l'étude porte sur certains attributs dans une perspective comparative, l'approche semble moins pertinente lorsqu'il s'agit de ne négliger aucun aspect susceptible d'être révélé. Sans écarter ce que les comparaisons entre sites sont susceptibles d'apporter, elles doivent en premier lieu se faire entre le terrain et les concepts ou théories mobilisés. L'étude d'un cas constitue une opportunité d'apprentissage ayant la primauté sur ce que la comparaison entre sites peut, ensuite, apporter. Le meilleur exemple en est donné par les connaissances issues de l'étude d'un cas atypique. L'étude d'un cas peut aussi être utile pour élaborer ou perfectionner une théorie, pour montrer les limites de la généralisation, voire suggérer des difficultés pour des études futures. L'étude de cas suppose que le chercheur passe un temps substantiel sur le terrain. Pour le travail de thèse, le terrain a été investi de façon plus intense de décembre 1994 à juin 1996 (cf. figure 2)



La façon de mobiliser la cartographie cognitive s'inspire d'une proposition de Cossette (1994b). Le protocole comporte trois phases. La première est la phase d'exploration. Elle dure entre 2 et 3 heures. L'interviewé est invité, par une question ouverte, à citer les variables qui selon lui ont ou auront un impact sur l'avenir de son entreprise. Chaque variable énoncée

<sup>26</sup> Comme nous l'avons exposé, le terme «épistémologie», dans cette expression, ne se comprend pas chez Pagès dans son sens «traditionnel» ; son approche nous ayant inspiré, il aurait toutefois été difficile de ne pas citer la terminologie employée par cet auteur.

<sup>27</sup> Pour une utilisation en gestion voir Pailot (1995).

<sup>28</sup> Pour détails voir Verstraete (1999a).

est placée au centre d'une grille. Assez spontanément, l'acteur évoque entre 5 et 10 concepts. Il indique ensuite quelles variables auront une influence sur les concepts placés au centre des grilles. Puis il est questionné à propos des variables que ces mêmes concepts sont susceptibles d'influencer. L'opération est répétée pour les «explications» (variables influençantes) et les «conséquences» (variables influencées) jusqu'à saturation de l'interviewé<sup>30</sup>. La première carte est tracée par rassemblement des différentes grilles d'exploration systématique. Elle présente des liens de causalité (laquelle n'est pas une causalité stricte ou cartésienne du terme, mais renvoie à des liens d'influence qualitatifs divers, voir : Huff, Napparedy, Fletcher, 1990). La deuxième phase est celle de validation. Elle se déroule quelques jours après la première phase et consiste à présenter la carte tracée à l'individu qui acquiesce ou non aux commentaires et amende éventuellement la carte. La phase d'analyse des cartes est faite à l'aide du logiciel Decision Explorer (© Banxia software). L'analyse porte principalement sur le repérage des facteurs influencés, des facteurs influençants, les boucles, la centralité des concepts et une analyse par regroupement de variables (type cluster). Elle a révélé des aspects significatifs que les investigations théoriques avaient mis en évidence. En confrontant cette analyse au modèle conceptuel, six dimensions ont été identifiées comme devant faire l'objet d'une attention toute particulière dans une démarche entrepreneuriale. Ces six dimensions devraient prendre place dans la vision stratégique de l'entrepreneur afin que celui-ci puisse posséder les bases nécessaires à la maîtrise de son initiative.

## Conclusion : participer à la maîtrise du phénomène entrepreneurial

La notion de maîtrise à laquelle nous adhérons renvoie à une acception du contrôle consistant à organiser pour maîtriser les facteurs influençant la trajectoire souhaitée. Cela rejoint le principe de déclinaison de la stratégie et l'approche par les FCS (Anthony, 1965, 1988 ; Bouquin, 1986 ; Ardouin, Michel, Schmidt, 1986). En effet, il s'agit pour l'acteur de fonder sa réussite sur ce qu'il perçoit, consciemment ou inconsciemment et par utilisation de méthodes plus ou moins formelles d'analyse stratégique, comme facteurs d'évolution en engageant des actions permettant de concrétiser et de maîtriser ces facteurs. Cette maîtrise passe en grande partie par la sensibilisation du créateur aux six pôles présentés ci-dessous. Sans ériger ces pôles en Facteurs Clés de Succès, il s'agit de signifier les aspects essentiels auxquels le créateur devrait être sensible. L'approche est intégrative et transversale. Très synthétiquement, voici ces pôles.

Un pôle " positionnements " : l'organisation et les produits qu'elle propose à l'échange doivent se positionner vis-à-vis de multiples parties prenantes et concurrentes. Ces positionnements ne signifient pas adaptation, puisque la volonté peut être de changer de façon plus ou moins radicale le contexte d'évolution, voire de le créer. Dans tous les cas, il faut convaincre les parties prenantes d'adhérer au registre conventionnel d'affaires posé par l'entreprise. Plus prosaïquement et avant l'émergence d'un tel registre, il faut convaincre les partenaires financiers d'investir, les clients d'acheter, etc. Chacune des parties ayant ses propres attentes, il convient de développer une véritable politique à son égard (politique salariale, politique marketing, politique financière, etc. ; en fait, les stratégies fonctionnelles) afin de lui apporter durablement de la valeur.

Le pôle " configuration à mettre en place " : concerne le design organisationnel. Il convient de mettre en place une configuration organisationnelle afin d'exploiter les nouvelles combinaisons et produire ce qui est attendu (ou ce que l'on croit être attendu...) par le marché. Les ressources (matières, compétences, activités, informations, finances...) sont organisées pour fournir aux acteurs un produit d'échange. Le terme produit est ici entendu comme l'élément apprécié de la partie prenante concernée. Outre la conception des produits qui seront les fruits de l'échange de valeur, la configuration relaie la direction générale dans le positionnement des produits et de l'entreprise elle-même vis-à-vis des parties prenantes.

Un pôle " performances " : la valeur à dégager renvoie directement à la performance de l'entreprise, ou plutôt les performances puisqu'il s'agit de servir et satisfaire des besoins attendus (ou à créer) par les parties prenantes. Tant que celles-ci possèdent un intérêt dans le projet, par la valeur qu'elles en tirent, elles devraient être fidèles (finalement, la valeur se mesurerait a posteriori par la fidélité de la partie prenante, qu'elle soit un client, un salarié, un fournisseur, un acteur du développement économique, un actionnaire, etc.). Sinon, lorsqu'une d'entre elles perçoit un intérêt à passer chez la concurrence, l'entreprise risque de ne plus récolter de ce partenaire la valeur qu'elle attend en retour de ce qu'elle lui offre (principe d'échange). Pour l'entrepreneur la principale difficulté est de satisfaire des attentes éventuellement antinomiques et de trouver un équilibre permettant de jouer, souvent de façon alternative, avec la satisfaction des uns pendant que les autres patientent.

<sup>29</sup> La visée de l'article étant avant tout de présenter le modèle, les détails du protocole méthodologique peuvent être consultés sur le site <http://www.adreg.net>

Le pôle " caractéristiques intrinsèques ", ou " compétences " : l'entrepreneuriat fait largement référence à la motivation, la ténacité, la capacité à convaincre, etc. de l'entrepreneur. Il s'agit d'apprécier ses forces pour les exploiter, ses faiblesses pour les minimiser. Ce pôle concerne les " propres ressources ", pour paraphraser Penrose (1959, p.31), de l'organisation mis au service de la conception et la vente de biens et service. Il constitue le point d'ancrage aux conceptions de l'entreprise basées sur les ressources.

Le pôle " politique relationnelle " : il est essentiel pour l'acquisition de ressources. Il concerne directement le " capital social " et l'insertion dans les réseaux, les alliances et partenariats divers, le lobbying et toutes les activités permettant d'utiliser les compétences et les ressources apportées par les parties prenantes. Ils permet le repérage des opportunités d'affaires.

Le pôle " apprentissages " : nous avons une nouvelle fois utilisé le pluriel pour insister sur la multiplicité des formes et des contenus d'apprentissage. Le contexte managérial est d'une importance capitale pour le développement des apprentissages. Or, on sait que créer n'est pas diriger. L'apprentissage doit se développer dans les deux directions.

Maîtriser l'organisation impulsée suppose l'intégration de ces six pôles dans la vision de l'entrepreneur. C'est en leur sein que s'identifient ou se construisent les Facteurs Clés de Succès (véritables moteurs de l'entreprise) et les Facteurs Stratégiques de Risque susceptibles de freiner l'évolution souhaitée. Si l'intégration de ces six pôles ne peut être précocement érigé en modèle (celui-ci étant la traduction pratique du modèle théorique présenté en ces pages), son utilisation dans un cadre pédagogique est en cours de test. Cette retombée pratique de la thèse se complète d'une utilisation de la cartographie cognitive pour l'accompagnement des créateurs (Verstraete, 1997).

Pour clore cet article, précisons que la recherche en entrepreneuriat partage avec le management stratégique nombre de thématiques, que certains placent au centre de leur travaux. Ainsi en est-il de l'innovation, de la découverte d'opportunités d'affaires, du changement, du risque, de l'incertitude, de la créativité, de l'intention, de la vision, de la création de valeur, etc., thèmes intéressant parfois également les autres spécialités des sciences de gestion. Il devient difficile d'arguer de la spécificité de l'entrepreneuriat sur la base des notions, concepts ou modèles théoriques afférents, même s'il est concerné par ces aspects.

La nature transversale de l'entrepreneuriat et du management stratégique impose leur possible rapprochement, sans en autoriser la confusion, sans permettre l'inclusion de l'un dans l'autre. Ce qui fonde la spécificité de l'entrepreneuriat réside, selon nous, dans la dialectique entrepreneur-organisation et la façon dont leur relation s'exprime. C'est cette acception qui nous a conduit à étudier les dimensions de cette dialectique.

## Bibliographie

- Abric J.-C. (ed.), *Pratiques et représentations sociales*, Presses Universitaires de France, 1994
- Albouy M., «Théorie, applications et limites de la création de valeur», *Revue Française de Gestion*, n°122, 1999
- Anthony RN, *Planning and control systems : a framework for analysis*, Boston, Harvard University Press, 1965
- Anthony RN, *La fonction contrôle de gestion*, Publi Union, 1993 (Ed. or. 1988)
- Ardoin JL, Michel D & Schmidt J, *Le contrôle de gestion*, Publi Union, 1986 (2e édition)
- Argyris C., Schön D.A., *Organizational learning*, Addison Wesley, 1978
- Atlan H., *Entre le cristal et la fumée*, Seuil, 1979
- Balandier G., *Le désordre. Eloge du mouvement*, Fayard, 1988
- Bastien C., «Raisonnement», *Science et Vie*, hors série n°195, 1996
- Bennis W., Nanus B., *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*, InterEditions, 1985
- Berger P & Luckmann T, *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck, 1986
- Bouquin, *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, 1991 (1ère éd. 1986)
- Bourdieu P., *Choses dites*, Les éditions de Minuit, 1987
- Boutillier S & Uzunidis D, *L'entrepreneur. Une analyse socio-économique*, Economica, 1995

<sup>30</sup> Forcer les réponses conduirait à une circularité de la pensée non forcément représentative et à induire des liens entre des concepts initialement non reliés par l'individu. Comme pour la plupart des démarches qualitatives, l'acceptation de la méthode proposée suppose de reconnaître la compétence du chercheur à apprécier quand survient la saturation.

- Boutillier S., Uzunidis D., La légende de l'entrepreneur, Syros-Alternatives économiques, 1999
- Boutillier S., Uzunidis D., «Les dimensions socio-économiques et politiques de l'entrepreneur», dans T. Verstraete (ed.), Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat, Edition Management et Société, 2000
- Bruyat C., Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Grenoble, 1993
- Burt RS, Toward a structural theory of action, New-york, Academic Press, 1982
- Bygrave W.D. & Hofer C.W., «Theorizing about entrepreneurship», Entrepreneurship Theory and Practice, 16(2), 1991, p.13
- Carrier C., «Intrapreneurship in small business : an exploratory study», Entrepreneurship, Theory and Practice, 21(1), 1996
- Carrier C., Intrapreneuriat - à la recherche de complice innovant et entreprenant, dans Verstraete T. (dir.), Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat, Editions Management et Société, 2000
- Carrière JB, «La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique», Revue internationale PME, 4 (1), 1991
- Charreaux G., Desbrières P., «Gouvernement des entreprises et création de valeur», dans Bréchet J.-P (ed.), Valeur, Marché et Organisation, Actes des XIVe Journées Nationales des IAE, Nantes, Presses Académiques de l'Ouest, 1998
- Cliquet G., Grégory P., «Marketing», in Le Duff R. (dir.), Encyclopédie de la gestion et du management, Dalloz, 1999
- Collins J.C., Porras J.I., Building a Visionary Company, California Management Review, 37(2), 1995
- Collins J.C., Porras J.I., Built to last: successful habits of visionary companies, HarperCollinsPublishers, 1994
- Collins J.C., Porras J.I., Organizational Vision and Visionary Organization, California Management Review, 34(1), 1991
- Cossette P. (dir), Cartes cognitives et organisations, Presses de l'Université de Laval, Ed Eska, 1994a
- Cossette P., «Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire dirigeant de PME: une étude exploratoire», 39e conférence mondiale de l'ICSB, Strasbourg, 1994b
- Cyert R.M., March J.G., A Behavioral Theory of the Firm, Prentice Hall, 1963
- d'Amboise G & Bouchard S, De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations, Cahier 90-02 de l'Université Laval, 1990
- d'Amboise G & Bakenda Nkongolo JM, Association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise, Cahier 92-109b de l'Université Laval, 1992
- d'Amboise G & Bakenda Nkongolo JM, Vision stratégique : concept et signification empirique, Cahier 92-109a de l'Université Laval, 1992
- Davidson D, Actions et événements, Presses Universitaires de France, 1993
- Davidsson P., «Continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth», Journal of Business Venturing, 6(6), 1991
- Deschamps B., Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, ESA, Université de Grenoble, 2000
- Desreumaux A., Stratégies, Dalloz, 1993
- Desreumaux A., Structures d'entreprise, Vuibert, 1992
- Doise W., Palmonari A. (ed.), L'étude des représentations sociales, Delachaux & Niestlé, 1986
- Dupuy J.-P., Ordres et désordres. Enquête sur un nouveau paradigme, Seuil, 1982
- Eden C., Spender J.-C. (Dir), Managerial and organizational cognition, Sage Publications, 1998
- Filion L.-J., «Vision and relations : element for entrepreneurial metamodel», Frontiers of entrepreneurship research, Babson college, 1990
- Filion L.-J., Visions et relations : clés du succès de l'entrepreneur, Les éditions de l'entrepreneur, Montréal, 1991
- Filion L.-J., «L'élaboration d'une vision», in Coté (ed.), La gestion stratégique de l'entreprise. Aspects théoriques, Gaëtan Morin éditeur, 1995
- Fisette D & Livet P, «L'action mise en cause», Actuel Marx, n°13, premier semestre, 1993
- Fombrun CJ, «Structural dynamics within and between organizations», Administrative Science Quarterly, 31, 1986
- Friedberg E., Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée, Seuil, 1993
- Gartner W.B., «What are we talking about when we talk about entrepreneurship ?», Journal of Business Venturing, 5 (1), 1990
- Giddens A., La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration, Presses Universitaires de France,

- 1987 (édition originale 1984)
- Gomez P.-Y., *Le gouvernement d'entreprise*, InterEditions, 1996
- Gomez P.-Y., *Qualité et théorie des conventions*, Economica, 1994
- Granovetter M.S., «Economic action and social structure : the problem of embeddedness», *American Journal of Sociology*, 91(3), 1985
- Greiner L.E., «Evolution and Revolution as Organization Growth», *Harvard Business Review*, juillet-août, 1972
- Guimelli C. (ed.), *Structures et transformations des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, 1994a
- Guth W.D., Kumaraswamy A. & McErlean M., «Cognition, enactment and learning in the entrepreneurial process», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1991
- Hamel G., Prahalad C.K., «Strategic Intent», *Harvard Business Review*, 67(3), 1989
- Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994
- Hoc JM, «La planification de l'activité», in Richard JF, Bonnet C & Ghiglione R (dir), *Traité de psychologie cognitive*, tome 2, Dunod, 1990
- Huff A.S. (dir), *Mapping Strategic Thought*, John Wiley and sons, Chichester, England, 1990
- Huff A.S., Napparedy V. & Fletcher K.E., Coding the causal association of concept, in Huff (dir), *Mapping strategic thought*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 1990
- Jodelet D. (ed.), *Les représentations sociales*, Presses Universitaires de France, 1989
- Julien P.-A., «Régions dynamiques et PME à forte croissance – Incertitude, information potentielle et réseaux à signaux faibles», dans Verstraete T. (dir.), *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et Société, 2000
- Julien P.A., Marchesnay M., *La petite entreprise*, Vuibert, 1987
- Julien P.-A., Marchesnay M., *L'entrepreneuriat*, Economica, collection gestion poche, 1996
- Kuratko D.F., Hornsby J.S., Naffziger D.W., «An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship», *Journal of small Business Management*, 35(1), 1997
- Langlois R., La firme planifie-t-elle ?, dans Garrouste P. (éd.), *Les frontières de la firme*, Economica, 1997
- Le Moigne J-L., *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1990
- Le Moigne J-L., *Les épistémologies constructivistes*, Presse Universitaire de France, Que sais-je, 1995
- Leibenstein H, The général X-efficiency paradigm and the role of the entrepreneur, in Rozzio (dir), *Time, uncertainty and disequilibrium*, Lexington Mass DC Heath, 1979
- Louart P., Ethique, in Le Duff (dir.), *Encyclopédie de la gestion et du management*, Dalloz, 1999
- Lugand J.-C., *La systémique sociale*, Presses Universitaires de France, Que sais-je, 1993
- Marion S., Philippart P., Verstraete T., «La valorisation de la recherche publique par la création d'entreprise», in T. Verstraete (dir), *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et Société, 2000
- Martinet A.C., *Management stratégique : organisation et politique*, Ediscience, 1984
- Mintzberg H., Waters J.A., «Of strategies, Deliberate and Emergent», *Strategic Management Journal*, 6, 1985
- Moingeon B., Ramanantsoa B., «Approche socio-économique du management stratégique», in Ingham (dir), *Management stratégique et compétitivité*, De Boeck Université, 1995
- Naffziger D.W., Hornsby J.S. & Kuratko D.F., «A proposed research model of entrepreneurial motivation», *Entrepreneurship, Theory and Practices*, 18(4), 1994
- Naffziger D.W., Hornsby J.S. & Kuratko D.F., «A proposed research model of entrepreneurial motivation», *Entrepreneurship, Theory and Practices*, 18(4), 1994
- Nkongolo-Bakenka J.-M., d'Amboise G., Garnier B., «L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise», *Revue Internationale PME*, 7 (1), 1994
- Orléan A. (Dir), *Analyse économique des conventions*, Presses Universitaires de France, 1994
- Pagès M., *Trace ou sens. Le système émotionnel*, Homme et groupes Editeurs, 1986
- Pagès M., *Psychotérapie et complexité*, Hommes et perspectives, 1993
- Pagès M., Bonetti M., de Gaujelac V. & Descendre D., *L'emprise de l'organisation*, Presses Universitaires de France, 1992
- Pailot P., *L'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement mutationnel : de l'emprise au deuil. approche qualitative inductive basée sur la méthode biographique*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Lille, 1995

- Pailot P., «La mémoire en héritage – éléments d'analyse socio-psychique de la socialisation entrepreneuriale anticipée», Ve Congrès International Francophone sur la PME, IAE de Lille, octobre, 2000 (<http://www.airepme.univ-metz.fr/>)
- Pailot P., «La socialisation entrepreneuriale», in Verstraete T. (dir.), Histoire d'entreprendre - les réalités de l'entrepreneuriat, tome 2, Editions Management et Société, 2002, à paraître
- Paturol R., Etat de la recherche en management stratégique, Etat des thèses établi suite aux XIVe journées nationales des IAE, Nantes, 1998
- Penrose E.T., The theory of the growth of the firm, Basil Blackwell : Oxford, 1959
- Quéré (dir), La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat, CNRS Éditions, 1993
- Robé J.-P. , L'entreprise et le droit, PUF, collection "Que sais-je ?", N° 3442, 1999
- Salais R., «Incertitudes et interactions de travail : des produits aux conventions", in Orléan (dir), Analyse économique des conventions, Presses Universitaires de France, 1994
- Saporta B., Stratégies pour la PME, Montchrétien, 1986
- Saporta B., La création d'entreprises : enjeux et perspectives, Revue Française de Gestion, novembre-décembre, 1994
- Saporta B., Verstraete T., «Réflexion pour une pédagogie de l'entrepreneuriat dans les composantes en sciences de gestion des universités françaises», Gestion 2000, mai-juin, 2000
- Schumpeter J.A., Théorie de l'évolution économique, Dalloz, 1935
- Schumpeter J.A., Business cycles, vol.1, Mc grawHill, NY, 1939
- Schumpeter J.A., Capitalisme, socialisme et démocratie, Edition Payot, 1947, 1951
- Scott R., Christensen S, The Institutional Construction of Organizations – International and Longitudinal Studies, Sage Publications, 1995
- Scott R., Meyer J.W., Institutional Environments and Organisations – Structural complexity and Individualism, Sage Publications, 1994
- Searle J, L'intentionnalité, Editions de minuit, 1985
- Searle J, La redécouverte de l'esprit, Gallimard, 1995
- Sims H.P., Gioia D.A. (ed.), The Thinking Organization, Jossey-Bass Publishers, 1986
- Stake R.E., «Case studies», in Denzin & Lincoln (dir), Handbook of qualitative research, Sage publication, 1994
- Stake RE, The art of case study research, Sage Publications, 1995
- Starr JA & Fondas N, «A model of entrepreneurial socialization and organisation formation», Entrepreneurship, Theory And Practice, Fall, 1992
- Supiot A., Critique du droit du travail, PUF, collection «Les voies du droit», 1994
- Varela F.J., Autonomie et connaissance: essai sur le vivant, Edition du Seuil, 1989
- Verstraete T., Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale, Thèse pour le Doctorat de l'Université en sciences de gestion, IAE de Lille, juillet, 1997
- Verstraete T., Autopoïèse et sciences de gestion : un excès d'éclectisme, Cahier de recherche du CLAREE, 1999b (<http://www.univ-lille1.fr/claree>)
- Verstraete T., Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale, Revue Internationale de Systémique, 12(4-5), 1998
- Verstraete T., Entrepreneuriat – connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes, L'Harmattan, collection Economie et Innovation, 1999a
- Verstraete T., Autopoïèse et sciences de gestion : un excès d'éclectisme, Cahier de recherche du CLAREE, 1999b (<http://www.univ-lille1.fr/claree> ou <http://www.adreg.net>)
- Verstraete T. (dir.), Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat, Editions Management et Société, 2000a
- Verstraete T. (dir.), Entrepreneuriat et Sciences de Gestion, Habilitation à Diriger des Recherches, IAE-USTL, Lille, septembre 2000b
- Wacheux F., Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica, 1996
- Weick K., Sensemaking in Organization, Sage Publications, 1995
- Weick K.E., The social psychology of organizing, Reading, Massachusetts, Addison-Westley, 1979
- Weil-Barais A (dir), L'homme Cognitif, Presses Universitaires de France, 1993

