

CRCGM & CERFIGE

Workshop 25-26 mars 2010

Domaine du Marand

**« Des pratiques entrepreneuriales aux
activités entrepreneuriales »**

Pascal Lièvre * & Christophe Schmitt **

***Clermont Université et Groupe ESC Clermont, CRCGM EA 3849**

****Université de Nancy, CERFIGE**

Sommaire

1. Introduction-Positionnement

- 1.1 « Des pratiques entrepreneuriales aux activités entrepreneuriales » : Pascal Lièvre (CRCGM) & Christophe Schmitt (CEREFIGE)
- 1.2 « Plaidoyer pour une approche pragmatique de l'entrepreneuriat » : Michel Marchesnay (ERFI)
- 1.3 « Les configurations de l'entrepreneuriat » : Philippe Trouvé (CRCGM)
- 1.4 « Aperçu des théories de l'activité » : Fabien Coutarel (PAEDI)

2. Aperçu des pratiques entrepreneuriales et de leurs modes d'investigation

- 2.1 « L'entrepreneur et la construction d'une 'niche cognitive' dans le cadre de l'identification collective d'opportunités ; le cas d'une entreprise de service dans l'immobilier » : Jean Louis Magakian (ESC St-Etienne/CRCGM)
- 2.2 « L'activité d'entreprendre d'un chef d'expédition polaire ; la question des compétences critiques » : Pascal Lièvre (CRCGM)
- 2.3 « Pratiques réticulaires et efficience du pilotage d'une organisation éducative dans l'enseignement supérieur » : Marc Lecoutre (CRCGM)
- 2.4 « Etude du comportement entrepreneurial des ingénieurs entrepreneurs ; le cas du Maroc » : Ilias Majdouline (Ecole Polytechnique Agadir) & Christophe Schmitt (CEREFIGE)
- 2.5 « Les pratiques entrepreneuriales dans le secteur administratif » : Remi Fabbri (CEREFIGE)
- 2.6 « Les pratiques entrepreneuriales dans le secteur hospitalier » : Julien Husson (CEREFIGE) et Jean-Pierre Grandhaye (Institut National Polytechnique Lorraine)
- 2.7 « Entreprendre dans les organisations médico-sociales : de la dualité à la dialogique des projets » : Dino Santelli (CEREFIGE) et Christophe Schmitt (CEREFIGE)
- 2.8 « Les pratiques entrepreneuriales dans le secteur social » : Frank Janssen (Université Catholique de Louvain) et Sophie Bacq (Université Catholique de Louvain)
- 2.9 « L'apport de la praxéologie conventionnaliste à la théorie de l'entrepreneur institutionnel ; le cas d'un directeur d'établissement de travail temporaire » : Bertrand Valiorgue (CER-CRCGM)
- 2.10 « Les pratiques entrepreneuriales en matière de socialisation organisationnelle » : Emilie Bargues (CRCGM)

3. Perspectives méthodologiques et épistémologiques autour de l'entrepreneuriat

- 3.1 « Aperçu des possibilités méthodologiques d'investigation de l'activité d'un entrepreneur » : Pascal Lièvre (CRCGM) et Géraldine Rix-Lièvre (PAEDI)
- 3.2 « Une proposition de cadrage épistémo-méthodologique de l'entrepreneuriat » : Marie José Avenier (CERAG) et Christophe Schmitt (CEREFIGE)

Des pratiques entrepreneuriales aux activités entrepreneuriales

Pascal Lièvre * & Christophe Schmitt **

***Clermont Université et Groupe ESC Clermont, CRCGM**

****CEREFIGE Université de Nancy**

L'émergence d'une économie de l'innovation fondée sur la connaissance au sens de Dominique Foray (2009) se traduit par la mise en place d'un régime d'innovation intensive et permanente selon l'expression d'Hatchuel, où tous les secteurs de l'économie, toutes les entreprises quelles que soient leurs tailles sont concernées. La nouvelle donne de l'entreprise est l'innovation ordinaire comme l'exprime Norbert Alter (2004). C'est le développement de ce que Michel Marchesnay appelle un nouveau genre de capitalisme : le capitalisme entrepreneurial. C'est l'entreprise comme projet au sens de Desreumeaux et Brechet (2009) qui devient le pivot de l'économie. Comme le rappelle Martinet (2000, p121), selon les chercheurs du MIT's Industrial Performance Center, les situations contemporaines que rencontrent les directions générales ressemblent de plus en plus à celles qui caractérisent la conception et le développement de nouveaux produits appelant à des formes de stratégie capable de gérer des situations d'incertitude. Il s'agit alors d'irriguer nos organisations selon une « doxa entrepreneuriale » que l'on peut traduire toujours en suivant Michel Marchesnay en termes d'innovation, de prise de risque et de l'émergence de singularité. En mettant en avant cette capacité d'entreprendre à tous les échelons de l'organisation, ce sont les règles du jeu managérial qui se transforment. Des règles que nous ne connaissons pas suffisamment et que nous tentons de décrypter et d'inventer. Nous contribuons à notre manière à ce programme de recherche. En effet, nous avons commencé ce travail dans le cadre d'un colloque organisé par le CRCGM à Clermont-Ferrand en partenariat avec l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne dont l'objet était d'investir les règles de l'activité à projet (Lièvre, Lecoutre, Traore, 2006). Parmi l'ensemble des contributions, trois résultats nous semblent importants à souligner pour faire le lien avec cette thématique de l'entrepreneuriat que nous proposons d'aborder ici. Dominique Foray a pointé deux capacités critiques pour les organisations dans la nécessité qu'ils leurs incombent de faire émerger de nouvelles pratiques plus performantes d'une manière permanente aussi bien individuelles que collectives : la capacité à codifier les connaissances implicites qui participe au processus d'évaluation, de circulation des pratiques et à la capacité à intégrer les résultats de la recherche privée ou publique dans ces mêmes pratiques, mettant en avant la question de la veille scientifique et technique et des modes d'appropriation. C'est dans cette direction qu'une organisation peut apparaître comme résolument « progressiste ». Gilles Garel après avoir rappelé l'apport décisif de l'ingénierie concourante au pilotage de cette classe d'opération de gestion que l'on appelle le projet a montré les limites d'une telle perspective pour aborder la question du management de projet innovant. En clair le management de l'innovation renvoie encore à une autre classe de la conduite de projet. Et c'est là où l'apport de l'entrepreneuriat peut être d'une grande pertinence pour essayer de rendre compte de cette classe d'opération. Pour ce faire il faut avoir une conception plus extensive et plus générique de l'entrepreneuriat. Telle était le sens de la contribution de Christophe Schmitt à ce même colloque. En effet, bien souvent l'entrepreneuriat est envisagé sous l'angle exclusif de la création d'entreprise et plus particulièrement dans le secteur privé. Il faut avouer avec Bruyat (1993) et Verstraete (1999), que cela correspond à une représentation consensuelle dans le domaine de l'entrepreneuriat. Mais pourtant, est-il possible de réduire l'entrepreneuriat à la seule et unique création d'entreprise privée? Nous proposons non seulement de ne pas réduire l'entrepreneuriat à cette seule étape de l'histoire d'une organisation même si elle est décisive mais aussi d'élargir son

champ à l'ensemble des organisations quelles soient privées, publiques, mixtes, « sociales » ? Lorsqu'on parle d'entrepreneuriat, d'innovation ou encore d'intrapreneuriat, sous certains aspects, ne parlons-nous pas de la même chose (Lavoie, 1988) ? Il est possible de sortir de ce cloisonnement en considérant l'entrepreneuriat sous l'angle non plus uniquement de l'entrepreneur ou de son contexte mais des pratiques entrepreneuriales, c'est-à-dire ce que fait l'entrepreneur en situation. Dans ce cas de figure, on pourrait parler d'entrepreneuriat à partir du moment où les pratiques mises en œuvre appartiennent à une même classe d'opération. Il s'agit de s'inscrire dans cette seconde orientation, une représentation plus large de la notion d'entrepreneuriat. Un certain nombre de travaux convergent vers cette idée de se donner une définition plus extensive de l'entrepreneuriat. Verstraete et Fayolle (2005) proposent de définir l'entrepreneuriat comme une « initiative portée par un individu (ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion) construisant ou saisissant une opportunité d'affaires (du moins ce qui est apprécié ou évalué comme tel), dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités, et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour des parties prenantes auxquelles le projet s'adresse ». On peut aussi envisager l'entrepreneuriat comme un processus finalisé de transformation de l'entreprise et, par conséquent, du marché sur lequel agit cette transformation, comme l'explique Schumpeter (1924). La définition donnée par Johannisson (2003) va bien dans ce sens : l'entrepreneuriat est envisagé comme « un processus dans lequel des ressources, indépendantes à l'origine, sont réorganisées d'une nouvelle façon pour saisir une occasion d'affaires ». Cette organisation des ressources indépendantes est un élément caractéristique de l'entrepreneuriat. Ainsi, une des grandes différences entre l'entrepreneur et les autres acteurs, c'est qu'il organise le désordre inhérent à l'indépendance des ressources dans une perspective de création de valeur sur le marché (Schmitt, 1999). Cela signifie qu'il faut générer du désordre et de la variété¹ pour faire de l'entrepreneuriat. De plus, la capacité de l'entrepreneur à organiser ce désordre va être un élément déterminant dans le processus entrepreneurial. On retrouve à travers cette capacité l'importance de la vision (Filion, 1991 et Cossette, 2001) et des mécanismes de projection qui lui sont associés (Schmitt et Bayad, 2006) mais aussi du capital social (Julien, 2005) et de sa mobilisation. Enfin, la notion de création de valeur vient aussi apporter du sens (Weick, 1995) à l'organisation du désordre et permettre la finalisation du processus entrepreneurial. Bien souvent, l'idée de création de valeur se limite à l'importance du chiffre d'affaires ou du bénéfice engrangé. Elle n'est pas suffisamment envisagée dans une perspective de construction de sens et d'acceptation par le marché qui « achète » finalement cette valeur. Au-delà de l'approche par les processus pour aborder les pratiques entrepreneuriales dont l'intérêt n'est plus à démontrer (Gartner, 1985, Schmitt et Bayad, 2002, Fayolle, 2004), il s'agit de (ré)affirmer et de (re)donner une place importante à l'entrepreneur comme individu cognitif et social évoluant dans une complexité finalisée et finalisante et plus particulièrement à ce que fait l'entrepreneur. Dans cette perspective, on peut parler, en évoquant le domaine de l'entrepreneuriat, d'une approche anthropocentrée au sens où Fulconis et Leymarie (2007) la définissent. Il s'agit alors de donner un contenu plus théorique à cette notion d'activité comme le font un certain nombre de chercheurs comme Jacques Theureau, Yves Clot... Derrière cette approche, il ne s'agit pas de se focaliser sur l'entrepreneur, ce qui reviendrait à prolonger l'approche par les traits qui a dominé les travaux dans le domaine de l'entrepreneuriat dans les années 80, mais plutôt de s'orienter vers l'activité de l'entrepreneur en situation quotidienne. Ainsi l'entrepreneur ne se définit pas par lui-même et il n'est pas plus un attribut de l'entrepreneuriat. Il se définit à

¹ On retrouve à travers cette notion de désordre, la loi d'Ashby concernant la variété requise au sein d'un système. La « variété » est le dénombrement de la quantité de comportements et d'états différents présents au sein d'un système pour permettre à celui-ci d'exister et de se développer.

travers son activité quotidienne en situation dans des registres : discursifs, cognitifs, relationnels, techniques, décisionnels, stratégiques... en relations avec les autres dans un contexte d'interdépendance. Il s'agit alors d'avoir une représentation holistique et dynamique de l'entrepreneuriat (Bygrave et Hofer, 1991). Nous pouvons parler de « situation entrepreneuriale » comme une certaine classe de situation de gestion et concevoir l'entrepreneuriat comme le proposent Avenier et Schmitt, (2008), comme la conception d'une situation évolutive correspondant à l'adaptation récursive, chemin faisant, de moyens et de fins, dans un but entrepreneurial, c'est-à-dire dans un but de création ou de développement d'une nouvelle organisation ou d'un projet. L'objectif n'est pas de nier les approches qui ont structuré la recherche et les actions en entrepreneuriat, mais plutôt de les compléter et de les rapprocher.

De cette approche découle un certain nombre de questions : Comment l'entrepreneur conçoit son projet ? Comment il le développe ? Comment mobilise-t-il ses réseaux sociaux ? Comment envisage-t-il ses activités par rapport à son environnement ? Comment pense-t-il son devenir ? » Comment fabrique-t-il sa stratégie ? Comment anime-t-il sa stratégie. Ces différentes questions témoignent d'un glissement sémantique allant de la question du « pourquoi ? » à celle du « comment ? ». Ce glissement n'est pas neutre. Il ne s'agit pas, comme le souligne Von Foerster (1981), de savoir ce que nous connaissons mais plutôt de savoir comment nous connaissons. La réponse à cette dernière question renvoie à la position du chercheur par rapport au terrain : il agit en tant qu'individu connaissant auprès d'autres individus connaissant. Ce glissement ouvre la voie à de nouvelles représentations de l'entrepreneuriat et à de nouvelles actions. Ce sont ces nouvelles représentations et ces nouvelles actions que nous nous proposons d'aborder à travers les différents chapitres de cet ouvrage. Non que la question du « pourquoi » ne nous intéresse pas, mais qu'elle n'est pas accessible directement auprès du discours spontané des entrepreneurs. Il s'agit de centrer nos travaux non pas sur le discours de l'acteur sur son action qui ne peut être qu'une tentative de rationalisation ex-post, mais délibérément sur son action ce que certains appellent son activité. Les travaux autour de ce qu'on peut appeler le paradigme de l'activité d'une manière extensive permettent d'aborder frontalement cette question de l'activité en situation sur le plan théorique mais aussi sur le plan méthodologique. Nous pouvons citer à titre illustratif, les théories de l'activité (Vygostki, Léontiev), l'action située (Suchman), la cognition située (Lave), le cours d'action (Theureau), la cognition distribuée (Hutchins, Norman), la cognition sociale distribuée (Hutchins, Cicourel), l'ethnométhodologie (Garfinkel)... Il restera à cadrer sur le plan épistémologique et méthodologique les voies qui s'ouvrent à nous pour appréhender délibérément l'activité entrepreneuriale.

Plaidoyer pour une approche pragmatique de l'entrepreneur

Michel Marchesnay
(ERFI, Université de Montpellier)

L'entrepreneur peut-il être conçu comme une essence (*eidōs* en grec) ? Peut-on le réduire à une eidétique, comme les économistes absolutistes, hyperdéductivistes, l'ont fait pour l'*homo oeconomicus*? Il semble bien que le propos soit absurde, pour de multiples raisons :

1°) Si l'on entend théoriser de façon déductive, il convient de procéder à un réductionnisme, en privilégiant, donc, une fonction – objectif à maximiser. Or, l'hypothèse utilitariste de maximisation du profit est suffisamment large pour englober toutes les situations idéalement possibles, hors de toute référence à des phénomènes relevant de l'ultra-empirisme. Le modèle de fonction de production, plus universel, est donc supérieur, conformément au dogme du « Rasoir d'Occam ». Il englobe par exemple la fonction de maximisation de la théorie managériale, qui apparaît comme un sous-modèle dérivé du modèle principal marshallien.

2°) Théoriser implique d'abord de nommer de façon non ambiguë l'objet d'étude, conformément au dogme nominaliste de la Logique d'Aristote. Or, loin de surmonter le piège de l'empirisme, les soi-disant « théories » de l'entrepreneur se réfèrent à des définitions, des conceptions, voire de simples perceptions « kaléidoscopiques », pour reprendre l'expression de Machlup à propos des théories de la firme. Certains voient dans l'entrepreneur un « ménager » de ressources (comme Montaigne parle de « ménager sa volonté »), dans la lignée de Say, d'autres y voient un « déménager » de circuit économique, dans la lignée de Schumpeter. En conséquence, la « rhétorique de l'entrepreneur » souffre d'une polysémie que l'intégration dans une problématique plus générale de l'entrepreneuriat ne peut qu'accentuer.

3°) En réalité, les théories générales dites « de l'entrepreneur » s'intéressent, non pas à l'individu, mais à une fonction que le chercheur entend privilégier. On parle alors plutôt de « fonction » d'entrepreneur. Cantillon privilégie ainsi les gens à « gages incertains », qu'il entend distinguer des percepteurs de rentes et autres revenus certains. Say privilégie la fonction d'organisation, au point d'y voir un facteur de production. Schumpeter privilégie la fonction d'innovation, quitte à allouer cette fonction aux grandes bureaucraties managériales. La plupart des recherches empirico-logiques en entrepreneuriat (test d'hypothèses, typologies, etc.) assimilent bien souvent l'entrepreneur à la fonction de création d'une entreprise.

**

Il faut donc renoncer à théoriser par une démarche hypothético-déductive, essentialiste, absolutiste, « irréaliste » (au sens de Friedman), réductionniste, individualiste (au sens méthodologique), rationnelle, statique, intangible, etc., qui déboucherait sur un modèle à prétention universaliste, déterministe au sens de Kant.

Il convient d'adopter la démarche inverse, ultra-empirique. On a souvent représenté l'entrepreneur comme une sorte de « héros prométhéen », qui briserait ses chaînes par la découverte de produits et procédés (le feu pour Prométhée, dérobé aux Dieux) oeuvrant ainsi pour le Progrès de l'Humanité (alors que son frère Epiméthée, en ouvrant la boîte de Pandore, va déchaîner les Maux dont souffrira l'Humanité). A cette vision prométhéenne, on peut

préférer la vision faustienne, quand le Faust de Goethe, après avoir réfléchi sur ce qui est au commencement de l'Humanité, récuse le Verbe (*eidōs*) et opte pour l'Action (*pragma*). Effectivement, l'entrepreneur est d'abord appréhendé comme un homme d'action, donc observable à partir des actions propres à cette fonction. Mais il s'agit d'un individu, qui doit être saisi plus globalement dans son individuation, c'est-à-dire dans ce qui le différencie des autres individus. Alors que la théorie hyperdéductiviste, logico-mathématique, se proposerait de saisir l'universalité d'une « essence » d'entrepreneur, dans son absoluité, une théorie ultraempirique se propose au contraire de saisir la diversité « des » entrepreneurs. Sont ainsi mis en avant :

-Le relativisme : il n'existe pas « un » ou « le » modèle absolu d'entrepreneur, mais au contraire « des » variétés d'entrepreneur, en fonction d'une multitude de considérations, sur lesquelles on va revenir.

-L'indéterminisme : on rejette le principe de « causalité », qu'on retienne le principe de « raison suffisante » de Leibniz (il y a toujours logiquement une « cause ») ou de « conjonction constante » (on convient de dire, si A précède de façon constante B, que A « est la cause » de B). L'action est déclenchée pour des raisons d'ordres divers, et s'inscrit dans un contexte particulier, rendant aléatoire la prévision des actes à venir.

-Le pluralisme : les mobiles de l'action sont divers (on a parlé de « panier d'aspirations ») et ne sauraient se réduire à une élucidation moniste. Les « explications » doivent être analysées à l'aune de différentes « théories », issues de différentes disciplines (expérimentales, spéculatives, descriptives, etc.), en y incluant ce que d'aucuns qualifient d'irrationnelles.

-L'évolutionnisme : l'action de l'entrepreneur s'inscrit dans un continuum qui lie à l'action présente, passé et futur. L'expression bergsonienne de « flux de conscience » trouve ici sa parfaite illustration –elle a d'ailleurs été appliquée au début du XX^e siècle à la créativité d'entrepreneurs et d'artistes.

-Le « méliorisme » (William James) : l'entrepreneur apprend, s'adapte à tous niveaux, certains recherchant de façon plus systématique que d'autres les actes qui permettent de s'améliorer.

Cette vision pragmatique, fondée sur l'action de l'entrepreneur, comprend trois composantes :

1°)-L'éco-système (*oikos*, milieu) .

L'entrepreneur n'est pas, contrairement à la posture d'individualisme méthodologique de la plupart des théories entrepreneuriales, un être isolé, mû par son seul intérêt personnel. Plutôt que d'« environnement » ou de « milieu », on doit considérer l'éco-système comme décomposable en diverses parties et « institutions » (au sens de North) dans lesquelles il sera diversement engagé.

On a ainsi proposé, dans les années 60, la notion d'« environnement spécifié », constitué de tous les acteurs avec lesquels l'entrepreneur est en interaction. Cette « proximité n'est donc pas purement géographique, surtout à l'heure de la cybercommunication.

A l'évidence, la nature de la relation propre à chaque interaction mérite une analyse appropriée, mettant en jeu les trois notions-clés de leur effectuation : l'intellect, l'affect, et l'effect.

2°)-L'étho-système (*éthos*, ensemble des valeurs et normes)

L'éthique est multidimensionnelle. Elle est d'abord saisie au niveau de l'entrepreneur, lequel aura ses propres concepts (au sens des pragmatistes) de ce qui est « bien » (mal), « juste » (injuste), normal (anormal) etc.

Elle est ensuite saisie pour chacune des composantes de l'éco-système. La profession, la « société de voisinage » (milieu géographique), la famille, la communauté d'appartenance (ethnique, religieuse, politique, etc.) , chaque composante ses propres « paniers de valeurs », d'interdits et d'obligations, qui influencent à des degrés divers l'éthique de l'entrepreneur.

3°) Le praxéo-système (*praxis*, pratique)

La personnalité de l'entrepreneur est saisie au travers de ses pratiques, des décisions qu'il a prises au cours de son histoire. Cette approche rejoint l'exigence d'indéterminisme, en ce qu'elle réfute toute explication (justification) « rationnelle » a posteriori. En particulier, elle se relie étroitement à l'évolution des éco et étho systèmes, ce qui conduit l'entrepreneur à en accepter les évolutions ou à y imprimer sa marque.

Au total, l'entrepreneur peut toujours être largement défini comme une personne (éventuellement liée fortement à d'autres dans ce projet) ayant engagé des ressources (y compris son propre capital personnel et social) dans un investissement « à revenu incertain », qui « ménage » et « aménage » ses ressources au sein d'une organisation (pas nécessairement formalisée sous sa forme juridique) , qui cherche à apporter quelque chose de nouveau (ne serait-ce que par le fait d'être « un de plus » sur le marché), et qui espère en tirer un revenu qui soit à la hauteur de ses espérances, et de ce qu'il estime être satisfaisant.

Sur cette base, chaque entrepreneur a sa spécificité propre. Vouloir les fondre dans un moule commun, ou rechercher des déterminismes ou des causalités probables en dressant des taxonomies (a priori) ou des typologies (a posteriori) contribue davantage à obscurcir le débat qu'à l'éclairer.

A l'évidence, il faut plus que jamais aller sur le terrain, observe les actes, les milieux, les valeurs propres à l'entrepreneur (qui le distinguent des hiérarques publics et privés, gente salariée et rentière, pour reprendre les critères de Cantillon), et ce, dans tous les pays et toutes les activités dans le Monde.

Quatre configurations de TPE

Extrait de
Andre Letowski, Philippe Trouvé,
Approche typologique : pertinence et identification de sous-groupe
très différents au sein des dirigeants de TPE

C'est dans la lignée des travaux cités précédemment et à l'occasion d'une recherche portant spécifiquement sur les pratiques de gestion de la main-d'œuvre et de la formation dans les TPE qu'une équipe du Céreq (Bentabet, Michun, Trouvé, 1999 : 99-117)² a bâti une typologie de « combinaisons productives » pouvant ici servir de base à notre réflexion. Elle a été depuis, confrontée à d'autres thématiques ou comparée à d'autres productions européennes et perfectionnée à l'occasion de publications ultérieures (Trouvé, 2001; 2003). Elle a bénéficié en outre des nombreux échanges entre les co-auteurs de ce chapitre, appuyés par la longue expérience de l'APCE dans le champ de la création d'entreprise.

Quatre configurations « pures » de TPE sont selon nous identifiables aujourd'hui, dont les modalités de gestion interne et les effectifs (en termes d'entreprises) sont très différenciées : les TPE indépendantes traditionnelles, les TPE managériales, les TPE entrepreneuriales et, enfin, les TPE professionnelles libérales ou flexibles.

⇒ **LES FIRMES INDEPENDANTES TRADITIONNELLES.**

Ce sont sans doute encore aujourd'hui les plus nombreuses et elles constituent la forme générique des TPE. Le terme « indépendant » doit être entendu ici davantage sous l'angle sociologique que juridique : il recouvre certes souvent l'état des dirigeants qui travaillent seuls - les « solos » - ou encore les non salariés (soit entrepreneurs en nom individuel, soit gérants majoritaires de Sarl, c'est-à-dire les Employeurs et Travailleurs Indépendants - ETI) qui peuvent avoir un ou plusieurs salariés. Les unités de cette configuration se trouvent surtout dans l'artisanat traditionnel, notamment dans la construction, le petit commerce de proximité, les métiers de bouche, l'hôtellerie-restauration et même dans les services aux particuliers où le dirigeant a beaucoup de peine à considérer son activité comme une « entreprise » et à structurer un véritable rapport salarial avec ses éventuels employés.

Ici, c'est le métier de base et la production qui prédominent. La stratégie de ces TPE, plus souvent imposée que proactive se caractérise par la banalisation des produits-services et la recherche d'une réduction des coûts par effets d'expérience et, si innovation il y a, elle est de faible ampleur. Cette absence relative de compétences

² L'étude a été réalisée sur huit secteurs d'activité et a identifié six variables explicatives du comportement des TPE en matière de gestion de la main-d'œuvre (secteur ou filière, statut juridique et place dans la chaîne de valeur, ancrages territoriaux, degré de structuration des professions exercées, orientations stratégiques, trajectoire et profil des dirigeants).

distinctives s'articule d'ailleurs avec des besoins en main-d'oeuvre généralement peu qualifiée et "polyvalente". Nous sommes alors dans un régime conventionnel de proximité immédiate aussi bien avec les employés que les fournisseurs ou les clients. C'est pourquoi le "*bouche à oreille*" illustre aussi bien le refus de faire appel aux ressorts abstraits - c'est-à-dire symboliques - de la publicité pour établir le renom de l'entreprise (« la vitrine suffit ») que l'usage privilégié des réseaux familiaux pour recruter le personnel.

Quant à la qualité des produits ou services, elle est garantie quasi « naturellement » par la « tradition » dans les modes de production et par l'usage de recettes qui ont fait leur preuve dans le passé : l'amour du travail d'abord, qui est un destin ou un devoir, la continuité dans le temps ("savoir durer") ensuite, sans oublier le contact personnalisé avec la clientèle sans cesse revendiqués pour se distinguer des "gros" ou des formes productives de type industriel.

C'est pourquoi, dans ce modèle, rares sont les dirigeants qui entreprennent des actions commerciales particulières ou qui considèrent la gestion comme une activité prioritaire. Celle-ci est en général externalisée et confiée à un expert comptable. Ils ne sont pas pour autant demandeurs de formation et de conseil et c'est même cette configuration qui est la plus difficile d'accès pour les structures institutionnelles.

Dans cette configuration traditionnelle, **la forme sociale est délibérément familialiste, patrimoniale, voire domestique.** Celle-ci explique les modalités de gestion de la main-d'œuvre : absence d'un véritable rapport salarial, recherche prioritaire chez les employés de qualités comportementales en prise avec les propres conceptions du dirigeant à l'égard du travail, intégration immédiate suite au « coup de cœur », préférence pour la formation professionnelle continue sur le tas, embauches pour améliorer la production.

Mais qui dit familialisme ne signifie pas pour autant pure et simple reproduction ou inertie, ni que ce modèle se réduise à la forme majoritaire de la transmission patrimoniale. En effet, on peut également le trouver à l'état idéologique latent chez un certain nombre de repreneurs d'affaires déjà existantes. Les patrons de ces établissements sont le plus souvent autodidactes, entrés très tôt dans le métier ou par influence familiale, après une courte période extérieure de formation ou d'accumulation d'expériences exogènes. Car si transmission patrimoniale il y a, elle est aussi bien d'ordre psychologique que matériel, c'est ce qui fait d'ailleurs que l'on puisse "hériter" de la "*bosse du commerce*" pour ainsi dire sans s'en apercevoir.

⇒ **LES TPE MANAGERIALES**

A l'opposé des précédentes, **les TPE managériales sont soit insérées dans un (micro-) groupe ou un réseau sous forme de filiales, de succursales ou d'unités franchisées, soit « modernisées » de façon endogène.** Nous ne retiendrons pas ici le premier cas, étant donné que seules les Très Petites « Entreprises » (et non les Très Petits « Etablissements ») font partie de notre champ. Le second cas inclut par contre les TPE sous-traitantes qui, tout en conservant leur indépendance juridique, sont parfois dédiées économiquement à un nombre réduit de donneurs d'ordre, ce qui les pousse à une certaine « rationalisation » et à l'adoption de nouvelles normes de gestion par diffusion

de modèles, soit imposés par les grandes firmes dominatrices, soit véhiculés par de nouveaux dirigeants de TPE eux-mêmes issus de la grande entreprise (Ardenti et Vrain, 1998). C'est ainsi par exemple qu'il faut comprendre **l'adoption de véritables comportements managériaux** par certains dirigeants de TPE lorsque leur entreprise a plutôt une clientèle d'entreprises ou d'administrations, à l'opposé de celles qui, servant exclusivement des particuliers, sont majoritaires dans la configuration indépendante traditionnelle.

Du point de vue stratégique cette configuration procède d'une conception planifiée, proactive ou processuelle de la stratégie. Le plus souvent, les options choisies sont celles de la *standardisation* des produits-services et des modes de production, ainsi que de la *compétitivité par les coûts*. On recherche ici avant tout l'efficacité grâce à une forte instrumentation gestionnaire (gestion des achats et des fournisseurs, politiques d'investissements, segmentation de la clientèle, fixation d'objectifs, mise en oeuvre de tableaux de bord et d'un véritable contrôle de gestion etc.).

Cette tendance à l'objectivation n'est pas sans conséquence sur le système de gestion des ressources humaines que l'on y rencontre, par exemple des recrutements qui font appel aux petites annonces et à des organismes d'intermédiation (ANPE, collectivités locales) ainsi qu'à la mobilisation du marché interne dans le cas des établissements dépendants. Par exemple aussi l'institution d'un rapport salarial encadré par les conventions collectives, une valorisation plus forte des qualifications professionnelles à côté des compétences sociales, une perception évolutive de celles-ci, ainsi qu'un appel quasi "obligatoire" à des formations externalisées, tant pour les salariés que pour les responsables d'établissements ou d'entreprises.

De plus **les "managers" de ces unités n'ont sociologiquement presque rien à voir avec les patrons de TPE traditionnelles**. Ils sont en général plus jeunes et plus diplômés, et ils attribuent plus volontiers leur réussite à leur propre parcours de formation qu'à des dispositions innées. Ils développent par ailleurs une certaine capacité de renoncement à l'indépendance initiale.

On comprendra dès lors que ce soit dans les TPE de cette configuration que l'« appétence » pour les modalités les plus institutionnalisées de la formation (stages, plans de formation...) est la plus évidente et que la capacité d'utiliser toutes les ressources de leur environnement soit la plus développée.

⇒ **LES TPE DE TYPE ENTREPRENEURIAL**

Entre les deux configurations précédentes, les TPE « entrepreneuriales », ³ constituent un modèle intermédiaire et non stabilisé. Celles-ci **se définissent d'abord par le projet et la trajectoire des dirigeants qui est avant tout d'ordre économique, impliquant la plupart du temps un risque financier élevé et un positionnement intuitif ou réfléchi dans un marché concurrentiel accepté.** En général, ces entreprises sont en société ou en voie de l'être et elles se caractérisent par l'extension du marché à une clientèle d'entreprise et d'administration, ainsi que par le développement du Chiffre d'Affaires et de l'emploi. En même temps, les efforts commerciaux ne sont pas vus comme de simples activités de distribution, mais comme une occasion de créer de la valeur ajoutée. Ici, l'idéologie du développement des affaires prévaut sur le maintien. Par suite, comme le montre l'enquête IFOP conduite pour les besoins de notre groupe de travail (voir plus loin), ces TPE entrepreneuriales où les dirigeants se perçoivent comme de véritables *chefs d'entreprise* sont globalement plus utilisatrices des aides publiques. .

Stratégiquement, leurs dirigeants visent des segments de marché par *différenciation* ou *spécialisation* et ils pratiquent ruptures et innovations, aussi bien dans les produits, les process, les types de clientèle que dans l'organisation interne de l'entreprise. Ces discontinuités sont également repérables dans leur propre trajectoire biographique ou professionnelle, soit à travers la mise à son compte, une période de chômage, une reconversion brutale voire violente, soit à travers la poursuite, le dépassement et l'arrachement à la logique familialiste initiale à l'occasion de la transmission de l'entreprise.

Ce positionnement stratégique qui suppose la mise en valeur de savoir-faire spécifiques, implique que les TPE entrepreneuriales se distinguent de la configuration traditionnelle sinon par une sensibilité plus grande aux besoins de la clientèle, du moins par **une gestion commerciale plus attentive aux fluctuations du marché et des manœuvres concurrentielles**, par **une plus grande évolutivité des comportements managériaux et de l'offre** ("la remise en cause permanente") **pour s'assurer un avantage compétitif.** De plus elle se rapproche parfois de la configuration « managériale » modernisée de façon endogène lorsque le dirigeant, devenu gestionnaire ou commercial à temps plein, confie la production à des salariés de confiance chargés entre autres d'assurer la formation des nouveaux embauchés. Ce glissement du dirigeant de la production directe à la gestion favorise l'émergence de pratiques de formation professionnelles continues externalisées qui viennent souvent se combiner avec la persistance de pratiques de formation délibérément immergées dans l'activité de travail.

Cette forme d'hybridation dans la construction des compétences (externalisée et internalisée, codifiée et implicite) est d'ailleurs la caractéristique de la configuration entrepreneuriale et de la situation transitoire dans laquelle elle se situe. Elle se manifeste ainsi dans d'autres domaines de la gestion des ressources humaines, comme dans les méthodes et filières de recrutement (annonces et bouche à oreille), ainsi que dans le profil du personnel (diplôme et adaptabilité).

³ C'est bien l'entrepreneur ou la volonté d'entreprendre qui sont décisifs dans cette configuration. C'est pourquoi il nous paraît légitime de la définir par ce point d'entrée.

Autre spécificité de la conception entrepreneuriale : le chiffre d'affaires de l'entreprise est non seulement lié à la capacité à saisir des opportunités et à offrir les produits ou services capables de faire la différence sur le marché, mais également aux investissements publicitaires pour n'être pas seulement connu mais reconnu (cité "marchande" oblige)⁴. D'où la préoccupation émergente de "l'image de marque" et la multiplicité de moyens combinés (car le bouche à oreille ne fait pas tout) et segmentés selon le type de clientèle (particuliers ou professionnels).

⇒ **LE DOUBLE MODELE PROFESSIONNEL (libéral ou flexible)**

Dans l'approfondissement récent des typologies de TPE, une dernière configuration s'est imposée à côté des trois précédentes (Trouvé, 2003 : 105). Il s'agit de TPE singulières qui exercent soit dans le contexte des *professions libérales*, soit dans les secteurs à haute intensité intellectuelle, notamment les concepteurs (« *producers* » par oppositions aux simples « *users* ») du pôle tertiaire des technologies de l'information et de la communication (sociétés internet ou de conception de logiciels, conseil en systèmes informatique...) qui connaissent la plus forte expansion, ainsi que dans les activités de *services aux entreprises* comme l'ingénierie et les études techniques, le conseil en management, en marketing ou en communication où la majorité des unités sont des TPE.⁵

Les premières sont caractérisées par l'appartenance à des professions fermées dont l'accès est assuré par la détention de titres scolaires ou universitaires. 520 000 d'entre elles (dont 55 % dépendent des professions médicales : médecins, dentistes, infirmiers, kinésithérapeutes...) sont dirigées par des employeurs et travailleurs Indépendants (ETI), mais seulement une sur cinq (24 %) comporte des salariés (Prioux, 2003). Certaines d'entre elles se rapprochent d'une configuration traditionnelle de type patrimonial par transmission intergénérationnelle de l'activité (professions juridiques, assurances, expertise comptable etc.) et correspondent à la constitution d'un patrimoine familial ou familial élargi. Elles sont fondées d'autre part sur une idéologie (parfois une réglementation) réticente à la notion d'entreprise et aux démarches de type commercial. Mais en même temps, par exemple, leur mode de recrutement est déterminé par la profession qui exige un niveau de formation différent de celui qui caractérise les marchés travail concurrentiels habituels.

Quant aux entreprises de services à haute intensité intellectuelle - les « Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) -, elles ne sont pas très éloignées sous certains aspects de la configuration entrepreneuriale dont elles partagent globalement la nécessité de l'innovation permanente, les conditions de travail (forte intensité des horaires mais pas imposée), le mix de formation (formalisée-externe / « sur le tas »), les relations salariales instables mais non forcément précaires. C'est pourquoi nous parlons à l'égard de ces authentiques micro-entreprises d'un *modèle professionnel flexible* en mettant plutôt l'accent sur les caractéristiques de fonctionnement de leur marché du

⁴ Voir sur ce point Boltanski et Thévenot (1987).

⁵ On aura une idée de la segmentation de toutes ces activités, du nombre d'entreprises, des effectifs salariés et non salariés, du ratio de temps partiels, de leur chiffre d'affaires, de leur valeur ajoutée et du montant de leurs investissements, en consultant Insee Résultats, 2003.

travail, notamment sur leur usage de nouvelles normes d'emploi des métiers tertiaires très qualifiés (voir sur ce point : Fondeur, Sauviat, 2002). Mais elles convergent aussi avec les TPE traditionnelles par leur valorisation de la formation continue sur le tas...

En dépit de ces quelques glissements possibles vers d'autres formes de configurations, les composantes des deux modèles professionnels définis ci-dessus sont distinctes en matière de gestion de l'emploi, de la main-d'œuvre et de la formation : recrutement des salariés à des niveaux de formation initiale très élevés (généralement bac + 5), forte proportion d'ingénieurs, de cadres et de techniciens, et enfin et surtout, mobilité externe élevée basée sur des compétences transférables. Ici, le caractère professionnalisé du travail repose moins sur des savoirs standardisés que sur des qualités cognitives construites ou induites à travers l'expérience de problèmes à résoudre et reconnues de façon implicite par la communauté professionnelle.

Pour un aperçu du champ des théories de l'activité

Fabien Coutarel
Clermont Université, UFR STAPS, PAEDI

Il est difficile de dire ce que le concept d'activité recouvre précisément aujourd'hui sans le situer en même temps dans un champ théorique. Par ailleurs, si les développements théoriques permettent de travailler et de mettre en avant certains aspects du concept, on peut constater un réseau formel et informel de contributions théoriques qui se répondent, s'enrichissent mutuellement, travaillent parfois ensemble. Ce que je suis en mesure de présenter relève donc de ce réseau implicite des théories et concepts qui gravitent aujourd'hui autour du travail, en partant de mon propre ancrage théorique et disciplinaire, celui de l'ergonomie de l'activité.

Les références contemporaines que je développerai ici ont donc en commun non seulement de se référer directement ou indirectement au concept d'activité, mais également d'avoir comme objet le travail. Par ailleurs, le concept d'activité relève dans ce réseau d'une posture épistémologique : constructiviste ou développementale, attachée à la complexité des situations investiguées et donc à la singularité des contextes, et cliniques. Les apports que je vais souligner assument pour la plupart une perspective transformative. Certains vont jusqu'à considérer même que la transformation constitue un levier de la connaissance : transformer permet de connaître, parfois mieux. La « recherche-action » constitue un mode partagé d'investigation dont me semble relever ce qui s'appelle selon les lieux : recherche par l'intervention, formation-action-projet, formation-action, recherche interactive

Les outils d'investigation utilisés pour sonder l'activité, la comprendre et la transformer sont de natures variables mais relèvent tous de formes plus ou moins diverses d'observation (globale, systématique, participante...) et d'entretien (auto-confrontation simple et croisée, allo-confrontation, ...), qui s'alimentent mutuellement. Les différences méthodologiques me semblent principalement dues à des choix de contexte, de développement méthodologiques précis, de valorisation scientifique, et/ ou de posture disciplinaire liée aux formes d'action.

Enfin, au risque de forcer un peu le trait, je dirais que le concept d'activité est mobilisé pour rappeler l'unité de l'Homme au travail, au-delà des espaces disciplinaires de réduction. Pour le moins et pour le dire autrement, les espaces disciplinaires concernés manifestent cette préoccupation de multidisciplinarité, indispensable à la compréhension de l'agir humain au travail.

L'ergonomie vise donc la conception de situations de travail ou d'objets qui soient compatibles avec les caractéristiques physiques, psychologiques et sociales des hommes et des femmes, avec des critères de santé et d'efficacité économique. L'ergonomie est une discipline jeune, née en France dans les années 1950 ; elle prend ses origines dans des préoccupations de santé au travail et d'étude des caractéristiques et rendement du travail humain. Son développement est lié de très près à l'histoire du travail (histoire des techniques, des organisations, des mouvements sociaux, de la population active) (Laville, 2004). Son évolution reste ainsi liée à l'évolution de la demande sociale. En France, les nouveaux modes d'organisation du travail qui ont accompagné cette période ont généré des atteintes à la santé qui ont fortement alerté les partenaires sociaux. Médecins et psychologues furent mis en difficulté (Laville, 1986). Dans le même temps des chercheurs du champ de la

psychotechnique et de la formation pour adultes ont développé des méthodologies d'analyse du travail. Ce contexte français d'influences croisées entre des préoccupations d'intervention sur le travail et des modèles théoriques, alors portés par des acteurs très différents (neuropsychologues, physiologistes, psychotechniciens) a conduit à l'émergence d'une ergonomie, longtemps dite « francophone ». Il convient aujourd'hui de l'appeler « ergonomie de l'activité » ou « Activity Ergonomics » du fait notamment de son envergure internationale. Dans ce courant, le concept d'activité est devenu incontournable pour comprendre le travail humain d'une part, et le transformer d'autre part : connaissances et interventions entretiennent des rapports étroits (Gadbois et Leplat, 2004 ; Daniellou, 2007). Pour Daniellou (2005), le sens actuel du concept d'activité trouve ses origines de la rencontre dans les années 1970 entre l'usage du terme « activité » dans la tradition psychologique française et notamment Piéron au début du XX^e siècle, la distinction majeure développée par Ombredane et Favergé (1955) entre « ce qu'il y a à faire et comment on le fait », et le concept d'activité issu de la psychologie soviétique, grâce notamment à la traduction française de Leontiev (1975). Les bases scientifiques se sont ensuite progressivement élargies (anthropologie, sociologie, sciences de l'ingénierie, philosophie...), positionnant l'ergonomie au carrefour de nombreuses autres disciplines (Vézina, 2003 ; Leplat et Montmollin, 2004), carrefour où la notion d'activité vient rappeler l'unité de l'être humain (Schwartz, 2007). Le plan d'analyse privilégié par l'ergonomie de l'activité est celui de l'organisation.

C'est le poids de certaines disciplines de références par rapport à d'autres qui conduit à identifier des courants distincts en ergonomie. Au niveau international, deux autres courants importants peuvent être identifiés avec l'ergonomie de l'activité (Vézina, 2003). Le terme « Ergonomics » renvoie à un champ et des travaux dominés par la physiologie et la biomécanique appliquées au travail, visant à étudier les effets du travail sur les personnes. Le courant « Human Factors » s'est développé quant à lui autour de travaux marqués des sciences cognitives, de la psychologie cognitive, de l'ergonomie cognitive ou encore de la psychologie ergonomique. Les Interfaces Hommes – Machines, les comportements humains en interaction avec les équipements, le poste de travail, l'environnement en constituent les objets centraux.

Dans le cadre du workshop, nous tenterons de souligner les apports des approches contemporaines suivantes au concept d'activité :

- La clinique de l'activité (Clot, psychologie du travail)
- La philosophie du travail (Schwartz, Le Blanc) et la philosophie du vivant (Canguilhem)
- L'approche clinique médicale du travail (Pezé, Davezies) et la psychodynamique du travail (Molinié, Dejours)
- La sociologie du travail (De Terssac, Reynaud)

Traditionnellement, l'activité des professionnels dont il est question dans ces travaux sont les opérateurs, ouvriers ou employés. Quelques travaux récents s'intéressent au travail des cadres mais très peu, à ma connaissance aux entrepreneurs. On peut légitimement supposer que les développements utilisés aujourd'hui pour comprendre l'activité d'autres travailleurs sont utiles pour ces travailleurs également. Mon expérience de l'intervention en entreprise renforce cette conviction.

L'entrepreneur et la construction d'une 'niche cognitive' dans le cadre de l'identification collective d'opportunités : Le cas d'une entreprise de service dans l'immobilier

Jean-Louis MAGAKIAN

ESCSE Saint Etienne - France
Jean-louis_magakian@esc-saint-etienne.fr

L'objectif de notre recherche porte sur la capacité de réflexivité (Louis & Sutton, 1991) dans laquelle s'engage un dirigeant entrepreneur au moment de la recherche et l'identification collective d'opportunités d'affaires (Tremblay, 2008). La formation de la stratégie nécessite plus l'élaboration d'une idée nouvelle sur l'industrie (March, 2006; Schwarz, M. & Nandhakumar, J., 2002) qu'un raisonnement d'expert (Vaara et al., 2004). Szulanski et Amin (2001) constatent que les dirigeants se créent des situations favorables pour élargir le champ d'investigation et la reconnaissance des différentes alternatives qu'ils produisent. Pour ces auteurs, la façon de faire la stratégie est présentée comme un balancement entre discipline et un processus d'imagination maîtrisé. Dans ce cadre nous orientons notre travail sur la notion de processus d'idéation, lequel se situe à l'intersection de la démarche pratique d'un raisonnement et de l'imagination stratégique (Anshen, 1969; Vandenbosch & al., 2006). L'étape centrale de notre étude consiste à élaborer une approche pratique de l'animation des processus collectifs de raisonnement, en nous fondant d'une part sur une épistémologie constructionniste et d'autre part sur les récentes approches de la pratique de la stratégie. L'association de ces deux versants de notre recherche se fait au travers de la théorie de l'activité (Engeström, 1987 ; Vygotsky, 1978), laquelle conçoit les actions cognitives dans les organisations de façon externaliste, c'est-à-dire à partir des outils de médiations physiques et mentaux. Toutefois la théorie de l'activité implique des zones d'activités dans lesquelles les sujets s'engagent. La notion de zone proximale de développement, et l'usage l'agir collectif qu'elle sous-tend, en constituent des notions centrales. Cette référence au constructivisme radical de Vygotsky (auquel nous préférons le terme de constructionnisme) est essentiellement social, élimine un processus génétique de la conscience, préférant ainsi considérer l'impact des interactions sociales comme étant premières dans l'étayage de toute action mentale.

Dans un tel cadre socio-constructionniste, l'agir stratégique est à la fois une affaire de paroles (Chanlat, 2007) et une combinaison d'animation et d'orientation des actions collectives (Cummings and Wilson 2003; Martinet 2001). La combinaison du langage et des conversations joue un rôle contextuel de la pensée particulièrement lorsque ces interactions se produisent dans le cadre d'une démarche de réflexion collective comme dans le cas d'un comité de direction (Ford & Ford, 2005 ; Hendry & al., 2009). En prenant le cadre plus spécifique d'une démarche interactive de la stratégie en pratiques (Jarzabkowski 2005) ces interactions discursives en face à face servent donc à créer le contexte cognitif spécifié pour explorer les questions de la stratégie en formation.

Le langage, dans sa dimension communicationnelle, est généralement considéré comme une ressource transactionnelle, et plus encore simultanément comme un canal d'échanges de significations, de convictions, d'outils pour les débats, mais aussi comme une ressource stratégique à mettre en œuvre (Hardy, Palmer, and Phillips 2000). Cependant, il est une dimension peu explorée du langage en tant que matériel actif à la réflexivité et au contrôle de

soi-même et des actes mentaux des sujets (Melser, 2004). Le langage et les discours collectifs ne sont donc pas de simples vecteurs agissant comme support à la pensée (approche dualiste), ni agissant comme autant d'attributs communicationnels en conflit avec des schémas cognitifs déjà formés (approche également dualiste). Au contraire, dans la perspective moniste de Vygotsky et de l'Activity-Theory, ce sont les mots prononçables qui, une fois utilisés en langage d'extériorisation sous forme conversationnelle ou sous forme de soliloques simultanément intériorisés, qui sont les instruments de la pensée (Vygotsky, 1934/1997). Les mots instruisent comment diriger et organiser les chemins de l'action concomitamment à ceux de la perception (Wertsch, 1998), impliquant par la même la bien connue notion de 'réflexivité en temps réel' (Schön, 1987 ; Weick, 1989 ; 1995 ; 2002), ou encore la notion de 'conscience discursive' (Giddens, 1984).

Nous utilisons ici la conceptualisation de niche cognitive issue de Clark (2005) dans le but de montrer comment le langage parlé, écrit ou même dessiné produit et impacte réflexivement la pensée et l'esprit du sujet. Cette notion de niche cognitive est initialement montrée dans des recherches en biologie comme étant un facteur fondamental de la survie des espèces. Elle consiste en partie à l'élaboration d'un écosystème de soutien à la vie dans un environnement donné (Laland, Odling-Smee, and Feldman 2000). Rapportée au contexte humain, la construction d'une niche cognitive constitue un élargissement de la structure cognitive participant aux questions de résolution de problème, de pensée et de raisonnement. Dans la lignée de Vygotsky, Clark (2005) argumente le fait qu'une telle niche cognitive permet de jouer trois rôles dans la pensée et le raisonnement : a) modeler une réalité ainsi augmentée (an augmented reality overlay); b) soutenir l'action et l'attention (scaffolding action and attention); c) self-knowledge et contrôle de la pensée. Si les deux premières notions ont largement été exploitées en recherche en stratégie, la question du self-control de la pensée et du raisonnement fondés sur le langage est peu explorée.

L'étude de cas que nous utilisons montre comment un dirigeant de filiale autonome d'un groupe se construit son environnement cognitif pour la pensée stratégique et l'élaboration d'une démarche entrepreneuriale d'extension des affaires dans le domaine des services dans le domaine de l'immobilier. À partir d'un travail d'observation et de récits de pratiques du dirigeant, nous montrons comment au travers d'une organisation des conversations, des rythmes de réunions, du choix de ses interlocuteurs, celui-ci agence volontairement un système d'activités afin de stimuler sa propre réflexion.

Dans notre discussion finale, nous reprenons ce concept de niche cognitive en mettant en évidence l'utilité d'un tel concept pour d'autres recherches en entrepreneuriat concernant les processus cognitifs collectifs et individuel au travers des échanges discursifs et conversationnels (e.g. Schmitt, Gallais & Bourguiba, 2008). Nous proposons d'étudier ce concept de niche cognitive comme étant un point d'intersection entre les notions de cognition distribuée (Hutchins, 1996) et de cognition située (Suchman, 1987) et ainsi interroger comment, en partant de cette externalisme actif, pour lequel le sujet est lié avec son environnement créant ainsi un couplage cognitif (Chalmers & Clark, XXXX) l'entrepreneur configure, utilise et concrétise de telles actions pour guider ses propres comportements mentaux pour combiner contexte, opportunité, conception et vision de sa stratégie.

Références:

- Anshen, M. (1969), "The Management of Ideas", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 58-72.
- Clark, Andy. 2005. "Word, Niche and Super-Niche: How Language Makes Mind Matter More." *Theoria* 54.
- Chanlat, J.F., 2007, « Les dimensions oubliées de l'agir stratégique en situation : un regard anthropologique », in Xavier Deroy, (Dir), *Formes de l'agir stratégique*, Bruxelles, de Boeck, chapitre 3, p 102-150.
- Cummings, Stephen, and David Wilson. 2003. *Images of Strategy*. Oxford: Blackwell.
- Engeström, Y., (1987), *Learning by Expanding: An Activity-Theoretical Approach to Developmental Research* (<http://lchc.ucsd.edu/MCA/Paper/Engestrom/expanding/toc.htm>).
- Engeström, Yrjö. 1999. *Perspectives on Activity Theory*. Cambridge University Press.
- Engeström, Yrjö. 2001. "Expansive Learning at Work: Toward an Activity-Theoretical Reconceptualization." *Journal of Education and Work* 14:133-156.
- Ford, J.D. & Ford, L.W., (1995), "The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations", *Academy of Management Review*, vol.20 (3), pp.541-570.
- Giddens, A., (1984), *The Constitution of Society*, Cambridge, Policy Press, traduction française : *La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration*, Paris, PUF, (1987), 474 pages.
- Hardy, Cynthia, Ian Palmer, and Nelson Phillips. 2000. "Discourse as a Strategic Resource." *Human Relations* 53:1227-1248.
- Hendry, Kevin P., Kiel, Geoffrey C. C. and Nicholson, Gavin J., *How Boards Strategise: A Strategy as Practice View* (November 8, 2009). *Long Range Planning*,
- Hutchins, Edwin. 1996. *Cognition in the Wild*. Cambridge: MIT Press.
- Jarzabkowski, Paula. 2005. *Strategy as practice*. London: SAGE.
- Laland, Kevin N., John Odling-Smee, and Marcus W. Feldman. 2000. "Niche Construction, Biological Evolution, and Cultural Change." *Behavioral and Brain Sciences* 23:131-146.
- Louis, Meryl Reis, and Robert I. Sutton. 1991. "Switching Cognitive Gears: From Habits of Mind to Active Thinking." *Human Relations* 44:55-76.
- March, J.G., (2006), "Ideas as Art", *Harvard Business Review*, October, pp. 83-89.
- Martinet, Alain-Charles. 2001. "Le faux déclin de la planification stratégique." Pp. 175-193 in *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*, edited by Alain-Charles Martinet and Raymond-Alain Thietart. Paris: Vuibert-FNEGE.
- Melser, D. 2004. *The act of thinking*. The MIT Press.
- Ocasio, William, and John Joseph. 2005. "An Attention-Based Theory of Strategy Formulation: Linking
- Pinker, S. 2003. "Language as an adaptation to the cognitive niche." Pp. 16-37 in *Language evolution: States of the Art*, edited by M. Christiansen and S. Kirby. New York: Oxford University Press.
- Schmitt, C., Gallais, M., & Bourguiba, M. (2008). *Aider l'entrepreneur à concevoir une vision. Besoins des entrepreneurs et proposition d'une démarche*. In *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*. Schmitt, C. & Audet J. (dir.), Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Schön, D., (1987), *Educating the Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwarz, M. & Nandhakumar, J., (2002), "Conceptualizing the development of Strategic Ideas: A Grounded Theory Analysis", *British Journal of Management*, Vol. 13, Number 1, (16), pp. 67-82.
- Suchman, Lucy A. 1987. *Plans and Situated Actions: The Problem of Human-Machine Communication*. 2nd ed. Cambridge University Press.

- Szulanski, G. & Amin, K., (2001), "Learning to Make Strategy: Balancing Discipline and Imagination", *Long Range Planning*, 34, pp. 537-556.
- Tremblay, Maripier. 2009. « L'identification collective d'opportunités ». P. 159. In Schmitt dir. *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*. Presses Universitaires de Quebec. Canada.
- Vaara, Eero, Birgit Kleymann, and Hannu Seristö. 2004. "Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances." *Journal of Management Studies* 41:1-35.
- Vandenbosch, B. & Saatcioglu, A., (2006), "How Managers Generate Ideas and why it Matters", *Journal of Business Strategy*, vol. 27 (6), pp. 11-17.
- Vygotsky, L.S., (1997a), *Pensée et langage*, La Dispute, Paris (trad. F. Sève), 1ère publication 1934.
- Vygotsky, L.S., (1978), *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*, Harvard University Press, Cambridge.
- Weick, K.E., (1989), "Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis", *Organization Science*, Vol. 14:4, pp. 516-531.
- Weick, K.E., (2002), "Real-time Reflexivity: Prods to Reflection", *Organization Studies*, vol. 23, n° 6, pp. 893-898.
- Weick, Karl E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks (CA): Sage. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Wertsch, James V. 1998. *Mind as Action*. New York: Oxford University Press.

L'activité d'entreprendre d'un chef d'expédition polaire : la question des compétences critiques

Pascal Lièvre*, Géraldine Rix-Lièvre, Michel Recopé****

*Clermont Université & Groupe ESC Clermont CRCGM EA 3849

PascalLievre@orange.fr

** Clermont Université, UFR STAPS, PAEDI

Pour reprendre le propos de Michel Marchesnay, tout « entrepreneur » n'est pas nécessairement « entreprenant », et l'esprit d'entreprise ou l'activité d'entreprendre ne se cantonne pas aux seuls entrepreneurs économiques. Nous prenons ici l'option de retenir derrière cette notion d'entrepreneuriat « l'activité de celui qui entreprend une action collective » et ce quelque soit cette activité collective. Cette activité collective est ici une expédition polaire c'est-à-dire une activité à projet s'inscrivant dans un contexte évolutif, incertain et risqué qui s'apparente aux situations classiques de gestion dans le contexte d'une économie de l'innovation (Foray, Nonaka et Takeuchi, Martinet...). Et nous émettons l'hypothèse qu'il est pertinent de confronter le corpus des sciences de gestion aux pratiques intelligentes des acteurs experts confrontés à ce type de situation depuis plusieurs siècles, et réciproquement.

L'objectif de cette contribution est de rendre compte de l'activité d'un chef d'expédition lors de la conception et de la mise en œuvre d'une expédition polaire ayant lieu en 2007 au Labrador. Nous avons choisi de nous focaliser sur une partie de cette activité ce que suite aux travaux de Gérard Vergnaud (1995), nous désignons comme des compétences critiques c'est-à-dire des compétences qui sont discriminantes dans la performance de l'organisation et qui sont longues à acquérir. Par compétence, nous entendons ici la capacité pour un acteur à réaliser quelque chose en situation avec un niveau de performance attendu, dans une perspective proche des travaux de Le Bortef (2004).

Cette recherche s'inscrit dans un programme plus vaste dont l'objet est de rendre compte du déroulement singulier d'une expédition polaire conduite par un expert que nous avons identifié comme relevant d'un style de pratique : exploration-découverte. A partir d'un observatoire constitué de deux outils, mis en œuvre par deux chercheurs respectivement : un Journal de Bord MultiMédia centré sur le collectif et un Dispositif d'Objectivations des Pratiques Situées centré sur chaque individu (Lièvre, Rix, 2009), nous avons suivi en continu, pendant deux ans, le déroulement de cette expédition dans une posture d'observation participante : de l'idée du projet en passant par sa mise en œuvre sur le terrain jusqu'à la phase de bouclage de l'opération en France.

Le choix du terrain des expéditions polaires que nous avons positionné précédemment sur le plan théorique est aussi légitimé d'un point de vue méthodologique. En effet, ce terrain paradoxalement permet une investigation lourde, au plus près du déroulement de l'action, mais grandement « facilitée » pour le chercheur. Sans rentrer dans le détail des conditions de l'accès à ce type de terrain par rapport à des terrains plus classiques en gestion, disons simplement qu'il y a une acceptation pleine et entière d'une dimension scientifique dans la réalisation d'une expédition quelque soit sa finalité.

Nous avons choisi d'investir les compétences critiques déclarées et mises en œuvre par un chef de projet dans l'exercice même de son activité de chef d'expédition polaire. Une grande

attention a été portée aux conditions de recueil de ce type d'information. Il nous a semblé opportun de réaliser un entretien avec le chef d'expédition pendant le déroulement même de l'expédition sur le terrain pour identifier avec lui l'activité spécifique du chef d'expédition avec l'idée, dans un deuxième temps, d'aller mobiliser les pratiques, dans le corpus que nous avons constitué, en rapport avec cette manière de décliner sa fonction.

Les circonstances nous ont paru favorables pendant le déroulement de l'expédition sur le terrain. Le dimanche 3 avril, nous étions arrivés au Canada depuis plusieurs jours et après un périple aérien, nous étions arrivés à Nain, petit village de 200 habitants, au Labrador. Nous étions bloqués dans ce village depuis deux jours en attente de bagages qui s'étaient égarés à Toronto et que nous devons recevoir le lundi matin. La journée du samedi avait été consacrée à achever nos derniers préparatifs et faire les dernières courses dans cet ultime point de ravitaillement. Nous avons convenu en cette belle journée d'aller faire une balade en ski ; au retour après le thé, le moment m'a semblé propice pour réaliser cet entretien. Nous étions dans un lodge confortable, assis dans un canapé et tous les préparatifs de l'expédition étant calé, nous n'avions plus qu'à attendre l'arrivée de nos derniers bagages pour enfin partir. Nous suivions le déroulement de cette expédition depuis plus d'un an. Celle-ci avait démarré chez M (le chef d'expédition) au début janvier 2006, c'est au cours du diner que le projet avait pris corps. Nous nous connaissions auparavant. Nous nous étions rencontrés dans différents rassemblements d'expéditeurs polaires et nous avons convenu de partir un jour ensemble. M est très connu dans le milieu : il est l'auteur d'un ouvrage de référence et de nombreux articles dans des revues spécialisées. Il a réalisé des expéditions originales -des premières- qui sont devenus des classiques par la suite. Il avait participé en tant que co-auteur à un ouvrage que j'avais dirigé sur le thème de l'organisation des expéditions polaires.

L'entretien d'une durée de 90 minutes a été amorcé par la question ouverte : c'est quoi la fonction d'un chef d'expédition ? Rapidement l'échange s'est orienté de par le fait de mon interlocuteur vers les compétences critiques que doit posséder un chef d'expédition dans les différentes phases du déroulement d'un tel projet. Il distingue trois phases : conception, préparation et réalisation auxquelles il associe, pour chacune d'entre elle, des compétences critiques distinctes. Pour la première phase qui consiste selon lui à inventer un projet original d'expédition, il insiste sur la curiosité, l'imagination, l'ingéniosité que doit posséder un chef d'expédition et du travail laborieux à réaliser bien en amont sur le plan bibliographique à partir d'ouvrages, de cartes, de photos. Pour la seconde phase, c'est le sens de l'organisation qui doit prévaloir : réunir une équipe et se distribuer les rôles selon les grands problèmes : transport, administratif, matériel, progression, financier. Enfin pour la phase de réalisation de l'expédition proprement dite, la compétence du chef d'expédition est principalement l'autorité assortie de compétences techniques pour conduire la progression et lui permettre de ne pas être à la traîne dans certains passages.

Nous focaliserons notre travail sur la compétence critique désignée dans la troisième phase par notre interlocuteur à savoir la question de l'autorité du chef d'expédition. Nous préciserons en quoi cette compétence est critique au sens qu'elle discrimine la performance de l'organisation et en quoi elle relève d'un long apprentissage, et nous illustrerons comment concrètement elle se manifeste dans le déroulement de l'expédition.

Pratiques réticulaires et efficience du pilotage d'une organisation éducative dans l'enseignement supérieur

Marc Lecoutre

Enseignant-chercheur, CRCGM EA 3849 / LISE CNAM UMR 5262

Groupe ESC Clermont Graduate School of Management

4 boulevard Trudaine - F-63037 Clermont-Ferrand cedex 1

tél : +33 (0)4 73 98 24 30 - marc.lecoutre@esc-clermont.fr

Est-il indifférent pour le responsable d'une formation professionnalisante dans l'enseignement supérieur de développer des liens avec le milieu de travail visé ? Quel est l'effet de la prise en compte des liens noués avec le personnel des entreprises intervenant au plan pédagogique ou accueillant des élèves en stage pour le fonctionnement de ces formations ? Quelle place tient la forme de pilotage retenue par des responsables de ce point de vue ? Finalement, comment s'y prennent-ils, quelles pratiques de pilotage par les réseaux développent des responsables de formation, rejoignant en cela des pratiques entrepreneuriales déjà identifiées par ailleurs ?

La mobilisation des réseaux sociaux par des entrepreneurs (au sens large) pour piloter leur organisation est en effet un champ de recherche en cours aujourd'hui. Les rôles des réseaux sociaux dans l'activité entrepreneuriale ont été étudiés dans des champs très variés, comme le montrent par exemple Birley (1985) ou Hoang et Antoncic (2003) : identification d'opportunité, mobilisation de ressources, mécanismes de création d'entreprise et performance, fusions, acquisitions, formations d'alliances, ou encore disparition des entreprises. Rôle stratégique pour accéder à des ressources à faible prix et immédiatement disponibles, lors de la création (Starr, Macmillan, 1990 ; Klyver, 2007), ou tout au long de la vie de l'entreprise (Bruderl, Preisendorfer, 1998), accès à un réseau de support financier (Steier, Greenwood, 2000), recherche et identification d'opportunités entrepreneuriales de niche, de nouveaux produits, financières, technologiques, commerciales (Singh et al., 1999), ou à l'origine de sa performance et d'un avantage de long terme (Nahapiet, Ghoshal, 1998 ; Bolino et al., 2002), nécessité d'être connecté aux bons endroits comme garantie de survie à long terme (Uzzi, 1996, 1997). Ces axes de recherche se développent (Adler, Kwon 2002; Baret et al. 2006). Ces réseaux relationnels sont le plus souvent considérés comme un capital social (Bourdieu 1980; Bevoort, Lallement 2006). Sans en ignorer les différentes acceptions (Degenne, Forsé 1994; Lallement 2006), nous nous en tiendrons ici à cette conception. Nous nous situons ici au croisement des sociologies de l'éducation et des réseaux sociaux), et du management des organisations.

Toute formation est un dispositif organisé (Friedberg 1993) mixant des dimensions formelles et informelles et encadré dans le monde social (Granovetter 1985). Dans le domaine des formations professionnelles, les enseignants responsables peuvent nouer des liens avec le personnel des entreprises, intervenant au plan pédagogique ou accueillant des élèves en stage. Un dispositif de formation est une organisation qui, par son fonctionnement, suscite des occasions de rencontre, des interactions entre des élèves, des enseignants permanents, et enfin des professionnels (employeurs ou salariés du monde professionnel visé) "intervenants-formateurs" plus ou moins réguliers. Ces trois types d'acteurs constituent ainsi un système d'action organisé appuyé sur le dispositif de formation et qui produit un capital social : les

élèves développent des liens porteurs d'embauche et deviennent une fois embauchés les nouveaux contacts du dispositif de formation ; les employeurs cherchent des candidats ; le responsable du dispositif de formation entretient le fonctionnement du système et place ses élèves.

Selon la conception de l'organisation mise en place par son responsable, les occasions d'interactions liées à la formation peuvent être nombreuses, participation à des jurys, accueil de stagiaires, commande de travaux collectifs à caractère pédagogique et professionnel, stage, visite d'entreprises, partenariat de mise en place de formations, etc, et dépendent pour partie de l'inventivité pédagogique des enseignants. L'ensemble de ces interactions aboutit à la création d'une densité particulière de liens entre le dispositif de formation et l'espace professionnel particulier qu'il vise, à un point de concentration des relations avec les milieux professionnels. Il s'agit alors d'un capital social collectif (Coleman 1990) propre à l'école, matérialisant une articulation effective avec le milieu professionnel, et offrant les meilleures conditions d'accès à l'emploi pour les élèves.

C'est ici que le rôle de l'enseignant responsable du dispositif de formation prend tout son sens dans la création de ce capital social. Celui-ci n'apparaît pas dans toutes les formations professionnalisantes, leur mode d'organisation conditionnant son existence. Après avoir établi l'efficacité différentielle entre ces dispositifs de formation selon la présence ou non d'un réseau social initié par le RF, nous montrerons quelles pratiques de ces responsables en génèrent l'apparition. Celui-ci résulte en effet d'une stratégie émergente (Mintzberg 1994) du responsable de formation, lorsqu'il adopte une convention « professionnelle », plutôt qu'académique (Eymard-Duvernay 1997; Salais 1994, 1998), c'est à dire congruente avec celle du milieu de travail visé, et entretient le fonctionnement du système en occupant une niche sociale (Lazega 2001) qui organise la coopération entre les différents acteurs et préserve de la concurrence.

L'analyse que nous présentons s'appuie sur l'observation du fonctionnement de cinq formations de 3^{ème} cycle en administration et gestion dans le secteur culturel, représentant l'essentiel du marché de ces formations en France à l'époque, et sur une enquête longitudinale auprès de 266 élèves qui en sont issus.

Bibliographie

- Adler P. S., Kwon S.-W., 2002, Social Capital: Prospects for a New Concept, *Academy of Management Review*, January, Vol. 27 Issue 1, 17-40.
- Baret C., Huault I., Picq T., 2006, Management et réseaux sociaux : jeux d'ombres et de lumière sur les organisations, *Revue Française de Gestion*, n°163, p. 93-106.
- Bevort A., Lallement M. (eds.), 2006, *Le capital social - Performance, équité et réciprocité*, La Découverte, coll. Bibliothèque du Mauss.
- Birley S., 1985, The Role of Networks in the Entrepreneurial Process, *Journal of Business Venturing*, 1(1), 107-117.
- Bolino M.C., Turnley W.H., Bloodgood J.M., 2002, Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations, *Academy of Management Review*, October, 27(4), 505-522.
- Bourdieu P., 1980, Le capital social, notes provisoires, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°31, janvier, p. 2-3.
- Bruderl J., Preisendorfer P., 1998, Network support and the success of newly founded businesses, *Small Business Economics*, 10, 213-225.

- Coleman J. S., 1990, Social Capital, *Foundations of Social Theory*, Cambridge MA, The Belknap Press of Harvard University Press, 300-321.
- Degenne A., Forsé M., 1994, *Les réseaux sociaux*, Paris, Armand Colin.
- Eymard-Duvernay F., Marchal E., 1997, *Façons de Recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié, 239 p.
- Ferrary M., 2003, "The Gift Exchange in the Social Networks of Silicon Valley", *California Management Review*, vol. 45, n°4, 120-138.
- Ferrary M., 2006, Apprentissages collaboratifs et réseaux d'investisseurs en capital-risque, *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n°163, avril, 171-181.
- Friedberg E., 1993, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, coll. Sociologie, Seuil.
- Granovetter M. S., 1985, Economic action and social structures : the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, vol. 91 n°3, novembre, pp. 481-510.
- Hoang H., Antoncic B., 2003, Network-based research in entrepreneurship: A critical review, *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165-187.
- Klyver K., 2007, Shifting family involvement during the entrepreneurial process, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(5), 258-277.
- Lallement M., 2006, Capital social et théories sociologiques, *Le capital social – Performance, équité et réciprocité*, Bevoit & Lallement, La Découverte, p. 71-88.
- Lazega E., 2001, *The Collegial Phenomenon. The Social Mechanisms of Cooperation among Peers in a Corporate Law Partnership*, New-York, Oxford University Press, 340 p.
- Mintzberg H., 1994, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris, 456 p.
- Nahapiet J., Ghoshal S., 1998, Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, April, 23(2), 242-266.
- Salais R., 1994, Incertitude et interactions de travail : des produits aux conventions, in A. Orléan (dir), *Analyse économique des conventions*, pp. 371-403.
- Salais R., 1998, *Institutions et conventions*, Editions de l'EHESS, Paris, coll. Raisons pratiques, pp. 7-19.
- Singh R.P., Hills G.E., Lumpkin G.T., Hybels, R.C., 1999, The entrepreneurial opportunity recognition process: examining the role of self-perceived alertness and social networks, *Academy of Management Meeting Best Paper Proceedings*, Chicago, Illinois, August 10.
- Starr J.A., Macmillan I.C., 1990, Resource cooptation via social contracting: resource acquisition strategies for new ventures, *Strategic Management Journal*, 11, 79-92.
- Steier, L., Greenwood R., 2000, Entrepreneurship and the evolution of angel financial networks, *Organizations Studies*, 21(1),163-192.
- Uzzi B., 1996, The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect, *American Sociological Review*, 61, 674-698.
- Uzzi, B., 1997, Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.

Etude du comportement entrepreneurial des ingénieurs entrepreneurs : le cas du Maroc

Ilias Majdouline (1), Christophe Schmitt (2)

(1) Professeur, Ecole Polytechnique d'Agadir, Campus ISIAM, Quartier Dakhla, Agadir 80000. Email: ilias@e-polytechnique.ma, Tél : +212661321233.

(2) Maître de Conférences, Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie et des Industries Alimentaires

CEREFIGE, 2, Avenue de la Forêt de Haye, BP 172, 54505 Vandœuvre lès Nancy Cedex
Schmitt.Christophe@ensaia.inpl-nancy.fr

Introduction

Existe-t-il des points communs entre un entrepreneur et un ingénieur ? Un rapide regard historique amène une réponse négative à cette question. La littérature dans le domaine de l'ingénierie (Gagnepain et André, 1996) montre que l'ingénieur, sa formation, ont été construits sur une spécialisation avant tout technique. L'ingénierie est considérée comme une activité d'application. Les années 80 ont vu évoluer les pratiques en matière d'ingénierie vers l'ingénieur-manager (Le Goff, 1996). Cette perspective renvoie à un ingénieur travaillant en collaboration avec d'autres acteurs pour le fonctionnement quotidien des organisations. Les mutations de l'environnement socioéconomique et l'émergence de la mondialisation des échanges ont conduit indirectement à une redéfinition la mission de l'ingénieur. Comme le note J.-M. Yolin⁶, « *l'ingénieur ne peut plus être celui qui confie à un vendeur la mission de trouver des problèmes aux solutions qu'il aura préalablement élaborées* » et « *le cœur du processus d'innovation est dans la rencontre entre une analyse des besoins et la capacité à imaginer des réponses* ». Dans ces conditions, l'ingénieur doit être capable à la fois d'analyser et de prévoir les besoins des clients et d'apporter une réponse adéquate à ces besoins. En d'autres termes, il doit se comporter comme un entrepreneur. Dans cette perspective, l'ingénieur se rapproche de l'activité de conception (Simon, 2004). Pour aller plus loin, certaines écoles d'ingénieur (Ecole des Mines d'Alès ou encore l'ENIM de Metz) se sont lancées dans une formation intitulée « ingénieur-entrepreneur ». Si les ingénieurs ont un potentiel pour entreprendre, est-ce que cela se concrétise dans les faits par le développement de créations ou de reprises d'entreprises ?

La littérature sur la carrière des ingénieurs fait ressortir plusieurs "voies", ou "filières", qui les conduisent à changer ou non de fonction, voire d'organisation ou de métier (HOURQUET & ROGER, 2002). La voie entrepreneuriale en fait partie. Pourtant, à la lumière de données statistiques et d'une étude antérieure des comportements entrepreneuriaux d'ingénieurs français (Fayolle, 2001), il s'est avéré que le nombre des candidats ingénieurs à la création ou à la reprise d'entreprise est très infime. Aussi, il serait intéressant d'entreprendre une recherche similaire sur le même thème pour les ingénieurs marocains, d'autant plus que le phénomène de création ou de reprise d'entreprises par des ingénieurs marocains a été rarement étudié.

⁶ Cf. le rapport de J.-M. Yolin sur « l'identité de l'ingénieur et le rôle des écoles des Mines » (Conseil Général des Mines, septembre 1997).

Dès lors, l'intérêt de ce travail est de tenter de comprendre comment s'établit le processus d'entrepreneuriat pour les ingénieurs marocains. Pour ce faire, nous allons essayer de répondre aux questions suivantes :

- L'ingénieur marocain est-il entrepreneur ?
- Comment peut-on décrire les profils des ingénieurs entrepreneurs marocains ?
- Quels sont les facteurs décisifs qui les incitent à entreprendre ?

Méthodologie :

Le phénomène de création ou de reprise d'entreprise par des ingénieurs marocains est peu connu sur un plan scientifique. Les rares publications disponibles sont relativement anciennes et ont été rédigées d'un point de vue historique⁷ qui ne cherche pas à analyser l'évolution de la formation des ingénieurs, ni leur propension d'entrepreneuriat.

A ce niveau, le présent travail a pour but d'apporter des données nouvelles relatives aux comportements entrepreneuriaux des ingénieurs diplômés marocains. Nous allons, en particulier, tenter d'éclairer une problématique clé qui concerne les cheminements et parcours qui conduisent ces ingénieurs à entreprendre. Quels sont ces différents itinéraires ? Quels sont les profils d'ingénieurs entrepreneurs et comment se définissent les comportements des ingénieurs entrepreneurs marocains ?

Trouver des éléments de réponse à ces questions ne peut s'envisager qu'à travers l'identification des facteurs qui exercent une influence (positive ou négative) sur l'aptitude à entreprendre des ingénieurs.

Les principaux thèmes de notre étude se trouvent formulées à travers un questionnaire administré à un échantillon de 200 ingénieurs marocains. Environ 100 questionnaires ont été remplis, parmi lesquels 75 réponses ont été exploitées, ce qui représente un taux de retour équivalent à 37,5% de l'échantillon. Le questionnaire est identique à celui conçu et distribué aux ingénieurs français par Alain Fayolle (2001), comprenant 178 questions dans 24 pages. Les traitements des données et leur analyse a été effectuée à travers le logiciel SPSS (Statistical Package for Social Science). Les 178 questions ont généré 319 variables dans la structure finale du fichier d'analyse.

Principaux résultats :

Selon les réponses au questionnaire, le profil d'ingénieur entrepreneur marocain se révèle comme suit :

- Le comportement entrepreneurial des ingénieurs entrepreneurs concerne plus la création d'entités nouvelles (Ex Nihilo) que la reprise, l'essaimage ou l'héritage d'entreprises existantes (signe de faible implication des ingénieurs entrepreneurs dans le monde professionnel ou de leur manque de compétences à ce niveau, mais également de la conjoncture économique de l'entreprise marocaine caractérisée par un manque de dynamisme, une capitalisation minimale et des limites technologiques et stratégiques) ;
- Le nombre d'entreprises créées ou que les ingénieurs ont contribué à créer pour la majorité est de une à trois entreprises, tandis que pour l'acquisition des parts ou des actions dans des entreprises, par les personnes interviewées, elle dépasse au moins une entreprise (située en majorité dans l'intervalle de 50% à 100% du capital). A défaut de statistiques annuelles sur le taux d'échec des entreprises nouvellement créées, nous pouvons présumer qu'au vu de la précarité constatée dans certaines activités commerciales au Maroc et du

⁷ L'analyse socio-historique des ingénieurs marocains, aussi importante qu'elle soit, devrait être complétée par l'étude économique et psychologique de leur environnement ce qui est indispensable pour la modélisation de leur processus entrepreneurial.

besoin en capitaux énormes pour accéder à certains marchés, le champ de l'activité entrepreneuriale des ingénieurs marocains est limité ;

- Généralement, pour les ingénieurs entrepreneurs marocain, le nombre d'années passées avant la création d'entreprises varie de 0 à 8 ans, mais la période la plus répandue est celle de trois à quatre ans. Ainsi, deux cas de figure essentiels se présentent :
 - Soit l'ingénieur a pris la décision de créer sa propre entreprise initialement pendant ou après ses études. Son travail dans une entreprise privée ou publique ne constitue qu'une étape préliminaire au déclenchement du processus d'entrepreneuriat ;
 - Soit à partir de son expérience professionnelle et de l'existence d'opportunités, l'ingénieur décide de changer de carrière et d'opter pour la création de sa propre entreprise. *Dans les deux cas, nous pouvons supposer que l'influence des facteurs psychologiques, individuels et économiques est considérable, mais peut-on dire pour autant que ce qui motive l'ingénieur du premier cas c'est principalement des critères psychologiques et que pour le deuxième cas, ce sont les critères économiques et les gains financiers devenus primordiaux ?* En fait, l'évaluation du degré d'importance de ces critères est une tâche difficile et nécessiterait éventuellement des entretiens directs avec plusieurs ingénieurs entrepreneurs pour préciser la nature des motifs qui les ont incité à l'entrepreneuriat ;
- Certaines structures d'entreprises créées par les ingénieurs dépassent plus de 10 ans d'âge. Toutefois, nous constatons dans plusieurs cas qu'il n'y a pas eu de recours au business plan lors de la création des entreprises par les ingénieurs. Le capital social lors de la création ou de l'acquisition d'entreprise dépasse 10.000DH, soit moins de 900 € (ce qui correspond au strict minimum pour fonder une S.A.R.L, selon les critères du Code de Commerce en vigueur) ;
- En majorité, les ingénieurs entrepreneurs trouvent que leur formation ne leur a pas été utile dans la création de leurs sociétés, néanmoins, leurs instituts de formation (écoles et université) semblent jouer un rôle assez important dans leur orientation vers le processus d'entrepreneuriat. En outre, les ingénieurs entrepreneurs estiment que leurs expériences du travail passées sont peu utiles dans la fondation/acquisition d'entreprises.

En fait, l'ingénieur entrepreneur travaille dans un cadre presque similaire à celui de son (ses) poste(s) qu'il a occupé précédemment (il traite à peu près avec des clients semblables à ceux avec lesquels il a travaillé pour le compte de ses employeurs précédents). Il se spécialise également dans les secteurs « classiques » de l'industrie et des Bâtiments et Travaux Publics (BTP) et ses principaux clients/fournisseurs sont des P.M.E (leurs transactions s'effectuent dans le cadre du B to B (business to business), ce qui est logique par le fait que le secteur industriel et d'activité du BTP font appel en grande partie à des entreprises plutôt qu'à des ménages ou des consommateurs de masse). Ajoutons à cela que les produits/services commercialisés par l'entreprise des ingénieurs entrepreneurs sont identiques ou proches de ceux vendus par leurs employeurs précédents. Par ailleurs, les interviewés estiment que leur entreprises créées sont innovantes dans leur domaine, mais la nature de l'innovation porte plutôt sur la nature des services (prestations) que sur des produits tangibles.

Travaux cités

Fayolle, A. (2001), « D'une approche typologique de l'entrepreneuriat chez les ingénieurs à la reconstruction d'itinéraires d'ingénieurs entrepreneurs », *Revue de l'entrepreneuriat -Vol 1, n°1*, , 77-94.

Gagnepain, J.-J., André, J.-C. (1996), « Les savoirs de l'ingénieur », dans Barbier J.M., *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, PUF, Paris.

Hourquet, P.-G., Roger, A. (2002). « Les ingénieurs français et l'entrepreneuriat comme orientatio de carrière » dans F. DANY, *Cadres et entrepreneuriat, Mythe et réalité* (pp. 93-104). Les cahiers du GRD Cadres.

Lange, C. (1993). *Etre ingénieur aujourd'hui*. Paris: Editions Du Rocher.

Lavoie, D. (1988), « Créativité, innovation, invention, entrepreneurship-intrapreneurship- où est la différence ? », *Revue Gestion*, septembre 1988, p.64-71.

Le Goff, J.-P., (1996), *Les illusions du management*, La découverte, Paris.

Simon, H. A. (2004)), *The sciences of the artificial*, Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.), Cambridge, traduction française Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel, Folio Essais, Paris.

Yolin J.-M. (1997), Rapport « l'identité de l'ingénieur et le rôle des écoles des Mines ».

Entreprendre à l'hôpital

Apport de l'analyse de la valeur aux activités à projet

Julien Husson * & Jean Pierre Grandhayé **

***CEREFIGE, Metz**

****Ecole Nationale Polytechnique Lorraine**

Origine de cette communication : Cette communication s'appuie sur une réflexion menée à l'issue de travaux de recherches interventions menées dans les organisations hospitalières (plus de 50 terrains d'expérimentation) et de deux journées de colloque que nous (Université de Metz, Association Française pour l'Analyse de la Valeur, CHU de Nancy) avons organisées en 2008 et 2009. Elles avaient pour thème général « Entreprendre à l'hôpital : créer de la valeur dans nos organisations ».

Contexte des travaux de recherche : Caractérisé par sa bureaucratie, la complexité du terrain hospitalier n'est plus à démontrer (Gloubermann et Mintzberg, 2002 ; Morin et Le Moigne, 1997). L'hôpital est un univers fortement contraint où cohabitent différentes logiques de corps professionnels (Corps médical qui bénéficie d'un statut, corps soignant qui pèse par le nombre de ses personnels) qui laissent peu de place au manager pour porter des projets de développement. Celui-ci doit, en permanence, démontrer sa légitimité et fédérer les acteurs hospitaliers avant d'agir. Pourtant la pression sociétale et juridico-économique pousse l'hôpital à évoluer vite pour s'adapter aux nouveaux enjeux de performance (Claveranne, 2004). La complexité du terrain hospitalier constitue un terrain d'expérimentation de choix puisqu'il impose aux managers d'innover et de porter des projets de développement tout en intégrant un faisceau de contraintes et de paradoxes.

Nous proposons, au cours de ce séminaire de rendre compte de nos travaux dans le domaine de la conception et l'ingénierie de projets de développement hospitaliers. Nous centrerons notre intervention sur l'apport de l'outil « Analyse fonctionnelle / Analyse de la valeur », issu des sciences pour l'ingénieur, comme outil de formalisation d'une vision partagée des acteurs (construction d'un sens commun) et de structuration des projets de développement (Schmitt, 2008).

La méthodologie de recherche-intervention (David, 2000) mobilisée trouve principalement sa source dans les travaux de recherche en management par la valeur conduits par l'AFAV (Grandhayé, 2003) sur le terrain hospitalier mais également dans le domaine de la conception de projets entrepreneuriaux. Nous proposons de présenter les différentes étapes de la démarche d'analyse de la valeur appliquée à des cas de développements de projets organisationnels. L'étape de construction d'une organisation cible qui pousse le porteur de projet « intrapreneur » à formaliser une vision partagée sur l'organisation à concevoir sera particulièrement étudiée. Nous nous intéresserons à son instrumentalisation. A cet effet, l'outil « arbre fonctionnel », sorte de cartographie cognitive sera présenté.

Plusieurs cas seront utilisés pour illustrer notre propos (Conception d'un projet stratégique – Projet d'établissement, conception d'un projet organisationnel de mise en place d'une plateforme logistique hospitalière, conception d'un réseau de santé). Tous sont innovants (du point de vue des acteurs hospitaliers) et complexes.

Résultats :

Les objectifs initiaux qui fondent cette recherche-intervention avaient une perspective ingénierique et visaient à élaborer une heuristique pour la conception et le pilotage de projets complexes hospitaliers. L'heuristique que nous proposons fournit un cadre conceptuel intéressant pour la conception et le pilotage de projets de développement au sens où :

- La phase de conception du projet, guidée par l'approche fonctionnelle permet de contourner la difficulté de faire ensemble à l'hôpital (Claveranne, 2004) et permet d'inscrire « le sens du projet dans un sens plus large », tel un fil rouge, que les acteurs hospitaliers peuvent suivre : c'est celui de la stratégie de l'établissement. Morin et Le Moigne (1997) rappellent que dans les organisations hospitalières, « *la stratégie, c'est permettre de mieux communiquer* ». Ainsi, l'utilisation de l'arbre fonctionnel offre un cadre pertinent pour rechercher une vision partagée sur le devenir et participe de la fédération des logiques d'acteurs médicaux, soignants et managers.
- La démarche s'inscrit dans une actualité où le changement organisationnel est nécessaire à l'hôpital. La légitimité du corps médical est forte, assise sur des valeurs autour du soin elle contribue à fonder son pouvoir. Aujourd'hui, la logique budgétaire contribue à redonner de la légitimité au gestionnaire. Pour autant, si la catalyse des projets (Bollecker, 2007) entre dans les attributions du gestionnaire, il ne peut se passer d'instruments de pilotage réconciliateurs entre le médical et l'administratif.
- Le modèle proposé se veut opératoire et redonne toute leur place aux utilisateurs. Trop longtemps, les personnels hospitaliers (médecins et soignants) ont été déconnectés des choix organisationnels et inscrits dans les projets d'établissements. Il contribue à rendre légitime aux yeux des parties prenantes le projet de développement.

Nos travaux permettent aussi de mettre en évidence la prudence nécessaire au chercheur qui souhaite importer des outils de gestion industriels dans l'hôpital (Moisdon, 2000). Soulignons enfin que la route est longue entre les démarches de pilotage de projets de développement et l'impact des projets dans les établissements tant la distance est grande entre la compréhension du contexte, le choix d'une méthode, sa mise en œuvre, son pilotage, tant la prise de décision à l'hôpital est toujours problématique et liée à un hasard et un brouillard de réformes non maîtrisable.

Bibliographie

- Bollecker, M., (2007), La recherche sur les contrôleurs de changement : état de l'art et perspectives, Revue Comptabilité, contrôle, audit, tome 13, volume 1, 19p
- Claveranne, JP., Pascal, C., (2004), Gérer les processus à l'hôpital, une méthode au service de la performance, Médica-Edtions, 310p
- David, D., (2000), La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?, Actes de la Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, AIMS, 23p
- Gloubermann, S., Mintzberg, H., (2002), Gérer les soins de santé et le traitement de la maladie, Gestion, Volume 27, n°3, 11p

Grandhayé, JP., (2003), Modelling of the control and driving of hospital projects in a complex environment, 8th Symposium, IFAC, Göteborg, Sweden September, 22-24, 14p
Moisdon, JC., Tonneau, D., La démarche gestionnaire à l'hôpital, Seli Arslan, Tome II, 304p
Morin, E., Le Moigne, JL., (1997), Comprendre la complexité dans les organisations de soins, Aseps Editions, 85p
Schmitt C., Renouveler le regard sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales, dans SCHMITT C. (dir), "Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales", Presses de l'Université du Québec, Collection Entrepreneuriat et PME, p. 1-14

Entreprendre dans les organisations médico-sociales : de la dualité à la dialogique des projets

Dino Santilli et Christophe Schmitt

CEREFIGE

Il est possible de considérer les pratiques entrepreneuriales à partir des projets portés par une organisation et des caractéristiques liées à ces projets. En ce sens, elles se différencient des pratiques managériales. Dans ce contexte, les organisations médico-sociales depuis les différentes réformes sont amenées à construire un projet d'Établissement. Cela amène à formaliser les projets au sein de l'Établissement. Au-delà des difficultés liées à la généralisation et à la formalisation de projets au sein de l'Établissement, il est nécessaire de développer des pratiques entrepreneuriales. Ainsi, le projet d'Établissement se trouve en lien direct avec le développement des ressources humaines à travers le projet managérial.

Nous faisons le constat, que dans les faits, ces projets font l'objet d'une approche avant tout disjonctive. A travers notre présentation, nous souhaitons aborder la relation, et plus particulièrement les difficultés de relation entre le Projet d'Établissement et le Projet Managérial dans les organisations médico-sociales. Il s'agit, donc, de présenter une alternative à la dualité des approches répandues dans le domaine médico-social. L'hypothèse principale que nous souhaitons formuler, renvoie à l'approche dialogique du Projet d'Établissement et du Projet Managérial. Il s'agit de s'interroger sur un autre modèle d'organisation et de pilotage (Batifoulier et Noble 2006) ; Gacoin (2006), de rompre avec la dualité des projets (Morin, 2005), de penser l'incertitude (Morin et Le Moigne, 1999) au sein de l'organisation, de caractériser la complexité (Morin, 1995) et l'innovation.

De cette hypothèse principale, nous avons organisé notre réflexion autour d'un jeu de cinq hypothèses complémentaires. La première hypothèse, en démontrant que le projet d'Établissement influence le projet managérial, permet de définir la corrélation des projets avec l'évolution environnementale telle que celle-ci a un impact majeur sur le projet d'Établissement. La deuxième hypothèse, en démontrant que le projet managérial influence le projet d'Établissement, permet de définir les axes de progrès de l'organisation à travers les ressources humaines. La troisième hypothèse valide la relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial. A partir de ce résultat, nous affirmons que la dialogique des projets est source d'innovation organisationnelle. La quatrième hypothèse est en mesure d'éclairer l'empreinte entrepreneuriale de la dialogique des projets sur le style de gestion et de management. La cinquième hypothèse, en validant l'impact de la relation sur la performance économique et sociale de l'organisation est en mesure d'apporter partiellement les éléments constitutifs d'un nouveau modèle d'organisation et de pilotage. La relation entre les projets en interrogeant notamment les notions de dualité et de dialogique à travers le secteur médico-social ouvre des perspectives de recherche en matière de pratiques entrepreneuriales s'agissant de conduites participatives en termes de créativité, de leviers de mobilisation de la motivation, d'axes de progrès autour des compétences disponibles ou encore de l'autonomie conférée aux ressources humaines. La relation entre les deux types de projet correspond à la construction et la mise en action d'un modèle d'artefact résulté d'une construction de sens. À ce titre, nous affirmons que la relation reste confrontée à la complexité du sens et aux difficultés de l'interprétation.

Notre contribution motive et accompagne les développements théoriques qui ont éclairé et suggéré d'autres développements notamment dans le champ théorico-pratique luttant contre la stratégie fragmentaire et divisée des organisations (Martinet, 1990) et oeuvrant pour les connaissances explicites et explicites en termes de modèle de gestion et de pilotage. En basant le projet d'Établissement en lien avec le projet managérial, l'acteur-entrepreneur prend ainsi appui sur un socle établi de valeurs et d'objectifs pour définir un dosage raisonné entre la compétence collective et individuelle. Il porte dans les ressources humaines une fonction cohésive capitale au service du projet d'Établissement.

Il devient donc possible de proposer des concepts et une méthode de participation en mesure de répondre à la prise en compte du principe dialogique et de favoriser l'émergence de paradigmes stratégiques novateurs dans l'organisation. À partir de l'analyse et de l'extrapolation de la relation née entre le projet managérial et le projet d'Établissement, notre démarche se présente en trois parties. La première partie vise l'observation de la relation et permet la mise en évidence des diverses relations établies favorisant l'émergence d'un nouveau modèle de gestion et de management. Pour cela, il s'agit de bâtir un modèle d'observation structuré qui favorise l'analyse et la validation des différentes hypothèses à travers les pratiques managériales. La seconde partie de notre démarche recherche la mobilisation de divers concepts en mesure d'éclairer et de définir la relation à travers l'observation des terrains cliniques. La troisième partie de la recherche caractérise la confrontation de la relation avec d'autres formes organisationnelles. À ce titre, la théorie de la structuration de Giddens sur laquelle nous nous appuyons a constitué l'axe de validation de nos hypothèses. Ainsi, à travers nos diverses observations, nous constatons que peu d'organisations prennent le temps d'établir une compréhension commune du métier reliant le projet d'Établissement au projet managérial.

Afin de gommer majoritairement les risques attachés à l'analyse des résultats en matière d'analyse de contenu, nous avons fait le choix d'établir des triangulations de données en mesure de proposer une cartographie. À partir des mots-clés retenus et concernant la moyenne du nombre de mots-clés utilisés, nous relevons une forte homogénéité des résultats dans le cadre d'une analyse par statut, par sexe et par fonction occupée au sein de l'organisation. Divers mots-clés répertoriés enregistrent des résultats de fréquence d'utilisation particulièrement remarquables corrélant ces scores aux préoccupations majeures rencontrées par l'ensemble des ressources humaines. La notion de compétence apparaît nettement dans l'approche et l'analyse des résultats puisqu'elle est l'élément clé de la réussite de la conduite de l'action sur le terrain. Concernant le nombre de citations des mots-clés, nous relevons une approche contrastée selon le statut, le sexe ou la fonction.

Située à l'interface d'enjeux et d'attentes multiples voire contradictoires, la relation devient un outil de progrès technique et d'adaptation sociale au regard d'un impératif essentiel de survie de l'organisation afin qu'elle gère différemment sa complexité interne, son ambiguïté structurelle et ses tensions avec l'environnement. Pour Lippi (2000), le modèle de l'entreprise privée a été transformé pour pouvoir être accepté. L'efficacité et la réussite de la relation ne peuvent s'apprécier qu'au gré du chemin parcouru par l'organisation en termes économiques et sociaux et des convergences techniques et sociales observées scientifiquement sur le terrain clinique. Nous admettons, en conséquence, que la relation entre les projets met en action des acteurs multiples et dissemblables, qu'elle propose diverses interrogations en renvoyant à des décisions hétérogènes et que son impact social et économique se démultiplie sur le terrain *a priori*.

Toujours présente mais parfois inconsciemment, la relation révèle des situations paradoxales où l'organisation doit apprendre à se donner les moyens pour évoluer, pour progresser vers le dialogue à travers le degré d'innovation qui, de façon générale, fait défaut sur le terrain par crainte de la complexité, par méfiance à l'égard de l'incertitude. Néanmoins, à la lumière des résultats de notre recherche, il apparaît clairement que les organisations sociales et médico-sociales doivent s'inscrire dans une dialogique efficace et pertinente des projets.

Nos différents résultats confortent notre point de vue de l'importance stratégique de l'acteur-entrepreneur dans l'articulation des projets. La disjonction des projets serait, par conséquent, source de désordre « *négatif* » au sein de l'organisation en capacité de remettre en cause l'équilibre institutionnel et l'objet social. La relation constitue un moyen approprié pour importer la culture qualité au sein des organisations puisqu'elle conduit à une nouvelle manière de travailler.

Nous faisons le constat d'une gouvernance qui renvoie à une multiplication des acteurs impliqués dans le processus décisionnel ainsi qu'à des modes de concertation et de régulation plus souples fondés sur le partenariat. En tissant la relation, les organisations luttent, conséquemment contre la panne de lien social, vecteur de la performance économique et sociale. Ces organisations n'adoptent pas sans acculturation le modèle managérial de l'entreprise, elles s'en inspirent, elles l'accommodent à des métiers dont la finalité reste l'homme et la solidarité. À ce titre, nos travaux démontrent qu'il est nécessaire de promouvoir un modèle alternatif crédible en mesure d'intégrer rigueur et efficacité d'action tout en développant la considération et la reconnaissance au sein des relations professionnelles. Nous assistons à l'émergence d'un modèle de management capable de réconcilier individualisme et force du collectif.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BATIFOULIER, F. ET NOBLE, F. (Janv 2006). Dans « Actualités sociales Hebdomadaires N° 2439 ».
- GACOIN, D. (2006). Conduire des projets en action sociale, Édition Dunod, Paris.
- LIPPI, A. (2000). « One theory, many practices, Institutional allomorphism in the managerialist reorganization of Italian local governments », *Scandinavian journal of management*, vol.16, p. 455-477.
- MARTINET, A.C. (1990). Épistémologie de la stratégie dans « Épistémologies et Sciences de Gestion », dans Martinet A.C. (coordination), Éditions Économica, Paris.
- MORIN, E. (1995). *Revue en sciences humaines* n°47, vers un nouveau paradigme.
- MORIN, E. (2005). Introduction à la pensée complexe, Points, Éditions du Seuil.
- MORIN, E. et LE MOIGNE, J.L. (1999). L'intelligence de la complexité. L'Harmattan, Paris.

Les pratiques entrepreneuriales dans le secteur social

Sophie BACQ & Frank JANSSEN
Université Catholique de Louvain

1. Objectif de la présentation par rapport aux pratiques entrepreneuriales

Ces dernières années, l'entrepreneuriat social suscite un intérêt croissant tant de la part d'acteurs politiques ou économiques qu'académiques. Tous vantent les mérites de ces nouvelles pratiques entrepreneuriales destinées à créer de la valeur sociale (voir entre autres Dees, 1998 ; Sharir et Lerner, 2006 ; Sullivan Mort, Weerawardena et Carnegie, 2003). L'entrepreneuriat social se décline dans des domaines aussi variés que l'environnement, l'éducation ou l'accès des plus démunis aux soins de santé. Cette variété ne facilite guère l'exercice consistant à définir l'entrepreneuriat social. D'après Zahra et al. (2009), l'entrepreneuriat social comprend les activités et les processus entrepris afin de découvrir, de définir et d'exploiter des opportunités en vue d'améliorer la richesse sociale, en créant des nouvelles entreprises ou en gérant des organisations existantes de manières innovante. Une organisation d'entrepreneuriat social combine un objectif social, primant sur les autres objectifs, avec un modèle d'affaires durable. L'entrepreneuriat social est caractérisé par un défi majeur, inhérent à sa définition : trouver un équilibre stable entre sa mission sociale, d'une part, et son activité économique génératrice de revenus, d'autre part. Parallèlement, l'enjeu pour la recherche en entrepreneuriat réside dans l'identification de modèles d'organisation stables, capables de gérer les tensions entre ces deux objectifs fondés sur des valeurs qui semblent diamétralement opposées. Comme le résumait bien un des entrepreneurs sociaux que nous avons interrogés : « on peut faire du profit tout en faisant du bien ! ». Le défi est de trouver comment... Notre objectif est donc de présenter un aperçu des pratiques entrepreneuriales à vocation sociétale, en mettant l'accent sur les défis et en proposant des clés pour les relever. A cette fin, nous mobilisons le modèle de Gartner (1985).

2. Cadrage théorique retenu

D'après Gartner (1985), quatre perspectives permettent de décrire la création d'entreprise : les caractéristiques de l' (des) individu(s) qui fonde(nt) l'entreprise, l'organisation qu'il/elle(s) crée(nt), l'environnement de la nouvelle entité et le processus par lequel la nouvelle entreprise est créée. Dans le cadre de l'étude des pratiques de l'entrepreneuriat social, ce modèle bien établi présente l'avantage d'évaluer leur variation au regard de quatre dimensions. Au niveau de **l'individu**, des caractéristiques telles que, entre autres, l'âge, la formation, l'expérience professionnelle antérieure ou les motivations peuvent trouver application dans la pratique des entrepreneurs sociaux et d'éventuelles caractéristiques différenciantes pourraient émerger. Ainsi, malgré les tentatives de certains à isoler quelques traits propres aux entrepreneurs sociaux, il semble que ces derniers partagent de nombreuses caractéristiques avec les entrepreneurs commerciaux, telles que leur vision face aux opportunités (Catford, 1998), quoique ces dernières se situent dans le domaine social (Nicholls, 2008). D'après Thalhuber (1998), les entrepreneurs sociaux, en opposition avec les entrepreneurs classiques, dérivent leur force de la sagesse et l'expérience collective plutôt que de leurs compétences personnelles ; ils se focalisent sur la capacité à long terme plutôt que sur les gains financiers de court terme, la mission sociale leur servant de garde-fous ; enfin, le profit constitue un moyen au service de la mission plutôt qu'une fin en soi au bénéfice des actionnaires. Au niveau du **processus**, les actions de l'entrepreneur dans le cadre de la création de son entreprise peuvent être résumées par six comportements : l'identification d'une opportunité

d'affaires, l'accumulation de ressources, la mise sur le marché d'un produit ou d'un service, la production d'un produit, la création d'une organisation ou encore la réponse au gouvernement et à la société. A ce niveau d'analyse, nous nous intéresserons à ce dernier point en particulier : comment l'entrepreneur social apporte-t-il/elle sa réponse aux défis actuels de notre société ? Cela nous mène au troisième niveau d'analyse : **l'environnement**. Un consensus a émergé parmi les chercheurs en entrepreneuriat selon lequel les entrepreneurs répondent à leur environnement. Suivant une approche déterministe de l'environnement (en tant qu'ensemble extérieur de conditions auxquelles l'entreprise doit s'adapter), Gartner (1985) reprend douze facteurs stimulant l'entrepreneuriat identifiés par Bruno et Tyebjee (1982)⁸. Nous tenterons de faire de même dans le cadre de l'entrepreneuriat social sur base de nos différents cas. Enfin, au niveau de **l'organisation**, ses caractéristiques sont, au sens de Gartner, constituées de ses choix stratégiques. Nous retiendrons premièrement, dans le cadre de l'entrepreneuriat social, le type de mission sociale à laquelle se voue l'organisation, de même que l'intensité du lien entre cette mission sociale et les activités économiques génératrices de revenus. La forme juridique est également une variable importante en entrepreneuriat social en ce sens qu'elle détermine une série de décisions organisationnelles. Enfin, une attention plus particulière sera accordée à la gouvernance dans les organisations de l'entrepreneuriat social et au rôle joué par le conseil d'administration. Pour ce faire, la typologie des modes de gouvernance « capitalistes » de Carney (2005) et de La Porta, Lopez-de-Silanes et Shleifer (1999) sera mobilisée (gouvernance managériale, gouvernance d'alliance, gouvernance entrepreneuriale ou familiale) ainsi que divers travaux portant sur la gouvernance dans les organisations sans but lucratif (Cornforth, 2001).

3. Méthodologie

Afin d'étudier les pratiques de l'entrepreneuriat social à la lumière du modèle de Gartner (1985), une recherche exploratoire de nature qualitative a été adoptée. Dans une approche par études de cas, six entretiens d'une durée moyenne d'1h15 ont été réalisés jusqu'à présent. Ne pouvant prétendre à la généralisation des observations dans ce genre de stratégie de recherche, nous nous contenterons de décrire les applications du modèle de Gartner au cas des pratiques de l'entrepreneuriat social. Notre choix de l'outil s'est dirigé vers un guide d'entretien semi-directif qui laisse la porte ouverte à la discussion. Les aspects couverts sont donc relativement larges. Après une longue phase d'échauffement (de 15 à 30 minutes en fonction des entrepreneurs) consistant en une description générale de l'entrepreneur et de son entreprise (création, soutien, ressources...), de la mission sociale de l'organisation et de l'importance qu'elle revêt, ainsi que de l'organisation humaine, une partie plus spécifique consacrée à la gouvernance de l'entreprise passe en revue les différents organes de gouvernance (assemblée générale, conseil d'administration), leur composition et leur rôle. Une discussion des critères considérés et des personnes impliquées dans la prise de décision s'ensuit. Dans un troisième temps, l'attention est focalisée sur les traits caractéristiques de l'entrepreneur social et de son entreprise. L'entretien se clôture par des questions démographiques (année de naissance, ville d'origine, niveau de formation le plus élevé, état civil, nombre d'enfants le cas échéant).

4. Contributions attendues

Suivant les quatre perspectives de la création d'entreprise proposées par Gartner (1985), l'analyse des pratiques entrepreneuriales dans le secteur social sera génératrice de contributions à au moins deux niveaux : pratique et théorique.

⁸ Les travaux d'économie industrielle de Williamson (1975) et d'environnement concurrentiel de Porter (1980) seront exclus dans le cadre de cette étude.

◆ **Contributions en matière de pratiques entrepreneuriales**

L'analyse du contenu des entretiens exploratoires en regard des quatre dimensions – individu, processus, environnement, organisation – permettra de mettre en exergue les spécificités de l'entrepreneuriat social et les défis y afférant. Une attention particulière sera accordée à la formulation de recommandations pour les praticiens du secteur.

◆ **Contributions au champ théorique de l'entrepreneuriat social**

Si cet engouement pour l'entrepreneuriat social a donné lieu à de multiples définitions, la communauté des chercheurs s'accorde aujourd'hui sur la nécessité d'une théorisation solide et d'une validation empirique de l'entrepreneuriat social. Ce concept alliant entrepreneuriat, innovation et création de valeur sociale mérite une réflexion plus approfondie à différents niveaux. Premièrement, la complexité ces pratiques le long des quatre dimensions sera mise en exergue. Deuxièmement, nous discuterons les différentes formes d'entrepreneuriat social et leurs signes distinctifs. Enfin, cette analyse des pratiques sera le moyen d'ouvrir le débat sur la place de l'entrepreneuriat social dans et par rapport au champ académique de l'entrepreneuriat ?

Bibliographie

- Carney, M. (2005), "Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n° 3, p. 249-265.
- Catford, J. (1998), "Social entrepreneurs are vital for health promotion: But they need supportive environments too", *Health Promotion International*, vol. 13, n° 2, p. 95-97.
- Cornforth, C. (2001), "What makes boards effective? An examination of the relationships between board inputs, structures, processes and effectiveness in non-profit organizations", *Corporate Governance*, vol. 9, n° 3, p. 217-227.
- Dees, G. (1998), "The meaning of 'Social Entrepreneurship'", Kauffman Centre for Entrepreneurial Leadership.
- Gartner, W. B. (1985), "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation", *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, p. 696-706.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, R., et A. Shleifer (1999), "Corporate ownership around the world", *Journal of Finance*, vol. 54, n° 2, p. 471-517.
- Nicholls, A. (2008), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*, Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press.
- Sharir, M., et M. Lerner (2006), "Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs", *Journal of World Business*, vol. 41, n° 1, p. 6-20.
- Sullivan Mort, G., Weerawardena, J., et K. Carnegie (2003), "Social entrepreneurship: Towards conceptualization", *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 8, n° 1, p. 76-88.
- Thalhuber, J. (1998), "The definition of social entrepreneur", National Centre for Social Entrepreneurs, p. 1-3.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications*, New York: Free Press.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, N. O., et J. M. Shulman (2009), "A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges", *Journal of Business Venturing*, vol. 24, p. 519-532.

Les pratiques entrepreneuriales en matière de socialisation organisationnelle

Emilie Bargues

Enseignant chercheur à l'ESC Clermont / Chercheur au CRCGM EA 3849

Chercheur associé au LEST UMR 6123 / Chercheur associé au Céreq

D'une façon très générale, la socialisation organisationnelle se définit comme le processus continu d'apprentissage, d'ajustement et d'adaptation d'un individu vis-à-vis de son travail, de l'organisation dans laquelle il œuvre, du groupe social qui la compose et de sa propre identité (Fisher, 1986). Chaque individu en transition dans une organisation (lors de son entrée, d'une évolution hiérarchique ou fonctionnelle) voit ce processus s'intensifier. Schein (1971) met en évidence l'existence d'une interaction entre ce processus de socialisation des individus et le processus d'innovation des entreprises. On parle ici du processus « d'innovation ordinaire » (Alter, 2004) décomposable en 3 étapes (émergence d'idées novatrices, appropriation et mise en action des idées puis institutionnalisation) pouvant porter sur de multiples éléments (offre de produit, procédés et méthodes de travail, missions de l'entreprise etc.) et dont le caractère novateur est propre à l'organisation qui la met en œuvre, autrement dit, pas forcément vrai à l'extérieur de l'entreprise.

D'après la littérature, les individus en phase de socialisation sont susceptibles d'apporter des innovations dans l'entreprise, soit délibérément à travers des stratégies de socialisation consistant à transformer l'existant pour y faciliter leur adaptation (Nicholson, 1994), soit en réaction à des tactiques de socialisation développées par l'entreprise et ses membres (Van Maanen et Schein, 1979 ; Jones, 1986 ; Allen, Meyer, 1990 ; Ashforth et Saks, 1996).

Une étude de cas multiple de la socialisation de nouvelles recrues que nous avons conduite dans sept PME (Bargues Bourlier, 2009) nous a permis d'observer que l'innovation n'émanait pas uniquement des recrues, mais que certains dirigeants envisageaient eux-mêmes des transformations de l'environnement organisationnel dans l'objectif de faciliter la socialisation de celles-ci. En outre, ces mêmes dirigeants orientent les pratiques de socialisation des membres en place pour faciliter l'écoute et l'éventuelle appropriation des idées novatrices émanant des recrues. Ces dirigeants portent les traits caractéristiques de la figure de l'entrepreneur et sont à la tête de petites entreprises que Bentabet, Michun et Trouvé (1999) qualifient d'« entrepreneuriales ». Une comparaison avec les pratiques de socialisation insufflées par des dirigeants de PME dites « traditionnelles familiales » (Bentabet, Michun, Trouvé, 1999) révèle le contraste entre l'orientation des pratiques de socialisation conduite par les uns et les autres.

Dans ce papier, il s'agira donc, d'une part, de montrer que l'entrepreneur considère la socialisation des recrues comme une opportunité à la dynamique entrepreneuriale de son entreprise, c'est à dire au régime d'innovation intensive et permanente qui la caractérise, et d'autre part, de comprendre comment il œuvre en pratique pour saisir cette opportunité. En d'autres termes, la réflexion sur les pratiques entrepreneuriales sera alimentée par une exploration de ce que fait l'entrepreneur en situation de socialisation de ses nouveaux salariés.

Éléments de bibliographie :

- Allen N., Meyer J. (1990), « Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation », *Academy of Management Journal*, Vol. 33 n° 4, p.847-858
- Ashforth B., Saks A. (1996), « Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment », *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, n° 1, Feb. 1996, p. 149-178
- Baker H. (1989), « A control perspective of organizational socialization », 4th Annual Meeting of the Academy of Management, Washington DC., 13-16 August
- Bargues-Bourlier E. (2009), *Vers une approche contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle : le cas des petites entreprises*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, sous le Direction d'A. Mendez, Université de la Méditerranée, 506 p.
- Bassot O., Fayolle A., Bouchard V. (2009), « L'orientation entrepreneuriale. Histoire de la formation d'un concept », *Revue française de gestion*, Vol. 5, n°195, p. 173-190
- Boussaguet S. (2008), « Prise de fonction d'un repreneur de PME : repérage de conditions de facilitation et d'activation », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 7, n°1, p. 39-61
- Feldman D., Brett J. (1983), « Coping with new jobs: a comparative study of new hires and job changers », *Academy of management Journal*, Vol. 26 N°2, 258-272
- Fisher C. (1986), « Organizational Socialization: an integrative review », *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 4, p. 101-145
- Jones G. (1986), « Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers 'adjustments to organizations' », *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No 2, 262-279
- King R., Sethi V. (1998), « The impact of socialization on the role adjustment of information systems professionals », *Journal of Management information Systems*, Vol. 14, n°4, p. 195-217
- Miller D., Friesen P.H. (1982), « Innovative in Conservative and Entrepreneurial Firms », *Strategic Management Journal*, p. 1-27
- Miller D. (1983), « The correlates of entrepreneurship in three types of firms », *Management Science*, Vol. 29, n°7, July, p. 770-791
- Miller V., Jablin F. (1991), « Information seeking during organizational entry : influences, tactics and a model of the process », *Academy of Management Review*, Vol. 16, n° 1, 92-120
- Morrisson E. (1993a), « Newcomer Information Seeking : Exploring types, Modes, Sources, and Outcomes », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n°3, p. 557-589
- Nicholson N. (1984), « A theory of work role transitions », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, p. 172-191
- Reichers A. (1987), « An interactionist perspective on newcomer socialization rates », *Academy of Management Review*, Vol. 12, p. 278-287
- Ronteau S., Durand T. (2009), « Comment certaines organisations innovent dans la durée », *Revue Française de Gestion*, Vol. 5, n°195, p. 109-136
- Schein E. (1971), « The individual, the organization and the career: a conceptual scheme », *The Journal of Applied Behavior Science*, Vol. 7, n°4, p. 401-426
- Schumpeter J. (1934), *The theory of economic development*, Cambridge University Press, Cambridge
- Van Maanen J. (1978), « People processing: Major strategies of organizational socialization and their consequences ». In J. Paap (ed.), *New directions in human resource management*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall
- Van Maanen J. et Schein E.H. (1979), « Toward a Theory of Organizational Socialization », *Research in Organizational Behaviour*, n°1, p. 209-264.

Aperçu des possibilités méthodologiques d'investigation de l'activité d'un entrepreneur :

Pascal Lièvre (CRCGM) et Géraldine Rix-Lièvre (PAEDI)

Résumé

L'engagement d'un programme de recherche orienté pragmatique vis-à-vis de la thématique de l'entrepreneuriat peut se proposer d'investir les pratiques des acteurs en situation. Cette investigation pose des problèmes redoutables sur le plan méthodologique. Un certain nombre d'outils ont été conçus en ce sens dans différentes disciplines : anthropologie, psychologie du travail, ergonomie.... Nous voulons faire état dans cette contribution de l'émergence d'une classe de méthodologie d'investigation des pratiques des acteurs en situation que l'on peut désigner comme centrée non pas sur le « dire », comme c'est le cas classiquement, mais centrée délibérément sur le « faire ». Cette classe d'outil repose sur les principes suivants : 1) l'objet d'investigation est : ce que font les acteurs et comment ils le font en situation singulière, 2) on ne peut atteindre cet objectif ni par une simple observation, ni par un simple interview, 3) il faut alors concevoir un dispositif adapté à la finalité poursuivie et en référence avec un champ théorique. Nous avons pu identifier quatre outils de base que nous proposons de positionner dans un tableau synthétique les uns par rapport aux autres : a) l'entretien d'explicitation élaboré par Pierre Vermersch (1994) comme une technique d'aide à la verbalisation de l'action tant dans une optique de formation que de recherche, b) l'autoconfrontation développée par Jacques Theureau (1992) dans le cadre théorique du cours d'action, c) l'autoconfrontation croisée construite par Yves Clot (1999) dans une optique d'analyse psychologique et de transformation du travail, d) le dispositif d'objectivation des pratiques situées (Rix, Lièvre, 2008) construit à partir des trois autres, dans une perspective d'une anthropologie cognitive centrée phénoménologie.

Références

- Clot, Y., 1999, *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.
- Clot, Y, 2000, "Analyse psychologique du travail et singularité de l'action", in *L'analyse de la singularité de l'action*, J-M. Barbier, Paris, PUF, p.53-69.
- Dubar, C., 1991, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1991.
- Dummett, M., 1991, *Les origines de la philosophie analytique*, Paris, Gallimard.
- Favret-Saada, J., 1977, *Les mots, la mort, les sors*, Paris, Gallimard, 1977.
- Favret-Saada, J., 1986., L'invention d'une thérapie : la sorcellerie bocaine, 1887-1970, *Le débat*, n°40, p.29-46.
- Frege, G., 1971, *Ecrits logiques et philosophiques*, Paris, Seuil.
- Hlady-Rispal M., 2002, *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université.
- Lahire, B., 2002, *Portraits sociologiques. Dispositions et variations individuelles*, Paris, Nathan.

- Lièvre P, Rix G., 2007, Vers la construction d'un observatoire de l'effectivité organisationnelle, une illustration à partir d'une investigation d'une expédition polaire, *Méthodes de recherche innovante pour créer des connaissances valides et opérationnelles*, ISEOR & Academy Of Management, coordination : Henri Savall, Marc Bonnet, Véronique Zardet, Michel Péron, Volume 1, p561-570.
- Lièvre P, Rix-Lièvre G., 2009, L'observatoire de l'organisant, mode d'interprétation des matériaux qui en sont issues, *Revue Internationale de Psychosociologie*, Volume XV, N°35, Eté, p161-178.
- Merleau-Ponty, M., 1998, *Merleau-Ponty à la sorbonne. Résumé de cours 1949-1952*, Dijon-Quetigny, Cynara.
- Ricoeur P., 1983, *Temps et récit. Tome 1 : L'intrigue et le récit historique*, Paris, Seuil, 1983.
- Ricoeur P., 1990, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil.
- Rix, G., Biache, M-J., 2004, Enregistrement en perspective subjective située et entretien en re situ subjectif : une méthodologie de constitution de l'expérience, *Intellectica*, n°38, p. 363-396.
- Rix G., Lièvre P., 2008, "Towards a codification of practical knowledge", *Knowledge Management: Research and Practice*, 6, 225-232.
- Theureau, 1992, *Le cours d'action, analyse sémiologique : essais d'une anthropologie cognitive située*, Peter Lang.
- Theureau, J., 2000, "Anthropologie cognitive et analyse des compétences", in *L'analyse de la singularité de l'action*, J-M. Barbier, Paris, PUF, p. 171-211.
- Vermersch, P., 1994, *L'entretien d'explicitation*, ESF.
- Vermersch, P., 1999, "Pour une psychologie phénoménologique", *Psychologie Française*, n°44-1, pp.7-18.
- Vermersch, P., 2004, "Prendre en compte la phénoménalité : propositions pour une psychophénoménologie, *Explicitation* n°57, pp.35-45.

Quelles perspectives le cadre scientifique des sciences de l'artificiel et le cadre épistémologique du paradigme épistémologique constructiviste téléologique ouvrent-ils à la recherche en entrepreneuriat ?

Marie-José Avenier
Directeur de Recherche CNRS
marie-jose.avenier@upmf-grenoble.fr
CERAG (UMR 5820 CNRS-UPMF Grenoble)
150, rue de la Chimie, BP 47
38 040 Grenoble Cedex 9

Christophe Schmitt
Maître de Conférences HDR
Schmitt.Christophe@ensaia.inpl-nancy.fr
Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie et des Industries Alimentaires /
Centre Européen de Recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprises
2, Avenue de la Forêt de Haye, BP 172
54505 Vandœuvre lès Nancy Cedex

Le qualificatif "scientifique" est utilisé à longueur d'articles publiés dans les revues savantes en entrepreneuriat – ainsi que dans les diverses sciences sociales – sans que sa signification ne soit jamais explicitée. Celle-ci est supposée connaissance commune. Comme le modèle traditionnel de la science reste le modèle de la physique classique, implicitement ce terme renvoie donc à ce modèle de science (Forti, 1996). Tout aussi implicitement, la science, qui repose nécessairement sur une certaine conception de ce qui est connaissable dans le monde qui nous entoure – et est donc nécessairement associée à une certaine épistémologie –, reste associée à un paradigme épistémologique positiviste ou réaliste (Keiser et Liener, 2009). Pourtant, comme l'illustre la figure 1, divers cadres épistémologiques et scientifiques sont envisageables. Jusqu'à présent, les recherches en entrepreneuriat ont, pour l'essentiel, été menées dans le quadrant I (Filion, 1999). Cette communication se propose d'examiner diverses perspectives nouvelles qu'une inscription de recherches dans le quadrant IV peut offrir à la recherche en entrepreneuriat, à la fois au plan méthodologique et au plan des thématiques de recherche.

Concernant la méthodologie de la recherche, les cadres scientifique et épistémologique associés au quadrant IV rendent possible la légitimation de savoirs élaborés dans des démarches de recherche collaborative dès lorsque que celles-ci respectent les trois principes directeurs de comportement éthique, explicitation et de rigueur obstinée (Le Moigne, 1995, 2011, 2007; Avenier 2010), sans qu'il soit particulièrement besoin de soumettre ultérieurement ces savoirs à des tests d'hypothèses ou des tentatives de réplification multiple.

Explicit scientific archetypes	Sciences of Nature	Sciences of the Artificial
Explicit epistemological paradigms		
Positivist and critical realist epistemological paradigms (Campbell, 1988; Kwan et Tsang, 2001)	Conventional organization science Quasi-natural organization science (McKelvey 1997)	Design sciences (Van Aken 2004, 2005; Denyer and Tranfield 2006; Denyer et al. 2008; Grandori and Furnari 2008)
Teleological constructivist epistemological paradigm (Le Moigne; 1995; von Glasersfeld, 2001)	Example: Maturana's (2000) works in biology	Sciences of Design (Le Moigne 2001, Van Gigch 2002)

Figure 1 : Combinaisons possibles entre archétypes de sciences et paradigmes épistémologiques (Source : Avenier, 2010)

Au niveau thématique, le positionnement dans le quadrant IV amène un glissement au niveau des questions de recherches abordées. Les recherches qui s'inscrivent dans le quadrant I essaient de répondre à la question du « quoi ? ». Ainsi les économistes, à l'origine des recherches dans le domaine de l'entrepreneuriat se sont intéressés à caractériser l'entrepreneuriat (qu'est-ce que l'entrepreneuriat ?), les recherches qui suivirent se sont intéressées à deux questions : qui est l'entrepreneur ? et que fait-il ? Les recherches qui s'inscrivent dans le quadrant IV peuvent se résumer autour de la question proposée par Fillion (1999) : « Comment l'entrepreneur structure-t-il sa pensée pour définir un système d'activité entrepreneurial ? ».

En s'inscrivant dans le paradigme épistémologique constructiviste téléologique, le glissement qui s'opère autour des questions, du « quoi ? » au « comment ? », conduit également à s'intéresser aux représentations de l'entrepreneur et à revisiter la manière de concevoir l'entrepreneuriat. Celui-ci est alors vu comme une activité projective à travers laquelle l'entrepreneur définit ce qui va déterminer son propre devenir. Ainsi, la construction de sens, la problématisation, l'identification de situations entrepreneuriales, la construction d'opportunité d'affaires, ... sont autant de thématiques de recherche qui émergent ou sont étudiées avec un éclairage nouveau dans le quadrant IV. Il s'agit de (ré)affirmer et de (re)donner une place importante à l'entrepreneur comme individu cognitif et social évoluant dans un contexte. Autrement dit, d'inscrire l'entrepreneuriat dans une approche anthropocentrée qui revient à envisager l'entrepreneur dans sa globalité et ses interactions avec son milieu (Schmitt, 2008 et Schmitt et Fillion, 2009). Ainsi, par exemple, dans le cadre d'une conception holistique et dynamique de l'entrepreneuriat (Bygrave et Hofer, 1991), l'entrepreneur est vu comme se construisant à travers ses relations avec les autres dans un contexte d'interdépendance.

En conclusion, l'inscription de recherches en entrepreneuriat à la fois dans l'archétype des sciences de l'artificiel (Avenier et Schmitt, 2008) et dans le paradigme épistémologique constructiviste téléologique permet de mettre en œuvre des méthodes de recherche qui favorisent une fertilisation croisée entre recherche et pratique de l'entrepreneuriat. Elle permet aussi, via l'apport d'éclairages complémentaires novateurs, d'enrichir des thématiques déjà présentes, et de faire émerger de nouvelles thématiques pertinentes pour la pratique de l'entrepreneuriat.

Bibliographie

- Avenier, M.J., 2010, 'Shaping a Constructivist View of Organizational Design Science'. *Organization Studies*, Special Issue "Organization Studies as Applied Science: The Generation and Use of Academic Knowledge about Organizations", (à paraître).
- Avenier M.-J., Schmitt C. 2008, 'Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en entrepreneuriat ?', *Colloque CIFEPME*, Louvain-la-Neuve, octobre
- Bygrave, W.D. et Hofer, C.W., 1991, 'Theorizing about entrepreneurship', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2)
- Campbell, Donald T., 1988, 'Descriptive epistemology : Psychological, sociological, and evolutionary". In Campbell, D.T. (ed.) *Methodology and epistemology for social science*. Chicago: University of Chicago Press.
- Denyer, David, and David Tranfield, 2006 'Using qualitative research synthesis to build an actionable knowledge base'. *Management Decision* 44/2: 213-227.
- Denyer, David, David Tranfield, and Joan Van Aken, 2008 'Developing design propositions through research synthesis'. *Organization Studies* 29/3: 393-413.
- Filion, L.-J., 1999, *Tintin, Minville, l'entrepreneur et la potion magique*, Les grandes conférences, Presses HEC
- Forti A., 1996, 'La mort de Newton', dans *La mort de Newton*, Maisonneuve et Larose, Paris, p. 13-20.
- Grandori, Anna, and Santi Furnari, 2008 'A chemistry of organization: Combinatory analysis and design'. *Organization Studies* 29/03: 459-485.
- Kieser, Alfred and Lars Leiner, 2009, "Why the rigour-relevance gap in management research is unbridgeable". *Journal of Management Studies*, 46(3): 516-533.
- Kwan, Kai-Man and Eric W. K. Tsang, 2001, "Realism and constructivism in strategy research: A critical realist response to Mir and Watson". *Strategic Management Journal* (22/12): 1163-1168.
- Le Moigne J.L., 1995, *Les Epistémologies constructivistes*, 1^{ère} édit. ; 2007, 2^{nde} édit. ; Paris, Que Sais-Je ?
- Le Moigne, J.L., 2001, *Le Constructivisme, Tome 1: Les Enracinements*. Paris: L'Harmattan.
- Le Moigne J.L., 2007, Transformer l'expérience humaine en science avec conscience, in A.C. Martinet (coord.), *Sciences du management. Ethique, pragmatique et épistémique*, Paris, Vuibert FNEGE, pp. 31-49.
- Maturana, Humberto, 2000 'The nature of the laws of nature'. *Systems Research and Behavioral Science* 17: 459-468.
- McKelvey, Bill, 1997 'Quasi-natural organization science'. *Organization Science* 8/4: 352-380.
- Schmitt C., 2008, 'Renouveler le regard sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales', dans Schmitt C. (dir), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université du Québec, Collection Entrepreneuriat et PME, p. 1-14
- Schmitt C. et Filion L.J. (2009), 'Le réel expérimenté pour explorer la TPE : apports conceptuels et méthodologiques', *Management & Avenir*, p 207-226
- Simon, Herbert A., 1969, *The sciences of the artificial*, Cambridge: MIT Press.

- Van Aken, Joan E., 2004 'Management research based on the paradigm of the design sciences: The quest for field-tested and grounded technological rules'. *Journal of Management Studies* 41/2: 219-246.
- Van Aken, Joan E., 2005 'Management research as a design science: Articulating the research products of mode 2 knowledge production in management'. *British Journal of Management* 16: 19-36.
- Van Gigh, John P., 2002, 'Comparing the epistemologies of scientific disciplines in two distinct domains: Modern physics versus social sciences'. *Systems Research and Behavioral Science* 19: 551-562.
- Von Glasersfeld, Ernst, 2001, "The radical constructivist view of science". *Foundations of Science, special issue on Impact of Radical Constructivism on Science*, 6(1-3): 31-43.