

Entrepreneuriat &  
PME



Christophe Schmitt  
Préface de Louis Jacques Filion

# L'AGIR ENTREPRENEURIAL

Repenser l'action des entrepreneurs



Presses de l'Université du Québec







# **L'AGIR ENTREPRENEURIAL**

Les études sur l'entrepreneuriat et sur les petites et moyennes entreprises se sont multipliées au cours des vingt dernières années, favorisant ainsi l'émergence de nouveaux concepts et de théories sur les PME. Chercheurs et praticiens peuvent dès lors s'appuyer sur des savoirs qui leur sont propres. Par son contenu à la fine pointe, son langage accessible et ses approches multiples, *Entrepreneuriat et PME* présente des découvertes récentes pouvant être utiles pour faire progresser les PME et l'entrepreneuriat et contribuer ainsi au dynamisme économique de leur territoire. Pour assurer la diffusion de ces connaissances, *Entrepreneuriat et PME* fournit aux universitaires, aux intervenants dans les PME, aux spécialistes du développement régional et local et aux chefs d'entreprise eux-mêmes les résultats des plus récentes recherches permettant de mieux comprendre les défis de l'entrepreneur, la réalité complexe des PME et les enjeux de leur création, de leur développement et de leur pérennité.

### Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone : 418 657-4399

Télécopieur : 418 657-2096

Courriel : puq@puq.ca

Internet : www.puq.ca

#### Diffusion/Distribution :

**CANADA** Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec) J7H 1N7  
Tél. : 450 434-0306 / 1 800 363-2864

**FRANCE** AFPU-D – Association française des Presses d'université  
Sodis, 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France – Tél. : 01 60 07 82 99

**BELGIQUE** Patrimoine SPRL, avenue Milcamps 119, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél. : 02 7366847

**SUISSE** Servidis SA, Chemin des Chalets 7, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél. : 022 960.95.32



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

# **L'AGIR ENTREPRENEURIAL**

Repenser l'action des entrepreneurs

Christophe Schmitt  
Préface de Louis Jacques Fillion



Presses de l'Université du Québec

**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales  
du Québec et Bibliothèque et Archives Canada**

Schmitt, Christophe

L'agir entrepreneurial : repenser l'action des entrepreneurs

(Entrepreneuriat & PME)

Comprend des références bibliographiques.

ISBN 978-2-7605-4280-8

1. Entrepreneuriat. 2. Théorie de l'action. I. Titre.

II. Collection : Entrepreneuriat & PME.

HB615.S35 2015      338'.04      C2015-940149-6

Les Presses de l'Université du Québec  
reconnaissent l'aide financière du gouvernement du Canada  
par l'entremise du Fonds du livre du Canada  
et du Conseil des Arts du Canada pour leurs activités d'édition.

Elles remercient également la Société de développement  
des entreprises culturelles (SODEC) pour son soutien financier.

*Conception graphique*

**Vincent Hanrion et Richard Hodgson**

*Mise en pages*

**Le Graphe**

**Dépôt légal : 3<sup>e</sup> trimestre 2015**

- › Bibliothèque et Archives nationales du Québec
- › Bibliothèque et Archives Canada

**© 2015 – Presses de l'Université du Québec**

*Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés*

Imprimé au Canada

# Préface

.....

*C'est une science de l'action qu'il nous faut constituer.*

MAURICE BLONDEL, 1993 [1893]

L'un des premiers à tenter d'expliquer ce qu'est l'entrepreneuriat et comment on devient innovant, Olivier de Serres (1620), suggère que l'apprentissage de ce métier comporte trois dimensions capitales: savoir, vouloir et pouvoir (Margnat, 2004). Un autre père du champ de l'entrepreneuriat, sans doute l'un de ceux qui a ouvert le plus grand nombre d'angles et qui a le mieux expliqué ce que signifie le fait d'entreprendre, Jean-Baptiste Say, montre, dans une œuvre magistrale<sup>1</sup>, que l'entrepreneuriat se situe au confluent du savoir puis de la volonté d'impulser un mouvement vers la mise en œuvre d'activités qui contribuent à créer une valeur ajoutée, soit des innovations (Say, 1928 [1829]; Minart, 2013).

Joseph A. Schumpeter (1949, 1983), à qui l'on doit d'avoir fait connaître et valorisé le domaine de l'entrepreneuriat, confirme s'être grandement inspiré de Jean-Baptiste Say bien qu'il n'ait conservé qu'une des dimensions relevées par Say, soit celle de la contribution des innovations. L'influence exercée par Schumpeter, surtout dans le monde anglo-saxon, sera considérable et fera en sorte que le champ de recherche

.....

1. Comprenant plus d'une dizaine d'ouvrages, dont plusieurs ont fait l'objet de nombreuses rééditions.

de l'entrepreneuriat deviendra axé sur la création d'innovations délaissant les autres dimensions décrites par de Serres et Say, qui ont été parmi les premiers à exercer le métier d'entrepreneur, à essayer d'en décrire et d'en expliquer les tenants et les aboutissants.

En nous livrant une réflexion à la fois bien articulée, éclairante et inspirante sur l'importance de l'agir en entrepreneuriat, Christophe Schmitt nous propose de renouer avec les fondements mêmes du domaine en nous y attaquant et en approfondissant la conception de systèmes d'activités innovants et du passage à l'action. Au-delà de sa capacité à entrevoir des opportunités, l'entrepreneur est une personne qui doit apprendre à architecturer des systèmes d'activités qui tiennent compte de sa capacité à utiliser sa pensée projective, à anticiper et à visionner pour faire, pour réaliser, pour accomplir. Pour comprendre comment le concept de destruction créatrice avancé par Schumpeter prend forme et se réalise, il importe d'examiner les structures d'une pensée qui se manifeste par le passage à l'action innovante. C'est ce que Christophe Schmitt essaie de faire et ce dont il réussit à nous convaincre.

Même si cette importance du passage à l'action a été souvent évoquée chez les physiocrates, en particulier par Condorcet (Badinter et Badinter, 1988), la pensée de Christophe Schmitt le situe davantage dans la continuité des réflexions de Maurice Blondel (1993 [1893]), voire de Marc Neuberg (1991), mais le rapproche encore plus de Pierre Bourdieu (1996) puis de Karl E. Weick et des collaborateurs (2003) lorsqu'il propose une démarche à la fois réflexive et conceptuelle permettant de construire un sens à l'action. Christophe Schmitt présente l'entrepreneur comme un artiste de la conception qui conduit à l'action. Il offre des réflexions qui sauraient plaire à de grands créateurs qui ont su eux-mêmes passer à l'action à partir d'approches très différenciées, tels Van Gogh, Renoir ou Picasso, à de grands leaders innovants tels Bismarck ou de Gaulle, mais aussi à de grands leaders entrepreneuriaux comme Henry Ford ou Steve Jobs.

Passant de l'agir rationnel à l'agir normatif, puis à l'agir cognitif avant d'aborder l'agir entrepreneurial, la perspective de Christophe Schmitt est fondamentalement constructiviste. Ses réflexions, ainsi que les nombreux auteurs évoqués pour les soutenir, nous font prendre conscience que même si le monde de la recherche en gestion et en entrepreneuriat est dominé par les positivistes et les quantitativistes, les perspectives qui considèrent les dimensions subjectives chez l'entrepreneur intéressent de plus en plus les professeurs-chercheurs qui ont à cœur de bien préparer leurs étudiants à pratiquer avec succès le métier d'entrepreneur.

La pensée effectuale (Sarasvathy, 2008b; Silberzahn, 2014) a fourni à la fois un cadre et un élan, une légitimité qui vient soutenir les approches relatives à la conception conduisant à l'action innovante. En fait, l'entrepreneuriat est devenu un champ d'étude qui s'est beaucoup développé autour de la création de l'opportunité. Mais nous nous devons d'explorer et d'approfondir d'autres dimensions qui sont quelque peu demeurées dans l'ombre, par exemple l'incertitude et la gestion du risque. L'apprentissage du jugement relatif au synchronisme dans le processus de mise en œuvre demeure une dimension encore relativement absente des enseignements qui préparent à la pratique entrepreneuriale. En fait, Christophe Schmitt suggère d'élargir les frontières de notre champ d'étude pour qu'il devienne une science de la mise en œuvre de l'action innovante. Le développement de connaissances mieux articulées sur ce sujet pourrait contribuer à faire toute la différence entre l'échec, la demi-réussite et la réussite de bon nombre d'entrepreneurs.

Ce que nous propose Christophe Schmitt se situe dans la continuité de ses suggestions antérieures pour mieux définir un projet entrepreneurial (comme avec la méthode IDÉO®). Christophe Schmitt sait nous faire réfléchir. La vivacité de sa pensée n'a d'égale que son ambition à aller toujours plus loin et plus profondément, à mieux préparer les esprits innovants pour vivre en meilleure adéquation la relation entre la conception innovante, d'une part, et la capacité à mieux harmoniser les réalisations

qui en découleront, d'autre part. Ce livre renferme une foule de défis émergents à relever par les chercheurs qui aspirent à sortir des sentiers battus de la recherche en entrepreneuriat.

LOUIS JACQUES FILION  
Professeur et titulaire de la Chaire d'entrepreneuriat  
Rogers-J.-A.-Bombardier  
HEC Montréal

*À ma compagne, pour sa présence de tous les instants*

*À Mathias et à Lisa, pour leur amour*



*Ce n'est pas le passé, mais le futur, qui détermine le présent.*

PAUL WATZLAWICK, 1988, p. 74

*Je suis l'espace où je suis.*

GASTON BACHELARD, 1961 [1957], p. 164

*Préparer l'avenir ce n'est que fonder le présent. [...]*

*Il n'est jamais que du présent à mettre en ordre. [...]*

*L'avenir, tu n'as point à le prévoir mais à le permettre.*

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY, 1948, p. 167



# Remerciements

.....

Je tiens à remercier Louis Jacques Filion de nos échanges enrichissants et éclairants.

Mes remerciements vont tout particulièrement à Pierre-André Julien pour son amitié indéfectible et ses conseils avisés.



# Table des matières

<b>PRÉFACE</b> .....	VII
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	XV
<b>LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX</b> .....	XXI
<b>INTRODUCTION</b> .....	1
1. Le développement d'une théorie de l'action entrepreneuriale: un projet à construire .....	3
2. L'agir entrepreneurial comme proposition pour réconcilier connaissance et action sur le plan de l'entrepreneuriat .....	4
3. Du quoi au comment: quatre postures de l'agir en entrepreneuriat....	7
3.1. <i>Du quoi et du pourquoi: de l'agir rationnel à l'agir normatif</i> .....	7
3.2. <i>De la nécessité du comment: de l'agir cognitif                 à l'agir entrepreneurial</i> .....	8
4. La thèse défendue et l'articulation de l'ouvrage.....	10
<b>CHAPITRE 1</b>	
<b>L'agir rationnel</b> .....	13
1. Les fondateurs de l'agir rationnel .....	14
1.1. <i>Les précurseurs: Cantillon et Say</i> .....	14
1.2. <i>Le prolongement des précurseurs: les travaux de Schumpeter</i> ....	15
2. Les fondements de l'agir rationnel .....	17
2.1. <i>La réussite entrepreneuriale</i> .....	18
2.2. <i>La place de l'innovation dans l'entrepreneuriat</i> .....	18
2.3. <i>L'offre comme moteur du développement entrepreneurial</i> .....	19
3. Les déterminants de l'agir rationnel .....	20
3.1. <i>L'agir rationnel comme paradigme dominant                 et structurant de l'entrepreneuriat</i> .....	20
3.2. <i>De la décision rationnelle aux résultats de l'action</i> .....	21

**CHAPITRE 2**

**L'agir normatif** ..... 25

- 1. La construction de l'agir normatif** ..... 25
  - 1.1. *De l'agir rationnel à l'agir normatif*..... 26
  - 1.2. *Définition de l'agir normatif*..... 27
- 2. Les courants de recherche à l'origine de l'agir normatif** ..... 28
  - 2.1. *L'approche behavioriste*..... 29
  - 2.2. *L'approche par les traits de caractère*..... 30
  - 2.3. *L'approche sociologique de l'entrepreneuriat*..... 35
- 3. L'agir normatif: les développements actuels**..... 39
  - 3.1. *La prédiction du comportement entrepreneurial: le rôle de l'intention* ..... 39
  - 3.2. *Le plan d'affaires*..... 43

**CHAPITRE 3**

**L'agir cognitif**..... 45

- 1. Le développement de l'agir cognitif** ..... 46
  - 1.1. *La dimension cognitive de l'entrepreneur*..... 46
  - 1.2. *La cognition entrepreneuriale* ..... 47
- 2. Les principaux développements de l'agir cognitif** ..... 49
  - 2.1. *Les opportunités d'affaires* ..... 50
  - 2.2. *La vision entrepreneuriale*..... 52
- 3. Des limites de l'agir cognitif** ..... 54
  - 3.1. *La prégnance d'un réel unique dans l'agir cognitif* ..... 54
  - 3.2. *La nécessité de sortir de l'individualisme méthodologique* ..... 56

**CHAPITRE 4**

**L'agir entrepreneurial**..... 59

- 1. Les fondements à l'origine de l'agir entrepreneurial**..... 60
  - 1.1. *L'apport de l'effectuation*..... 60
  - 1.2. *La révolution cognitive au service de l'agir entrepreneurial*..... 63
  - 1.3. *L'importance du réel expérimenté pour aborder l'agir entrepreneurial*..... 67
- 2. L'agir entrepreneurial pour comprendre l'action entrepreneuriale** ..... 71
  - 2.1. *Les situations entrepreneuriales comme ciment de l'agir entrepreneurial*..... 71
  - 2.2. *L'importance de l'intentionnalité*..... 73
  - 2.3. *Quand entreprendre, c'est problématiser* ..... 75

3.	Définition et caractéristiques de l'agir entrepreneurial.....	79
3.1.	<i>Définition de l'agir entrepreneurial</i> .....	80
3.2.	<i>L'émergence de nouvelles notions à travers l'agir entrepreneurial</i> .....	82
<b>CHAPITRE 5</b>		
<b>Questionnements autour</b>		
<b>de l'agir entrepreneurial</b> .....		
1.	Accompagner et enseigner dans le cadre de l'agir entrepreneurial .....	87
1.1.	<i>La perspective du tiers inclus: contribuer à la prise de conscience</i> .....	88
1.2.	<i>L'accompagnement dans le cadre de l'agir entrepreneurial</i> .....	92
1.3.	<i>L'enseignement dans le cadre de l'agir entrepreneurial</i> .....	94
2.	L'agir entrepreneurial en débats .....	96
2.1.	<i>L'agir entrepreneurial: mettre l'action au centre de la réflexion</i> ....	97
2.2.	<i>L'agir entrepreneurial: des artefacts au centre de l'agir entrepreneurial</i> .....	98
2.3.	<i>L'agir entrepreneurial: de l'agir humain vers une société entrepreneuriale</i> .....	99
3.	L'agir entrepreneurial et les nouvelles avenues de la recherche en entrepreneuriat.....	101
3.1.	<i>Des repères épistémo-méthodologiques à construire pour aborder l'agir entrepreneurial</i> .....	101
3.2.	<i>L'intentionnalité: nœud de l'agir entrepreneurial</i> .....	105
<b>CONCLUSION</b> .....		
<b>109</b>		
<b>ANNEXES</b>		
ANNEXE I	La méthode IDÉO® – Origine et aperçu .....	115
Annexe II	Le cas PFA-Tools – Dominika Spiewak, ou comment créer son entreprise sans <i>business plan</i> .....	121
ANNEXE III	L'expérience du Peel.....	125
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....		
<b>133</b>		



# Liste des figures et tableaux

<b>FIGURE 1.1</b>	L'articulation des différents agir dans le domaine de l'entrepreneuriat .....	10
<b>FIGURE 2.1</b>	Le modèle de l'intention entrepreneuriale de Shapero et Sokol .....	41
<b>FIGURE 2.2</b>	Le modèle de l'intention entrepreneuriale d'Ajzen .....	41
<b>FIGURE 4.1</b>	Logique causale versus logique effectuale .....	61
<b>FIGURE 4.2</b>	Le réel expérimenté pour comprendre l'entrepreneur .....	70
<b>FIGURE 4.3</b>	Représentation temporelle d'une situation entrepreneuriale .....	75
<b>FIGURE 4.4</b>	La relation fins-moyens dans une situation entrepreneuriale .....	76
<b>FIGURE 4.5</b>	L'espace de problématisation dans les situations entrepreneuriales.....	77
<b>FIGURE 5.1</b>	Apprentissage en double boucle : entre connaissance et action.....	102
<b>FIGURE 5.2</b>	Articulation de repères épistémologiques pour aborder l'agir entrepreneurial .....	104
<b>TABLEAU 2.1</b>	Caractéristiques les plus souvent attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes en comportement .....	31
<b>TABLEAU 2.2</b>	Comparaison entre les approches économique libérale et sociologique relativement à l'entrepreneuriat et au développement des entreprises.....	36
<b>TABLEAU 4.1</b>	Épistémologie positiviste versus épistémologie constructiviste.....	68
<b>TABLEAU 5.1</b>	Tableau récapitulatif des deux postures de l'accompagnement entrepreneurial.....	90



# Introduction

.....

L'« action » est un concept clé pour bon nombre de domaines en sciences humaines et sociales. Dans ces disciplines, la conception d'une « théorie de l'action », que ce soit, par exemple, dans la philosophie, la sociologie, l'ergonomie, l'anthropologie, constitue un élément central de la réflexion. La réflexion proposée dans cet ouvrage a pour objet non seulement de s'intéresser à la conception d'une théorie de l'action dans le domaine de la recherche en entrepreneuriat mais aussi, de façon concomitante, de s'interroger sur la place de l'action dans les pratiques entrepreneuriales et sur le développement de la recherche en entrepreneuriat. En effet, même si l'action est omniprésente dans la recherche en entrepreneuriat, peu de travaux ont porté sur la conception d'une théorie de l'action y afférente. Cette question de la place de l'action dans la recherche en entrepreneuriat semble importante pour la poursuite du débat et du développement de la connaissance dans le domaine de l'entrepreneuriat. Plus précisément, la discussion qui suit se place principalement sur le terrain des liens entre connaissance et action dans le domaine de l'entrepreneuriat. Je souhaiterais, en effet, montrer que la connaissance dans le domaine de l'entrepreneuriat s'est construite historiquement sur une hypothèse implicite de séparation

de l'action et de l'entrepreneur, en l'occurrence, d'un côté, l'agir rationnel centré sur le porteur de l'action, l'entrepreneur, et, de l'autre, l'agir normatif, renvoyant au résultat de l'action, celle de l'entrepreneur. Des voies nouvelles de recherche semblent néanmoins voir le jour : l'approche par les processus (Gartner, 1988), la cognition entrepreneuriale (Grégoire, Corbett et McMullen, 2011) ou encore l'effectuation (Sarvasathy, 2001, 2008a). La question sous-jacente à ces nouvelles voies de recherche est la suivante : « Viennent-elles renforcer la dichotomie de l'action ou permettre de la dépasser ? » Certaines voies de recherche essaient de dépasser cette dichotomie, s'il en est une, voire de s'en affranchir. L'enjeu derrière tout cela n'est pas neutre : il s'agit de décroiser la recherche en entrepreneuriat. Ce propos pourrait étonner le lecteur. En effet, la recherche en entrepreneuriat serait-elle cloisonnée ? La recherche en entrepreneuriat est récente en comparaison de la recherche dans d'autres domaines et elle s'est construite à partir de différentes disciplines, en l'occurrence l'économie, le droit, la gestion, la sociologie, la psychologie... Aujourd'hui, la recherche en entrepreneuriat, en tant que discipline à part entière, crée légitimement des barrières par rapport aux autres disciplines. Mais l'érection de ces barrières risque de graver dans le marbre la dichotomie de l'action évoquée dans cet ouvrage et d'empêcher la recherche en entrepreneuriat de s'engager dans d'autres voies, dont celle de la théorie de l'action. Au final, le constat que j'ai pu dresser de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat menée jusqu'ici pourrait bien s'énoncer de la manière suivante : l'action reste relativement absente du débat scientifique dans le domaine de l'entrepreneuriat. Il conviendrait donc de mettre l'action au centre de la réflexion. C'est l'objet de cet ouvrage. Pour ce faire, j'aborderai dans le premier point de cette introduction le projet, dans le cadre de la recherche dans ce domaine, d'une théorie de l'action entrepreneuriale. Vouloir réconcilier connaissance et action amène à considérer, dans un deuxième point, l'agir entrepreneurial comme une perspective pertinente pour la recherche en entrepreneuriat. Cet agir entrepreneurial permettra, dans un troisième point, de passer du quoi au comment et de dépasser les différentes postures de la recherche en entrepreneuriat depuis son

développement (agir rationnel, agir normatif et agir cognitif). Le quatrième et dernier point de cette introduction présentera la thèse défendue et l'articulation de l'ouvrage.

## **1. Le développement d'une théorie de l'action entrepreneuriale : un projet à construire**

À première vue, il peut paraître étrange de s'intéresser à cette question, que l'on pourrait même balayer d'un revers de main en affirmant que l'entrepreneuriat est forcément lié à l'action et que la recherche se veut la traduction même de cette action. Mais cette réponse est bien trop simpliste à la lumière de la complexité de l'action entrepreneuriale. De ce point de vue, il est même possible d'avancer le contraire, comme le lecteur pourra le voir à travers cet ouvrage. Plus précisément, si l'action entrepreneuriale est présente dans la réflexion portant sur l'entrepreneuriat, elle ne l'est, dans le meilleur des cas, que de manière implicite. Diverses théories de l'action entrepreneuriale ont vu le jour au fur et à mesure du développement et de la structuration de la recherche en entrepreneuriat. Il est bien clair que l'action n'est pas abordée explicitement dans les réflexions en entrepreneuriat. Alors que de nombreuses disciplines s'intéressent à l'« action », comme noté précédemment, la recherche en entrepreneuriat semble rester sourde aux évolutions de la place que pourrait prendre l'action entrepreneuriale dans les recherches. Il faut attendre le développement de la cognition entrepreneuriale pour voir émerger des réflexions portant sur l'explicitation de l'action entrepreneuriale (Grégoire *et al.*, 2011 ; Fillion, 2012). Ce retard peut s'expliquer par le manque de partage et de lien entre les disciplines autour d'une notion pourtant largement transversale qu'est l'action. Même si l'entrepreneuriat se targue souvent d'avoir un caractère pluridisciplinaire, force est de constater qu'au fil du temps cette pluridisciplinarité disparaît au profit d'un regard disciplinaire venant principalement du management. Or, cette cristallisation autour du management enferme le regard porté sur l'objet de recherche qu'est l'entrepreneuriat et rejette le projet d'une théorie de l'action entrepreneuriale aux calendes grecques. La conséquence

la plus importante semble en être le réductionnisme qui s'installe à travers la recherche en entrepreneuriat aux dépens d'une représentation qui serait plus riche et plus complexe. Et, au final, voilà que l'« action » disparaît du radar de la recherche en entrepreneuriat.

Le projet d'une théorie de l'action entrepreneuriale paraît aujourd'hui essentiel si l'on souhaite faire avancer notre domaine de recherche. En fait, ce projet de développer une théorie de l'action entrepreneuriale pour la recherche en entrepreneuriat est d'autant plus important que cela met en jeu l'orientation du domaine de recherche tout entier et sa ligne de démarcation par rapport aux autres domaines de recherche.

## **2. L'agir entrepreneurial comme proposition pour réconcilier connaissance et action sur le plan de l'entrepreneuriat**

L'objectif de cet ouvrage, comme annoncé précédemment, est de mettre l'action au centre de la réflexion de la recherche en entrepreneuriat. L'action, à la lumière des différents développements qui peuvent exister dans ce domaine de recherche, semble être un attracteur<sup>1</sup> permettant de fédérer l'ensemble des théories en entrepreneuriat. Le recours à l'action permet non seulement de relier des théories qui *a priori* n'ont pas toujours de lien entre elles, mais aussi de leur donner un sens singulier. En positionnant l'action entrepreneuriale comme centrale et génératrice de liens entre les différentes approches de l'entrepreneuriat, cette réflexion permet aussi de favoriser le décroisement de la recherche en entrepreneuriat et de développer de la connaissance sur l'action et de l'action à partir des connaissances. À travers l'agir entrepreneurial, il s'agit donc de sortir de la dichotomie dans laquelle la recherche en entrepreneuriat s'est enfermée autour des agir rationnel et normatif. Ce projet de s'intéresser

.....

1. La notion d'attracteur est entendue ici comme étant la possibilité de relier l'ensemble des théories dans le domaine de l'entrepreneuriat à travers la notion d'action.

à l'agir entrepreneurial prend d'autant plus de sens qu'il semble que la recherche en entrepreneuriat soit « en retard » par rapport à la diffusion des théories de l'action en sciences humaines (Joas, 1996). Finalement, il s'agit de (ré)inventer la recherche en entrepreneuriat. Dans cette perspective, cet ouvrage vise à proposer un nouveau cadre épistémologique de l'entrepreneuriat autour de l'agir entrepreneurial.

S'intéresser à l'agir entrepreneurial reviendrait donc à s'intéresser aux déterminants de l'action en général. Longtemps envisagé de façon individuelle, l'entrepreneuriat est en outre une action collective puisqu'il engendre une organisation. En somme, il convient de sortir d'une représentation mutilante de l'entrepreneur. Même s'il est entendu aujourd'hui que l'entrepreneur ne correspond plus à l'image héroïque qu'on avait de lui, cette image est encore bien présente dans nos sociétés; il suffit de voir les attentes en matière de développement économique que les pays industrialisés ont à son égard. Le salut de nos économies passera-t-il par la figure héroïque de l'entrepreneur? Du point de vue de l'action, ce n'est pas inintéressant; c'est lui donner une forme autour de l'action mais uniquement individuelle et rationnelle. Sur le plan de la recherche, il est facile d'avancer que l'entrepreneur n'est pas rationnel; mais à y regarder de plus près, cette figure n'a pas vraiment été remplacée que ce soit dans la littérature, dans les formations offertes ou dans l'opinion publique. Il est donc difficile de penser que l'entrepreneur s'inscrit dans une action collective. L'approche sociale<sup>2</sup> de l'entrepreneuriat permet de considérer l'entrepreneur dans son environnement social, lequel a un effet sur lui. C'est dans cette logique que les recherches portant sur le capital social de l'entrepreneur (Julien, 2005) ou encore sur les politiques publiques en matière d'entrepreneuriat prennent tout leur sens. Il n'y a pas de raison, et notamment parce que l'entreprise n'est pas forcément créée, de ne pas parler

.....

2. J'entends par approche sociale de l'entrepreneuriat l'approche qui envisage l'entrepreneur dans la société en lien avec des personnes de son environnement (parties prenantes), appréhension à ne pas confondre avec l'entrepreneuriat social qui renvoie à une forme particulière d'entrepreneuriat comme l'entrepreneuriat collectif, l'entrepreneuriat féminin, l'entrepreneuriat ethnique...

d'action collective. Il suffit pour s'en convaincre de penser au nombre de personnes, expertes ou non, qu'un entrepreneur rencontre chaque jour pour comprendre la dimension collective de l'action en matière d'entrepreneuriat. À travers l'agir entrepreneurial, je propose de (re)donner une place importante à la dimension humaine qui a commencé à poindre à travers l'agir cognitif, mais qui reste encore trop liée à une approche behavioriste de l'entrepreneur, notamment dans les travaux actuels portant sur l'intention entrepreneuriale, par exemple dans les travaux de Shapero (1975) et d'Ajzen (1991). Je propose de sortir de ces approches mutilantes que sont le rationalisme ou encore le behaviorisme, qui considèrent l'entrepreneur comme un être à part, pour envisager l'entrepreneur dans sa complexité humaine (Morin, 1990), renvoyant à une perspective systémique de l'entrepreneuriat (Baldegger, 2014; Schmitt, 2000; Schmitt et Husson, 2014). L'agir entrepreneurial renvoie à ce que Vico (1981 [1708], p. 48) appelait en son temps l'*ingenium*<sup>3</sup>, c'est-à-dire « cette faculté de l'esprit humain qui permet de relier, de manière rapide, appropriée et heureuse, les choses séparées, [...] faculté avant tout synthétique ». Cette représentation systémique avant l'heure nous interroge directement sur notre façon d'aborder l'entrepreneuriat. Allons plus loin, toujours avec Vico (*ibid.*, p. 49) quand il écrit, « la méthode (cartésienne) nuit à l'*ingenium*, cette étrange faculté de l'esprit humain qui est de relier, et l'*ingenium* a été donné aux humains pour comprendre c'est-à-dire pour faire ». Ne retrouve-t-on pas dans cette définition des mécanismes mis en place par l'entrepreneur et qui sont encore peu abordés dans le domaine de l'entrepreneuriat ?

À partir de ces différents éléments, l'objectif de cet ouvrage est de pouvoir réconcilier connaissance et action dans le domaine de l'entrepreneuriat, afin de sortir de la dichotomie qui sépare l'entrepreneur et ses actions (Schmitt, 2004a). Il devient urgent de favoriser ce lien entre connaissance et action et de le mettre, pour ainsi dire, en musique. En effet, si l'on considère la complexité des situations à gérer par l'entrepreneur, l'objectif

.....

3. Le terme *ingenium* est à prendre au sens initialement donné par les humanistes de la Renaissance et non au sens baroque, c'est-à-dire dans une acception technique du terme.

des recherches à développer n'est plus de proposer d'objectiver les informations afin de développer des connaissances universelles, mais plutôt d'aider l'entrepreneur dans ses pratiques afin de lui permettre de se représenter une réalité à construire et de prendre une décision en cohérence avec les pratiques développées ou à développer. Au final, il est possible de paraphraser les propos de Giordano (1991) en affirmant que l'univers des possibles n'est plus donné (exogène à l'entrepreneur), mais à construire par l'entrepreneur lui-même. Dans cette perspective, la posture du chercheur devient un élément important de la recherche en entrepreneuriat. Ainsi «le Vrai et le Faire sont une seule et même chose» (Vico, 1981 [1708], p. 34).

### **3. Du quoi au comment : quatre postures de l'agir en entrepreneuriat**

Dans le cadre de ce projet visant l'élaboration d'une théorie de l'action entrepreneuriale pour comprendre la place que pourrait occuper l'action dans la recherche en entrepreneuriat, il importe de relever les diverses places que l'action a pu prendre dans les recherches dans le domaine. J'ai retenu quatre postures correspondant à quatre agir différents qui se sont développés au fil du temps pour aborder la place de l'action dans la recherche en entrepreneuriat.

#### **3.1. Du quoi et du pourquoi : de l'agir rationnel à l'agir normatif**

L'agir rationnel est le premier des quatre agir qui sont évoqués dans cet ouvrage. Dans la construction de la recherche en entrepreneuriat, l'abstraction de l'*homo oeconomicus*, représentant l'entrepreneur dans un agir humain purement rationaliste, a constitué le point de départ de toutes les réflexions ultérieures. Bien que cette rationalité soit largement discutable et discutée, l'approche de l'entrepreneuriat s'est établie autour de ce noyau paradigmatique pour former l'agir rationnel. L'agir rationnel a pour particularité de se concentrer essentiellement sur le résultat

des actions des entrepreneurs, donc l'action est réduite à ses propres résultats. Elle peut être représentée schématiquement par la question « Que fait l'entrepreneur ? » (conséquences de l'action).

En réponse aux limites de cet agir s'est développé autour d'un déterminisme rationnel l'agir normatif. Trouvant ses fondements dans le concept de comportement, le behaviorisme amène à définir des normes relativement à l'entrepreneur, et ce faisant, l'action est réduite à l'entrepreneur. Elle peut se résumer par la question « Qui est l'entrepreneur ? » (acteur de l'action). Les recherches en entrepreneuriat qui s'en sont inspirées se sont donc centrées sur l'entrepreneur, en focalisant sur ses traits, son intention ou encore son capital social. C'est ainsi que la recherche en entrepreneuriat s'est inscrite dans un mouvement de balancier allant du résultat des actions de l'entrepreneur à l'entrepreneur lui-même.

### 3.2. De la nécessité du comment : de l'agir cognitif à l'agir entrepreneurial

Devant les limites de ce mouvement de balancier qui s'est instauré dans le domaine de l'entrepreneuriat, un nouvel agir prend forme pour (enfin) mettre l'action au cœur de la réflexion : l'agir cognitif. Ainsi, le comportement laisse la place à l'action. L'un des intérêts de cet agir est de prendre en considération les représentations de l'entrepreneur. Ce faisant, il joue un rôle important dans le développement de nouvelles entrées, comme la notion d'opportunité, allant de l'opportunité préexistante qu'il suffit de percevoir à l'opportunité construite, et dans le développement de nouveaux concepts avec l'émergence de la notion de vision entrepreneuriale. La question générique qui permet de caractériser cet agir peut être formulée de la façon suivante : « Comment l'entrepreneur décide-t-il et agit-il ? » Au-delà de ces développements, ce que l'agir cognitif a apporté, c'est un changement de perspective. Les principaux agir que sont l'agir rationnel et l'agir normatif se sont construits autour de la question générique du « Quoi ? ». L'agir cognitif amène une tout autre question générique autour du « Comment ? ». En posant cette question, la recherche en entrepreneuriat

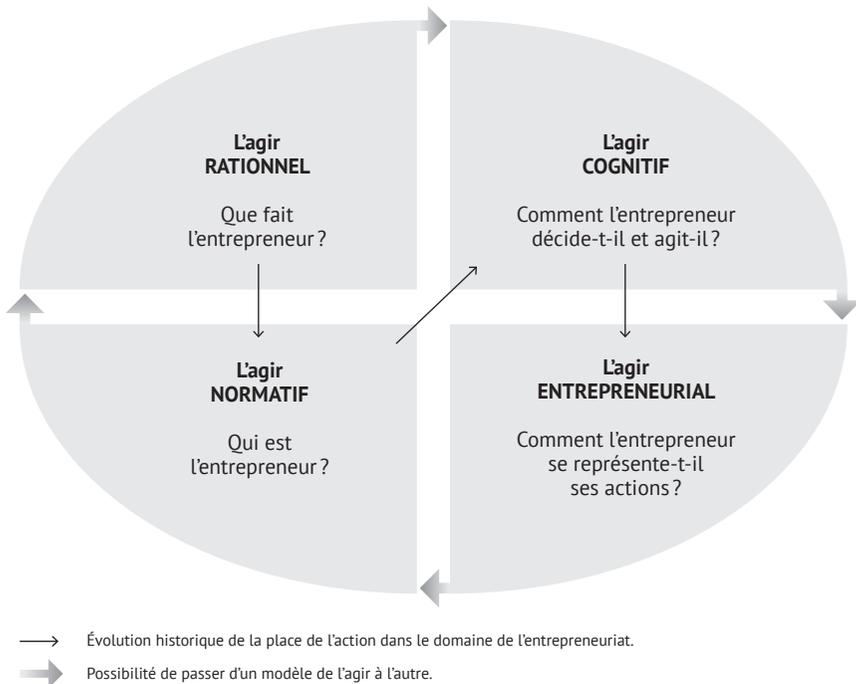
inscrit délibérément et explicitement l'action au centre de sa réflexion. En effet, il ne s'agit plus de savoir ce que nous connaissons grâce à la recherche menée autour de la question générique du « Quoi ? », mais plutôt de savoir comment nous connaissons l'entrepreneur, pour reprendre la pensée de von Foerster (2000), ses mécanismes cognitifs, mais aussi et surtout ses pratiques (Schmitt, 2008b ; Julien et St-Pierre, 2012). Ce glissement du « Quoi ? » vers le « Comment ? » n'est pas anodin, et les implications de ce changement de perspective sont importantes. La recherche se déplace d'une compréhension de la réalité par le chercheur vers une compréhension des mécanismes pour aborder la réalité (von Glasersfeld, 1984).

Par ailleurs, au cours des dernières années, on a vu émerger un nouvel agir, soit l'agir entrepreneurial, qui s'intéresse tout particulièrement à l'intentionnalité de l'entrepreneur. L'introduction de cette notion appréhendée à l'origine par la phénoménologie renvoie à la prise de conscience que l'entrepreneur peut avoir de son environnement. Cet agir propose de réconcilier l'entrepreneur et son contexte, trop souvent envisagés jusque-là de façon dichotomique dans la recherche en entrepreneuriat (Bruyat et Julien, 2001). À travers la mise en relief de l'agir entrepreneurial, je me propose de réclamer pour ce quatrième agir une position englobante par rapport aux trois premiers. Il ne s'agit pas simplement de poser un nouveau regard sur l'action entrepreneuriale, mais de mettre au jour l'intentionnalité de toute action entrepreneuriale. Ainsi, la question générique qui émerge de l'agir entrepreneurial pourrait s'énoncer comme suit : « Comment l'entrepreneur se représente-t-il ses actions ? »

La figure I.1 reprend l'évolution de ces agir au sein de la recherche en entrepreneuriat. Les quatre agir qui sont au centre de la réflexion de cet ouvrage doivent être envisagés comme un positionnement des uns par rapport aux autres, par exemple, l'agir normatif vient en réaction aux limites de l'agir rationnel. En outre, chaque agir est lié à une question centrale qui permet de regrouper les recherches autour de cette question. La grille de lecture proposée permet de repérer plus facilement les recherches réalisées dans le domaine de l'entrepreneuriat, et notamment eu égard à la place qu'on y accorde à l'action.

**FIGURE I.1**

L'articulation des différents agir dans le domaine de l'entrepreneuriat



Note : Les flèches à l'intérieur de l'ellipse symbolisent l'évolution historique de la place de l'action dans le domaine de l'entrepreneuriat. Ces flèches représentent la possibilité de passer d'un modèle d'agir à un autre.

#### 4. La thèse défendue et l'articulation de l'ouvrage

Ma thèse, à travers cet ouvrage, consiste à promouvoir une nouvelle conception de l'action entrepreneuriale autour de la notion d'intentionnalité. Cette conception permet de donner du sens et de la cohérence entre les différents agir qui se sont développés dans le domaine de l'entrepreneuriat. À ce stade de la réflexion, il convient de faire la distinction entre les travaux portant sur l'intention entrepreneuriale à travers l'agir normatif et la thèse développée dans le présent ouvrage autour de l'intentionnalité.

L'intention entrepreneuriale renvoie à une approche behavioriste de l'entrepreneuriat où le comportement de l'entrepreneur peut être prédit. Or l'intentionnalité entrepreneuriale est liée à la prise de conscience de l'entrepreneur de sa capacité d'orienter ses actions vers un objet construit ou bien souvent à construire autour d'un écosystème constitué des parties prenantes de son projet.

Cette nouvelle conception de l'action entrepreneuriale correspond à l'agir entrepreneurial. Pour cela, je préconise l'élaboration d'une théorie de l'action entrepreneuriale permettant de proposer une grille de lecture des diverses recherches réalisées dans ce domaine. Grâce à cette grille, il sera possible de mettre en exergue diverses postures adoptées par la recherche en entrepreneuriat. Je montrerai, dans ce sillage, les filiations entre les agir évoqués précédemment; ces filiations permettront de donner un sens aux recherches menées dans le domaine de l'entrepreneuriat et, au final, pourront constituer une véritable théorie de l'action entrepreneuriale.

L'articulation de cet ouvrage trouve naturellement son organisation autour des quatre agir qui caractérisent le domaine de l'entrepreneuriat: l'agir rationnel, l'agir normatif, l'agir cognitif et l'agir entrepreneurial. Ceux-ci forment donc l'ossature des quatre premiers chapitres de l'ouvrage, comme on peut le voir à la figure I.1. Pour chaque agir, j'ai procédé de la même façon en trois temps: 1) l'identification et la description des fondements de l'agir en question, 2) ses déterminants et, enfin, 3) les développements engendrés par cet agir. À ces quatre chapitres s'ajoute un cinquième qui met en évidence les divers questionnements que soulève l'agir entrepreneurial. Je reviendrai tout particulièrement sur l'implication pour l'accompagnement et l'enseignement de l'agir entrepreneurial, en soulignant la nécessité de changer de posture afin de prendre en compte le rôle du tiers inclus pour aider l'entrepreneur dans la prise de conscience de son intentionnalité. J'évoquerai aussi trois débats que l'agir entrepreneurial suscite par son émergence: 1) la place de l'action, 2) l'importance des artefacts pour traduire l'intentionnalité en action, 3) la considération de l'entrepreneuriat comme transversal à notre société. Enfin, j'introduirai les nouvelles avenues de recherche en entrepreneuriat offertes par l'agir entrepreneurial.



## CHAPITRE 1

# L'agir rationnel

L'agir rationnel caractérise les fondements de la recherche en entrepreneuriat, et à travers cet agir, l'action entrepreneuriale est envisagée sous l'angle des conséquences de l'action de l'entrepreneur. Ainsi, cet agir cherche avant tout à considérer l'action entrepreneuriale comme une décision optimale. Ce paradigme de l'action entrepreneuriale a eu, et a toujours, un effet important sur le développement de l'entrepreneuriat. Autour de la question « Que fait l'entrepreneur ? », les réflexions ont cherché à montrer que l'entrepreneur doit prendre LA bonne décision au bon moment, celle-ci se devant d'être rationnelle. Dans ce chapitre, je me propose de m'attarder aux travaux des fondateurs de l'agir rationnel, notamment à ceux de Cantillon, Say et Schumpeter, pour dégager la structuration de l'agir entrepreneurial par rapport à l'action entrepreneuriale. Je terminerai ce chapitre en présentant les déterminants de l'agir entrepreneurial.

## 1. Les fondateurs de l'agir rationnel

Dans cette partie, j'aborderai les principaux courants de pensée économique qui ont largement participé au développement du champ actuel de l'entrepreneuriat en montrant leur lien distant avec l'action. Pour cela, j'évoquerai dans un premier point l'apport des précurseurs, Cantillon et Say. Après quoi, les travaux de Schumpeter seront présentés.

### 1.1. Les précurseurs: Cantillon et Say

Les auteurs Richard Cantillon (1680-1734) et Jean-Baptiste Say (1767-1832) peuvent être qualifiés de précurseurs pour avoir attribué à l'entrepreneur et à l'entrepreneuriat un rôle dans le progrès économique. Ces deux auteurs ont pour particularité de considérer l'entrepreneuriat comme l'activité de transformation d'un produit ou d'un service dans le but de le revendre, et ce, en assumant le risque inhérent à cette transformation. Ces deux auteurs se positionnent principalement par rapport aux conséquences des actions menées par l'entrepreneur. Même si l'entrepreneur est évoqué dans les travaux des deux économistes, ils y mettent surtout l'accent sur les dimensions de profit, de risque, de coût ou encore de bénéfice. Dans cette optique, l'entrepreneur est envisagé comme l'acteur de cette transformation et comme l'agent qui en assume le risque. Comme le souligne Filion (1997, p. 132), Cantillon et Say<sup>1</sup> sont les premiers à s'intéresser « tant à l'économie qu'aux entreprises, à leur création, à leur développement et à leur gestion », donc aux conséquences de l'action de l'entrepreneur.

Cantillon introduit à travers ses divers écrits la notion de risque (Dehem, 1984). Celle-ci se caractérise par une demande fluctuante, rendant aléatoires les revenus du fermier, du marchand, de l'artisan, ou encore du manufacturier. La loi de Say selon laquelle l'offre crée sa propre demande

.....

1. Dans cet exercice de relecture historique, je me limiterai à introduire Cantillon et Say comme on le fait classiquement dans les recherches de ce domaine. On notera toutefois l'importance des réflexions de De Serres (1539-1619) sur la gestion et le développement de l'entreprise (Julien, à paraître a).

vient préciser la pensée de Cantillon, en différenciant l'entrepreneur et le capitaliste. Pour Say, les risques sont avant tout supportés par l'entrepreneur. À travers la réflexion de ces deux auteurs, les connaissances dans le domaine de l'entrepreneuriat se sont accumulées autour de la question suivante : « Que fait l'entrepreneur ? » La réponse qui y est apportée renvoie aux conséquences des actions menées par l'entrepreneur.

## 1.2. Le prolongement des précurseurs : les travaux de Schumpeter

C'est principalement Schumpeter (1883-1950) qui donne ses lettres de noblesse à l'entrepreneur. Avec ses travaux, deux idées essentielles vont se développer et traverser le temps pour être largement utilisées encore aujourd'hui : l'innovation et le développement économique. Sur ces deux points, les travaux de Schumpeter viennent compléter ceux de Cantillon et, plus particulièrement, ceux de Say, qui sans la citer avait placé l'innovation au centre de sa réflexion. Ainsi, en se positionnant dans le prolongement des travaux de Say, Schumpeter insiste sur la dimension innovatrice de l'entrepreneuriat qui renvoie aux résultats de l'action que l'entrepreneur peut mener.

Dans un premier temps, les travaux de Schumpeter sont associés durablement aux notions d'entrepreneuriat et d'innovation : « L'essence de l'entrepreneuriat se situe dans la perception et l'exploitation de nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise » (Schumpeter, 1928, cité dans Filion, 1997, p. 134). Au fil du temps, la partie *perception* évoquée par Schumpeter a disparu au profit de celle consacrée à l'exploitation de nouvelles opportunités. Cette idée de reconnaissance de l'entrepreneuriat par rapport à l'occasion d'affaires est encore très ancrée dans la communauté scientifique du domaine (Chabaud et Messeghem, 2010 ; Sarasvathy, Dew, Velamuri et Venkataraman, 2003 ; Alvarez et Barnay, 2007 ; Schmitt, 2009 ; Vaghely et Julien, 2010).

Les travaux de Schumpeter permettent, par ailleurs, d'inscrire durablement la notion d'entrepreneuriat dans le contexte du développement économique. En effet, pour cet auteur, l'intérêt de l'entrepreneuriat ne réside pas uniquement dans le développement d'innovations, mais dans une perspective plus macroéconomique. L'innovation apparaît comme un moteur du développement économique national et devient un indicateur largement utilisé pour établir la santé économique d'un pays. Ainsi, il est possible d'évaluer le nombre de brevets déposés par une nation, de connaître le poids de la R-D dans les entreprises ou encore la place de la recherche dans les dépenses nationales, d'estimer l'intensité de la production d'innovations elle-même. Cette approche rationnelle de l'innovation subsiste encore dans nos économies. Nous n'évaluons que ce que nous maîtrisons. Or, dans les entreprises et, à plus forte raison, dans les entreprises de petite taille, l'innovation prend aussi la forme de l'informel (Julien et Brunelle, 2001). Nous sommes toujours dans l'optique des conséquences des actions menées par l'entrepreneur, perspective d'autant plus soutenue dans cette dimension des travaux de Schumpeter qu'il s'agit de reconnaître des traces de l'action de l'entrepreneur afin de la mesurer à l'aide d'indicateurs. Le problème que pose cette conception de l'entrepreneuriat est lié à la mesure des actions et de leurs conséquences. En effet, ce qui n'est pas visible n'est pas mesurable. Ainsi, assez facilement, il est possible de montrer la faiblesse de ces réflexions puisque l'entrepreneuriat se trouve simplifié et réduit aux résultats visibles de l'action de l'entrepreneur.

Les travaux des différents fondateurs de l'approche économique de l'entrepreneuriat ont permis d'élaborer une première typologie qui a marqué et marque encore la compréhension du domaine. Cette typologie s'organise autour de deux types (Baumol, 1993) : l'entrepreneur-organisateur, qui renvoie notamment aux travaux de Cantillon et Say, et l'entrepreneur-innovateur, développé dans les travaux de Schumpeter toujours à partir de ceux de Say. Ces deux types s'inscrivent dans une approche externe centrée sur les résultats de l'action.

Au final, à la lumière de ces trois auteurs, l'entrepreneuriat s'est construit et a été défini par rapport aux résultats des actions menées par l'entrepreneur. La question « Que fait l'entrepreneur ? » domine la réflexion sur l'entrepreneuriat et c'est le cas encore aujourd'hui. En effet, les travaux portant sur l'occasion d'affaires s'inscrivent dans cette lignée, de même que ceux menés sur les différents types d'entrepreneuriat, par exemple l'entrepreneuriat social, collectif, féminin... Il ne serait possible de définir l'entrepreneuriat qu'au regard des actes et du résultat de ces actes (Gartner, 1988).

## **2. Les fondements de l'agir rationnel**

L'émergence du courant de pensée libérale issu de l'Europe des Lumières repose sur l'idée que chaque être humain possède des droits inaliénables comme la liberté et la propriété sur lesquels aucun pouvoir ne peut empiéter. Des auteurs comme Jeremy Bentham (1748-1882), précurseur du libéralisme, mettent en exergue la liberté individuelle, ainsi que la liberté économique, c'est-à-dire l'initiative privée et la possibilité pour chacun de jouir des fruits de son propre travail. Cette posture sera consolidée ultérieurement par Weber à travers l'idée de rationalisme individuel et critiquée par la suite, comme le souligne Julien (2005), par Habermas, qui montre les limites de l'individualisme par rapport au collectif et à l'organisation. Il s'agit aussi d'enlever toute entrave à l'action entrepreneuriale afin de permettre son développement et de profiter de ses résultats. Cette conception a largement conditionné, et conditionne encore, nos approches et nos actions dans le domaine de l'entrepreneuriat. Les fondements de l'approche externe centrée sur les résultats de l'action économique de l'entrepreneuriat se sont organisés principalement autour de trois postulats (la réussite entrepreneuriale, la place de l'innovation dans l'entrepreneuriat et l'offre comme moteur du développement économique). Cette représentation de l'entrepreneuriat est toujours en vigueur, guidant les chercheurs, les entrepreneurs et les concepteurs de politiques publiques.

## 2.1. La réussite entrepreneuriale

Derrière les notions de croissance, d'exportation, de franchise, de réseau social, d'occasion d'affaires ou encore de profit, c'est l'idée de réussite entrepreneuriale que l'on veut évoquer. Ce sont en fait les différentes traces que donnent à voir développent les entrepreneurs par rapport à leurs actions. L'entrepreneuriat et la réussite de l'entrepreneuriat s'évaluent à travers des faits tangibles. La conséquence en est le développement, voire le surdéveloppement d'indicateurs quantifiables au détriment d'indicateurs qualitatifs. L'approche axée sur la réussite entrepreneuriale est essentiellement réductrice de la complexité du phénomène qu'est l'entrepreneuriat. Dans ces conditions, la réussite peut être assimilée à la partie émergée de l'iceberg. Cette prise de conscience est importante, car l'action publique, l'enseignement et l'accompagnement en matière d'entrepreneuriat, en ne prenant en considération que les seuls résultats de l'action des entrepreneurs, oublie des aspects difficilement mesurables.

## 2.2. La place de l'innovation dans l'entrepreneuriat

Parallèlement à la réussite entrepreneuriale, un autre postulat s'est largement développé, celui de l'innovation. Ce postulat est tiré principalement des travaux de Schumpeter, comme mentionné précédemment. Depuis ces travaux, les auteurs s'accordent à dire que l'innovation est le moteur de la croissance économique (Julien, 2000 ; Mustar, 2001). Toutefois, la notion d'innovation est loin d'être figée. Au contraire, il s'agit à bien des égards d'une notion protéiforme. Pour synthétiser les débats autour de cette notion, il est possible d'avancer que l'innovation peut se définir autour d'un spectre allant d'une représentation restrictive à une représentation élargie. La représentation restrictive repose sur une définition de l'innovation essentiellement liée aux aspects technologiques, aspects qui ne sont encore une fois que le résultat des actions menées par l'entrepreneur. Actuellement, cette approche restrictive guide un grand nombre d'actions publiques dans le domaine de l'entrepreneuriat et de l'innovation. L'inconvénient d'une telle approche de l'innovation est de limiter les

figures et les modèles représentatifs de l'entrepreneuriat. En effet, peu d'entrepreneurs peuvent véritablement s'identifier à ce type d'entrepreneuriat, que certains auteurs qualifient d'« aventure » (Bruyat et Julien, 2001). Contrairement, aux tenants de cette approche, certains chercheurs (Nootboom, 2000; Bogers et Lhuillery, 2006) s'intéressent à l'innovation autour d'une partie de la chaîne de valeurs ou de son ensemble (Porter, 1982; Schmitt, 2004b). Il sera alors question d'une représentation élargie de l'innovation, qui va au-delà de l'aspect technologique pour intégrer le lien entre conception et valorisation du bien sur le marché.

### 2.3. L'offre comme moteur du développement entrepreneurial

Les développements de la vision libérale de l'entrepreneuriat ont eu lieu essentiellement autour de l'offre proposée par l'entrepreneur. Cette vision apparaît aussi comme un résultat de l'action entreprise par l'entrepreneur, car il n'est possible de se positionner que par rapport à ce qui existe. Cela s'est cristallisé à travers le temps autour de la loi des débouchés de Say. Dans l'économie de l'offre promue par ce dernier, il apparaît clairement que le modèle économique est basé sur les traces laissées par les actions de l'entrepreneur. Dans l'esprit de Say, il existe une concurrence libre et parfaite au niveau de l'économie. Cela signifie que plus les entrepreneurs sont nombreux et les productions multiples, plus il est facile de trouver des débouchés. Ainsi, pour les tenants de l'économie de l'offre, la croissance, et donc la réussite, passe par le développement de l'offre. Les incitations publiques actuelles à créer une entreprise s'inscrivent largement dans cette logique. Cette loi des débouchés considère que l'économie est vouée à l'équilibre et que les crises de surproduction ne peuvent survenir. Qu'il suffise ici de rappeler les différentes crises économiques que l'on a traversées ainsi que les travaux de Keynes, qui ont largement remis en cause cette loi.

### **3. Les déterminants de l'agir rationnel**

La construction de l'entrepreneuriat autour des résultats des actions de l'entrepreneur renvoie plus largement aux décisions prises par l'entrepreneur pour obtenir ces résultats. Émerge ici une dimension bien connue en sciences humaines : la rationalité.

#### **3.1. L'agir rationnel comme paradigme dominant et structurant de l'entrepreneuriat**

La question « Que fait l'entrepreneur ? » correspond à l'approche par les faits en entrepreneuriat et renvoie, comme le montre Verstraete (1999), non seulement à la fonction de l'entrepreneur dans la société, mais aussi aux actions qu'il met en œuvre. Cette place de l'action dans l'entrepreneuriat est perceptible dans les fondements de la pensée économique classique tels qu'exposés dans les travaux de Cantillon et de Say comme nous l'avons relevé. Pour reprendre les termes de Facchini (2007, p. 32), « la tradition ouverte par Say est, en ce sens, porteuse d'une forme de positivisme industriel », dans la mesure où entreprendre nécessite essentiellement de gérer les ressources informationnelles. La fonction reconnue à l'entrepreneur est une fonction charnière au regard du marché économique, car les actions de l'entrepreneur doivent permettre d'organiser et d'équilibrer le marché. Dans cette perspective, l'entrepreneur apparaît comme un régulateur du marché. Les rares économistes qui se sont intéressés à l'entrepreneuriat par la suite, en l'occurrence Schumpeter, Knight ou Kirzner, se sont largement inscrits dans cette perspective de l'action ; ils ont contribué au raffinement de la pensée économique de la fonction sociale de l'entrepreneur.

Du point de vue des théories de l'action, je propose de regrouper les réflexions sur ce que fait l'entrepreneur sous l'énoncé d'agir rationnel ; celui-ci permet de compléter les approches de l'entrepreneuriat relatives aux faits de l'entrepreneur. Il s'agit plus particulièrement d'insister sur la construction des théories en entrepreneuriat autour d'une abstraction, soit

celle de l'*homo oeconomicus*; cette construction repose donc sur une vision rationaliste du choix et de l'agir humain. Cette rationalité peut s'exprimer à partir des trois présupposés suivants (Joas, 1996) :

1. le sujet est capable d'agir en fonction d'un but;
2. le sujet maîtrise son corps;
3. le sujet est autonome relativement à ses semblables et à son environnement.

Cette approche de l'entrepreneuriat a conditionné une grande partie de son développement et continue de le faire. En général, les définitions proposées de l'entrepreneuriat portent sur ce que fait l'entrepreneur. Ainsi, bien qu'on n'ait jamais cessé de débattre du bien-fondé de cette abstraction et, notamment, du statut logique de celle-ci, la recherche en entrepreneuriat trouve incontestablement son noyau paradigmatique dans la théorie de l'agir rationnel.

### 3.2. De la décision rationnelle aux résultats de l'action

Les conceptions économiques d'inspiration libérale de l'entrepreneuriat reposent essentiellement sur le postulat selon lequel l'entrepreneur est conçu comme un « processeur d'information » dont les décisions sont prises à partir des signaux informationnels qu'il décèle dans son environnement. La nature de l'entrepreneuriat apparaît alors comme une fonction de traitement de l'information, où il existe une asymétrie de l'information entre l'entrepreneur et son environnement. La relation entre la décision et les résultats de l'action mise en œuvre s'envisage dans une logique de stimulation-réponse. L'approche de la contingence environnementale (Bouchikhi, 1990) va jusqu'à considérer que les décisions prises par l'entrepreneur sont dictées par l'environnement, une idée pouvant confiner à un darwinisme entrepreneurial. L'action n'est pas présente et n'a que peu d'intérêt, puisqu'elle est déterminée par l'information, la décision et les conséquences souhaitées. Cette relation vise à traduire le caractère incertain et relativement risqué

de l'information qui se retrouve au niveau de l'entrepreneuriat, même si le risque est limité (Palich et Bagby, 1995). Pour les économistes, l'entrepreneuriat est donc une fonction (Filion, 1999) qu'ils envisagent de façon déterministe. Après avoir recueilli divers types d'information, l'entrepreneur doit savoir prendre une décision rationnelle<sup>2</sup>, permettant d'optimiser ses résultats, son activité et, par conséquent, sa réussite. Pour simplifier, on pourrait dire que la réussite de l'entrepreneur dépend essentiellement de sa capacité à absorber et à transformer ces informations en action. L'action n'est que la conséquence logique de la décision. Sur le plan de la formation, on retrouve aussi cette approche, notamment au regard de l'utilisation de méthodes pédagogiques de reproduction (Bécharde, 1999), débouchant à un « saucissonnage » de l'information<sup>3</sup> autour à l'aune des grandes décisions à prendre dans les domaines du marketing, de la comptabilité, de l'organisation, des ressources humaines... (Saporta et Verstraete, 2000) sacralisées autour du plan d'affaires. En résumé, les connaissances que doit acquérir l'entrepreneur proviennent d'un « simple stock résultant de l'accumulation ou de la décumulation de flux d'information » (Cohendet et Llerena, 1999, p. 222) compte tenu des résultats attendus.

Ce postulat qui a guidé un grand nombre de réflexions et d'actions a permis de prendre conscience de l'information dont l'entrepreneur aurait besoin pour orienter ses décisions en vue d'atteindre ses objectifs de réussite. Mais, actuellement, il pose problème, notamment en raison de la surabondance de l'information et de son traitement. Enfin, il convient d'ajouter que pour traiter cette abondance d'information, l'entrepreneur dispose généralement de peu d'outils, sinon d'aucun (Schmitt, Julien et Lachance, 2002).

- .....
2. Sur ce point, voir la section 2 « Les fondements de l'agir rationnel ».
  3. Entre le marketing, la comptabilité, le contrôle de gestion, les ressources humaines ou encore les aspects juridiques.

La principale critique qui peut être émise au sujet de l'approche rationnelle de l'entrepreneuriat, comme le souligne Filion (1997), est la façon dont est menée l'intégration de l'entrepreneuriat dans le modèle économique libéral. Dans ce modèle, l'entrepreneuriat, outre d'être perçu comme une simple fonction économique d'optimisation, est envisagé de façon globale sans tenir compte de ses différentes facettes, alors que l'entrepreneur est vu comme étant guidé par la rationalité économique des décisions à prendre afin d'obtenir les résultats attendus. Pour pallier ces limites, l'approche managériale (notamment à travers l'approche behavioriste et l'approche contingente de l'entrepreneuriat) et l'approche sociale (à travers les réseaux sociaux) sont venues compléter l'approche rationnelle de l'entrepreneuriat.



## CHAPITRE 2

# L'agir normatif

Cette approche renvoie principalement aux travaux menés dans les années 1960 autour des sciences du comportement (Filion, 1999). Derrière cette notion se trouve tout un ensemble de travaux qui ont dominé la recherche en entrepreneuriat pendant un quart de siècle. Ainsi, pour comprendre l'entrepreneur, on recourt à des modèles issus de la psychologie sociale (Ajzen, 1991 ; Bandura, 1982 ; Learned, 1992 ; Krueger et Carsud, 1993 ; Boyd et Vozikis, 1994).

### 1. La construction de l'agir normatif

Les limites de l'*homo oeconomicus* amènent à reconsidérer l'action entrepreneuriale. Si, avec l'agir rationnel, nous envisageons les conséquences de l'action de l'entrepreneur, l'agir normatif vient le compléter, mais en prenant une direction tout autre, car il s'intéresse tout autant à l'entrepreneur qu'à la norme régissant ses actions. Le développement de cet agir permet donc de mieux connaître l'entrepreneur et les normes auxquelles il se conforme.

### 1.1. De l'agir rationnel à l'agir normatif

Dans les années 1970, on assiste au développement en entrepreneuriat d'un nouvel agir qui peut être qualifié de normatif. Cet agir ne vient pas remettre en cause la dimension rationnelle de l'entrepreneur évoquée précédemment; il vient plutôt la conforter et la prolonger. En réponse aux limites des approches rationnelles, les sciences humaines et, notamment, du côté de la psychologie, de nouvelles approches se sont développées. Ces approches ont une action centripète, c'est-à-dire qu'elles ramènent la réflexion à l'acteur, dans notre cas à l'entrepreneur. À travers l'agir normatif, l'entrepreneur est perçu par rapport à un comportement renvoyant à une norme de ce que doit être l'entrepreneuriat. L'objectif de l'agir normatif correspond à une visée psychologique de la connaissance dans le domaine : réduire la fracture entre l'individu et le principe de réalité. Dans l'agir normatif, on reste dans une approche objective de la réalité comme dans l'agir rationnel. Ce dernier s'inspire fortement de la position développée par les behavioristes et, notamment, par John Broadus Watson (1878-1958) qui considère que la psychologie, si elle veut être perçue comme une science naturelle, doit se limiter aux événements observables et mesurables, d'abord en se détachant de toute approche subjective. Le développement de la psychanalyse à cette époque est clairement dans le collimateur de Watson. Cette orientation est loin d'être neutre pour le développement de l'agir normatif qui se cantonne donc dans une perspective avant tout ontologique. Dans l'agir normatif, on retrouve aussi toute la critique de l'agir rationnel faite par l'approche sociologique et, plus particulièrement, la critique de l'utilitarisme visant l'*homo oeconomicus*.

En outre, l'agir normatif est fondé sur les valeurs et la morale. Il s'inscrit dans un idéalisme de l'action, sans se détacher, au final, du modèle rationaliste auquel les modèles sociologiques se sont notamment opposés. Comme l'agir rationnel, l'agir normatif se caractérise par une recherche d'objectivité, implicitement fondée sur une hypothèse positiviste de séparabilité entre l'observateur et le phénomène étudié dans la continuité des travaux menés par les économistes classiques.

## 1.2. Définition de l'agir normatif

Force est de constater que l'appropriation de cette orientation de la théorie de l'action sur le plan de l'entrepreneuriat s'est réalisée avec beaucoup de décalage. Avant les années 1970, peu de choses avaient percé en dehors de l'agir rationnel. Ce retard n'est pas sans conséquence, comme nous le verrons ultérieurement, sur l'avancée de l'entrepreneuriat vers d'autres agir. En effet, pour développer de nouvelles réflexions, il importe que la communauté concernée par l'entrepreneuriat, chercheurs, enseignants, praticiens, entrepreneurs, puissent appréhender et intégrer ces différentes dimensions, voire les introjecter.

L'agir normatif peut se définir comme ayant pour source « les membres d'un groupe social qui orientent leur action selon des normes communes » (Habermas, 1987, p. 101). Il convient de préciser ce qu'il faut comprendre par norme. Je m'appuierais sur la définition donnée par Demeulenaere (2003, p. 28) : dans le domaine social, la norme « réfère à une règle de conduite dans une société ou un groupe social, notamment des manières d'agir. Les normes sociales définissent le domaine de l'action en précisant ce que l'individu peut ou ne peut pas faire. Elles traduisent les valeurs et les idéaux dominants de la société ou du groupe ». Il existe donc différentes types de normes, des normes qui sont explicites et des normes implicites, des normes formelles et des normes informelles. L'apprentissage serait le mécanisme privilégié, selon les psychologues, pour transmettre ces normes. Cette définition permet de faire le lien entre l'individu et son environnement. Comme on le verra dans la suite de cette section, le développement de l'agir normatif en entrepreneuriat permet d'établir des typologies, des modèles et des caractéristiques comportementales. Ces différentes recherches peuvent se résumer par la question suivante : « Qui est l'entrepreneur ? » La recherche en entrepreneuriat s'est principalement attachée à mettre en évidence les compétences distinctives retrouvées chez l'entrepreneur. Ainsi, les recherches se sont essentiellement structurées en deux temps (Hernandez, 1999) :

- le premier temps consiste à repérer dans une population les personnes qui sont plus susceptibles que les autres de créer une entreprise ;
- le second temps, découlant directement du premier, doit permettre de relever les caractéristiques des créateurs ayant réussi par rapport à ceux qui ont échoué.

Ces approches basées sur la psychologie conduisent à une compréhension normative de l'entrepreneuriat et, plus particulièrement, de l'entrepreneur. Il s'agit de développer des profils types et de travailler sur les écarts entre un profil type et le profil de la personne considérée. L'utilisation sous forme de questionnaires de ces profils types mène toutefois à des dérives. D'abord, il est facile de considérer le profil type comme la vérité avec laquelle l'entrepreneur doit se confondre. Or, nombre d'entrepreneurs, comme le rappellent certains auteurs (Filion, 2008; Sarasvathy, 2001), ne se reconnaissent pas dans les profils types identifiés. Ensuite, il semble hasardeux d'écarter *a priori* une personne parce qu'elle n'aurait pas le bon profil type. Enfin, il convient de se demander quand il convient de faire ces analyses de profils types<sup>1</sup>.

## 2. Les courants de recherche à l'origine de l'agir normatif

À la question « Qui est l'entrepreneur ? », plusieurs réponses ont été apportées. Dans cette section sur les courants de recherche à l'origine de l'agir normatif, je me pencherai sur les deux principales réponses apportées sur ce sujet : l'approche behavioriste et l'approche par les traits.

.....

1. Cette approche est notamment réclamée par les financiers (qui cherchent à savoir qui a les caractéristiques pour réussir et ainsi rentabiliser leurs investissements), ou encore par les gouvernements qui veulent identifier les personnes sur lesquelles il convient de miser.

## 2.1. L'approche behavioriste

Dans les années 1920, une nouvelle approche psychologique voit le jour, notamment étayée par l'observation et l'étude des comportements engendrés par des stimuli. Tout en empruntant le parcours adopté par Pavlov, lui-même inscrit dans l'analyse de situations de conditionnement chez les animaux, Watson aspire à contrecarrer certains courants de pensée dominants dans la psychologie de l'époque, plus particulièrement les courants fonctionnels et structuralistes fondés sur le retour nécessaire au psychisme, son ambition étant de faire accepter cette discipline en tant que science objective. Jusque-là, en effet, toute méthode pour connaître les causes d'une conduite réside dans la lecture introspective du sujet lui-même. C'est dans ce sillage que le behaviorisme – de l'anglo-américain *behavior* (« comportement ») – voit le jour, et ce courant a dès lors une grande incidence sur l'appréhension de la conscience, entre autres.

C'est au travers d'un conditionnement établi que certaines formes d'apprentissage, en l'occurrence associationnistes, mises en place dans un cadre généralement expérimental et visant la manifestation d'un comportement attendu, ont prévalu jusqu'à la fin des années 1950.

Dans le domaine de la recherche en entrepreneuriat, l'approche behavioriste introduite notamment par les travaux de McClelland (1961) s'approprie le thème de la réussite, en vue de l'exploiter par rapport à un trait de personnalité qu'il attribue à l'entrepreneur : le besoin de réalisation. L'objectif de ce type d'approche est d'analyser l'entrepreneuriat au regard de ses aspects observables et mesurables. Dans la perspective behavioriste, ces comportements sont fortement liés à l'apprentissage de l'individu dans une perspective essai-erreur par rapport à une norme. Ce qui revient à normaliser le comportement entrepreneurial selon les attentes du milieu. Appliqué à l'entrepreneuriat, l'agir normatif permet de considérer l'action de l'entrepreneur en fonction des déterminants de son environnement et par rapport à une norme de comportement. Comme le rappellent Tavris et Wade (1999, p. 123), l'approche behavioriste dans le domaine de l'entrepreneuriat s'intéresse à « l'étude

du comportement observable et du rôle de l'environnement en tant que déterminant du comportement ». L'agir normatif s'inscrit dans une dimension dynamique du comportement entrepreneurial, là où l'agir rationnel le définissait par son aspect statique et fermé. Ce dynamisme permet non seulement de prendre en considération l'influence de l'environnement, mais aussi de contextualiser l'action de l'entrepreneur (Oiry, 2005 ; Toutain et Fayolle, 2008).

On relève ici l'idée de stimulus-réponse qui existe aussi dans l'agir rationnel, mais cette fois l'accent est mis sur la capacité de l'entrepreneur à répondre à ce stimulus en fonction d'un comportement normé, noté R dans le schéma classique de l'action :

$$S \rightarrow I \rightarrow R$$

où S: le stimulus provenant de l'environnement

I: l'individu

R: le comportement de l'individu conditionné par la stimulation

Or, même si l'environnement joue un rôle important dans l'approche behavioriste, celle-ci n'en demeure pas moins une théorie de l'action centrée sur l'entrepreneur dans la mesure où elle s'intéresse avant tout aux états psychologiques responsables de son comportement. L'agir normatif dans une perspective behavioriste est donc avant tout centripète, allant de l'environnement vers l'entrepreneur.

## 2.2. L'approche par les traits de caractère

Dans la continuité de l'approche behavioriste se sont développées des recherches sur les traits de personnalité de l'entrepreneur. Pour cela, les travaux dans le domaine se sont surtout basés sur des réflexions portant sur le leadership dans les grandes entreprises. Mentionnons au passage que l'entrepreneuriat se définissait alors principalement par rapport à la grande entreprise. Faisant le constat que certaines personnes sont des meneurs et d'autres non, les chercheurs ont voulu comprendre qui est

l'entrepreneur. Cette approche suppose que les entrepreneurs sont nés avec des traits de personnalité particuliers et que ceux-ci ont une certaine permanence dans le temps. L'approche par les traits relance le débat de l'acquis et de l'inné et prend fondamentalement partie pour l'inné. En cherchant à établir le portrait type de l'entrepreneur, l'approche par les traits démontre qu'elle se situe dans l'agir normatif. Beaucoup de recherche ont vu le jour autour de cette thématique et plusieurs autres se font encore sous cet angle. Étant donné que l'objet de mon propos n'est pas la recherche d'exhaustivité sur cette question, je me limiterai, en guise d'exemple, à la synthèse proposée par Filion (1997) (tableau 2.1).

**TABLEAU 2.1**

**Caractéristiques les plus souvent attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes en comportement**

Innovateurs	Besoin de réalisation
Leaders	Internalité
Preneurs de risques modérés	Confiance en soi
Indépendants	Implication à long terme
Créateurs	Tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude
Énergiques	Initiative
Persévérants	Apprentissage
Originaux	Utilisation de ressources
Optimistes	Sensibilité envers les autres
Orientés vers les résultats	Agressivité
Flexibles	Tendance à faire confiance
Débrouillards	Argent comme mesure de performance

Source: Filion (1997, p. 138).

La recherche s'inscrivant dans cette théorie se veut avant tout universaliste. Il s'agit de comprendre l'entrepreneur et de développer des approches permettant d'établir le profil psychologique de l'entrepreneur qui réussit. Ainsi, l'approche par les traits essaient de donner à l'agir normatif une dimension homogène dans le développement de l'action. Toutefois, certaines personnes, notamment celles dont le travail consiste à aider les entrepreneurs, qui œuvrent, par exemple, dans les structures

d'accompagnement, mais aussi les enseignants et les politiques, risquent de prendre les traits de caractère comme une vérité objective et de s'en servir pour orienter leur propre action à l'égard de ces entrepreneurs. Le côté universaliste de l'approche par les traits de l'entrepreneur renferme une dimension utopique qui ne favorise pas la compréhension de l'entrepreneuriat. Ici encore, comme pour l'agir rationnel, il importe de souligner que cette approche s'inscrit dans une logique réductionniste de la complexité de l'entrepreneur. L'entrepreneur est une personnalité kaléidoscopique dont la nature même n'a pas fini de livrer tous ses secrets.

Dans les faits, les actions menées auprès des entrepreneurs comportent deux volets :

1. La définition du profil entrepreneurial. Souvent, ces actions commencent par l'évaluation du profil entrepreneurial des auditeurs<sup>2</sup>. « Ces évaluations sont faites à partir des caractéristiques les plus souvent rencontrées chez les entrepreneurs qui réussissent. Ces caractéristiques portent sur le temps consacré à l'idée, sur la détermination de l'entrepreneur, le goût pour l'incertitude, l'âge, la capacité à mener un projet, une équipe... » (Schmitt, 2006, p. 131).
2. Le développement personnel vers un profil type. Une fois les résultats obtenus, il s'agit de travailler sur les points faibles de l'entrepreneur. De telles actions se positionnent clairement dans une perspective normative de l'entrepreneuriat.

Au-delà de ces actions, ces types d'approche tendent, par conséquent, à définir une norme sociale eu égard aux caractéristiques de l'entrepreneur.

.....

2. Les questionnaires sont la plupart du temps autoadministrés. De plus, ils sont très souvent marqués culturellement en fonction du pays visé par le questionnaire.

Le développement de ces recherches dans le cadre de l'agir normatif a toutefois une conséquence peu évoquée en tant que telle dans la recherche. En effet, ces recherches ont permis de consacrer quasi définitivement les recherches s'inscrivant dans une perspective quantitative comme celles portant sur les traits de personnalité (Bygrave, 1989). Ce qui est séduisant dans ce type de recherche, ce sont le déploiement méthodologique et les résultats qui peuvent en émaner puisqu'ils s'intègrent largement dans une norme scientifique. C'est pourquoi Filion (1999, p. 31) soutient que « ce type de recherche comporte généralement moins de risque car plus facilement mesurable. Certes ce type de recherche améliore notre information et nos connaissances sur le monde de l'entrepreneur, mais elle n'est pas suffisante ».

Toutefois, malgré la quantité et la qualité des recherches dans le domaine, force est de constater que le consensus sur les traits de caractère est relativement faible. De plus, certaines dimensions comme la capacité de concevoir figurent rarement parmi les traits de caractère relevés chez l'entrepreneur (Schmitt et Rosker, à paraître). Plusieurs raisons peuvent expliquer cet état de choses ; ces raisons renvoient à deux dimensions, en l'occurrence l'espace et le temps. Dans l'espace, les recherches dans le domaine partent d'une hypothèse implicite, soit celle de l'homogénéité de la culture : homogénéité dans la compréhension des questions, quelle que soit la personne considérée, et homogénéité dans l'analyse des résultats. À aucun moment, la dimension environnementale n'est prise en considération. Cette simplification par rapport à l'approche behavioriste empêche encore une fois de rendre compte de toute la complexité de l'entrepreneur. Dans le temps, cette approche part d'une autre hypothèse implicite, soit que les compétences sont figées dans le temps. Comme nous savons qu'il n'en est rien, il serait intéressant de réaliser des études longitudinales.

Cependant, la recherche sur les traits de personnalité de l'entrepreneur offre tout de même des repères intéressants et souligne des aspects permettant aux entrepreneurs une appréhension réflexive de leur propre démarche. Depuis cette orientation, le rôle des modèles occupe une place importante dans le champ de l'entrepreneuriat<sup>3</sup>. C'est le cas de l'approche par les typologies, qui est le prolongement naturel de l'approche par les traits dans la perspective de l'agir normatif (Filion, 1997; Verstraete, 1999). Ainsi, un bon nombre de typologies ont été développées, ce qui témoigne encore une fois de la difficulté non seulement d'être exhaustif par rapport à l'entrepreneuriat mais aussi de la complexité de l'entrepreneur. Par conséquent, il convient de ne pas sous-estimer l'intérêt de ces typologies, car elles permettent de donner des repères aux personnes, parfois à l'entrepreneur lui-même, et de synthétiser les valeurs véhiculées pour chaque classe d'entrepreneur. Bien souvent, les typologies proposées sont le reflet d'une période dans laquelle les recherches viennent s'inscrire. Enfin, le développement le plus récent, toujours en lien avec l'agir normatif et en filiation avec la recherche sur les traits de caractère de l'entrepreneur, porte sur les compétences entrepreneuriales. Comme le précisent Jaziri et Paturel (2009), « *il s'agit de focaliser l'attention sur les compétences et la capacité psychologique et comportementale [de l'entrepreneur] à atteindre ses objectifs validant son identité d'entrepreneur* ». Ce courant de recherche connaît un certain essor, bien qu'il soit toujours confronté à la difficulté de définir de façon homogène les compétences de l'entrepreneur. Le problème provient principalement de l'aspect normatif à définir, qui reste la priorité par rapport aux compétences identifiées. Parallèlement à ces développements de la recherche, il est possible de proposer une conception qui diverge complètement de cette idée de compétences distinctives : entreprendre serait un talent ordinaire en situation. Voilà l'orientation que je propose de défendre dans le deuxième chapitre de cet ouvrage.

.....

3. Sur ce point, voir l'abondante littérature sur le modèle de l'entrepreneuriat (Hernandez, 1999), comme le modèle de l'intention entrepreneuriale (Ajzen, 1991; Boyd et Vozikis, 1994) qui cherche à conférer une portée prédictive aux travaux menés dans le champ de l'entrepreneuriat.

### 2.3. L'approche sociologique de l'entrepreneuriat

Dans ces différentes approches depuis l'agir rationnel, l'individualisme méthodologique trône sur la compréhension de l'entrepreneuriat. Les écrits de von Mises (1985) viennent nous rappeler cet attachement à la rationalité. Pour lui, l'agir humain est avant tout rationnel et, dans cette optique, l'entrepreneuriat doit être simplement entendu comme la somme de ses différentes parties, limitant ainsi l'organisation à la somme de ces parties. L'individualisme méthodologique s'inscrit dans la tradition normaliste qui considère les ensembles sociaux comme des constructions humaines dont l'unité d'analyse est l'individu. Cette façon de concevoir l'entrepreneuriat peut se résumer par les propos de Schumpeter émis dans son ouvrage sur l'histoire de l'analyse économique (1954). Pour lui, les phénomènes sociaux sont essentiellement individuels. Il n'est pas possible de les analyser sous l'angle de l'action collective. À l'opposé de l'individualisme méthodologique, des auteurs en entrepreneuriat, comme Bygrave et Hofer (1991), invitent à avoir une représentation holistique et dynamique de l'entrepreneuriat. L'approche sociologique de l'entrepreneuriat se fonde sur cette volonté de passer d'une perspective relevant de l'individualisme méthodologique à une perspective holistique. Ce changement ne semble pas créer un agir particulier eu égard à l'agir normatif. Bien au contraire, l'approche sociologique de l'entrepreneuriat vient le renforcer. La synthèse proposée par Zafirovski (1999) montre bien cette volonté de distinguer l'individualisme méthodologique issu de l'approche économique de l'entrepreneuriat de l'approche sociologique, laquelle se veut plus holistique comme le montre le tableau 2.2. L'examen de ce tableau permet de saisir la différence entre l'approche rationnelle proposée par l'approche économique et l'approche sociologique centrée sur la dimension sociale de l'entrepreneur.

**TABLEAU 2.2**

Comparaison entre les approches économique libérale et sociologique relativement à l'entrepreneuriat et au développement des entreprises

Élément	Approche de l'économie libérale (néoclassique)	Approche sociologique
Nature de l'entrepreneuriat	Approche purement économique, sans contenu social, à l'exemple des sciences naturelles et technologiques.	Un idéal-type d'action sociale orientée vers les autres et sans cadre défini, tenant compte du contexte et des réseaux personnels.
Acteur	<i>Homo oeconomicus</i> , à l'exemple de Robinson Crusoe seul face à un marché « sous-socialisé ».	<i>Homo sociologicus</i> aux actions complexes et sociales dans une société moderne « sur-socialisée ».
Type d'action	La seule <i>Zwecksationalität</i> de Max Weber ou l'action logico-rationnelle de Vilfredo Pareto.	Autant la <i>Zwecksationalität</i> que la <i>Wertrationalität</i> ou l'action logico-rationnelle et non logico-rationnelle. Jürgen Habermas parle de rationalité partagée et sociale.
Motivation	Rationnelle: la recherche du profit ou l'intérêt matériel, les incitations purement économiques.	Rationnelle et non rationnelle: le profit, le pouvoir, le prestige, les émotions, la solidarité, etc. L'intérêt personnel est plus un résidu que le fondement de l'« esprit animal ».
Sources de la motivation	Naturelles: le troc et l'échange, l'hédonisme inné.	L'historicisme socioculturel, les motivations institutionnalisées, l'inné et l'acquis familial élargi.
Type de rationalité	Formelle, substantive (chaque chose est évaluable et vaut en soi): le calcul coût-bénéfice (financier).	La rationalité procédurale (selon les tendances et la façon de faire): poursuite de fins sociales (bien-être, égalité, justice...).
Forme de marché	Complètement libre, à base de profit et de concurrence pure.	Imparfait, entraînant la recherche de monopole pour réduire la concurrence.
Structure sociale générale	Paramétrique, exogène. L'entrepreneuriat est indépendant des structures sociales.	Variable, endogène. L'entrepreneuriat est encadré dans la structure sociale.

(suite)

**TABLEAU 2.2** (suite)

Élément	Approche de l'économie libérale (néoclassique)	Approche sociologique
Institutions	Elles proviennent des intérêts et des actions des entrepreneurs.	Elle est assujettie aux contraintes préexistantes et aux comportements des entrepreneurs.
Information	Sans limite, complète, permettant de prévoir et d'anticiper rationnellement. La connaissance peut être parfaite.	Limitée, incomplète, contrôlée et biaisée en partie. Toute prévision et anticipation sont limitées et la connaissance est toujours restreinte.
Processus de rationalisation	Optimisation : maximisation du profit ou minimisation des coûts.	L'optimisation est une exception. Il faut s'adapter au collectif.
Principes théoriques sous-jacents	Nominalisme, individualisme pseudo-psychologique, positivisme.	Holisme, structuralisme, sociologisme, constructivisme.

Source : Zafirovski (1999, p. 362, traduction libre).

En somme, l'entrepreneur est un être social comme tout le monde. Il se conforme à des normes sociales qui relèvent de son propre environnement social (colonne Approche sociologique de l'entrepreneuriat du tableau 2.2). Ainsi, ces normes renvoient à la famille, aux amis, au domaine d'activité, à la création d'entreprise, aux financeurs, aux clients, aux fournisseurs, aux partenaires... (Uzzi, 1996). Deux niveaux sont souvent mis ici en évidence. Le premier niveau correspond à l'environnement dans lequel l'entrepreneur évolue quand il entre dans une logique de création d'entreprise. Par exemple, la perception de la réussite peut être différente d'un milieu social à un autre. Le second niveau renvoie à la construction de son environnement social en raison du développement et de la compréhension de ses normes. Comme expliqué dans le point suivant, le plan d'affaires est, par exemple, une norme sociale dont l'entrepreneur doit tenir compte.

Dans le cadre de cette approche sociologique, il y a un aspect qui revient souvent dans les réflexions sur l'entrepreneuriat : le capital social de l'entrepreneur. Tiré des travaux de Bourdieu (1980, p. 2-3), l'idée de capital se comprend comme « l'ensemble des ressources qui sont liées

à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées, d'intercommunications et d'interconnaissances; ou en d'autres mots, qui sont liées à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents qui ne sont pas dotés de propriétés communes [...], mais sont aussi unies par des liaisons permanentes et utiles».

Partant de cette idée de capital social, un grand nombre de recherches se sont centrées sur la notion de réseau, comme on peut le constater dans la communauté anglophone, avec les travaux du sociologue américain Granovetter (1985), et dans la communauté francophone, avec les travaux de Julien (2005). Il s'agit de montrer l'importance de l'information et de la diffusion d'information à travers un flux d'échanges sociaux qui sont à l'origine de ses réseaux (Julien et Schmitt, 2008). Ce flux d'échanges participe bien souvent à une construction de sens de l'information et aux développements de signaux notamment faibles à l'origine de la création de valeur. Le capital social est constitué d'actifs collectifs comprenant, par exemple, la confiance et les normes ou conventions. Il convient de distinguer deux dimensions dans le capital social : le capital social du point de vue de l'entrepreneur et le capital social tel que perçu par le milieu (Julien, 2005).

Il importe de préciser que ces normes sont nombreuses et que leurs différences proviennent de paramètres variés, tels que le milieu social amenant des normes sociales ou encore la localisation géographique amenant des normes culturelles. Ce dernier point est à mettre en relation avec les approches en entrepreneuriat, elles-mêmes étayées par les approches culturelles individuelles inspirées notamment des travaux de Hofstede (1991)<sup>4</sup>.

.....  
4. Pour une approche critique des travaux de Hofstede, voir Julien, Laurin et St-Pierre (2014).

### **3. L'agir normatif : les développements actuels**

L'agir normatif continue d'alimenter divers courants de recherche en entrepreneuriat, au premier rang desquels figure la recherche portant sur l'intention entrepreneuriale. À travers cette thématique, les chercheurs souhaitent mettre en évidence l'idée que le comportement de l'entrepreneur peut être prédit et que l'intention serait un moteur du développement de l'entrepreneuriat. Ce type de recherche prend de l'ampleur sans toutefois remettre en cause l'agir normatif dans lequel il s'inscrit très largement. Aux côtés de la prégnance de cette notion d'intention dans la recherche en entrepreneuriat se trouve un outil qui lui aussi joue un rôle prépondérant dans l'action entrepreneuriale : le plan d'affaires.

#### **3.1. La prédiction du comportement entrepreneurial : le rôle de l'intention**

Vers la fin des années 1990, nous avons vu se développer au sein de la recherche en entrepreneuriat un nouveau courant axé sur l'intention entrepreneuriale. Le développement de ce type de recherche cadre bien avec les théories de l'action. Plus précisément, ces recherches peuvent être envisagées sous l'angle de l'agir normatif. Il s'agit en effet de relever les normes sociales, culturelles, psychologiques, etc., qui favorisent l'action entrepreneuriale. Pour se convaincre de l'importance de ces recherches, il suffit d'examiner le nombre de travaux qui y font référence, et ce, quel que soit le pays considéré.

L'intention forme ainsi le cœur de la réflexion dans le domaine de l'entrepreneuriat ; l'objectif est d'expliquer l'entrepreneuriat à travers l'intention de l'entrepreneur. Selon Boissin, Chollet et Emin (2007, p. 30), « tout comportement intentionnel peut être prédit par l'intention d'avoir ce comportement ». Deux modèles en particulier ont attiré mon attention : le modèle de Shapero (1975) et le modèle du comportement planifié d'Ajzen (1991).

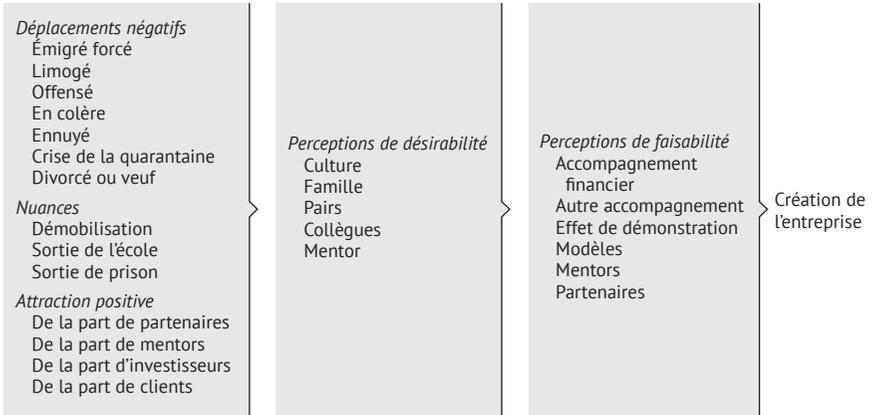
Le point de départ de ces recherches se situe dans les années 1980 avec les travaux de Shapero et Sokol (1982). Ces auteurs ont cherché à modéliser la formation de l'événement entrepreneurial autour de trois groupes d'aspects : les aspects négatifs (divorce, licenciement, déplacement de population...), les aspects positifs (famille, marché, cadre législatif...) et les aspects dits intermédiaires (parcours de vie : sortie de l'école, sortie de l'armée...), auxquels on a ajouté les perspectives de faisabilité et de désirabilité. Avec ce modèle (figure 2.1), il est possible de comprendre que l'entrepreneuriat s'inscrit avant tout dans une causalité linéaire. Toutefois, combiner les différents facteurs qui favorisent la création d'entreprise est réducteur de la complexité vécue par les entrepreneurs. Bien entendu, ce type de modèle est séduisant pour le chercheur en raison de sa simplification. Il est donc aisé dans ces conditions de tester statistiquement le modèle proposé. Mais que valent les résultats obtenus si l'on considère que le modèle est simplificateur, voire simpliste ?

S'agissant du modèle d'Ajzen (1991), il est à l'origine du modèle du comportement simplifié, qui vient compléter celui de l'action raisonnée. Il comporte trois niveaux d'analyse (figure 2.2). Tout d'abord, l'intention qui détermine le comportement. Pour Ajzen, « l'intention de quelqu'un de se comporter d'une certaine façon est un déterminant immédiat de l'action » (Emin, 2004, p. 3). À l'intention que l'on retrouve dans les différents modèles, il convient d'ajouter deux autres dimensions (figure 2.2) :

- Le contrôle perçu. Dans cette dimension, nous retrouvons à nouveau non seulement l'idée de conscience dans l'action mais aussi l'idée de norme ; le contrôle perçu doit être toujours relatif à une norme donnée.
- Les différentes normes subjectives qui vont influencer sur la réalisation de l'acte.

**FIGURE 2.1**  
Le modèle de l'intention entrepreneuriale de Shapero et Sokol

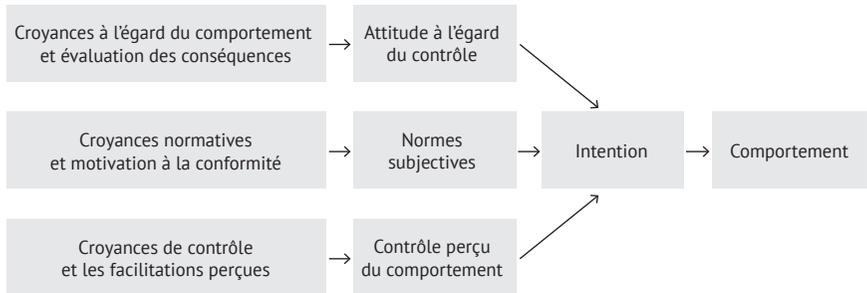
CHANGEMENTS DE TRAJECTOIRE DE VIE



Source : Shapero et Sokol (1982, p. 83, traduction libre).

Dans la figure 2.2, il est possible de relever la causalité linéaire caractéristique des travaux développés au sein de l'agir normatif. Le comportement entrepreneurial est guidé par les croyances de l'entrepreneur et l'intégration de ces croyances par rapport à la norme sociale l'amène à entreprendre ou non.

**FIGURE 2.2**  
Le modèle de l'intention entrepreneuriale d'Ajzen



Source : Ajzen (1991, p. 182, traduction libre).

Ces deux modèles, bien que différents par leur contenu, s'inscrivent dans une même logique. Le premier point commun n'est guère étonnant, l'intention étant l'élément central des deux modèles. Ils s'intègrent tous deux dans une logique causale de planification où les choix de l'entrepreneur sont considérés comme pensés et raisonnés. L'intention est envisagée essentiellement sous l'angle de l'entrepreneur individuel. Certains auteurs, comme Giger (2008, p. 127), relèvent même l'aspect tautologique de ces modèles compte tenu de l'utilisation d'hypothèses simplificatrices de l'action humaine. De plus, selon Giger, « il n'est pas certain que la méthodologie et les outils utilisés dans les études permettent de fournir des données qui puissent clairement contredire les prédictions » de ces modèles, ce qui fragilise leur validité.

L'application de ces modèles est limitée aux comportements consciemment pensés. En cela, ces deux modèles prolongent l'agir rationnel dans la mesure où l'entrepreneur est considéré comme toujours conscient de ses actes. L'idée est de chercher à comprendre les comportements individuels. Encore une fois, la recherche s'est construite à partir d'hypothèses simplificatrices de l'entrepreneur et réductrice de la complexité de l'entrepreneur et de l'organisation sous-jacente. Elles sont simplificatrices et réductrices, car elles extraient artificiellement l'entrepreneur de son environnement et s'inscrivent de ce fait dans une logique réductrice de l'action autour du caractère unidirectionnel du stimulus-réponse. Enfin, une dernière critique sur la mobilisation de ces deux modèles : la dimension de prédiction initialement présente dans les travaux de Shapero (1975) et d'Ajzen (1991) a complètement disparu des recherches réalisées dans le domaine de l'entrepreneuriat.

Au final, la mobilisation de modèles issus de la psychologie a surtout servi à accroître l'activité au sein de la communauté scientifique et moins à acquérir une connaissance importante et nouvelle dans le domaine de l'entrepreneuriat. Le plus étonnant en faisant un survol des travaux dans ce domaine est de constater que les critiques à l'endroit de ces modèles sont plutôt rares. Bien souvent, ceux-ci sont utilisés comme une donnée non discutée parce qu'il s'agit de modèles de référence actuellement dans

le domaine de l'entrepreneuriat. On voit là la limite des emprunts dans différentes disciplines. En effet, d'autres modèles sur l'intention ont vu le jour sans que cela ait paru dans la recherche en entrepreneuriat (Bandura, 1982; Compeau *et al.*, 1995).

### 3.2. Le plan d'affaires

Dans cette section, je voudrais examiner le plan d'affaires sous l'angle de l'agir normatif. Parmi les différents outils de gestion mis à la disposition des entrepreneurs, il en existe un qui fait la quasi-unanimité auprès des différents acteurs de la création d'entreprise : le plan d'affaires (ou *business plan*). Au cours de ces dernières décennies, le plan d'affaires est devenu un outil très répandu<sup>5</sup> dans le domaine de l'entrepreneuriat. La portée de cet outil dépasse largement le domaine de la création d'entreprise, pour atteindre celui de l'innovation, du développement de produits et de services ou encore de la reprise d'entreprise (De Koning, 2000). Petit à petit, il s'est imposé comme un outil de référence dans le domaine de l'entrepreneuriat. Certains, comme Cohen (2008), parlent même d'un dogme confortant la dimension normative que je viens d'évoquer. Une fois n'est pas coutume, son développement est dû à celui des projets au sein des grandes entreprises, notamment comme outil d'évaluation de projets. Il convient d'ajouter sur le rôle joué par le plan d'affaires que son utilisation en fait un outil de formation privilégié (Fayolle, 2000).

L'aspect normatif du plan d'affaires apparaît à deux niveaux comme j'ai pu le montrer dans divers travaux (Schmitt, 2010, 2012a et b) :

1. Le plan d'affaires crée une norme pour l'action de l'entrepreneur ; c'est la dimension structurelle du plan d'affaires. La structuration du projet de l'entrepreneur visé par le plan d'affaires est avant tout

.....

5. Pour s'en rendre compte, il suffit de regarder le nombre d'ouvrages et de sites électroniques consacrés à ce domaine. Même Microsoft met à disposition, sur son Pack Office, des conseils sous forme de didacticiel à l'usage des acteurs de la PME.

analytique autour de la compilation d'informations portant sur divers aspects du projet entrepreneurial (marketing, juridique, comptable, stratégique...) (Saporta et Verstraete, 2000).

2. Le plan d'affaires est une norme sociale ; c'est la dimension communicationnelle du plan d'affaires. Dans cette perspective, il favorise la communication des informations attendues entre les différents acteurs autour du projet entrepreneurial. Il est utilisé comme un objet d'intermédiation (Jeantet *et al.*, 1996).

Les critiques adressées précédemment aux approches psychologiques peuvent aussi l'être au plan d'affaires, notamment pour son réductionnisme de la complexité de l'action de l'entrepreneur. L'utilisation du plan d'affaires enferme l'entrepreneur dans une planification systématique de l'action. Des auteurs comme Plashka et Welsch (1989) montrent que les créateurs qui réussissent le mieux sont loin d'être ceux qui élaborent les plans d'affaires les plus formalisés. Les critiques se basent sur l'empirisme. Eu égard à la norme que le plan d'affaires représente, il convient de se poser la question suivante : « Serait-il possible d'entreprendre sans plan d'affaires ? » C'est bien cette question que je m'étais posée avec Filion et Ananou (Filion, Ananou et Schmitt, 2012). Cette question nous est venue à l'esprit à force de voir des entrepreneurs en France et au Québec qui créaient des entreprises sans plan d'affaires, alors qu'à l'université et dans diverses structures d'accompagnement, le discours récurrent continue d'être centré sur le plan d'affaires.

Nous avons essayé de comprendre cet état de fait. Il en est notamment ressorti que ces entrepreneurs conçoivent leur projet entrepreneurial comme une expérience en construction, plutôt qu'un tout fini et synthétisé par anticipation dans un plan d'affaires. En tout cas, nous pouvons affirmer que se donner la possibilité d'interroger l'aspect normatif du plan d'affaires est un pas important dans la remise en cause de la norme sociale qu'il représente.

## CHAPITRE 3

# L'agir cognitif

Comme dans d'autres disciplines, les théories de l'action évoluent en vue d'intégrer la dimension cognitive. C'est naturellement que le développement de la cognition frappe à la porte de la recherche en entrepreneuriat. L'agir cognitif reflète une avancée dans la façon d'appréhender cette activité. Dans cette section, je souhaite montrer la construction de cet agir cognitif à travers la dimension cognitive de l'entrepreneur et son aboutissement appelée actuellement cognition entrepreneuriale. Le point suivant traitera plus particulièrement de différents thèmes que l'agir cognitif a permis de mettre en exergue. Enfin, dans un troisième et dernier point, je reviendrai sur les limites de l'agir cognitif. Ces limites, dans une certaine mesure, se sont accumulées à travers les différents agir et ce sont les développements actuels dans le domaine de l'entrepreneuriat qui ont permis de les éclairer sous un nouvel angle.

## 1. Le développement de l'agir cognitif

La « révolution cognitive », pour reprendre l'expression de Gartner, Carter et Hills (2003), est avant tout un changement de paradigme dans le domaine de l'entrepreneuriat. Certains auteurs tentent de proposer un autre paradigme en recourant au concept de processeur de connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1997; Cohendet et Llerena, 1999; Julien *et al.*, 2003). Dans cette perspective, l'entrepreneur crée du sens (Weick, 1999) et de l'organisation à partir d'informations. On retrouve bien ici la relation dialogique entre l'individu et l'organisation, relevée par Bruyat (1993) puis Verstraete (1999). Ce sens et cette organisation peuvent varier d'une personne à l'autre.

### 1.1. La dimension cognitive de l'entrepreneur

Ces dernières années, en réaction aux limites de l'agir rationnel et de l'agir normatif, s'est développée une recherche portant sur les raisonnements de l'entrepreneur, autrement dit sur son agir cognitif. Il s'agit en fait de « sonder » la boîte noire qu'est l'entrepreneur et de comprendre ses réflexions, son engagement, voire ses émotions. Les recherches qui s'inscrivent dans ce courant portent implicitement sur ce qu'il conviendrait d'appeler la cognition orthodoxe. Cette conception renvoie aux fondements de la cognition qui a vu le jour dans l'Amérique de l'après-guerre. Il s'agit essentiellement de considérer la cognition comme un « traitement de l'information en termes d'opérations sur des symboles » (Anderl, 1986, p. 67). La cognition était alors considérée essentiellement comme un traitement symbolique permettant des opérations comme le langage, le raisonnement, la perception, la coordination motrice ou encore la planification. Or, il est possible de montrer que c'est plutôt l'activité de planification qui a dominé en entrepreneuriat. Cela se retrouve notamment dans la notion de vision et sa déclinaison opérationnelle observée dans le plan d'affaires. Le passage de l'agir normatif à l'agir cognitif n'a pas affecté l'aura du plan d'affaires. Bien au contraire, l'aspect planification perceptible dans l'agir cognitif cadre très bien avec la finalité du plan d'affaires. Il n'y a là rien d'étonnant compte tenu du bagage théorique que l'on

transmet aux chercheurs en entrepreneuriat et, plus généralement, aux chercheurs en management. Notons que les chercheurs en entrepreneuriat ne sont pas équipés théoriquement pour aborder d'autres opérations que la planification. Des tentatives ont été faites, comme je le montrerai, au regard des représentations et donc de la perception. Il faudra attendre les années 2000 et, notamment, les travaux de Sarasvathy pour voir émerger des travaux portant de manière plus substantielle et significative sur le raisonnement de l'entrepreneur. Bien que voulant sonder la boîte noire de l'entrepreneur pour mieux connaître son processus de prise de décision, la recherche en entrepreneuriat reste encore focalisée sur l'entrepreneur en tant que tel, occultant l'interaction avec l'environnement et l'organisation y afférent. Ces recherches, bien qu'éclairant l'entrepreneuriat sous un nouvel angle, restent affiliées à la perspective d'individualisme méthodologique évoquée précédemment lorsqu'il a été question de l'agir rationnel et de l'agir normatif.

## 1.2. La cognition entrepreneuriale

Rejetant l'approche rationnelle du dirigeant d'entreprise de l'économie libérale, la cognition entrepreneuriale s'est principalement intéressée aux représentations de l'entrepreneur et aux mécanismes qui s'y rapportent. Ce développement s'appuie sur une idée forte : les représentations sont le fondement de l'esprit entrepreneurial (Baron, 2004 ; Mitchell *et al.*, 2002). Comme le montrent Grégoire, Corbett et McMullen (2011) et Fillion (2008), la cognition entrepreneuriale est l'une des voies de recherche les plus prometteuses sur l'entrepreneuriat ces dernières années. Fayolle et Degeorges (2012, p. 80), en s'appuyant sur la définition de Mitchell *et al.* (2002), définissent la cognition entrepreneuriale ainsi : « la structure de connaissances que l'individu utilise pour évaluer, juger ou décider lors d'un processus entrepreneurial ». En adoptant cette perspective cognitiviste, la recherche vise à s'émanciper des approches portant sur les traits de l'entrepreneur ainsi que de celles liées aux faits de l'entrepreneur (Baron, 2004 ; Mitchell *et al.*, 2002), c'est-à-dire de s'affranchir des approches relatives à l'agir rationnel et à l'agir normatif. Cette recherche d'émancipation

n'est pas récente, car il est possible de relever des traces de recherches abordant la dimension cognitive dès la fin des années 1970 (Comegys, 1976). Le tournant cognitiviste arrive plus tard au début des années 1990. Cependant, le recours à la notion de cognition ces dernières années est exponentiel, comme le rappellent Ouellet et Cossette (1999), sans pour autant recueillir de consensus (Cossette, 2010). Cette relative anarchie témoigne d'un réel bouillonnement intellectuel dans le domaine de l'entrepreneuriat, tout en permettant d'inscrire durablement la recherche dans une perspective cognitiviste (Forbes, 1999; Verstraete, 1999; Schmitt, Julien et Lachance, 2002; Katz et Shepherd, 2003; Sarasvathy, 2003; Baron, 2004; Grégoire *et al.*, 2011). Toutefois, l'approche cognitive de l'entrepreneur ne doit pas être considérée comme une alternative aux autres approches dans le domaine de l'entrepreneuriat, mais comme une position englobante par rapport aux connaissances que nous pouvons détenir dans le domaine en question.

À travers cette approche, la recherche en entrepreneuriat tente d'intégrer des dimensions qui ne sont pas juste rationnelles. À ce sujet, la recherche se propose d'aborder la notion de représentation, c'est-à-dire des dimensions subjectives. La recherche en entrepreneuriat ne tient pas compte de la personne humaine qu'est l'entrepreneur, c'est-à-dire le fait que « les individus ne sont pas seulement des processeurs d'information intéressés seulement par eux-mêmes; ils ont aussi des liens tangibles, des attaches, des affiliations à des communautés, ce sont des êtres émotionnels, et, oui, ils ont un corps » (Tsoukas, 2005, p. 380, traduction libre). Elle ignore également d'autres caractéristiques attribuées aux humains, telles que la conscience, la réflexivité (Numagami, 1998; Weick, 1999), la créativité, l'intuition, l'apprentissage, le désir, la capacité de se donner des buts évolutifs, de communiquer, d'interpréter, de partager et de contester des interprétations (Yanow, 2006). De ce point de vue, l'agir cognitif ne se distingue pas des approches classiques de l'entrepreneur axée sur l'agir rationnel et l'agir normatif, car seules les dimensions qui peuvent être objectivées sont prises en compte.

Toutefois, à la lumière de la littérature dans le domaine, un constat peut être fait eu égard à cette définition proposée, qui semble d'ailleurs caractéristique de la recherche en entrepreneuriat jusqu'ici. Pour reprendre l'idée de Cossette (2010), la notion de cognition est très présente, mais elle manque cruellement d'homogénéité. Finalement, de quoi parle-t-on quand on parle de cognition ? Le risque est de tomber dans une compréhension réductrice de la notion de cognition. Et ce risque est d'autant plus grand que le domaine de la cognition avance à un rythme plus rapide que la capacité des chercheurs en entrepreneuriat à en intégrer l'évolution. Pour tenir compte de cette réalité, il serait bon que les cognitivistes s'intéressent à l'entrepreneuriat et favorisent le développement de programmes de recherche pluridisciplinaires.

## **2. Les principaux développements de l'agir cognitif**

L'agir cognitif commence à avoir un impact grandissant au sein de la communauté scientifique en entrepreneuriat. Deux notions clés sont représentatives de cet impact : les opportunités d'affaires et la vision entrepreneuriale. Concernant la première notion clé, l'agir cognitif a permis de poser un regard différent sur l'opportunité d'affaires. Le débat relatif à cette notion amène à considérer l'opportunité d'affaires non plus comme préexistante, soit une occasion d'affaires sans lien avec l'entrepreneur qu'il suffirait de découvrir, mais comme étant construite par l'entrepreneur. Les représentations prennent ici toute leur importance. La seconde notion clé renvoie à la vision entrepreneuriale. Si aujourd'hui il est banal de parler de vision entrepreneuriale, il convient de rappeler que cette notion est relativement récente et qu'elle souligne encore une fois l'importance des représentations de l'entrepreneur.

## 2.1. Les opportunités d'affaires

Il ne fait aucun doute que les travaux sur l'opportunité d'affaires relèvent de l'agir cognitif; ils sont caractéristiques du renouveau de la recherche en entrepreneuriat à la fin des années 1990. Comme le montrent certains auteurs (Vaghely et Julien, 2010; Chabaud et Messeghem, 2010; Venkataraman *et al.*, 2012), les articles de Venkataraman (1997) et de Shane et Venkataraman (2000) sont à l'origine d'une nouvelle perspective en entrepreneuriat. D'autres auteurs parleront même du développement du paradigme de l'opportunité d'affaires (Verstraete et Fayolle, 2005; Jaziri et Paturel, 2009). Or, alors que la recherche anglo-saxonne s'est rapidement saisie de cette notion (Sorenson et Stuart, 2008; Short *et al.*, 2010), la recherche francophone a tardé à s'inscrire dans ce sillage (Chabaud et Messeghem, 2010). Comme le relève si justement Messeghem (2004), la notion d'opportunité d'affaires trouve ses origines dans la tradition de l'école autrichienne et, de ce fait, est à rattacher à l'individualisme méthodologique évoqué précédemment. L'agir cognitif ne s'est donc pas construit en rupture avec l'agir rationnel et l'agir normatif, mais bien dans leur sillage. L'agir cognitif, notamment par rapport à cette notion d'opportunité d'affaires, cherche à comprendre les mécanismes de réflexion de l'entrepreneur en tant qu'individu. La rationalité est donc toujours présente même si elle évolue, car elle est avant tout considérée comme procédurale selon l'acception de Simon (1996)<sup>1</sup>. La compréhension de l'action passe par la compréhension de l'entrepreneur.

La notion d'opportunité, pour sa part, est avant tout envisagée comme une donnée existante que l'entrepreneur devrait découvrir (Kirzner, 1973). Cette façon d'aborder la notion d'opportunité d'affaires a fortement influencé les réflexions dans le domaine, et ce, quels que soient les apports qui ont pu être faits. Dans cette perspective, la question que l'on pourrait

.....

1. Simon différencie la rationalité substantive, qui peut être comprise comme la rationalité parfaite sous-jacente à l'*homo oeconomicus* mobilisé par les économistes, et la rationalité procédurale, plus apte à modifier la manière d'agir en fonction de paramètres internes et externes à l'individu pour aboutir à une décision satisfaisante.

se poser est la suivante : « Comment l'entrepreneur peut-il déceler une opportunité d'affaires ? » Cette question renvoie à l'entrepreneur et à sa manière de réfléchir, et sa réponse est donnée dans la littérature (Ronstad, 1988 ; Shane, 2003) : l'entrepreneur donne du sens aux informations dont il dispose afin de reconnaître des opportunités. De cette idée de construction de sens empruntée à Weick (1999) émerge la notion de représentations concomitante de la notion d'opportunité d'affaires. Cette dimension est essentielle, car elle permet de comprendre pourquoi, avec une même information, certaines personnes sont capables d'identifier une opportunité d'affaires et d'autres pas. Cette façon de voir qui distingue les entrepreneurs pourrait avoir pour source leurs traits de personnalité et leur comportement mais aussi leur expérience (Ucbasaran, Westhead et Wright, 2009), comme au traitement subjectif de l'information (Chabaud et Messeghem, 2010). On retrouve ici non seulement l'approche schumpétérienne de l'entrepreneuriat mais aussi la dimension cognitive de l'apprentissage que Verstraete (1999) a introduite dans sa modélisation du phénomène entrepreneurial. Les auteurs qui se sont intéressés à l'opportunité d'affaires soulignent également l'importance des réseaux, notamment eu égard à l'accès à l'information (Uzzi et Gillespie, 2002 ; Julien, 2005 ; Chabaud et Ngijol, 2005).

À bien des égards, les fondements de l'opportunité d'affaires, même si elle s'inscrit dans une dimension cognitive, restent dans la continuité d'une action avant tout rationnelle et linéaire. Les travaux de Shane (2003) vont dans ce sens en relevant que « l'opportunité suit un processus individuel, linéaire » (Chabaud et Messeghem, 2010, p. 99). Différents travaux ont remis en cause cette dimension donnée de l'opportunité d'affaires au profit d'une dimension construite (Gartner, Carter et Hills, 2003 ; Sarasvathy, 2001 ; Chabaud et Ngijol, 2005 ; Schmitt, 2009). Toutefois, il convient de souligner l'intérêt de cette notion dans la structuration de la pensée dans le domaine de l'entrepreneuriat. Son principal apport est d'avoir mis en exergue l'interaction entre l'entrepreneur

et son contexte (Mason et Brown, 2013). L'opportunité d'affaires apparaît alors comme l'intermédiaire entre ces deux éléments de l'entrepreneuriat ; c'est ce qu'on appelle un artefact<sup>2</sup>.

## 2.2. La vision entrepreneuriale

La notion de vision est une notion concomitante à la notion d'opportunité d'affaires. Elle permet d'insister sur la place qu'occupe l'entrepreneur dans la recherche en entrepreneuriat. La notion de vision s'inscrit dans la lignée des travaux portant sur les organisations comme « processeurs de connaissances » (Cohendet et Llerena, 1999). Aller dans cette direction, c'est reconnaître que l'entrepreneuriat « dépend fortement de sa capacité à générer et exploiter de multiples connaissances » (Creplet et Mehmanpazir, 2000). La vision entrepreneuriale joue alors un rôle central dans la compréhension des mécanismes cognitifs chez l'entrepreneur (Filion, 1991a et b, 2004). L'introduction de la notion de vision entrepreneuriale vient conforter la dimension subjective (croyance, humeurs, compréhension de l'environnement de l'entrepreneur...) et l'idée d'interaction entre l'individu et son organisation dans son environnement, toutes deux évoquées à travers la notion d'opportunité d'affaires. Les différentes définitions de la vision entrepreneuriale (Filion, 1991b ; Carrière, 1991) ont aussi en commun de faire émerger un nouvel aspect dans la réflexion sur l'entrepreneuriat : le temps et, plus particulièrement, le futur. L'introduction du futur dans la réflexion entrepreneuriale (« futur souhaité », « image projetée dans le futur ») implique de ne plus considérer l'entrepreneur dans une perspective présente, autrement dit dans l'ici et le maintenant, mais dans une projection (Schmitt, 2012a). L'organisation temporelle reste cependant classique dans la mesure où la projection s'inscrit dans une logique linéaire, allant du présent vers un but et, donc, un futur. Cette façon d'aborder le temps est héritée de l'agir rationnel et de la façon dont les réflexions se sont construites dans une logique cognitive. On retrouve

.....

2. J'aurai l'occasion de m'attarder sur cette dimension d'artefact à travers l'agir entrepreneurial.

ici notamment l'importance de la planification et du rôle fonctionnel des plans pour l'action humaine (Sacerdoti, 2004). Le plan joue ici le rôle de référence pour le comportement, renvoyant directement à l'agir normatif. La vision entrepreneuriale est souvent envisagée de façon implicite comme la direction dans laquelle l'entrepreneur a l'intention d'aller avec un but clairement défini, le plan d'affaires devenant le révélateur de la vision entrepreneuriale. En effet, les éléments du plan d'affaires viennent soutenir le travail initial de vision entrepreneuriale. Cela nécessite une connaissance de l'intention de départ, du but qui sert de destination et du chemin à prendre pour y arriver afin de produire ce plan d'affaires. La vision entrepreneuriale « s'apparente alors à une forme d'idéal » (Creplet et Mehmanpazir, 2000, p. 3). La conséquence directe de ces travaux sur la vision porte sur des aspects méthodologiques, comme sur l'utilisation en entrepreneuriat des cartes cognitives (Cossette, 1996 ; Verstraete, 1997 ; Schmitt *et al.*, 2002). Le formalisme proposé par les cartes cognitives favorise l'expression d'un discours rationalisé *a posteriori*. À propos de cette prise de conscience de l'entrepreneur *a posteriori* par rapport à ses actions, nombre d'auteurs suggèrent de travailler sur la prise de conscience dans l'action (Saravathy, 2003 ; Fillion, 2008 ; Schmitt et Husson, 2014). Si l'on reconnaît le rôle essentiel joué par la notion de vision entrepreneuriale, il reste toutefois deux points importants qui ne semblent pas être abordés dans la littérature sur l'entrepreneuriat, en général, et sur la vision entrepreneuriale, en particulier : la conception de cette vision et le lien avec l'action de l'entrepreneur.

En effet, la conception de la vision permettrait de comprendre les mécanismes cognitifs en jeu pour favoriser le développement d'une vision des entrepreneurs. Le lien avec l'action de l'entrepreneur permettrait quant à lui de comprendre comment la vision influence l'action et, inversement, comment l'action influence la vision.

### 3. Des limites de l'agir cognitif

Bien que l'agir cognitif permette d'introduire les notions de représentations d'opportunité d'affaires et de vision entrepreneuriale, ces notions semblent avoir une existence propre, portant à croire qu'il suffirait qu'elles soient décrites par le chercheur. Autrement dit, il suffirait que l'entrepreneur parle, regarde, écoute et soit écouté, pour que l'on accède à ses représentations, à ses opportunités d'affaires ou encore à sa vision. Les points suivants permettront de montrer les limites du cadre de la réalité dans lequel l'agir cognitif s'inscrit et les méthodologies mobilisées pour aborder cet agir cognitif. En somme, il est possible d'avancer que les recherches en entrepreneuriat autour de l'agir cognitif cherchent avant tout à rendre objectivable la réalité de l'entrepreneur, qu'elle soit effectivement objective ou subjective.

#### 3.1. La prégnance d'un réel unique dans l'agir cognitif

Les travaux portant sur l'agir cognitif semblent demeurer attachés à une tradition de recherche où l'individu, ici l'entrepreneur, est envisagé dans une réalité ontologique qui renvoie à l'idée d'enquête sur la nature des choses, de l'être, de l'existence (Lawson, 1996). Une confusion implicite existe sur le plan de la recherche en entrepreneuriat. À travers la réalité et notamment ce qui est apparent, il s'agit avant tout de montrer un réalisme qui cherche à découvrir les régularités empiriques du monde. Le paradigme épistémologique retenu par le chercheur, qu'il soit explicite ou non dans ses travaux, influe sur le type de recherche menée, par exemple les thèmes et questions de recherche étudiés, ainsi que sur les méthodologies employées (Burrell et Morgan, 1979; Popper, 1991, 1997; Van de Ven, 2007). Par accumulation avec les différents agir, l'agir cognitif s'inscrit dans un cadre épistémologique positiviste où la réalité est avant tout connaissable objectivement. Dans cette logique, même les dimensions subjectives apportées par l'agir cognitif ont pour but d'être objectivable. Il convient d'interroger la nature de ce que nous connaissons. Et nous voici devant l'« erreur épistémique » évoquée par

Bhaskar (1978), c'est-à-dire la croyance selon laquelle les énoncés sur ce qui existe peuvent toujours être traités comme des énoncés sur la connaissance de ce qui existe.

Le *mainstream* de la recherche en entrepreneuriat dans l'agir cognitif, que l'on retrouve aussi bien dans l'agir rationnel que dans l'agir normatif, s'inscrit dans cette « erreur épistémique » : il y a une grande confusion entre la réalité et ce qui est apparent. De ce point de vue, les méthodologies mises en place ont pour principal objectif de travailler sur des éléments apparents liés au domaine de l'entrepreneuriat. Comme j'ai pu le montrer dans différentes recherches (Avenier et Schmitt, 2009; Schmitt et Fillion, 2009), la plupart des travaux publiés dans le domaine de l'agir cognitif et qui se retrouvent aussi dans l'agir rationnel et l'agir normatif, soulignent les précautions méthodologiques que le chercheur a prises pour tâcher d'assurer l'objectivité des informations recueillies en vue d'étoffer sa recherche. Rares sont les articles où est évoquée – ou mise en œuvre – une méthode destinée à élaborer des connaissances tirant parti de l'expérience de l'entrepreneur. En procédant de cette façon, les chercheurs privilégient une représentation ontologique de la réalité où le réel est considéré comme une donnée indépendante de l'observateur et antérieure à l'observation (Girod-Séville et Perret, 1999; von Glasersfeld, 2000). En ne prenant pas en considération cette possibilité, les chercheurs se privent des connaissances liées à l'expérience irremplaçable que des acteurs liés à l'entrepreneuriat développent dans leurs pratiques entrepreneuriales.

Par exemple, la recherche sur les opportunités d'affaires semble caractéristique de cette façon de faire; l'entrepreneur y est envisagé comme une personne devant découvrir des opportunités dans son environnement. Dans cette façon de voir, l'opportunité existe déjà dans la nature. Le rôle de l'entrepreneur consiste à découvrir et à combiner les bonnes pièces du puzzle conduisant à une opportunité d'affaires (Saravathy, 2008b). Le recours méthodologique le plus courant de ces chercheurs s'inscrit dans ce que Watzlawick (2000) appelle une réalité de premier ordre. Héritée des sciences classiques, cette réalité de premier ordre correspond avant tout à « l'image de

la réalité que nous recevons de nos sens » (Watzlawick, 2000, p. 31). Le travail méthodologique des chercheurs s'apparente, selon l'acception de Lacroux (1999), à une recherche du « vrai ». Ainsi, la recherche en entrepreneuriat semble être avant tout une recherche confirmatoire qui s'intéresse à la validation/réfutation de savoirs existants plutôt qu'à la production de savoirs projetés sur des éléments à venir, destinés à apporter des éclairages sur des préoccupations pour lesquelles il n'existe pas encore de paramètres théoriques satisfaisants, ou permet une théorisation asymétrique qui ne s'inscrit pas dans les logiques théorisantes déjà existantes. Dans cette perspective, il convient de ne pas se limiter à l'entrepreneur et de prendre en considération l'ensemble des parties prenantes qui lui sont liées. Comme le suggèrent Lambin, Gallucci et Sicurello (2009, p. 189), « il faut comprendre le marché comme un écosystème où tous les agents participants sont fonctionnellement connectés ». Il est d'ailleurs étonnant que peu de recherches portent, par exemple, sur les clients des entrepreneurs, sur les fournisseurs ou encore sur les acteurs des politiques publiques. Il existe bien quelques recherches sur les financeurs de l'entrepreneuriat ou sur les structures d'accompagnement mais elles ont rarement été mises en perspective avec leur représentation de l'entrepreneuriat.

### 3.2. La nécessité de sortir de l'individualisme méthodologique

Eu égard à l'individualisme méthodologique, l'agir cognitif considère avant tout l'entrepreneuriat comme étant le fait de l'entrepreneur puisqu'il est vu comme son seul organe moteur. L'agir cognitif n'a donc pas d'autres substances que celle de l'entrepreneur qui la compose. La compréhension de l'entrepreneuriat sous cet angle met en évidence la filiation avec le réductionnisme cartésien dans lequel il s'est développé depuis l'agir rationnel. Avec l'entrepreneuriat envisagé comme le produit de l'action humaine individuelle, l'accent est mis sur la prise de conscience des processus mentaux de l'entrepreneur. Cela traduit bien la façon dont la question de l'action entrepreneuriale a été envisagée : de façon explicite et rationnelle (Barwise, 1989). En se positionnant dans cette logique, l'agir

cognitif s'oppose à ce que l'on peut tenir pour acquis en psychologie cognitive, à savoir que les processus mentaux sont pour la plupart inconscients (Sperber, 1997). Pour agir efficacement, un entrepreneur doit sélectionner et analyser les conditions de son action. Cette prise de conscience des acteurs d'une situation donnée n'est possible qu'avec des entrepreneurs dotés d'une certaine capacité de distanciation. Ainsi, il serait possible d'abstraire l'action des circonstances qui l'entourent afin de prendre des décisions optimales. L'introduction de la cognition dans la réflexion sur l'entrepreneuriat n'a pas éloigné pour autant le spectre de l'entrepreneur rationnel évoqué dans l'agir rationnel et repris dans l'agir normatif. Nous en avons pour preuve les travaux récents au sein de l'agir cognitif sur les biais cognitifs (Fayolle et Degeorges, 2012 ; Julien et St-Pierre, 2012) et les styles cognitifs (Sadler-Smith, 2004) qui viennent renforcer les dimensions rationnelles et normatives de l'entrepreneur. Au final, quelle que soit la sophistication apportée par les réflexions autour de l'agir cognitif, l'opportunité d'affaires, la vision entrepreneuriale ou, plus proches de nous, les biais cognitifs et les styles cognitifs, elles ne permettent pas de s'affranchir de l'individualisme méthodologique, bien au contraire. Dans la pratique, le plan d'affaires apparaît aujourd'hui comme le symbole de la domination de l'individualisme méthodologique pour aborder l'entrepreneuriat. Le plan d'affaires peut être assimilé à une forme de réductionnisme suggérant que l'entrepreneuriat peut s'expliquer par la juxtaposition de divers thèmes (marché, juridique, financier...).

Ainsi, pour réussir, il suffirait d'optimiser les différents paramètres mis en évidence par les réflexions dans le domaine de l'entrepreneuriat. Encore une fois, quelle que soit l'orientation prise, les différents agir ont montré chacun leurs limites. Aujourd'hui, nous voyons bien les limites qui incitent à envisager l'entrepreneuriat autrement. Il conviendrait de ne pas agir comme l'ivrogne qui s'obstine à chercher ses clés que sous le lampadaire, car c'est le seul endroit qui soit éclairé. Nous devons transformer notre façon de voir les choses.



# L'agir entrepreneurial

Dans ce chapitre, je me propose de (ré)affirmer et de (re)donner une place importante à l'entrepreneuriat en sortant de l'individualisme méthodologique dans lequel la recherche en entrepreneuriat s'est édifiée pour se positionner dans une construction plus holistique de l'entrepreneuriat, à l'instar de celle de Bygrave et Hofer (1991), où l'entrepreneur est un individu cognitif<sup>1</sup> et social évoluant dans une complexité finalisée et finalisante (Julien et Schmitt, 2008) en interaction avec son contexte. L'objectif est de sortir de l'abstraction de l'*homo oeconomicus* et de favoriser une prise de conscience de la part de l'entrepreneur. Plus que l'entrepreneur, l'action de l'entrepreneur apparaît comme une nouvelle boîte noire que les chercheurs doivent parvenir à ouvrir. S'orienter vers une approche holistique de l'entrepreneuriat a notamment pour intérêt d'envisager l'entrepreneur dans sa globalité, implicite et explicite. Ainsi, l'entrepreneur ne se définit pas par lui-même, il n'est qu'un attribut de l'entrepreneuriat ; il se définit à travers les relations avec les autres dans un contexte d'interdépendance.

1. Voir notamment le n° 44 de la *Revue internationale de psychosociologie* sur le thème de la cognition entrepreneuriale.

Dans ce sillage, le holisme peut être compris comme l'explication d'un phénomène en tant qu'ensemble indivisible, bien que la simple somme de ses parties ne suffise pas à le définir. Ainsi, l'entrepreneur et ses décisions ne sauraient être envisagés hors de leur contexte. Comme l'entrepreneur est lié au tout dont il fait partie, le système qu'il forme avec son environnement possède des caractéristiques inhérentes à sa totalité, ainsi que des propriétés non déductibles de celles de ses éléments.

## 1. Les fondements à l'origine de l'agir entrepreneurial

Ces dernières années, l'action entrepreneuriale évolue considérablement grâce à différentes recherches qui ne sont pas forcément liées et que je me propose de lier entre elles. Ainsi, il est possible de considérer que les fondements de l'agir entrepreneurial trouve ses racines dans trois orientations : l'effectuation, qui soulève la nécessité de faire le lien entre l'entrepreneur et son contexte, les différentes évolutions de la cognition, cognitions située et distribuée qui permettent d'intégrer les représentations dans l'action de l'entrepreneur, et, enfin, le réel expérimenté à travers notamment la posture épistémologique constructiviste.

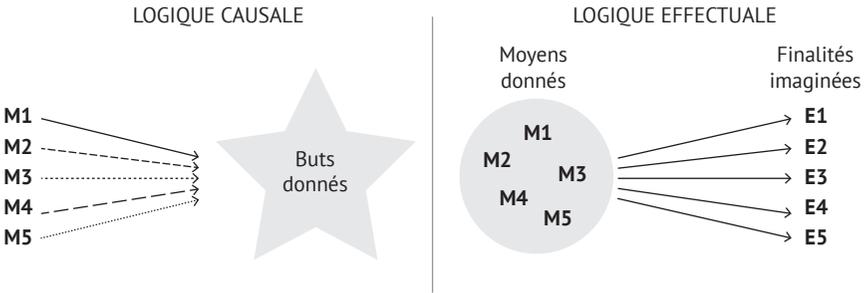
### 1.1. L'apport de l'effectuation

Si les travaux de Shane et Venkataraman (2000) ont eu un effet indéniable dans la structuration de la recherche en entrepreneuriat à travers la notion d'opportunité d'affaires, l'apport des travaux de Sarasvathy (2001, 2003, 2008a et b) sur la logique effectuale en entrepreneuriat peut être apprécié au moins de façon comparable. Sarasvathy (2001) propose de sortir de la perspective rationnelle dans laquelle la recherche en entrepreneuriat s'était construite à partir de l'agir rationnel qui s'est prolongée, comme j'ai pu le montrer, à travers l'agir normatif et l'agir cognitif. Au lieu de considérer que tous les chemins mènent à Rome, c'est-à-dire que les moyens mis en œuvre convergent vers un même but, Sarasvathy (2008a) soutient qu'un ensemble de moyens donnés peut permettre d'atteindre des buts différents et pas forcément connus *a priori*.

Il est possible ici de faire des liens avec la stratégie «chemin faisant» (Avenier, 1997) qui a permis de s'affranchir de la suprématie de la planification stratégique développée par Ansoff (1965). Dans cette logique, le futur se construit pas à pas et non plus dans une logique divinatoire ou de transposition du passé vers le futur (Schmitt, 2012a). Toutefois, pour Sarasvathy (2003) le temps est linéaire. Bien que l'idée d'une construction «chemin faisant» soit très intéressante, il conviendrait sans doute d'aller au-delà de la linéarité temporelle dans laquelle Sarasvathy a inscrit ses travaux.

La logique effectuale a pour point de départ les ressources à disposition des entrepreneurs à la différence de la logique appelée causale par Sarasvathy (2001) qui cherche à trouver des moyens pour aboutir à un but prédéfini. Ainsi, dans la logique causale, comme on peut le voir à la figure 4.1, les moyens dont peut avoir besoin un entrepreneur peuvent être le financement, la technologie ou encore les connaissances qu'il ne possède pas. Ces besoins sont autant de nœuds qui risquent de bloquer l'entrepreneur, car il est tenu de mobiliser ces moyens s'il veut persévérer. Par conséquent, ces nœuds apparaissent comme autant de points de blocage dans une démarche entrepreneuriale.

**FIGURE 4.1**  
Logique causale versus logique effectuale



Source : Sarasvathy (2008b, p. 56), traduit dans Vian (2013, p. 76).

À partir d'un travail effectué auprès d'entrepreneurs qui ont réussi, Sarasvathy (2001) montre que ce type d'entrepreneurs se focalisent plus sur l'utilisation des ressources existantes, accessibles, ou les deux, comme moyen pour définir leurs buts. Là encore, des liens peuvent être établis avec la théorie des ressources élaborée par Penrose (1959), qui considère ces ressources comme une source de création de valeur (Schmitt, 2010).

Autre aspect mis en évidence par les travaux portant sur l'effectuation : la place de l'action. Sortant de la logique de planification, où l'action n'est qu'un moyen pour atteindre un but, il s'agit de considérer l'action comme un but par rapport à la mise en œuvre de moyens. Plus précisément, les buts se développeront dans l'action. Selon Vian (2013, p. 77), « le but émerge au cours de l'action ».

À ce stade de la réflexion, je pense qu'il faut dépasser cette dichotomie entre fin et moyen, pour parvenir à considérer l'action non seulement comme un moyen mais aussi comme une fin. En effet, au regard de la littérature sur les théories de l'action (de Fornel et Quéré, 1999), il semble difficile de croire que l'entrepreneur puisse s'affranchir de tout but et de toute intentionnalité. Les actions sont nécessairement en lien avec quelque chose, que ce soit une croyance, un jugement, une perception, un désir...

Dernier point important dans la logique effectuale telle que présentée par Sarasvathy (2001, 2008a) : la perception de l'environnement. Alors que dans le discours ambiant sur le management en général et l'entrepreneuriat en particulier, l'environnement est une arène où les concurrents s'affrontent et tentent de dégager un avantage concurrentiel, avec les travaux de Sarasvathy (2008a), il est proposé de porter un autre regard sur l'environnement. Les acteurs de l'entrepreneuriat peuvent en effet être envisagés comme des parties prenantes pouvant venir renforcer les ressources évoquées précédemment. Au final, l'ambition de Sarasvathy (2003) et Sarasvathy et Venkataraman (2011) est grande : porter un regard différent sur l'entrepreneuriat en considérant ses parties prenantes dans une logique partenariale. À travers l'effectuation, les théories de l'action évoluent pour se porter sur l'action elle-même comprenant l'entrepreneur

et son environnement. Cette perspective introduit les situations entrepreneuriales (Schmitt, 2009) sur lesquelles je m'attarderai par la suite. Les travaux de Sarasvathy sont d'un grand intérêt pour la communauté. Ainsi, un vent nouveau semble se lever dans le domaine de l'entrepreneuriat dans la mesure où beaucoup de travaux se sont positionnés par rapport à la logique effectuale. Ces travaux permettent en outre de sortir de la rationalité dans laquelle la recherche en entrepreneuriat s'est développée depuis l'agir rationnel. Il s'agit en fait d'un changement de paradigme, car il concerne les fondements mêmes de la recherche en entrepreneuriat.

## 1.2. La révolution cognitive au service de l'agir entrepreneurial

Ce changement de paradigme suscite différentes évolutions amenant à faire évoluer l'agir cognitif, en se dégageant notamment de la cognition centrée sur la planification des actions. Devant la faiblesse de l'agir cognitif, des chercheurs comme Grégoire *et al.* (2011) proposent de définir de nouvelles orientations de recherche du point de vue cognitif. Deux dimensions ont particulièrement attiré mon attention ces derniers temps : la cognition située et la cognition distribuée. La recherche en entrepreneuriat à travers ces nouvelles perspectives cognitivistes est une voie qui permet de s'affranchir des trois agir relevés précédemment, soit l'agir rationnel, l'agir normatif et l'agir cognitif.

L'origine de la remise en question de l'individualisme méthodologique peut être retracée chez les interactionnistes qui ont introduit la dimension interprétative d'une action (Blumer, 1969). Selon eux, les entrepreneurs traitent les actions en fonction de ce qu'ils pensent qu'elles sont et du sens subjectif qu'elles ont pour eux. Ce qu'il faut retenir, c'est que le sens n'est pas préétabli dans l'action ; le sens des actions entrepreneuriales est produit par des actes d'interprétation. De cette orientation interactionniste émergent certains éléments de réponse par rapport au débat qui anime la communauté de recherche en entrepreneuriat sur l'origine des opportunités. Dans une perspective interactionniste, les opportunités sont construites

par l'entrepreneur en fonction de l'environnement dans lequel il œuvre et de l'organisation dans laquelle il souhaite se situer. On peut ici reconnaître les éléments qui font l'objet de débats entre les tenants de l'opportunité d'affaires à découvrir (agir cognitif) et les tenants de l'opportunité d'affaires construite (agir entrepreneurial) (Alvarez et Barney, 2007). L'approche phénoménologique vient préciser cette orientation (Berglund, 2007; Schmitt et Husson, à paraître) : l'entrepreneur n'analyse pas la situation dans laquelle il se trouve ; il la constitue véritablement, à la différence de l'agir cognitif qui considère l'entrepreneur comme étant capable de s'extraire du contexte dans lequel il se trouve (Schmitt, 2009; Schmitt et Filon, 2009; Schmitt et Husson, à paraître). Il faut donc amener l'entrepreneur et les parties prenantes de la situation entrepreneuriale à dépasser simplement la conscience de la situation, ce qui revient principalement à se limiter à sa définition (de Fornel et Quéré, 1999). À la question « Comment l'entrepreneur se représente-t-il ses actions ? », la réponse, sans être explicite, se manifeste dans la manière dont l'entrepreneur fait ce qu'il a à faire. L'ethnométhodologie (Garfinkel, 1967) permet d'aller encore plus loin dans la compréhension de la notion de l'action entrepreneuriale en soulignant l'aspect situé de l'action. Les chercheurs ayant travaillé dans cette perspective considèrent qu'il est très rare qu'une action soit clairement définie (Blumer, 1969; Berger et Luckmann, 1966). Elle demeure en grande partie indéterminée, ce qui ne constitue pas pour autant un handicap du point de vue pratique. Être situé ne nécessite pas d'être dans un système de possibilités, de limites et de contraintes que l'entrepreneur peut objectiver. Il s'agit plutôt de caractériser l'« attitude naturelle » de l'entrepreneur qui agit dans le cadre d'une dépendance à un contexte et à une temporalité en vue d'une finalité implicite. L'action entrepreneuriale s'inscrit ainsi dans une théorie relationnelle de l'action (Goffman, 1974). C'est en ce sens que l'action est dite située : elle dépend des circonstances de l'activité. Ainsi le terme *situé* s'oppose à celui de *rationnel* : dans une perspective rationnelle, l'action est déconnectée des circonstances qui y sont liées. Dans une perspective d'agir entrepreneurial, les actions et leur contexte sont changeants, fugaces et uniques et surtout liés aux représentations. En ce sens, les représentations de l'action entrepreneuriale ne sont pas rationnelles (liées aux moyens par rapport aux causes) mais effectives (liées à la finalité

par rapport aux conséquences possibles). Se retrouvent ici la notion de représentation entrepreneuriale développée notamment par Fillion (2008) ainsi que certains éléments de l'approche effective développée notamment par Sarasvathy (2001), par exemple autour de l'idée de l'action.

À partir des travaux de Suchman (1987), la problématique de la notion d'action a évolué. Son application aux recherches en entrepreneuriat amène, non plus à développer des recherches essayant d'abstraire l'action de l'entrepreneur de ses circonstances et de la représenter comme un plan rationnel, mais plutôt à appréhender la manière dont les entrepreneurs organisent leur action pour effectuer une action intelligente (Fillion, 2004). Ce nouvel angle permet de concevoir, d'une manière inédite, la relation entre l'entrepreneur et l'action, battant en brèche encore une fois les modèles rationnels. L'action apparaît comme une dynamique, autrement dit comme une chose en devenir, se déroulant « chemin faisant », graduellement, orientée vers un état final, à travers un travail d'organisation de l'information effective et potentielle (Julien, 2005). Elle n'est donc pas représentable à l'avance, car elle suppose le traitement d'une infinité de contingences liées au développement même des circonstances. Ainsi, l'idée de planification en entrepreneuriat perd-elle de sa pertinence. Concrètement, cela se traduit par une remise en cause plus profonde de l'utilisation traditionnelle du plan d'affaires (Fillion, Ananou et Schmitt, 2012). Le plan d'affaires apparaît comme une action rationnelle, alors même que l'entrepreneur se trouve dans une action entrepreneuriale située, ce qui requiert une improvisation (Julien et Brunelle, 2001). D'ailleurs, c'est l'engagement dans cet accomplissement qui fait apparaître, au fil du parcours, les possibilités ou les alternatives effectives (Bird Schoonhoven et Romanelli, 2001). Ce caractère incertain et imprévisible de l'action impose une analyse en contexte, dont la nature diffère de celle de l'entrepreneur au repos, avant ou après son engagement dans l'action. Bien que l'entrepreneur puisse construire des plans de ce qu'il souhaite faire ou établir des comptes rendus rationnels de l'action, quand l'action se développe, cela n'est plus d'aucune utilité. Dans cette perspective, force est de constater que le plan d'affaires n'a aucune valeur en dehors de celle que

les personnes concernées (entrepreneur compris) veulent bien lui accorder. Cet argument est d'autant plus vrai que les entrepreneurs et les parties prenantes du plan d'affaires s'accordent volontiers à dire qu'il y a un décalage entre le plan d'affaires et les résultats de l'action. Cet aspect a aussi des conséquences méthodologiques sur la recherche en entrepreneuriat. Il s'agit de délaisser les méthodologies de recherche mobilisées en entrepreneuriat pour aller vers des méthodes favorisant la prise de conscience et donc l'interaction entre le chercheur et l'entrepreneur (Avenier et Schmitt, 2010; St-Pierre et Schmitt, 2011). Cela induit, *de facto*, une posture méthodologique différente de celle qui est souvent mobilisée en entrepreneuriat où le chercheur s'inscrit plutôt dans une logique de tiers exclu afin de ne pas biaiser les résultats de la recherche. Je reviendrai dans le dernier chapitre sur la nécessité de faire évoluer la posture du chercheur pour appréhender l'agir entrepreneurial.

De son côté, le développement de la cognition distribuée (Hutchins, 1995) incline à s'intéresser à une plus grande unité que le seul individu : les acteurs concernés par l'organisation et le contexte. La cognition distribuée souligne le fait que des individus travaillant en coopération sont susceptibles d'avoir des connaissances différentes. Pour les tenants de cette nouvelle perspective de la théorie de l'action, la cognition distribuée s'observe dès que deux ou plusieurs individus se trouvent liés de façon mutuelle et immédiate. Si l'on se réfère aux pratiques entrepreneuriales qui ont cours habituellement, on notera que l'entrepreneur se trouve souvent en présence d'individus nommés aussi parties prenantes (fournisseurs, clients, salariés, partenaires, familles, financeurs...). La cognition distribuée vient compléter l'agir cognitif, et plus particulièrement les travaux sur la vision entrepreneuriale (Filion, 1991a et b), en introduisant la nécessité de traduire et de partager la vision de l'entrepreneur auprès des parties prenantes de l'action entrepreneuriale. La théorie de la traduction (Callon et Latour, 1992) permet d'entrevoir l'action en fonction de la multiplicité des relations qui la constituent sous forme d'un réseau. Toutefois, si l'action nécessite la présence d'individus, elle ne se résume pas pour autant à « ce dont des individus sont conscients à un moment

donné » (de Fornel et Quéré, 1999, p. 13). Comme le précise Goffman (1974, p. 9, traduction libre), « si toute situation demande à être définie, en règle générale, cette définition n'est pas inventée par ceux qui sont impliqués ». Cette définition peut ne pas se traduire par une réponse explicite mais être incarnée dans l'action. L'entrepreneur construit une action entrepreneuriale dans laquelle il va intégrer des parties prenantes et y participe sans toutefois en avoir conscience de façon claire et exhaustive, tout comme les parties prenantes d'ailleurs. On retrouve ici la notion d'intercommunication développée par Habermas (1987). Cette notion, reprise pour l'étude de l'entrepreneuriat par Julien (2005), laisse entendre que la communication entre les parties prenantes du projet entrepreneurial ne se limite pas à l'échange de données mais participe aussi à la construction de l'action. Dans cette perspective, l'agir entrepreneurial a pour objectif d'aider l'entrepreneur, ainsi que les parties prenantes de l'action, à prendre conscience de l'action en cours par rapport à la construction d'une organisation. On voit ici poindre la nécessité de ne pas se limiter à l'entrepreneur sur le plan de la recherche, mais d'y intégrer les parties prenantes et l'organisation envisagée par l'entrepreneur.

### 1.3. L'importance du réel expérimenté pour aborder l'agir entrepreneurial

Le paradigme épistémologique retenu par le chercheur, qu'il soit explicite ou non dans ses travaux, influence le type de recherche qu'il mènera, c'est-à-dire les thèmes et questions de recherche étudiés et les méthodes utilisées (Van de Ven, 2007). Et les recherches en entrepreneuriat n'y échappent pas. De façon générale, il est possible d'avancer que les recherches menées dans le cadre de l'agir rationnel, de l'agir normatif et de l'agir cognitif reposent implicitement sur deux hypothèses. D'une part, sur l'hypothèse de l'existence d'un réel unique, comme j'ai pu le montrer précédemment, peu importe l'attention qu'il peut susciter chez les humains, et connaissable tel qu'il est en lui-même indépendamment du fait que des humains s'y intéressent. D'autre part, sur l'hypothèse que ce réel fonctionne de façon universelle, selon des règles valables en tout temps et en tout lieu,

en l'occurrence indépendamment du contexte particulier dans lequel il est étudié, et que ces règles sont elles-mêmes connaissables. Ces recherches s'appuient donc sur des hypothèses ontologiques et épistémologiques, qui peuvent être qualifiées de positivistes ou de post-positivistes (Avenier et Gavard-Perret, 2008). À travers différents travaux (Schmitt, Julien et Lachance, 2002 ; Avenier et Schmitt, 2009, 2010 ; Schmitt, 2009 ; Schmitt et Filion, 2009), je me suis personnellement inscrit dans une perspective épistémologique constructiviste, celle-ci m'ayant permis de mettre en évidence le réel expérimenté<sup>2</sup> dans la recherche en entrepreneuriat et de m'affranchir du cadre épistémologique dans lequel les recherches en entrepreneuriat se sont développées. Le tableau 4.1 permet de resituer la finalité de ces deux perspectives épistémologiques que sont les épistémologies positiviste et constructiviste. Une des différences notables que l'on peut voir dans le tableau 4.1 est le rapport à la réalité. Dans une perspective positiviste, il est avant tout objectif et indépendant de la personne qui agit. Au contraire, dans une perspective constructiviste, le réel est construit par l'acteur en action (Avenier et Schmitt, 2007b).

**TABLEAU 4.1****Épistémologie positiviste versus épistémologie constructiviste**

<b>Épistémologie positiviste</b>	<b>Épistémologie constructiviste</b>
Principe d'objectivité.	Principe de l'univers construit et relatif (Burrell et Morgan, 1979).
Observer l'objet réel n'a aucun impact sur celui-ci.	Le point de vue de l'acteur, chercheur ou non, est subjectif et fortement dépendant d'un contexte, d'un projet.
Le chercheur peut donc être objectif.	Le constructivisme est une tentative de déconstruction des cadres de pensée du positivisme.

Source: Grenier et Pauget (2007, p. 15).

2. L'utilisation de l'expression *expérience du réel* est envisagée sous le même angle de compréhension.

Derrière cette notion de réel expérimenté, il convient de s'interroger sur la relation au réel. En effet, parler d'entrepreneuriat ne doit pas dispenser le chercheur de faire une réflexion épistémologique sur la recherche en entrepreneuriat (Avenier et Schmitt, 2007a). En réponse à l'hypothèse implicite d'existence d'un réel unique porté par un cadre épistémologique renvoyant à un positionnement épistémologique positiviste, je propose d'envisager le réel de façon expérimentée. Pour cela, je me suis référé aux perspectives fondatrices du paradigme épistémologique constructiviste téléologique (PECT) (von Glasersfeld, 1984), et notamment aux deux premières hypothèses qui renvoient directement à la notion de réel expérimenté (Avenier et Schmitt, 2008, p. 7).

- H1:** Le PECT postule l'existence d'un réel expérimenté par des humains sans se prononcer sur l'existence ou la non-existence d'un réel unique tel qu'il est ou pourrait être en lui-même, en dehors de toute expérience humaine.
- H2:** Le réel expérimenté par un humain est connaissable. En revanche, un humain ne peut pas connaître rationnellement un monde réel au-delà de l'expérience qu'il en a.

Cette connaissance s'exprime sous la forme de constructions symboliques appelées représentations, sans que nul ne sache si la représentation d'un réel expérimenté constitue une image semblable au réel qui induit ce réel expérimenté. Si le réel expérimenté par les entrepreneurs offre un point d'entrée des connaissances sur l'entrepreneuriat, de nouvelles questions se posent alors aux chercheurs. Elles peuvent se résumer par les trois orientations suivantes (figure 4.2):

1. Comment abordons-nous la génération et la production de connaissances sur l'entrepreneuriat? Cette question suggère une façon de penser le monde, plutôt qu'une façon de le décrire afin de montrer comment sont les organisations (Verstraete, 1999).
2. Comment peut-on accéder à l'expérience des entrepreneurs? Cette question renvoie aux moyens de connaître ce réel expérimenté et en voie d'expérimentation permanente pour une majorité d'entrepreneurs. La mobilisation d'une approche phénoménologique

nous fournit des éléments de réponse, notamment à travers la prise de conscience nécessaire de l'entrepreneur dans l'action. La recherche-action apparaît alors comme une piste méthodologique intéressante pour favoriser la prise de conscience de l'entrepreneur dans l'action (David, 2000 ; Schmitt *et al.*, 2002).

3. Comment l'entrepreneur se projette-t-il à partir d'une situation donnée ? Cette question vise l'organisation de la pensée projective tout en soulignant l'importance des représentations pour l'action, objets centraux de l'activité de l'entrepreneur.

**FIGURE 4.2**  
Le réel expérimenté pour comprendre l'entrepreneur



En matière de littérature, les auteurs qui s'inscrivent au sein d'épistémologies constructivistes radicales s'accordent à dire que les réponses apportées à la question « Comment ? » se trouvent dans le système de représentations des acteurs, c'est-à-dire dans ses convictions, ses croyances, ses habitudes... (Le Moigne, 1977 ; Avenier, 2007), de même que dans le système des représentations des collaborateurs et autres parties prenantes qui exercent une influence sur le principal acteur entrepreneurial. Les représentations jouent donc un rôle important, voire essentiel, dans l'accès

par le chercheur à l'expérience des entrepreneurs. L'entrepreneur, comme toute personne, « exprime sa connaissance de son expérience du réel sous la forme de constructions symboliques appelées représentations » (Avenier et Schmitt, 2007a, p. 27). Pour Simon (1996), les représentations que nous construisons de notre expérience dépendent **à la fois** du but visé par cette construction de représentation (autrement dit de la manière dont nous avons formulé le problème à résoudre, c'est-à-dire d'une intentionnalité), et du contexte particulier dans lequel s'inscrit cette construction de représentation.

## **2. L'agir entrepreneurial pour comprendre l'action entrepreneuriale**

Dans cette section, j'aborde les éléments structurants de l'agir entrepreneurial. Trois éléments peuvent être mis en évidence au sujet des fondements évoqués dans la section précédente. Tout d'abord, la notion de situation entrepreneuriale. Cette notion est quasi absente de la recherche en entrepreneuriat, les traces les plus sérieuses se trouvant principalement en management (Girin, 2011). Cette notion permet de mettre en interaction l'entrepreneur et son environnement. Le deuxième élément souligne l'importance de l'intentionnalité dans la recherche en entrepreneuriat; cette notion vient prolonger la logique effectuale développée par Sarasvathy (2001) en s'intéressant au sens de l'action. Enfin, le troisième élément s'intéresse aux mécanismes liés à l'intentionnalité; il s'agit de la problématisation, laquelle fait le lien entre l'intentionnalité de l'entrepreneur et son environnement.

### **2.1. Les situations entrepreneuriales comme ciment de l'agir entrepreneurial**

Lisa a une passion : fabriquer des sacs à main sur mesure et personnalisables<sup>3</sup>. Elle se pose des questions sur les personnes qui sont susceptibles d'acheter ses sacs à main. Mathias, avec son équipe, fabrique des vélos

.....  
3. Pour la présentation complète d'un cas, voir l'annexe II.

en bambou *made in France*. Il doit rencontrer prochainement des investisseurs qui seraient prêts à participer à son projet. Sandra est ingénieure informatique. Elle développe un site d'apprentissage en ligne de musique. Elle a besoin de s'entourer de gens ayant des compétences informatiques spéciales qu'elle ne possède pas actuellement. Pour les recruter, elle est amenée à rencontrer différentes personnes. Voilà quelques exemples de ce qu'on peut qualifier de situation entrepreneuriale.

À première vue, un triptyque ressort de ces situations : l'entrepreneur, l'opportunité d'affaires et le contexte. Voici ce qui caractérise ces situations : l'entrepreneur est amené à confronter son intentionnalité à travers sa vision par rapport à un contexte et à des personnes évoluant dans ce contexte. La vision est postérieure à l'intentionnalité. Alors que la vision est extrinsèque à la conscience, l'intentionnalité apparaît comme lui étant immanente. La vision n'est alors que la conséquence de l'intentionnalité. L'intérêt de la recherche se déplace pour aller de la vision entrepreneuriale vers l'intentionnalité. Cette évolution caractérise notamment le passage de l'agir cognitif à l'agir entrepreneurial. Il convient donc dans la recherche en entrepreneuriat d'aller au-delà de la notion de vision et de s'emparer de cette notion d'intentionnalité pour faire avancer cette recherche. Nous sommes dans la globalité de l'entrepreneur, c'est-à-dire l'entrepreneur, son organisation, son contexte et l'interaction de l'entrepreneur avec son organisation et son contexte. Cette globalité se retrouve également dans la notion d'approche anthropocentrée que j'avais proposée dans un autre ouvrage (Schmitt, 2008).

À partir de cette notion d'intentionnalité, je souhaite en introduire une autre peu mobilisée dans le domaine de l'entrepreneuriat, à savoir les situations entrepreneuriales. Mon intérêt pour cette notion réside dans deux aspects complémentaires. Le premier renvoie à la possibilité de recourir à une notion bien établie, soit la notion de situation entrepreneuriale, comme grille pour aborder l'action entrepreneuriale. Cette grille, outre de permettre de faire le lien avec la logique effectuale, les cognitions distribuée et située, s'inscrit dans un cadre épistémologique constructiviste à travers le réel expérimenté. Le second aspect vient de mon étonnement

de voir qu'une notion, aussi largement mobilisée dans les sciences sociales (de Fornel et Quéré, 1999), ne le soit pas dans l'analyse entrepreneuriale. C'est ce qui m'a amené à songer à utiliser cette notion en entrepreneuriat.

Dans cette notion de situation entrepreneuriale, deux caractéristiques sont à mettre en exergue. La première caractéristique renvoie à la relation au temps. En effet, dans une logique d'intentionnalité, le futur est susceptible de jouer un rôle important dans le développement des actions présentes (Schmitt, 2012a). Dans cette perspective, l'opportunité d'affaires apparaît comme étant empreinte d'intentionnalité. Par voie de conséquence, la seconde caractéristique renvoie à la notion de problématisation, laquelle consiste à donner un sens aux idées portées par les entrepreneurs afin de relier le futur et le présent.

## 2.2. L'importance de l'intentionnalité

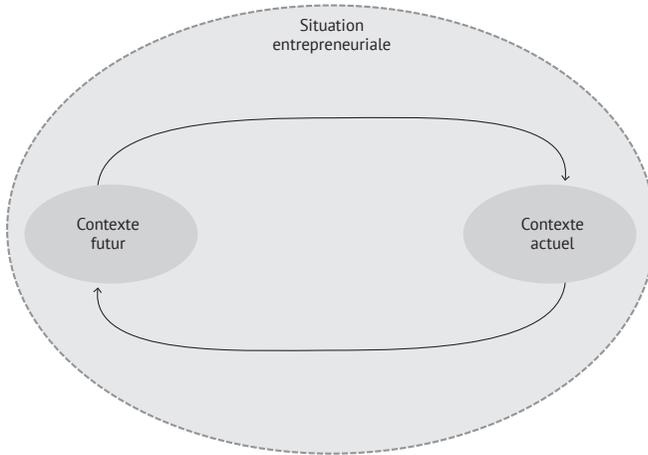
Une caractéristique des situations entrepreneuriales correspond à l'approche temporelle (Urban et Zuchella, 2011). Du point de vue temporel, la particularité d'une situation entrepreneuriale réside dans le lien que l'on peut établir entre la situation actuelle et la situation souhaitée et donc future<sup>4</sup>. Derrière ce lien se trouve la notion de conception développée par Simon (1996), qui résulte de la capacité d'imaginer des dispositions visant à changer une situation existante en une situation préférée. La situation entrepreneuriale est formée par l'ensemble des circonstances dans lesquelles l'entrepreneur se trouve et où sont reliés le présent et le futur (Cossette, 2001). Elle apparaît comme la façon dont l'entrepreneur expérimente le réel. Le lien entre le futur et le présent peut être illustré par l'exemple de Lisa. La situation entrepreneuriale dans laquelle Lisa se trouve réunit sa capacité à confectionner des sacs à main personnalisables (présent) et à construire un écosystème comprenant les différentes

.....

4. Ce futur souhaité peut trouver d'autres échos dans la littérature. En effet, un lien peut être fait ici avec les réflexions de Keynes pour qui ce n'est pas le profit obtenu qui guide ou incite à investir, mais le profit espéré.

parties prenantes autour de son projet. Son expérience du réel va se faire « chemin faisant » par rapport à cette intentionnalité, qui est à comprendre non pas selon l'acception de Shapero et Sokol (1982), Bird (1988) ou encore de Krueger et Carsrud (1993), qui relève de l'agir normatif, mais selon l'acception phénoménologique (Berglund, 2007). L'intentionnalité désigne la capacité qu'a un individu de se forger des représentations portant son empreinte (désir, volonté, rapport au monde...) à l'instar des actions qu'il entreprend. Nous passons donc de la simple conscience de l'action par l'entrepreneur à une prise de conscience de cette action. L'action entrepreneuriale permettant de relier le futur souhaité et le présent est dite intentionnelle, car elle exprime le sens que l'entrepreneur attribue aux choses. Souvent les travaux portant sur l'entrepreneuriat envisagent implicitement une relation entre le présent et le futur de façon chronologique et linéaire. Cette façon d'aborder la temporalité provient d'une approche conventionnelle du temps allant du présent au futur et n'est pas sans affecter l'action entrepreneuriale. Les études de marché s'inscrivent dans cette logique puisqu'elles sont effectuées dans une logique de transposition du présent au futur, voire du passé au futur. Le discours des entrepreneurs montre pourtant une tout autre relation au temps : le temps va du futur au présent dans une perspective itérative (Schmitt, 2012a). Les entrepreneurs décrivent d'abord ce qu'ils souhaitent faire. Autrement dit, leur point de départ, c'est le futur, plus exactement, l'intentionnalité, qui correspond à la projection dans un futur d'une compréhension actuelle de leur environnement. Nous retrouvons ici l'idée émise par Watzlawick (1988, p. 74) et soulignée dans un contexte différent : « ce n'est pas le passé, mais le futur, qui détermine le présent ». Par conséquent, il n'y a pas d'entrepreneuriat sans intentionnalité de l'entrepreneur. Cet élément vient élargir la notion d'entrepreneuriat telle qu'entendu conventionnellement, notamment par rapport à la notion de management. Il paraît donc illusoire d'aller sur le terrain pour « découvrir » quel sera le produit ou le service à développer par l'entrepreneur sans travailler sur l'intentionnalité qui sous-tend leur offre (Schmitt, 2010). À ce stade de la réflexion, il est possible de représenter une situation entrepreneuriale où volontairement je situe le futur à gauche par rapport au présent (figure 4.3).

**FIGURE 4.3**  
Représentation temporelle d'une situation entrepreneuriale

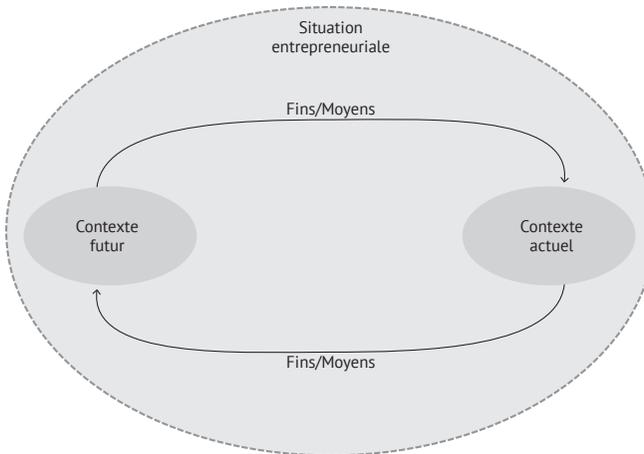


### 2.3. Quand entreprendre, c'est problématiser

Adoptant une perspective rationnelle, les recherches en entrepreneuriat considèrent les situations entrepreneuriales de manière ontologique, c'est-à-dire de façon objective, les tenant pour une réalité qui existe en dehors de la personne qui évolue dans la situation concernée. Dans cette logique, comprendre une situation entrepreneuriale reviendrait seulement à pouvoir l'observer. Il est possible dans un paradigme épistémologique constructiviste téléologique de considérer une situation entrepreneuriale « comme la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par nos expériences » (Glaserfeld, 1984, p. 27). De même, une situation entrepreneuriale peut être considérée comme une construction humaine ayant une intentionnalité et tenant compte du contexte, à un moment donné, par rapport à un futur projeté (Sarasvathy, 2001). Pour la recherche en entrepreneuriat, il s'agit d'amener les entrepreneurs à construire un écosystème constitué de leurs parties prenantes afin de conforter leur prise de conscience de la situation entrepreneuriale et de l'intentionnalité à l'œuvre dans le soubassement de cette situation. Alors que les approches dans le domaine

de l'entrepreneuriat se sont souvent affranchies de la relation entre fin et moyen, il semble important d'intégrer cette dimension pour comprendre les situations entrepreneuriales. En effet, la dialectique fins-moyens joue un rôle essentiel dans l'articulation récursive du contexte du moment et de celui du futur, ce que nous illustrons dans la figure 4.4 en y ajoutant le rapport fins-moyens.

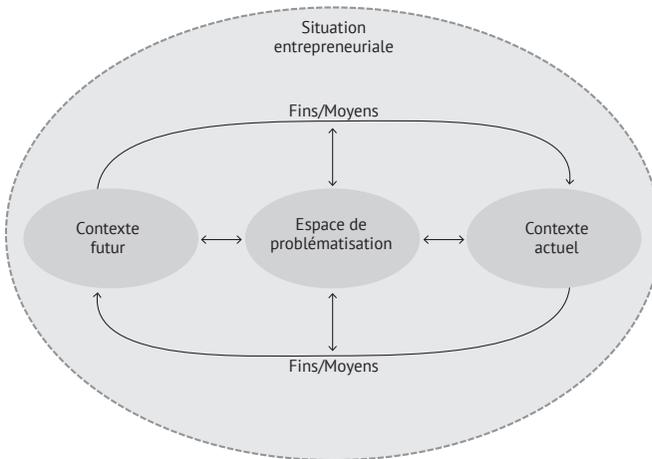
**FIGURE 4.4**  
La relation fins-moyens dans une situation entrepreneuriale



La mise en ordre évoquée précédemment est un élément important de la situation entrepreneuriale. Il s'agit pour l'entrepreneur de construire du sens, pour reprendre la terminologie employée par Weick (1999), ou encore de construire un problème, selon Dewey (1938) à partir des actions menées « chemin faisant » par l'entrepreneur. L'entrepreneur crée donc un écosystème. La situation apparaît comme un processus néguentropique consistant à chercher à organiser les choses par rapport à un désordre perçu et, par conséquent, à leur donner du sens (Schmitt, 2000). On retrouve cela dans la vision construite par l'entrepreneur qui cherche à donner du sens à son présent par la projection d'un futur possible, tant pour lui que pour les parties prenantes. Cette vision n'est finalement rien d'autre

que la représentation de la situation entrepreneuriale par l'entrepreneur et les parties prenantes de la situation. Des questions sous-jacentes émergent de cette remarque : « Quels sont les mécanismes en jeu permettant la construction de sens ? » « Comment permettre à l'entrepreneur de construire du sens ? » « Comment établir l'intentionnalité d'une situation entrepreneuriale ? » L'une des réponses pouvant y être apportées renvoie aux mécanismes de construction d'un « espace de problématisation », appelé aussi « espace de problème » par Simon (1996) ou encore *Spielraum*<sup>5</sup> par Heidegger (1964). La figure 4.5, qui illustre cet espace de problématisation, permet de faire le lien, au sein d'une situation entrepreneuriale, entre les relations suivantes : contexte futur et contexte actuel, fins-moyens.

**FIGURE 4.5**  
L'espace de problématisation dans les situations entrepreneuriales



- .....
5. Traduction littérale de l'allemand : espace pour manœuvrer. Ainsi, le *Spielraum* désigne le champ d'action, le champ opérationnel effectif d'une personne en situation, appelé aussi le champ des possibles.

Les situations entrepreneuriales peuvent s'envisager comme une situation dite ouverte, c'est-à-dire partant d'une solution perçue par l'entrepreneur, centrée sur une intentionnalité pour arriver à une solution plus contextualisée. Il s'agit donc de considérer une idée dans un contexte plus global (autour du client potentiel, de la concurrence repérée, des partenaires possibles, du financement envisagé...). Cette transformation est ce qu'il convient d'appeler l'espace de problématisation et correspond à la construction d'une opportunité d'affaires. Cette opportunité d'affaires peut être vue comme un artefact, jouant le rôle d'intermédiation entre l'entrepreneur et son environnement.

De ce point de vue, je rejoins Sarasvathy (2003), qui considère l'entrepreneuriat comme faisant partie des sciences de l'artificiel développées par Simon (1996). Dans la littérature, d'autres artefacts sont régulièrement mobilisés, par exemple le processus entrepreneurial (Gartner, 1988; Fayolle et Desgeorges, 2012) ou le projet entrepreneurial (Schmitt, 2006; Asquin, Condor et Schmitt, 2012). L'espace de problématisation constitue d'une certaine manière l'espace dans lequel l'entrepreneur va être amené à construire un scénario que lui-même va régulièrement tester par rapport aux parties prenantes de son environnement. Dans ce scénario, il sera notamment question de la valeur ajoutée de son activité, de son positionnement par rapport à la concurrence, mais aussi du prix qu'il souhaite demander pour son produit ou son service, le nombre de personnes qu'il devra embaucher pour démarrer ses activités, etc. En d'autres termes, pour élaborer son scénario, l'entrepreneur doit se poser différentes questions et développer un certain nombre d'hypothèses plausibles. La qualité de son scénario est évaluée par rapport à sa cohérence et à sa robustesse dans le temps, lorsque l'entrepreneur devra le confronter à son écosystème, c'est-à-dire aux parties prenantes de son environnement. Ce scénario n'est pas figé ni linéaire, bien au contraire, il évolue en fonction des actions de confrontation, formelles (plan d'affaires, participation à un concours de création d'entreprise...) ou non (rencontres lors d'un salon professionnel...). L'entrepreneur fait l'expérience d'une situation entrepreneuriale à travers l'action dès le début du projet pour faire évoluer sa construction

de sens. Comme mentionné précédemment, la mise en situation de l'entrepreneur permet de trouver des réponses à ses questions et de faire émerger des questions qui n'auraient pas vu le jour sans cette mise en situation. En agissant ainsi, les entrepreneurs sont amenés à construire du sens au sein de leur espace de problématisation. Par exemple, en développant son site d'apprentissage de musique en ligne, Sandra a défini son propre espace de problématisation. Plus précisément, elle a monté son site en créant un univers ludique destiné aux enfants de moins de 12 ans. Si dans les différents agir examinés précédemment, que ce soit l'agir rationnel, l'agir normatif ou encore l'agir cognitif, c'est une logique de résolution de problèmes qui prévaut pour aborder l'entrepreneuriat, l'agir entrepreneurial correspond à une logique de problématisation mise en place et amenant l'entrepreneur à prendre conscience de la situation dans laquelle il est.

Toutefois, à ce stade de la réflexion, force est de constater le peu d'importance accordée aux outils consacrés à la problématisation, par rapport à l'abondance de ceux voués à la résolution de problèmes. Or, problématiser ne s'improvise pas. Ces divers constats montrent qu'une grande partie des difficultés rencontrées par les entrepreneurs est plus liée à la capacité à problématiser, c'est-à-dire à développer une expérience dans le cadre même du développement d'opportunités d'affaires, qu'à la capacité à résoudre des problèmes.

### **3. Définition et caractéristiques de l'agir entrepreneurial**

Le temps est maintenant venu de proposer une définition de l'agir entrepreneurial tenant compte des différents aspects déjà évoqués de cet agir. À travers cette définition, je souhaite faire émerger, grâce à certains travaux de recherche, des notions qui caractérisent l'agir entrepreneurial, par exemple les notions de (co)conception, de traduction, de problématisation, de scénario, d'hypothèses plausibles ou encore de cohérence.

### 3.1. Définition de l'agir entrepreneurial

S'orienter vers l'agir entrepreneurial a pour intérêt d'envisager l'entrepreneur dans sa globalité, plus particulièrement à travers ses actions. Ainsi, l'entrepreneur ne se définit pas par lui-même et il n'est plus un attribut de l'entrepreneuriat ; il se définit par le rapport aux autres dans un contexte d'interdépendance à travers ses pratiques en action. Il s'agit donc bien, à travers l'agir entrepreneurial, de construire une représentation globale et dynamique de l'entrepreneuriat (Bygrave et Hofer, 1991).

L'agir entrepreneurial pourrait être défini comme une situation dans laquelle l'entrepreneur développe des actions « chemin faisant », à destination de son écosystème constitué de parties prenantes, à partir d'une intentionnalité permettant de relier un futur souhaité à un contexte présent. Cette conception considère l'agir entrepreneurial comme un construit humain finalisé à travers les représentations humaines, en l'occurrence celle des entrepreneurs. L'agir entrepreneurial est alors vu comme une construction intentionnelle, façonnée par l'entrepreneur, comme une relation que l'entrepreneur entretient avec le monde à travers ses actes. Grâce à cette relation, l'entrepreneur se construit, construit des artefacts, comme l'opportunité d'affaires, construit du sens et participe à la construction d'autrui en relation avec l'action. La relation à autrui est une notion fort importante de l'agir entrepreneurial. Comme toute personne, l'entrepreneur ne peut se dissocier ni de lui-même, ni de son action en situation. L'entrepreneur participe au développement de l'agir entrepreneurial en adaptant ses intentionnalités et ses actions à ses différents environnements. Comme déjà relevé, le sens n'est pas dans l'action ; il est introduit par des actes d'interprétation au fur et à mesure de l'évolution de l'action entrepreneuriale. La notion de processus entrepreneurial prend ici tout son sens (Gartner, 2008). Ainsi, ce n'est plus uniquement le résultat (création d'entreprise) qui doit être envisagé mais aussi le processus entrepreneurial, c'est-à-dire le cours de l'action, ainsi que les relations entre les processus et les résultats, renvoyant à la logique fins-moyens décrite précédemment. La place de l'action dans l'agir entrepreneurial modifie non seulement le regard sur l'entrepreneur, mais aussi l'accompagnateur

et le politique. Pour l'entrepreneur, cela signifie qu'il ne peut pas être en dehors de la situation entrepreneuriale et que, de surcroît, il est nécessaire qu'il soit dans l'action plus que dans la contemplation.

Je vois régulièrement des entrepreneurs sans expérience tenter d'observer de l'extérieur le secteur d'activité dans lequel ils souhaitent s'engager au lieu de développer des actions « chemin faisant », qui leur permettraient de mieux comprendre de l'intérieur la situation entrepreneuriale. Les structures d'accompagnement, au lieu d'aider l'entrepreneur, l'amènent bien souvent à s'extraire de l'action pour favoriser cette posture contemplative que j'ai évoquée ci-dessus. Sur le plan politique, on peut dire que les moyens sont mis essentiellement sur la partie visible de l'iceberg ou, en d'autres termes, plus sur le résultat que sur le processus. Or si l'entrepreneur a besoin de soutien, notamment financier, c'est plus dans les phases en amont que celles en aval. Car dans les phases en amont, rares sont les moyens qui permettent à l'entrepreneur de passer un premier cap afin d'être encouragé à continuer ou à envisager d'arrêter. Le politique doit financer l'action sous différentes formes. L'agir entrepreneurial peut apparaître comme un maillon manquant dans la compréhension du phénomène entrepreneurial. Il s'inscrit dans ce que Venkataraman *et al.* (2012, p. 35, traduction libre) appellent le développement d'« un nouveau nœud autour des actions et des interactions ». Au final, il s'agit d'inviter le chercheur en entrepreneuriat à repositionner l'entrepreneur dans son contexte au cœur de ses interactions et des dynamiques entrepreneuriales. En effet, si l'entrepreneur est couramment défini comme acteur, il est indispensable de lui rendre son intégrité de sujet. Ce projet nécessite un retour aux fondements phénoménologiques, c'est-à-dire au rapport à l'expérience vécue et à la prise de conscience des actions entreprises, de manière à préserver l'interaction de l'entrepreneur avec son contexte. L'entrepreneur en tant que sujet se définit dès lors à travers sa conscience de l'existence de ce contexte et de sa relation à l'Autre (Filion, 2008). Par voie de conséquence, la notion d'interaction est un élément important de la relation de l'entrepreneur à son contexte qui devient ensuite le point d'ancrage de la relation du chercheur à son sujet d'étude. Comme les méthodologies

basées sur l'individualisme méthodologique ont dominé la recherche, notamment les méthodes quantitatives, cela n'a pas favorisé la prise en compte de la situation entrepreneuriale ni celle de l'interaction entre l'entrepreneur et son environnement. Pis encore, la logique réductionniste qui s'y rattache a eu un effet mutilant sur la complexité des situations entrepreneuriales, l'interaction disparaissant au profit de la division des parties. Les expériences vécues par l'entrepreneur en interaction constituent alors un moyen d'accès privilégié pour connaître sa subjectivité, son intersubjectivité et son inconscience (Berglund, 2007). Émerge alors la question méthodologique de l'accès aux expériences vécues par les entrepreneurs dans la recherche en entrepreneuriat (Schmitt et Filion, 2009 ; Avenier et Schmitt, 2010). Il ne s'agit pas de se limiter au rapport entre les acteurs ou groupes d'acteurs, mais bien de s'intéresser aux interactions, aux expériences, à l'affect, aux intentionnalités de l'entrepreneur en tant que sujet. Il en va de même pour les parties prenantes, composant l'écosystème de la situation entrepreneuriale, qui sont trop souvent négligées dans la recherche en entrepreneuriat. L'intersubjectivité est au cœur d'un processus de (co)construction de sens entre sujets (l'entrepreneur et son écosystème constitué notamment des parties prenantes du projet entrepreneurial) et influence la compréhension des phénomènes étudiés. Elle est à l'origine de la communication qu'émet l'entrepreneur vers son écosystème à travers les parties prenantes de son contexte et inversement. Cette communication reste d'ailleurs un élément encore peu analysé pour comprendre la complexité de l'entrepreneuriat.

### 3.2. L'émergence de nouvelles notions à travers l'agir entrepreneurial

La notion la plus importante me semble concerner la traduction de l'intentionnalité de l'entrepreneur. Rares sont les cas où les connaissances sont détenues par une seule personne. En effet, un entrepreneur rencontre différentes parties prenantes au sein de son réseau d'affaires avec lesquelles il partage sa conception de la réalité, son intentionnalité, ses croyances, sa représentation de l'action et son action (aidés ou complétés par d'autres

réseaux personnels et informationnels, à signaux forts et faibles), bref, sa représentation de la situation entrepreneuriale. Avec tous ces éléments, on imagine bien la difficulté de définir une représentation et de la partager avec toutes les parties prenantes. De fait, l'entrepreneur se trouve plus souvent en situation de (co)conception que simplement en situation de conception. Le préfixe *co-* permet d'insister non seulement sur l'aspect récursif et dynamique du processus de conception, mais aussi sur les multiples acteurs directs et indirects qui y participent. Une vision, pour être partageable, doit être traduite, comme l'observe Martinet (1993, p. 63) : « l'acteur doit faire preuve de cette forme d'intelligence qui consiste moins en la résolution d'un problème qu'en la mise en forme d'un monde partageable ». L'entrepreneur doit donc pouvoir traduire sa représentation de la situation entrepreneuriale pour les membres de son écosystème, afin qu'ils puissent participer à cette (co)conception. La traduction de cette représentation peut prendre différents aspects allant de la simple idée à la présentation d'un projet plus finalisé. Le but de la traduction<sup>6</sup>, selon l'acception de Callon et Latour (Akrich, Callon et Latour, 2006), est de permettre aux parties prenantes de son écosystème, qui ont des logiques différentes, de se comprendre pour travailler ensemble. La traduction favorise aussi une certaine régulation collective. La situation entrepreneuriale et les éléments qui la composent deviennent donc un instrument de dialogue entre l'entrepreneur détenteur de cette représentation et son écosystème.

La traduction est un enjeu important, car la représentation de l'entrepreneur n'est pas transposable telle quelle ; elle nécessite bien souvent de passer d'un niveau tacite à un niveau explicite<sup>7</sup>. Pour surmonter les difficultés liées à la traduction, il est nécessaire de favoriser le dialogue et la cohérence entre l'activité de conception et la mise en actes de cette conception. Cela requiert le développement d'un langage commun et la présence d'un traducteur en situation (Julien, à paraître b). Or, la difficulté

.....

6. Selon Bernoux (2004), la théorie de la traduction a été l'un des éléments qui ont permis de développer la pratique du fonctionnement par projet dans les entreprises et les organisations.

7. Des outils comme le plan d'affaires peuvent faciliter un tel passage.

actuelle réside dans la création et le développement de ce langage, que l'on pourrait appeler le langage « entrepreneurial », car les diverses parties prenantes de la situation entrepreneuriale utilisent souvent des langages « différents », en l'occurrence des jargons professionnels. Bien souvent, les parties prenantes de l'écosystème de l'entrepreneur vont appréhender la situation entrepreneuriale à l'aune de leur propre système cognitif, faire valoir leurs représentations quant aux « bonnes pratiques » et établir des objectifs selon une définition de la réussite qui leur est personnelle. Le rôle du traducteur comprend essentiellement trois volets : la constitution d'un langage « entrepreneurial » avec sa terminologie et sa grammaire, le développement et l'enrichissement de ce langage et, enfin, la diffusion de ce langage.

Par ailleurs, le réel expérimenté par l'entrepreneur entraîne, dans un premier temps, la construction d'hypothèses, qui peuvent être qualifiées de plausibles pour l'entrepreneur, selon Sarasvathy (2001). Pour guider son action et définir sa vision de la situation, l'entrepreneur construit un scénario à partir d'une opportunité qu'il organise autour d'un jeu d'hypothèses plausibles, et cela, par rapport au contexte dans lequel il se projette. Problématiser consiste alors à élaborer des hypothèses plausibles fournissant des repères heuristiques destinés à éclairer l'entrepreneur dans sa réflexion et son action. La validation ou non de ces hypothèses plausibles permettra de « tester » la robustesse de l'espace de problématisation.

Ce qui m'amène à traiter d'une autre notion qui émerge de l'agir entrepreneurial : la robustesse d'un scénario. Il s'agit, en somme, d'intégrer la vision de la situation entrepreneuriale dans un contexte présent pour vérifier sa validité par rapport aux représentations des parties prenantes de l'écosystème de l'entrepreneur. Cette robustesse ne peut pas être évaluée sans faire de lien avec la sérendipité d'un projet entrepreneurial (Dew, 2009). Dans les situations entrepreneuriales, il s'agit de favoriser la confrontation des représentations des parties prenantes par rapport au « bricolage » souvent observé chez les entrepreneurs, notamment au début d'un projet (Tomasino, 2007). Les situations entrepreneuriales évoluent en fonction de ces confrontations et de la robustesse du scénario envisagé.

L'entrepreneur par son action est amené à « tester » la robustesse de ce scénario ; elle apparaît alors comme une qualité qui peut et doit s'évaluer en amont de toute opportunité. Ce thème reste encore largement absent de la recherche en entrepreneuriat.

Autre notion qui se développe au sein de l'agir entrepreneurial : la cohérence de la situation entrepreneuriale. Trop souvent, l'évaluation d'une situation entrepreneuriale porte sur la faisabilité ou non d'une opportunité, mais rarement sur sa cohérence. Qui peut affirmer que, dans le futur, telle ou telle opportunité sera rentable ? Étant donné que la situation entrepreneuriale est un construit humain à partir de son environnement et de son expérience, il ne s'agit pas d'évaluer ce construit, mais sa cohérence. Sinon, le risque est grand de brider l'opportunité non réalisable à première vue, même si elle est porteuse d'un fort potentiel. Ainsi, il importe de développer des systèmes d'évaluation appropriés autour de la cohérence du scénario. Trop souvent, en effet, les systèmes d'évaluation ne s'intéressent qu'aux constituants d'une approche rationnelle (Sarasvathy, 2001).



.....

## Questionnements autour de l'agir entrepreneurial

.....

Dans ce dernier chapitre, je propose de mettre en perspective divers questionnements que soulève l'agir entrepreneurial. Ces questionnements seront exposés en trois volets. Tout d'abord, j'examinerai les conséquences que l'agir entrepreneurial peut avoir sur l'accompagnement entrepreneurial et sur l'enseignement de l'entrepreneuriat. J'insisterai tout particulièrement sur la posture commune de l'accompagnateur et de l'enseignant, posture qu'ils devraient adopter dans une perspective d'agir entrepreneurial. Dans le deuxième volet seront présentés les débats qui émergent de l'agir entrepreneurial. Trois débats essentiels sont relevés ici. Le premier concerne la nécessité de mettre l'action au centre de la réflexion de notre domaine de recherche. Le deuxième propose un angle de représentation original, celui des artefacts. Ceux-ci sont en effet importants dans une perspective d'agir entrepreneurial, dans la mesure où ils sont la traduction même de l'intentionnalité de l'entrepreneur. Enfin, le troisième débat souhaite élargir l'idée d'entrepreneuriat pour considérer l'agir entrepreneurial comme une composante à part entière de l'agir humain inhérent à toute personne. Dans le troisième et dernier volet, je proposerai des avenues de recherche en matière d'entrepreneuriat. Car il faut bien souligner la nécessaire évolution

de la posture épistémo-méthodologique du chercheur pour aborder l'agir entrepreneurial. Enfin, ces avenues de la recherche déboucheront sur le nœud de l'agir entrepreneurial, soit la notion d'intentionnalité, dont les enjeux seront exposés par la suite.

## **1. Accompagner et enseigner dans le cadre de l'agir entrepreneurial**

Lorsqu'on parle d'entrepreneuriat, il est important d'associer à cette notion deux aspects, soit l'accompagnement et l'enseignement de l'entrepreneuriat. Avant de les aborder, je voudrais décrire brièvement la posture commune de l'accompagnateur et de l'enseignant : celle du tiers inclus.

### **1.1. La perspective du tiers inclus : contribuer à la prise de conscience**

Avant d'évoquer les deux activités d'accompagnement et d'enseignement dans le cadre de l'agir entrepreneurial, il faut revenir sur la posture des tiers par rapport à l'entrepreneur. Jusqu'ici, le principe sous-jacent de l'accompagnement et de l'enseignement de l'entrepreneuriat peut se résumer à travers la notion de tiers exclu. Le tiers exclu s'inscrit dans la logique aristotélicienne où le tiers est surtout envisagé au regard de l'expertise qu'il peut apporter à l'entrepreneur. Néanmoins, il existe une autre logique qui peut être qualifiée de non aristotélicienne et qui cherche à amener l'entrepreneur à opérer une prise de conscience et à adopter un regard réflexif. Il s'agit d'y voir le passage du tiers exclu au tiers inclus, correspondant au passage de la résolution de problèmes à la problématisation nécessaire dans la perspective de l'agir entrepreneurial.

Caillé (1991) nous propose, à travers la métaphore des planètes Alpha et Bêta, de mettre en évidence ces deux figures de l'accompagnement que je reprends à mon compte dans le domaine de l'entrepreneuriat. Ces deux figures permettent de mieux saisir les positions que peuvent prendre les accompagnateurs et les enseignants dans un processus entrepreneurial :

- Sur Alpha, chaque organisation est dotée d'un « engin » qui fournit automatiquement les réponses appropriées à tous les problèmes pouvant surgir. Lorsque cet engin est en panne, l'organisation fait appel à un « réparateur » qui effectuera les réglages nécessaires et remplacera les éléments défectueux. Le réparateur agit comme si la réalité de la situation entrepreneuriale était accessible indépendamment de l'entrepreneur. Dans ce cas de figure, les solutions sont indépendantes de l'entrepreneur, d'où la volonté de développer des outils universels comme le plan d'affaires par exemple, et peuvent donc être apportées par un tiers extérieur comme les structures d'accompagnement, les cabinets-conseils ou les enseignants. La perspective du tiers exclu crée l'illusion de la solution indépendante de l'entrepreneur et, plus particulièrement, de la dépendance de l'entrepreneur à l'égard du réparateur, car seul celui-ci sait comment aboutir à la création d'entreprise. Cette logique, bien que contre-productive, reste encore largement présente dans nos sociétés. C'est le « tintinisme » dénoncé par Fillion (1999), situation où l'accent est mis sur l'aide apportée aux entrepreneurs plutôt que sur leur autonomie;
  
- Sur Bêta, chaque organisation construit ses outils avec les moyens dont elle dispose. Ces organisations peuvent, en cas de difficulté, faire appel à un « facilitateur ». Le « facilitateur » ne vient pas apporter la solution, parce qu'il n'y a pas de solution préconçue. Il se sert avant tout de sa position pour aider le système à se donner une représentation réflexive, à ne pas s'enfermer dans son point de vue, à percevoir ce qui est ou peut être différent, à redevenir acteur et créateur de son devenir. En agissant comme un facilitateur, le tiers est inclus à la situation entrepreneuriale (Schmitt et Husson, 2012, 2014). Il ne propose pas de solutions toutes faites, il amène l'entrepreneur à prendre conscience de son intentionnalité, afin de lui permettre de construire du sens dans ses actions. Nous sommes clairement ici dans l'interrogation de la connaissance et des représentations de l'entrepreneur. Le facilitateur s'inscrit, de ce fait, dans une perspective maïeutique. Le tableau 5.1 illustre ces deux postures en termes d'accompagnement entrepreneurial.

**TABLEAU 5.1**  
Tableau récapitulatif des deux postures  
de l'accompagnement entrepreneurial

	<b>Posture du réparateur (Alpha)</b>	<b>Posture du facilitateur (Bêta)</b>
« Je souhaite créer une entreprise. »	Objectif à atteindre	Possibilité parmi d'autres possibilités à envisager
Objectif	La création d'entreprise	La construction de sens
Rôle de l'accompagnateur	Faciliter la création d'entreprise.	Faciliter la construction de sens à partir d'une situation finale par rapport à une situation initiale.
Modalité d'approche	Résolution de problème	Problématisation
Méthode	Déductive	Maïeutique
Les étapes préconisées	Quatre étapes : – identification, – analyse, – solution, – mise en œuvre.	Deux étapes : – amener l'entrepreneur à répondre à un problème de l'écosystème ; – identifier ce que l'entrepreneur est en train de faire par rapport à son écosystème.
Lien entre observation et action	Prépondérance de l'observation sur l'action	Relation forte entre l'observation et l'action
Temporalité	Le temps est linéaire allant du présent au futur.	Le futur et le présent interagissent de façon récursive.
Place du plan d'affaires	Outil de référence	Un outil parmi d'autres
Besoin d'information	Pour établir un plan d'affaires à remplir	Par rapport à la nécessité de construire du sens
La réussite	La faisabilité	La cohérence
Élément symbolique	Plan d'affaires	Opportunité
Rapport aux autres	Logique concurrentielle	Logique partenariale

Source : Schmitt et Husson (2014, p. 14).

Cette distinction entre réparateur et facilitateur renvoie à la celle faite par Watzlawick (2000) entre la réalité de premier ordre et la réalité de second ordre<sup>1</sup>.

Le passage d'une réalité de premier ordre à une réalité de second ordre, de la posture du réparateur à celle du facilitateur, nécessite un changement de niveau épistémologique. Autant la réalité de premier ordre renvoie à une posture épistémologique traditionnelle ontologique (positivisme) où la réalité est accessible indépendamment de l'entrepreneur et de la situation entrepreneuriale dans laquelle il évolue, autant la réalité de second ordre s'inscrit dans cette branche de l'épistémologie contemporaine appelée constructivisme téléologique évoquée précédemment. La réalité de second ordre ne peut être envisagée en dehors de l'expérience humaine; le réel est donc considéré comme expérimenté par les humains (Schmitt et Fillion, 2009). Le concept de « vrai » (relevant d'une épistémologie positiviste) cède la place à celui de vraisemblance, de plausible, de faisable, de réalisable (relevant d'une posture constructiviste). Ce changement de regard porté sur la manière d'accompagner les entrepreneurs et d'enseigner l'entrepreneuriat n'est donc pas neutre. L'entrepreneur passe d'un monde de vérité à un monde de possibilités. « L'entrepreneur est donc l'homme qui délibère pour bien agir » (Facchini, 2007, p. 35), pourrions-nous ajouter, et inversement.

- .....
1. Pour illustrer la distinction entre réalité de premier ordre et réalité de second ordre, reprenons ici l'histoire de la bouteille à moitié pleine et à moitié vide couramment mobilisée: « La différence entre un optimiste et un pessimiste devant la même bouteille de vin est que l'optimiste dit de la bouteille de vin qu'elle est à moitié pleine, le pessimiste à moitié vide. La réalité de premier ordre est la même pour les deux (une bouteille qui contient du vin); leurs réalités de second ordre sont différentes, et il serait vraiment inutile d'établir qui a raison et qui à tort » (Watzlawick, 2000, p. 31).

## 1.2. L'accompagnement dans le cadre de l'agir entrepreneurial

À travers la figure du réparateur, on retrouve principalement les accompagnateurs qui s'inscrivent dans une logique de résolution de problème. Pour eux, la création d'entreprise est la seule finalité qui vaille et se règle comme du papier à musique : il suffit donc d'avoir l'outil permettant de lire la musique. Dans le contexte de l'entrepreneuriat, le plan d'affaires a longtemps été considéré comme cet outil permettant de lire la musique (Nlemvo et Witmeur, 2010). Vue sous cet angle, comme relevé précédemment, l'utilisation qui en est faite s'inscrit dans l'agir normatif, avec une recherche de conformité des actions développées par l'entrepreneur, notamment par rapport à une norme sociale (Kirsch, Goldfarb et Gera, 2009). Dans une logique de résolution de problème, ces accompagnateurs mettent au point des démarches à portée universelle, qui devraient fonctionner pour tout projet et dans toutes les situations. Leur démarche est très séduisante pour les entrepreneurs, car il suffit de suivre les étapes prescrites pour réussir. Cette démarche se veut avant tout rassurante. Si l'accompagnateur est un réparateur, cela veut dire qu'il est à la recherche d'une solution à partir des éléments donnés par l'entrepreneur qui apparaissent comme des vérités indépendantes de celui-ci. Si l'accompagnateur est un facilitateur, les données fournies par l'entrepreneur apparaissent avant tout comme des hypothèses plausibles, comme des solutions potentielles qu'il conviendra de discuter avec l'entrepreneur. Il ne s'agit pas de prédire ce qui va arriver, mais d'aider l'entrepreneur à prendre conscience de son intentionnalité et de mettre en œuvre des actions en cohérence avec cette intentionnalité.

En effet, « le développement d'une jeune entreprise est caractérisé par tant d'incertitudes et d'inconnues qu'il est quelque peu illusoire de le réduire à un exercice de planification décrivant un futur essentiellement prévisible » (Nlemvo et Witmeur, 2010, p. 46). La définition de l'intentionnalité à ce stade de la réflexion est un enjeu qui dépasse celui relié à l'élaboration du plan d'affaires. Dans ce cas de figure, l'intentionnalité sert d'artefact facilitant la structuration et l'intermédiation par rapport à ses parties prenantes (Knoll, Schmitt et Bayad, 2003). L'objectif est alors de favoriser l'expression de cette intentionnalité, comme le permet

la méthode IDÉO<sup>®2</sup>, par exemple. À partir d'une série de questions, il est possible de comprendre l'intentionnalité de l'entrepreneur et de vérifier la cohérence de ses actions et de ses réflexions. Dans ce sillage, le facilitateur doit aussi permettre l'action « chemin faisant » de l'entrepreneur. Le travail sur l'intentionnalité devrait donc favoriser l'action. En effet, dans l'action même, l'entrepreneur pourra trouver des réponses à des questions qu'il se pose et, de surcroît, il sera amené à se poser des questions qui ne pouvaient émerger tant qu'il n'était pas dans l'action.

Il ne s'agit pas d'un mouvement de balancier où maintenant il s'agirait d'être plus facilitateur que réparateur. Ce sont deux postures qui doivent être vues comme complémentaires. Si le rôle de réparateur est beaucoup plus répandu, il convient de s'assurer qu'il existe aussi des espaces où il est possible d'aider l'entrepreneur à travailler sur son intentionnalité, afin de concevoir un scénario et de le confronter au terrain avant de l'aider à créer son entreprise. Des endroits de ce genre existent déjà, pas forcément dans une logique de création d'entreprise, mais plutôt dans des entreprises axées sur l'innovation, par exemple l'Accelerated Solutions Environment de Caggimini, Creaholic d'Elmar Mock (cocréateur de la Swatch) (Garel et Mock, 2012), ou encore la démarche Living Lab (Camargo *et al.*, 2012).

Bien que le passage de l'idée à l'opportunité soit un élément ressortissant de la recherche en entrepreneuriat (Chabaud et Messeghem, 2010), les mécanismes cognitifs qui favorisent ce passage restent encore à approfondir. Tout entrepreneur est en soi une entité unique et originale. Il a des rêves, des outils et des connaissances. Il suit un processus individuel d'apprentissage en produisant sa propre expérience par rapport à l'organisation envisagée et au contexte dans lequel il se situe. Ainsi, l'échange d'expériences entre les entrepreneurs offre à chacun d'eux

.....

2. IDÉO<sup>®</sup> est une méthode élaborée en 2002 permettant aux porteurs de projet de problématiser leur intentionnalité. Elle favorise la construction de sens en situation. La cohérence du scénario envisagé favorise le passage de l'idée à l'opportunité d'affaires. Pour une présentation plus approfondie d'IDÉO<sup>®</sup>, voir notamment Schmitt (2004a et b, 2008, 2012a et b). Voir l'annexe I pour plus d'information sur cette méthode.

des perspectives différentes sur la façon d'aborder les projets. Sur le plan de l'expérience et du retour d'expérience des entrepreneurs, beaucoup de choses restent à faire. Du côté de la méthode des cas (Filion, 2002; Hlady Rispal, 2002; Gomez Santoz et Schmitt, 2013; Rosker, 2006), il existe des perspectives intéressantes pour aborder l'expérience des entrepreneurs et leur diffusion auprès d'un public en lien avec l'entrepreneuriat comme en témoigne l'exemple de la Chaire Bombardier (Julien *et al.*, 2003). Là encore, il conviendrait de s'ouvrir à d'autres disciplines pour voir comment il est possible, en tant que chercheur, de travailler sur l'expérience des entrepreneurs. Que ce soient l'ethnométhodologie (Garfinkel, 1967), les conduites de projets (Boutinet, 1993) ou encore le processus de construction identitaire (Dubar, 1996), l'autoconfrontation (Theureau, 1992), l'entretien d'explicitation (Vermersch, 1994), etc., il y a bien des pistes de réflexion qu'il serait intéressant d'explorer pour mieux ancrer l'agir entrepreneurial dans une perspective de facilitateur.

### 1.3. L'enseignement dans le cadre de l'agir entrepreneurial

Si envisager les situations entrepreneuriales, c'est permettre une prise de conscience afin d'intégrer l'expérience vécue par l'entrepreneur, il convient de s'interroger sur l'enseignement de l'entrepreneuriat, notamment auprès de publics n'ayant pas d'expérience dans ce domaine (Tochon, 2000). Il est nécessaire de s'affranchir des formes d'apprentissage traditionnel pour amener les personnes vers un enseignement original étayé par une mise en situation (Bécharde et Toulouse, 1998; Jacquemin et Janssen, 2013). L'objectif de cette mise en situation est de permettre aux personnes d'éprouver différentes dimensions de l'entrepreneuriat, en l'occurrence l'identification d'une intentionnalité, la construction d'un scénario, son sens, sa cohérence et sa robustesse. L'enseignant dans cette perspective joue un rôle évolutif. Il s'agit pour lui non seulement de transmettre des connaissances, mais aussi d'amener les personnes à créer du sens en situation. L'enseignant joue ici le rôle de facilitateur. Il doit faire preuve de cette forme d'intelligence qui consiste moins en la résolution d'un problème qu'à rendre cohérent et partageable le scénario envisagé par la personne

en formation. Cette mise en situation peut aller de la simple confrontation du scénario construit jusqu'au déploiement d'actions (Bécharde et Toulouse, 1998; Schmitt, 2012b). Les résultats qui en découlent doivent être physiquement cohérents, intellectuellement accessibles et socialement acceptables. À travers cet enseignement, il ne s'agit pas de connaître la réalité, mais de mieux comprendre comment les représentations se forment et de quelle manière elles peuvent servir à atteindre des finalités pragmatiques (Marchesnay, 2012, 2014). L'enseignant en tant que facilitateur amène les personnes concernées à prendre conscience de la notion d'intentionnalité en situation. Pour reprendre les propos de Fillion (1999, p. 40), « ce qui fait la grande différence entre l'entrepreneur et les autres acteurs qui œuvrent dans les organisations, c'est que l'entrepreneur définit l'objet qui va déterminer son propre devenir ». C'est bien cette situation qu'il est important de faire vivre aux personnes en formation. Ainsi, l'agir entrepreneurial diffère d'autres approches par la nature même de la situation à traiter. En effet, les situations en relation avec l'agir entrepreneurial doivent être considérées comme souvent peu ou mal définies (autrement dit mal « représentées »), où les solutions n'existent pas *a priori* (Fabre, 1999; Micaëlli et Forest, 2003). L'enseignant a pour objectif d'amener les personnes en formation à se faire d'abord une représentation plus ou moins claire de leur intentionnalité. Il en va de même pour l'enseignement de l'entrepreneuriat : le point de départ est une intentionnalité permettant d'élaborer des hypothèses plausibles autour d'un produit ou d'un service à proposer. Cette représentation initiale va évoluer suivant l'avancée du projet, les rencontres avec les personnes en formation et les actions qui vont être menées, ce qui va permettre d'élaborer un scénario, évolutif, cohérent et robuste, qui pourra résister aux interrogations des parties prenantes concernant les différentes hypothèses plausibles. La situation qui se construit agit comme un artefact évolutif dans le cadre duquel le sens se précise peu à peu par l'exploration « chemin faisant » des différentes possibilités qui s'offrent aux personnes en formation (Darses, 1994). Cet artefact évolutif favorise l'intermédiation entre les aspects internes et externes de l'entrepreneur. En agissant de la sorte, l'enseignant s'inscrit dans une logique de problématisation. Il va de soi que les mécanismes de problématisation

ne sont pas définitifs, nécessitant, notamment dans la phase de départ, une reformulation régulière de la situation. Ce travail de problématisation dépend largement des représentations des personnes en formation, en tout cas de leur représentation du monde. Dans le cadre de la formation, comme pour les entrepreneurs, il n'existe pas de situations entrepreneuriales identiques. Les entrepreneurs redéfinissent continuellement la situation traitée et même leurs hypothèses. Cela renvoie au processus d'équilibration mis en évidence par Piaget (1979) : les personnes en formation transforment le monde en réalité (assimilation) pour y naviguer de mieux en mieux (accommodation).

Au final, s'inscrire dans la perspective d'enseigner l'entrepreneuriat dans la logique de l'agir entrepreneurial amène à recourir à des mécanismes de raisonnement qui sont différents de ceux habituellement mobilisés. L'agir entrepreneurial favorise le développement de raisonnement dans une logique de problématisation à la différence des raisonnements analytique et algorithmique qui mettent l'accent sur davantage la résolution de problèmes. Dans la perspective de l'agir entrepreneurial, en matière d'enseignement, la priorité est ainsi donnée à la construction d'un scénario cohérent à partir de l'intentionnalité de l'entrepreneur et de la confrontation « chemin faisant » de ce scénario sur le terrain pour le faire évoluer et accroître sa robustesse. Cette perspective d'enseignement ne peut se mener sans l'inscription dans une dimension pluridisciplinaire (Kuratko, 2005).

## **2. L'agir entrepreneurial en débats**

Orienter la recherche vers l'agir entrepreneurial permet d'ouvrir et de prolonger certains débats au sein de notre communauté. Le premier débat que je souhaiterais aborder concerne la place occupée par l'action dans la réflexion sur l'entrepreneuriat. Ce débat met en exergue la posture englobante que peut avoir l'agir entrepreneurial par rapport aux autres agir évoqués dans cet ouvrage. Le deuxième débat porte sur le fait

de considérer les traces laissées par l'entrepreneur (situation entrepreneuriale, rencontres, projet, modèle d'affaires, plan d'affaires...) comme des artefacts que l'on doit étudier en tant que tel à travers les sciences de l'artificiel, comme le préconise Sarasvathy (2001, 2003). Enfin, le dernier débat revient sur l'idée de considérer l'entrepreneuriat non comme une action singulière mais bien comme une action de conception telle que l'humain en est capable dans l'exercice de ses différentes activités.

## 2.1. L'agir entrepreneurial: mettre l'action au centre de la réflexion

Alors que les différents agir, à savoir l'agir rationnel, l'agir normatif et l'agir cognitif, sont centrés soit sur le porteur de l'action, autrement dit l'entrepreneur, soit sur les résultats de cette action, l'agir entrepreneurial envisage l'entrepreneur dans sa globalité et, plus particulièrement, dans son contexte. Force est de constater que l'agir rationnel, l'agir normatif et l'agir cognitif se sont construits dans une métaphysique de l'action à travers des développements théoriques qui réduisent l'action à un principe ou à un sujet totalisateur, comme le résultat de l'action ou de l'entrepreneur. Dans ce cas, on peut parler, à l'instar de Hatchuel (2000), d'une « métaphysique de l'action ». Dans un précédent ouvrage, je relevais déjà, avec Philippart (2012), cette étrangeté des travaux portant notamment sur l'entrepreneur, où il est envisagé au sein d'une unicité pour représenter l'hétérogénéité de ce que cette notion recouvre. Si l'on accepte ce point de vue, cela signifie que beaucoup de recherches en entrepreneuriat s'inscrivent dans une approche restrictive de l'action. En procédant ainsi, non seulement on ne fait que renforcer la dichotomie entre l'entrepreneur et le résultat de ses actions mais, de plus, on ne traite toujours pas de l'action en tant que telle. Aussi convient-il de sortir la recherche en entrepreneuriat de la « métaphysique de l'action » dans laquelle elle s'est développée. Les théories de l'action sont largement diffusées dans la plupart des sciences humaines, mais très peu au sein de la recherche en gestion en général et au sein de la recherche en entrepreneuriat en particulier. Pourtant l'action est aujourd'hui un concept clé de la philosophie et des sciences

humaines (Joas, 1996). Comme le rappelle Lorino (2005, p. 57), « l'économie et la gestion ne disposent malheureusement, ni d'une théorie du sens de l'action organisée, ni d'une théorie de l'action signifiante, car elles se sont construites historiquement en écartant délibérément les questions de sens et de l'action, selon un schéma de "clôture épistémologique" destiné à simplifier leur objet et leur champ ». La volonté de (ré)introduire l'action à travers l'agir entrepreneurial au sein de la recherche correspond à un besoin, en l'occurrence celui de sortir d'un angle mort (Bréchet, Schieb-Bienfait et Desreumaux, 2009), où les pratiques entrepreneuriales font les frais d'une recherche cloisonnée et cloisonnante. L'objectif est bien de s'intéresser à ces pratiques permettant de mettre en lien l'action individuelle autour du sujet connaissant et l'action collective et organisée comme élément constitutif de la pensée et des actions individuelles (Hatchuel, 2000; Bréchet et Schieb-Bienfait, 2011). Il est donc souhaitable aujourd'hui de passer d'une « métaphysique de l'action » à l'action elle-même.

## 2.2. L'agir entrepreneurial: des artefacts au centre de l'agir entrepreneurial

S'il y a action, comment se fait-elle? L'action passe par des outils d'intermédiation, appelés aussi artefacts. De ce point de vue, les travaux précurseurs de Sarasvathy (2003) et en collaboration avec Venkataraman (2011) vont dans ce sens. Il est important de rappeler, comme le fait Hatchuel (2000) pour l'entreprise, que l'entrepreneuriat n'est pas une situation sociale naturelle ou traditionnelle au sens anthropologique du terme. Dans cette perspective, l'entrepreneur par son action participe à la transformation de la société. On ne peut donc pas isoler *a priori* la complexité du collectif qui existe dans l'action. L'entrepreneur n'est jamais seul, il est en relation permanente avec son contexte et donc avec les parties prenantes de son écosystème. Il est même illusoire de penser qu'il soit possible d'aborder de façon analytique l'action collective, comme l'ont fait l'agir rationnel et l'agir normatif. Nous tomberions dans le réductionnisme dénoncé si fortement par Morin (1990).

Quelle serait la nature de l'agir entrepreneurial s'il n'était pas considéré comme naturel ou anthropologique ? La réponse apportée à cette question au sein de cet ouvrage renvoie à l'intentionnalité et à l'artificialité des outils d'intermédiation qui traduisent cette intentionnalité telles les situations entrepreneuriales que l'entrepreneur met en place implicitement. Que recouvre cette appellation d'artefact ? L'idée d'artefact développée dans les travaux de Simon (1996) apparaît comme la rencontre entre une intentionnalité (interne) et l'environnement (externe). Il s'agit de relier la volonté humaine et ce qui s'en dégage. Nous sommes dans la relation entre l'interne et l'externe qui fait tant défaut dans les approches traditionnelles de l'entrepreneuriat. Eu égard à ces artefacts, il convient de s'interroger sur leur construction. Cela renvoie à la notion de conception évoquée précédemment. Comme le rappellent Micaëlli et Forest (2003, p. 20), « quiconque cherche à [...] comprendre l'origine et le devenir des artefacts devra dès lors s'intéresser à leur conception ». Ces notions d'artefacts et de conception, bien que relevées dans les travaux portant sur l'effectuation, n'en demeurent pas moins des notions à développer dans la recherche en entrepreneuriat. Notons que cette notion d'artefact renferme aussi une volonté de décloisonnement disciplinaire.

### 2.3. L'agir entrepreneurial : de l'agir humain vers une société entrepreneuriale

L'agir humain renvoie à l'idée communément admise de la faculté humaine d'agir. Il est possible de préciser qu'il s'agit d'un « pouvoir propre à l'homme de transformer ce qui est, de s'exprimer par des actes » (Gnassounou, 2007, p. 26). L'agir entrepreneurial ne se limite pas à la création d'entreprise qui n'apparaît que comme un artefact particulier au niveau de l'entrepreneuriat. L'agir entrepreneurial ne renvoie pas non plus à une dimension héroïque de l'individu, que déjà Schumpeter en son temps avait critiquée, ce qui n'est qu'une dimension de l'entrepreneur. L'agir entrepreneurial renvoie à la position de Piaget (1973), selon laquelle « la structuration cognitive chez l'individu est le résultat, jamais achevé, de l'interaction entre un sujet et son milieu » (Bouchikhi, 1990, p. 16). L'agir entrepreneurial,

chacun de nous peut le développer en contexte, en fonction de son intentionnalité. L'intentionnalité correspond à cette capacité particulière de l'individu de se forger des représentations, conscientes ou non, de son environnement, c'est-à-dire de prendre conscience de la situation dans laquelle il évolue pour construire une organisation en cohérence avec son projet et son environnement. Ce ne sont pas des « images objectives » dans la mesure où elles portent la marque du sujet qui les produit, ses désirs, ses passions, ses attentes, ses intérêts, sa volonté et surtout son « rapport au monde ». L'intentionnalité exprime le sens que l'individu attribue aux artefacts (projet, organisation, environnement...). Dans cette perspective, quiconque s'intéresse à la manière dont l'entrepreneur prend conscience de son intentionnalité s'inscrit dans l'agir entrepreneurial. Le chemin est long entre cette intentionnalité et la création d'entreprise.

À travers l'agir entrepreneurial, je voudrais souligner non seulement l'importance de la prise de conscience chez l'entrepreneur, mais aussi la nécessité de mener des recherches sur les phases en amont de l'entrepreneuriat. Ces phases en amont sont essentielles, car elles conditionnent toute la suite du parcours de l'entrepreneur. En raison de l'importance de ces phases en amont autour de l'intentionnalité, nous avons mis en œuvre des démarches à l'intention des entrepreneurs (Gomez Santos et Schmitt, 2013) en matière de formation, notamment à travers le programme PeeL<sup>3</sup>, qui vont dans ce sens (Schmitt, Gomez Santos et Husson, 2014). Dans cette perspective, l'idée est de sortir de la logique du plan d'affaires et de travailler « chemin faisant » autour de l'intentionnalité. Cette position se retrouve dans la recherche, notamment dans les travaux de Sarasvathy et Venkataraman (2011). Ces auteurs vont même jusqu'à défendre l'idée que l'entrepreneuriat est une méthode qui devrait avoir sa place dans l'ensemble de la société. Aujourd'hui, il semble important, voire urgent de développer cet agir entrepreneurial dans la société pour permettre aux individus de se déterminer par rapport à d'autres voies de professionnalisation,

.....  
3. Pôle entrepreneuriat étudiant de Lorraine (PeeL). Pour une présentation du PeeL, voir l'annexe III et le site suivant : <[www.le-peel.fr](http://www.le-peel.fr)>, consulté le 29 janvier 2015.

mais aussi pour offrir des programmes qui soient plus centrés sur le « Comment entreprendre ? » que sur le « Quoi entreprendre ? ». Ainsi, la question à laquelle nous avons à répondre est la suivante : « Comment favoriser l'agir entrepreneurial dans nos sociétés ? »

### **3. L'agir entrepreneurial et les nouvelles avenues de la recherche en entrepreneuriat**

Le recours à l'agir entrepreneurial permet d'engager la recherche en entrepreneuriat dans de nouvelles voies. La pluridisciplinarité appelée de leurs vœux par Grégoire, Corbett et McMullen (2011) est en fait sous-jacente à l'ensemble des avenues de recherche proposée. Je ne reviendrai donc pas là-dessus, mais plutôt sur la dimension épistémo-méthodologique de l'agir entrepreneurial pour en montrer les conséquences sur les recherches futures, en mettant en avant le point qui me paraît essentiel dans l'agir entrepreneurial : l'intentionnalité.

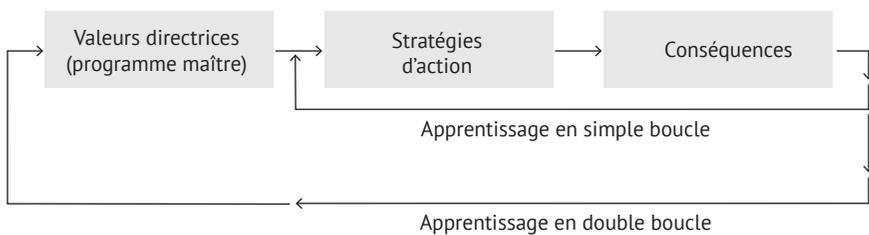
#### **3.1. Des repères épistémo-méthodologiques à construire pour aborder l'agir entrepreneurial**

Si l'on s'accorde à dire que le réel n'est accessible qu'à travers l'expérience que l'entrepreneur en fait et qu'il faut l'aider à prendre conscience de la situation dans laquelle il se trouve, il devient important de développer un cadre épistémo-méthodologique pour soutenir les chercheurs en entrepreneuriat. À travers ce cadre, il s'agit, comme j'ai pu le faire en invitant les chercheurs en entrepreneuriat (Schmitt, 2008 ; voir aussi Avenier et Schmitt, 2007b), de réconcilier connaissance et action. Trop souvent, dans le domaine de l'entrepreneuriat, le lien entre connaissance et action a été envisagé de façon sinon dichotomique, du moins binaire, avec l'entrepreneur, d'un côté, et ses actions, de l'autre (Schmitt, 2004a). Favoriser la prise de conscience par l'entrepreneur de la situation dans laquelle il se trouve nécessite de s'affranchir de cette logique dichotomique ou binaire. C'est pourquoi un changement de regard épistémologique me semble

indispensable pour le développement d'une recherche s'inscrivant dans l'agir entrepreneurial. De ce point de vue, je me range derrière la position de von Foerster (2000, p. 73) selon qui « si le principe fondamental du discours scientifique exige la séparation entre observateur et observé, il est de notre devoir de le transgresser ». Il est donc important de favoriser ce lien entre connaissance et action et de le mettre en harmonie. L'agir entrepreneurial ne peut être abordé par des outils qui cherchent à objectiver les informations afin de permettre à l'entrepreneur de prendre une décision rationnelle. Il s'agit plutôt d'aider les entrepreneurs dans leur pratique pour qu'ils puissent se représenter une réalité à construire et prendre une décision en cohérence avec les pratiques développées ou à développer. En reprenant les termes de Giordano (1991, p. 170), soulignons que « l'univers des possibles n'est plus donné (exogène au décideur) mais à construire par le décideur lui-même ». Ces outils participent à l'apprentissage en double boucle selon le sens donné par Argyris et Schön (1978), comme illustré à la figure 5.1 qui montre la nécessité d'un tel apprentissage en vue d'une prise de conscience de la situation dans laquelle l'entrepreneur se trouve. Dans cette perspective, l'apprentissage en double boucle favorise un travail sur les valeurs directrices comme sur les stratégies d'action. Ainsi, à travers ces contributions, émerge un lien fort entre la connaissance elle-même et la cohérence des actions.

**FIGURE 5.1**

**Apprentissage en double boucle : entre connaissance et action**



Source : Argyris (1990, p. 94).

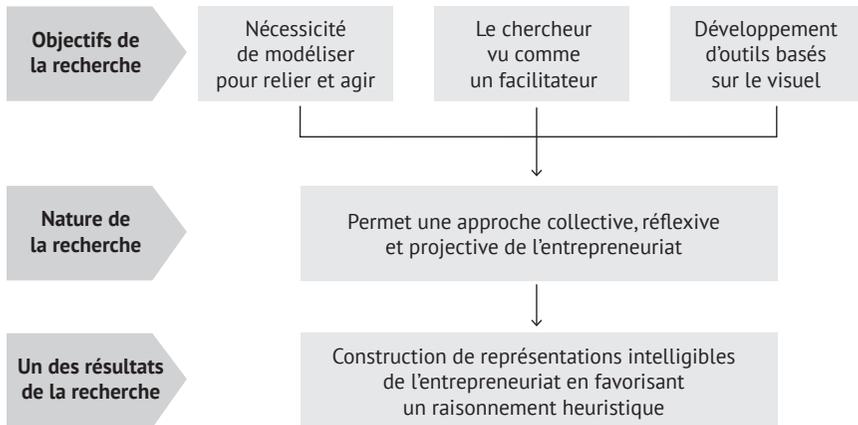
Ce lien entre connaissance et action n'est pas nouveau, mais il reste à approfondir sur le plan de la recherche en entrepreneuriat. Il correspond à la modélisation<sup>4</sup>, c'est-à-dire à la capacité particulière que possède l'être humain de dépasser et de transformer le donné, permettant de relier connaissance et action.

Aborder l'agir entrepreneurial exige un travail de compréhension basé sur une modélisation originale et efficace, favorisant l'intelligibilité des situations entrepreneuriales. Il en résulte la volonté de favoriser l'expression de l'interprétation du réel par les personnes associées à ces situations dans une finalité d'action. La modélisation permet donc la construction d'artefacts évolutifs favorisant la mise en œuvre de représentations finalisées pour l'action humaine (Lorino, 1999). Comme j'ai pu le montrer ailleurs, le recours au visuel favorise la construction de ces artefacts évolutifs (Schmitt, Julien et Lachance, 2002), ce qui revient à dire que la manière de concevoir l'organisation conditionne le cheminement de la solution. Les résultats qui en découlent doivent être physiquement cohérents, intellectuellement accessibles et socialement acceptables. En d'autres termes, il s'agit avant tout de concevoir ce qui pourrait être. La figure 5.2 reprend la posture épistémologique développée dans mes travaux de recherche. Celle-ci est mieux appropriée, notamment en fonction des objectifs de recherche, pour appréhender la complexité du processus entrepreneurial nécessitant une prise de conscience de l'entrepreneur et pour lui permettre de s'engager dans l'action.

.....

4. Nous entendons par modélisation non pas la volonté de représenter fidèlement la réalité d'une situation, ce qui s'apparente, selon l'acception de Lacroux (1999), à une recherche du « vrai », mais le déploiement de son interprétation par les acteurs de l'entreprise pour faciliter la compréhension de la complexité à des fins d'action.

**FIGURE 5.2**  
Articulation de repères épistémologiques  
pour aborder l'agir entrepreneurial



Source : Schmitt (2004a, p. 55).

Cette recherche s'inscrit bien dans un cadre différent par rapport aux approches classiques dans le domaine de l'entrepreneuriat, dans la mesure où l'on ne cherche pas à connaître la réalité, « mais à mieux comprendre comment les représentations se construisent et de quelle manière elles peuvent servir à atteindre des finalités pragmatiques » (Yatchinovsky, 1999, p. 56). Les recherches que j'ai pu mener s'inscrivent dans cette logique. Le chercheur en tant que facilitateur permet non seulement d'accompagner l'entrepreneur mais aussi de développer des connaissances sur et dans l'action (Schmitt *et al.*, 2002 ; Avenier et Schmitt, 2007b, 2009). Dans cette volonté de modélisation, on relève, comme mentionné dans l'introduction de cet ouvrage, ce que Vico appelle l'« *ingenium* ». Derrière cette idée d'*ingenium* permettant de faire le relais entre connaissance et action, un certain nombre de questionnements apparaissent et devraient pouvoir alimenter la recherche à venir. Quelles méthodologies déployer pour aborder l'agir entrepreneurial et permettre une prise de conscience par l'entrepreneur et les acteurs de la situation entrepreneuriale ? Comment aborder le réel expérimenté de l'entrepreneur ? Comment favoriser les mécanismes

de conception et de problématisation? Comment prendre en considération la place du chercheur dans le protocole méthodologique? Comment mettre en évidence de nouvelles connaissances sur l'entrepreneuriat, notamment autour des notions de scénario ou encore de cohérence? Quelle est la place des recherches plus classiques? Comment évaluer les nouvelles connaissances? Pour répondre à ces questions, il serait intéressant que les chercheurs en entrepreneuriat fassent œuvre d'« excursionnisme » disciplinaire pour prendre connaissance des réponses apportées dans d'autres disciplines, plus particulièrement, en matière d'agir humain. Des disciplines comme la psychologie du travail, l'ergonomie et l'anthropologie (Rix, 2007) proposent, en effet, des pistes intéressantes pour connaître la manière dont un acteur envisage les situations dans lesquelles il se trouve et développe ses pratiques en action. Derrière ces pistes, il s'agit bien de marquer le lien indissociable entre la connaissance et l'action, ce dont il a été question en introduction à travers les propos de Vico (1981 [1708], p. 49): « Le Vrai et le Faire sont une seule et même chose ».

### 3.2. L'intentionnalité: nœud de l'agir entrepreneurial

À ce niveau de la réflexion, l'intentionnalité dans la perspective phénoménologique que j'ai évoquée précédemment apparaît comme un nœud essentiel de l'entrepreneuriat. Il semble important de s'y attarder ici. En l'occurrence, deux questions surgissent: Que savons-nous de l'intentionnalité? Et comment favoriser l'intentionnalité auprès des personnes? Comme déjà mentionné, l'intentionnalité a été évoquée dans la perspective de l'agir normatif renvoyant à un but prédéfini. Peut-être en voulant s'affranchir de cette approche de l'entrepreneuriat, les travaux sur l'effectuation (Sarasvathy, 2001, 2008a; Vian, 2013; Bureau et Fendt, 2011; Silberzahn, 2014) sont-ils demeurés plus que discrets sur cette notion; elle est en effet absente du débat dans le domaine de l'entrepreneuriat. L'exemple du repas à préparer est très révélateur de cet état de fait (Sarasvathy, 2001). Dans une logique causale, lorsque la personne va composer un repas à l'aide d'un menu, le but est fixé initialement et va conditionner les ressources qui seront utilisées. Dans une logique effectuale, la personne ouvre

son réfrigérateur et s'arrange avec ce qu'il y a dedans. L'intentionnalité n'est pas présente dans ce parallélisme entre les deux logiques. Elle est sans doute pressentie comme allant de soi. Ce n'est cependant pas le cas. L'intentionnalité va amener des actions très distinctes les unes des autres, en créant des sens différents. Admettons que j'ai dans le réfrigérateur de quoi nourrir une personne et qu'il faut en nourrir trois. Si l'intentionnalité est un repas entre amis à la « bonne franquette », cela ne posera pas vraiment de problème et ils pourront se contenter de ce qu'il y a. Si, en revanche, je reçois deux futurs clients, j'aurai envie de faire bonne figure; je vais faire appel à un traiteur, par exemple, ou faire les courses en fonction de cette intentionnalité.

Ce paramètre fait défaut dans l'approche effectuale. À bien y penser, il fait tout autant défaut dans l'approche causale. À travers l'entrepreneuriat, l'enjeu est pourtant tout aussi bien l'intentionnalité et, par conséquent, les situations entrepreneuriales qui en découleront. Il ne s'agit pas de déceler des « lois », qui transparaîtraient dans les actions des entrepreneurs, mais bien de « revenir aux choses mêmes », comme le préconiserait l'approche phénoménologique : les situations entrepreneuriales vécues par les entrepreneurs et les parties prenantes de son écosystème. De l'agir entrepreneurial émergent d'autres notions que la recherche en entrepreneuriat se devra d'approfondir pour faire avancer l'intentionnalité, par exemple les émotions, l'intuition ou encore l'estime de soi. D'une certaine façon, il s'agit d'abandonner une métaphysique de l'action dans laquelle l'entrepreneuriat s'est enfermé en cherchant trop longtemps les causes mêmes de l'action, sa nature, voire ce qui la « prédestine » et la fait exister. Le passage du « Quoi ? » au « Comment ? » avec l'agir cognitif allait déjà dans ce sens (Schmitt, 2008; Julien et St-Pierre, 2012). Avec l'agir entrepreneurial, on cherchera à renforcer l'ancrage de la recherche en entrepreneuriat autour de la question du « Comment ? », en s'intéressant plus précisément à la manière dont l'entrepreneur conçoit son futur. Car, toute action, en l'occurrence celle de l'entrepreneur, est forcément orientée vers une finalité particulière. L'intentionnalité est la réponse que j'apporterai à l'ensemble de cette interrogation, en réaffirmant la nécessité de s'en saisir

pour mieux appréhender le véritable « agir » de l'entrepreneur. Il reste toutefois à développer plus en profondeur cette notion notamment autour de questions comme celles-ci : Comment l'intentionnalité crée-t-elle du sens pour l'entrepreneur ? Comment aider l'entrepreneur à prendre conscience de son intentionnalité ou encore comment développer l'appréhension de l'intentionnalité auprès des personnes ?

À travers ces différentes questions, il s'agit de considérer que l'agir entrepreneurial se comprend dans l'action par le biais même des situations entrepreneuriales. Dans ces conditions, il est nécessaire de favoriser le développement des situations entrepreneuriales et d'amener des personnes à faire des expériences entrepreneuriales. Les mises en situation (Schmitt, 2009, 2010) ou les cas d'entrepreneurs (Filion, 2002 ; Schmitt *et al.*, 2014) vont dans ce sens. Ce n'est certes pas suffisant. Aussi importe-t-il de travailler sur la culture entrepreneuriale, car, dans nos sociétés, le modèle implicite largement véhiculé par les uns et les autres ne fait pas de place à l'agir entrepreneurial, ou alors très peu. Souvent le politique demande d'établir des normes d'entrepreneurs et ne participe pas au développement de l'agir entrepreneurial, favorisant plutôt le développement de l'agir normatif. Les enseignements dispensés, quel qu'en soit le type, font souvent référence à des modèles qui ne renvoient pas à l'entrepreneuriat. Mes échanges avec mes collègues dans le domaine de l'enseignement de l'ingénierie m'ont amené à comprendre que le mal était très ancré et largement répandu. Lorsque les collègues parlent de dimensionnement de cuve de fermentation pour de la bière, les exemples qui sont donnés relèvent plus du modèle de la grande entreprise que du modèle de l'entrepreneuriat, qui se manifeste dans les microbrasseries qui ouvrent un peu partout. Ce modèle n'est pourtant pas le propre de tous les entrepreneurs et tous les entrepreneurs ne souhaitent pas forcément développer une grande entreprise. Derrière chaque modèle, il y a une intentionnalité particulière. Et derrière différents modèles, il y a des intentionnalités différentes. C'est cette variété qui fait la richesse de l'entrepreneuriat, certes. Mais plus encore, c'est la compréhension de l'intentionnalité de l'entrepreneur, par lui-même, comme par les parties

prenantes de son écosystème, qui permettra de mieux aiguïser ses connaissances et ses potentialités, comme de mieux cibler ses actions, en liant justement, de manière adéquate et contextuelle, connaissance et action. Car, être au monde, selon l'acception phénoménologique, agir en lui et pour soi avant tout, c'est se situer dans un parcours souhaité, s'orienter d'une certaine manière à partir d'un objet immanent à la conscience du sujet lui-même, qu'il s'agit de mettre au jour, de comprendre et, plus encore, de prendre en ligne de compte.

L'agir entrepreneurial est, dans cette optique, une posture d'orientation et d'ancrage : tel le mouvement habituel de l'arbre, dont les racines s'étendent à l'horizontale et les branches s'élèvent à la verticale, l'agir entrepreneurial élabore les liens si nécessaires entre la « chose même » qui habite l'intentionnalité de l'entrepreneur et la finalité à laquelle celle-ci pourrait parvenir, en passant par toutes les ramifications que ces liens vont produire et qui vont s'organiser à partir d'un point central : l'intentionnalité de l'entrepreneur.

# Conclusion

.....

Ces dernières années ont été très riches en matière de recherche en entrepreneuriat, prouvant l'intérêt scientifique, économique et sociétal de ce domaine de recherche. Dans cet ouvrage, j'ai voulu porter un regard sur ce foisonnement et proposer une grille de lecture stimulante pour notre communauté : celle de l'action. Il s'agissait notamment de réconcilier action et connaissance dans le domaine de l'entrepreneuriat. Ces deux piliers se sont, en effet, trop longtemps développés sans interaction avec, d'un côté, l'action pour les praticiens et, de l'autre, la connaissance pour les chercheurs. Le rapprochement entre ces deux notions est une voie de recherche prometteuse comme j'ai pu le démontrer dans cet ouvrage.

Plus précisément, l'action est un concept clé des sciences humaines. Pourtant, la recherche en entrepreneuriat ne le mobilise pas. Il est toutefois nécessaire pour le développement de notre communauté de formuler une théorie de l'action entrepreneuriale, afin de procéder au décroisement scientifique et de nous épargner ainsi tout écueil d'incompréhension ou, pis encore, de rejet de nos recherches par ceux qui n'évolueraient pas

dans notre domaine. Il s'agit donc de nous approprier ce qui peut servir et d'étayer nos propos sur des domaines comme l'économie, la psychologie, la philosophie ou encore la sociologie. Cette appropriation servira de passerelle entre les différents domaines de recherche et nous sera également fort bénéfique dans l'avancement de nos réflexions.

Au-delà de cette ambition transdisciplinaire, voire interdisciplinaire dans certains cas, il s'agissait aussi de nous interroger sur l'organisation de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat. En réalité, celle-ci a beaucoup évolué depuis les écrits des auteurs classiques tels que Cantillon et Say. Il était donc intéressant de porter un regard sur cette évolution. La grille de lecture fondée sur l'action est de ce point de vue très utile pour comprendre et positionner les recherches dans ce domaine. J'ai ainsi montré que la recherche en entrepreneuriat s'est construite autour de différents agir : l'agir rationnel, l'agir normatif et l'agir cognitif. En plus de ces trois agir, ces derniers temps, on a vu apparaître un quatrième sous la forme de l'agir entrepreneurial, qu'il conviendrait sans doute de comprendre comme venant englober les trois autres. Cet agir consiste, en effet, à souligner dans l'action des entrepreneurs le rôle joué par l'intentionnalité pour l'entrepreneur et son écosystème. La mise en évidence de l'intentionnalité pour l'entrepreneuriat amène d'ailleurs des perspectives riches pour la recherche. Outre de compléter et de dépasser la notion de vision entrepreneuriale, elle permet de comprendre comment l'entrepreneur crée du sens à partir d'une idée. L'intentionnalité fait également ressortir d'autres notions comme la construction d'un scénario, les hypothèses plausibles de ce scénario ou encore la cohérence et la robustesse de ce scénario. Le recours à l'intentionnalité comme notion centrale de la recherche en entrepreneuriat vient aussi faire évoluer la posture du chercheur du point de vue épistémologique. Dans cette perspective, le chercheur travaille sur les représentations de l'entrepreneur, mais il l'amène aussi à prendre conscience de la situation entrepreneuriale au sein de laquelle il mène ses activités. En s'inscrivant dans l'agir entrepreneurial, le chercheur se trouve à travailler sur de nouveaux matériaux issus du réel expérimenté par l'entrepreneur.

Il ne s'agit pas pour autant, dans cette perspective, de stigmatiser toutes les recherches pour se focaliser sur l'agir entrepreneurial, car il y a certes suffisamment de place pour différents types de recherche. En reprenant à mon compte les mots de Malraux, je dirais que la force d'un chercheur n'est ni dans l'approbation des autres, ni dans la protestation contre eux, mais dans l'explication continuellement ouverte et toujours prête à intégrer en son sein d'autres explications encore. Or, si l'agir entrepreneurial n'est pas développé, la recherche en entrepreneuriat risque fort de stagner et, par conséquent, de s'étioler. La richesse de la recherche en entrepreneuriat, évoquée au début de la présente conclusion, ne doit pas être un foisonnement sans cohérence, mais bien une organisation de la recherche structurée et montrant un intérêt marqué pour les différents agir.

En outre, l'agir entrepreneurial favorise la réconciliation, sur le plan de la recherche, entre l'entrepreneur et son contexte. La recherche en entrepreneuriat s'est largement construite à partir de cette hypothèse implicite qu'est la séparation entre l'acteur et son action, en l'occurrence l'entrepreneur et le résultat de son action. Il conviendrait donc de dépasser cette dichotomie étant donné que l'action constitue le concept fondateur permettant de donner du sens aux différentes recherches menées dans le domaine de l'entrepreneuriat et de les amener à se rencontrer, à dialoguer entre elles et à s'enrichir mutuellement. Aborder l'entrepreneuriat à travers l'action permet de bien voir la transformation sémantique qui s'opère dans ce domaine ainsi que l'ouverture dont nous devons faire preuve au sein de notre communauté scientifique pour rendre compte de cette notion. Or, les limites des différentes approches de l'entrepreneuriat relatives à l'action incitent à saisir l'intentionnalité de l'entrepreneur à travers son action pour mieux le comprendre et l'accompagner. Ainsi, introduire l'intentionnalité dans la recherche correspond à une réelle avancée scientifique du domaine en question. Car, peu importe la posture au monde adoptée, celle-ci est avant tout mue par l'intentionnalité du sujet qui s'oriente vers ce qu'il projette de réaliser, en l'occurrence l'entrepreneur agissant.



# Annexes

.....

- ANNEXE I**      La méthode IDÉO® – Origine et aperçu
- ANNEXE II**    Le cas PFA-Tools – Dominika Spiewak, ou comment créer son entreprise sans *business plan*
- ANNEXE III**    L'expérience du Peel



## ANNEXE I

---

### LA MÉTHODE IDÉO® Origine et aperçu

SCHMITT, CHRISTOPHE (2012). « IDÉO® : une méthode pour aider l'entrepreneur à concevoir un scénario à partir d'une opportunité », dans Filion, L.J., Ananou, C. et Schmitt, C. (dir.), *Réussir sa création d'entreprise sans business plan*, Paris, Editions Eyrolles, p. 99-112.

La méthode IDÉO® a été élaborée en 2002 par Christophe Schmitt, enseignant-chercheur à l'École nationale supérieure d'agronomie et des industries alimentaires (ENSAIA) à Nancy. Elle a été initialement développée pour les porteurs de projet. Ayant constaté que les outils existants et notamment le *business plan* se situent essentiellement en aval de la création d'entreprise, la méthode IDÉO® s'inscrit en amont, dans la construction et la définition du projet. Cette méthode permet aux porteurs de projet de concevoir un scénario et d'en évaluer la cohérence. Le nom choisi renvoie à la contraction des notions d'idée et d'opportunité, et traduit le passage, pour les entrepreneurs, de l'idée à l'opportunité entrepreneuriale. Cette méthode est désormais utilisée pour former à l'entrepreneuriat en France et à l'étranger.

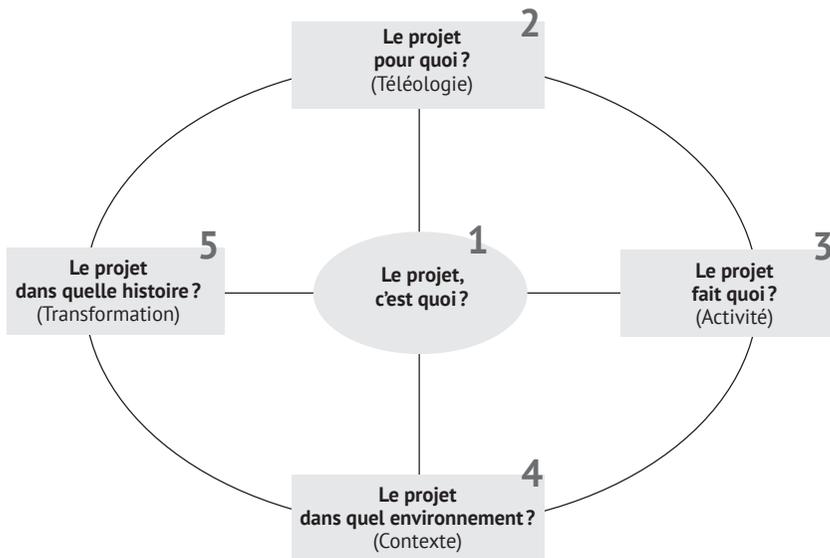
#### Présentation de la méthode IDÉO®

Si l'objectif est essentiellement de construire un scénario plus que de le développer, il n'en demeure pas moins important de développer des méthodes allant dans ce sens. La méthode que nous avons mise au point a pour finalité

la construction d'une représentation globale du scénario tenant compte des aspects internes et externes. Il ne s'agit pas d'être exhaustif, mais plus de réaliser un balayage formel suffisamment large pour commencer à concevoir un scénario, de bâtir un projet autour d'une opportunité et de développer de la cohérence par rapport à cette opportunité.

La méthode est composée de cinq modules interdépendants, qui peuvent être abordés à tout moment et surtout qui doivent être envisagés dans une logique d'allers-retours :

### Les cinq modules de la méthode IDÉO®



Au final, la méthode permet de s'interroger sur l'opportunité retenue, de préparer le passage sur le terrain, de construire un discours cohérent autour de cette opportunité et surtout d'évaluer le potentiel de cette opportunité. La méthode est composée de questions autour des cinq modules suivants :

### 1. **Le projet, c'est quoi ?**

Cette question permet à l'entrepreneur de formaliser à travers deux exercices le projet qu'il souhaite développer. Le premier exercice consiste à résumer en une phrase le projet autour de l'opportunité retenue. Cette phrase est conditionnée par le projet que veut construire l'entrepreneur autour de l'opportunité. L'exemple suivant montre bien les orientations qui peuvent être données selon le regard porté sur l'opportunité. Livraison de repas à domicile et Réalisation et livraison de repas à domicile sont deux projets relativement proches mais bien distincts. Le premier ne prend en considération que la livraison, les repas étant produits par d'autres, et nécessitant des collaborations (par exemple avec un restaurant); le second projet nécessite au contraire de mettre en place tous les éléments de la restauration (personnel, matériel, respect des normes...). La formulation de la phrase de départ réunit donc la traduction que l'entrepreneur a, entre autres, de sa perception des attentes des clients, de la concurrence et de ses capacités. Le second exercice consiste à dessiner le projet à partir de l'opportunité retenue. Cet effort de représentation permet de prolonger le premier exercice en favorisant l'expression d'éléments qui n'apparaissaient pas encore au niveau de l'écriture. De plus, il permet à ce stade de la réflexion l'émergence d'éléments de cohérence par rapport à la formulation de la phrase de départ. Bien souvent, la mise en perspective du dessin par rapport à la phrase permet déjà de soulever un certain nombre de questions liées au projet. Il s'agit de passer du dessein au dessin.

### 2. **Le projet pour quoi ?**

Il s'agit de renseigner à partir des questions suivantes : À qui cela rend-il service ? Sur quoi agit le projet ? Dans quel but ce projet existe-t-il ? Les réponses à ces questions permettent de confronter la finalité du projet exprimée aux éléments de contexte de celui-ci. Notamment, cela amène l'entrepreneur à se poser des questions sur les clients potentiels (« Quelle forme prend la clientèle ? ») et la concurrence (« Comment le projet se positionne-t-il par rapport à ce qui existe

déjà ? » « Et qu'est-ce qui existe déjà ? »). Ces différentes questions inciteront ultérieurement l'entrepreneur à collecter des informations sur ces éléments, afin de valider ses intuitions. À ce stade de la réflexion, il s'agit de faire le point sur les éléments connus, sur leur perception, ou les deux. En d'autres termes, il s'agit de faire ressortir la finalité du projet et donc le positionnement de l'entrepreneur par rapport à l'opportunité retenue.

### 3. **Le projet fait quoi ?**

L'objectif, à travers cette question, est de décrire les différentes activités qui seront nécessaires au bon fonctionnement du projet lorsque l'entreprise sera créée. Nous sommes ici dans la partie interne du scénario. Au-delà de l'activité, l'information recueillie permet de renseigner sur les ressources et les résultats de l'activité. Ces questions renvoient donc à une représentation projective de ce que sera l'activité dans un fonctionnement quotidien. Cela permet encore une fois de dimensionner le projet et de mettre ses éléments en cohérence. En effet, si l'entrepreneur considère que pour son projet il a besoin de deux ou trois personnes, ce n'est pas la même chose que s'il en fallait une dizaine. Ces éléments conditionnent fortement, par exemple, la taille du local, le nombre de machines, les résultats attendus et les aspects financiers.

### 4. **Le projet dans quel environnement ?**

Il s'agit de s'informer sur les différents environnements liés au projet et à l'entrepreneur par rapport aux activités et à la finalité du projet. Il est important de connaître les éléments du contexte qui risquent d'avoir un effet sur la structuration de l'opportunité. Ces environnements sont multiples : environnement géographique, environnement technique, environnement économique, environnement réglementaire et juridique, environnement culturel et environnement humain. Ils favorisent le questionnement *a priori*. Le fait de se poser toute une série de questions sur ces environnements oblige l'entrepreneur à réfléchir à des aspects importants liés à l'opportunité, voire à d'autres qu'il n'avait pas forcément envisagés.

### 5. **Le projet dans quelle histoire ?**

De façon générale, l'entrepreneur est invité à se positionner par rapport aux trois temps : le passé, le présent et le futur. Le premier temps consiste à s'interroger sur des projets qui ont peut-être déjà existé, à comprendre leur réussite ou leur échec, mais aussi comment évoluent la demande, la concurrence. Le deuxième temps correspond aux décisions à prendre par rapport aux projets, à la lumière de l'opportunité retenue. Enfin, le dernier temps renvoie à l'évolution du projet dans le moyen et le long terme. Il s'agit donc ici d'inscrire le projet dans une perspective dynamique.

Par rapport à ces cinq modules, il convient d'envisager l'ensemble de ces questions de façon itérative. En effet, bien que l'on commence souvent par renseigner la nature du projet (le projet, c'est quoi ?), la réponse à cette question ne demeure pas figée. Elle est réinterrogée lorsqu'on aborde les modules qui l'entourent. Il n'est pas rare en situation de voir l'entrepreneur modifier, ajuster la question initiale en fonction de ses avancées dans le projet et de sa collecte d'informations. Il en va de même pour les autres questions. Tout au long des différents modules, il s'agit de faire des allers-retours entre les questions. Au final, l'ensemble de ces questions doit permettre de connaître les besoins du projet (financier, humain, technique...) et de construire un outil synthétique qui servira non seulement à collecter de l'information essentielle, mais aussi à communiquer avec diverses personnes liées au projet.



## ANNEXE II

---

### LE CAS PFA-TOOLS

### Dominika Spiewak<sup>1</sup>, ou comment créer son entreprise sans *business plan*

SCHMITT, C., GOMEZ SANTOS, L. et HUSSON, J. (2014). *Université et entrepreneuriat – Tome 3*, Nancy, PUN – Éditions universitaires de Lorraine, coll. « Organisations en action », p. 57-59.

*Il convient de rester ouvert, de se remettre en question régulièrement, et d'écouter les autres car cela fait avancer le projet.*

PORTEUSE DE PROJET

Après avoir fait un stage dans une entreprise polonaise, Dominika Spiewak envisage de mettre sur pied un projet dans le domaine des outils pour l'usinage industriel<sup>2</sup>. C'est le projet PFA-Tools dont le but est de signer des contrats de vente exclusive de produits polonais en France. Ayant des compétences en matière commerciale et linguistique, Dominika devient ainsi l'agent commercial de trois entreprises polonaises.

### Les premiers éléments repérés

Dominika commence, en juin 2012, à déterminer le potentiel du marché français et à établir une liste de cibles potentielles. La Pologne est un pays connu pour le dynamisme de son développement économique. Le secteur

- 
1. Faculté de lettres et ESM-IAE de Metz.
  2. Comme des tarauds et meules.

industriel constitue donc une grande partie du total des exportations du pays. C'est le cas de la sidérurgie, notamment la production du fer, de l'acier et de l'aluminium, ou de la construction de machines. La reconnaissance des activités industrielles à l'internationale est un cadre plutôt favorable pour PFA-Tools. En plus, Dominika compte sur certains avantages :

- Elle a suivi une formation en affaires internationales permettant de développer des compétences en matière de commercialisation du produit, des finances, de droit des sociétés.
- Elle maîtrise trois langues (l'anglais, le français et le polonais), ce qui facilite la traduction des catalogues et la communication avec les clients.
- Elle bénéficie du soutien financier des trois entreprises polonaises, notamment pour les frais de marketing et un délai de paiement de trois mois.
- Les entreprises lui donnent de la capacitation régulière autour de certains aspects techniques propres au domaine.

Elle contacte également des banquiers, des experts comptables et des juristes pour obtenir de l'information supplémentaire. Lors de la recherche d'information, elle s'aperçoit de l'existence du dispositif *Business Unit* du PeeL qu'elle a intégré en janvier 2013. Grâce aux outils proposés par le dispositif, Dominika commence à structurer son projet. Le premier scénario concerne la vente à bas prix d'outils appartenant à l'industrie mécanique polonaise en France. Elle veut montrer les avantages des produits polonais, mettre l'accent sur leur qualité et les économies que les entreprises françaises peuvent réaliser. Dominika visite donc des salons de l'outillage afin de présenter les produits aux entreprises françaises. Ces échanges lui permettent de rendre visible son projet mais aussi de recueillir différents avis autour de son idée. Un exemple : le marché européen de plaquettes est détenu par trois entreprises, deux allemandes et une suédoise, et elles ont déjà des clients français. De plus, en ce qui concerne la matière

première, la hausse du prix de l'acier pourrait, dans certains cas, avoir des répercussions sur les prix des produits à commercialiser. Par conséquent, l'argument qui consiste à insister sur le prix des produits polonais en tant qu'axe central du projet perd de sa force.

### **Un deuxième scénario et des nouvelles confrontations**

Grâce aux conseils et aux nombreuses confrontations, Dominika se rend compte qu'il faut plutôt insister sur la qualité des produits. Réévaluer à nouveau la proposition en considérant d'autres facteurs amène Dominika à envisager le projet d'un autre point de vue : celui de proposer le service de la prospection du marché en Pologne aux clients français. Dans le deuxième scénario, PFA-Tools devient un partenaire commercial pour les entreprises en Région Lorraine souhaitant se développer et exporter leurs produits en Pologne. Afin de travailler l'idée et de la rendre plus solide, Dominique fait de nouvelles rencontres avec les intervenants du PeeL. Elle participe aussi à la Summer School en Suisse en juin 2013. Cela lui permet, d'une part, de suivre des cours d'entrepreneuriat et de visiter des entreprises très innovantes, d'autre part, d'élargir son réseau de contacts en interagissant avec des personnes appartenant à une culture différente. Pour elle, « *ce type d'expériences a favorisé [sa] capacité à [s]'exprimer plus clairement, à gagner en assurance. Le fait de présenter et de communiquer souvent autour de [son] projet [lui] a appris à synthétiser les idées* ».

### **Un projet cohérent montrant des bons résultats**

En septembre 2013, le bilan à la fin du parcours *Business Unit* montre de très bons résultats. PFA-Tools est un projet entrepreneurial cohérent suscitant de l'intérêt auprès des clients. En outre, trois premières ventes ont été effectuées. Les statuts déposés au tribunal de commerce d'Epinal donnent au projet une structure juridique en tant que société. L'étape suivante concerne le lancement du site Internet. Or, pour Dominika, unique porteuse du projet, les tâches augmentent et deviennent parfois difficiles à gérer. Le fait d'avoir sous-estimé la charge de travail l'amène à retracer

la campagne publicitaire. Elle envisage de devenir agent et partenaire commercial pour se consacrer aux questions administratives et à la gestion de PFA-Tools. À long terme, son but est de créer son entreprise et d'embaucher un technico-commercial, d'acheter un véhicule de société et de louer un local pour le stockage des outils en France.

## ANNEXE III

---

### L'EXPÉRIENCE DU PeeL

SCHMITT, C., GOMEZ SANTOS, L. et HUSSON, J. (2014). *Université et entrepreneuriat – Tome 3*, Nancy, PUN – Éditions universitaires de Lorraine, coll. « Organisations en action », p. 17-23.

Le PeeL<sup>1</sup>, bien que correspondant à la réponse à un appel à projets ministériel, est avant tout une volonté territoriale de répondre collectivement à un enjeu : favoriser le développement de la culture entrepreneuriale. Cet objectif a été identifié comme un maillon manquant par rapport à ce qui pouvait exister sur le territoire lorrain en matière d'entrepreneuriat. Un élan s'est créé autour de la proposition du PeeL. En plus de la Région Lorraine, on compte Metz Métropole, Grand Nancy, la Communauté d'Agglomération Sarreguemines Confluences, pour les collectivités, et Banque Populaire Alsace Lorraine Champagne, pour la partie entreprise privée.

Développer l'entrepreneuriat au sein de l'Université de Lorraine a rapidement soulevé une question fondatrice : quelle pédagogie mettre en place ? La littérature sur ce point montre que l'entrepreneuriat ne saurait

---

1. <<http://le-peel.fr/>>, consulté le 28 janvier 2015.

être enseigné de la même façon que d'autres disciplines (Schieb-Bienfait, 2000). Le choix que nous avons fait est en lien avec les pédagogies que nous avons pu voir à l'œuvre, que ce soit du côté du Canada à HEC Montréal et à l'Université du Québec à Trois-Rivières, en Suisse à la HEG de Fribourg, au Maroc à Universiapolis d'Agadir, à Maurice à l'Institut de la francophonie pour l'entrepreneuriat porté par l'AUF ou encore en Belgique à la Louvain School of Management de Louvain-la-Neuve. Il s'agit de mettre l'étudiant en situation entrepreneuriale. Pour cela, nous utilisons des méthodes qui ont fait leurs preuves comme la méthode IDÉO® (Schmitt, 2012). L'objectif est d'amener les étudiants à expérimenter, en totalité ou en partie, ce que vit un entrepreneur quand il développe son projet; dans ce but, nous avons mis en place des formations originales en lien avec la Direction de la vie universitaire et de la culture au sein de l'Université de Lorraine. À travers le sport et l'expression corporelle, les étudiants découvrent des notions comme le risque, le rapport aux autres, l'incertitude, etc., qui sont autant d'aptitudes que l'on va retrouver dans l'entrepreneuriat.

### **Un fil rouge : vivre une expérience entrepreneuriale**

Développer la culture entrepreneuriale ne veut pas dire exclusivement instiller le désir ou la volonté de « création d'entreprise ». Comme nous le rappelions dans le premier tome d'*Université et Entrepreneuriat* (Schmitt, 2005), parallèlement au résultat, autrement dit la création d'entreprise, il est nécessaire de s'intéresser au processus entrepreneurial. Fort de ce constat, notre volonté est de permettre aux étudiants d'avoir la possibilité de vivre, sous différentes formes, une expérience entrepreneuriale. Nous inscrivant résolument dans une perspective phénoménologique (Berglund, 2007; Sarasvathy et Berglund, 2010), c'est-à-dire nous fondant sur l'analyse de l'expérience vécue par les étudiants, nous proposons des parcours centrés, non plus simplement sur une opportunité, mais aussi sur l'entrepreneur et son contexte, autrement dit sur une compréhension de soi et des autres.

Généralement étayées par l'observation, les méthodes pédagogiques traditionnelles dans le domaine de l'entrepreneuriat ne semblent pas convenir à un public d'étudiants. En effet, ces derniers sont peu crédibles auprès de l'ensemble des parties prenantes du projet entrepreneurial. Ce manque de crédibilité s'explique à divers niveaux :

- l'entrepreneur : ayant peu ou pas d'expérience, l'étudiant souffre souvent d'un manque de confiance en lui et en son projet, notamment quand il est amené à le présenter ;
- l'opportunité d'affaires : bien souvent limitée à un niveau conceptuel, l'opportunité d'affaires n'a pas été confrontée à la réalité du terrain pour tester sa robustesse et son appropriation (Tremblay et Carrier, 2006). En restant dans l'observation, la démonstration de l'intérêt de l'opportunité d'affaires demeure faible ;
- les parties prenantes du contexte : cela correspond au regard porté par ces parties prenantes sur le projet. En comparaison des projets qu'ils peuvent voir passer, ceux des étudiants semblent souffrir d'un manque de maturité qui s'explique par leur faible expérience par rapport au domaine dans lequel ils souhaitent se lancer.

Pour répondre à ces besoins, le Peel a cherché à mettre sur pied des démarches qui s'inscrivent dans une logique expérientielle. Ces démarches, sous bien des aspects, sont originales. Elles favorisent notamment l'adoption de postures réflexives à partir de la confrontation avec les parties prenantes. De la simulation à la mise en situation en passant par la méthode des cas, les étudiants se sont vu aborder le processus entrepreneurial sous différents aspects. La simulation a permis de faire vivre aux étudiants des situations que l'on peut retrouver du point de vue entrepreneurial, sans que celles-ci ne soient de réelles situations entrepreneuriales. Dans cette logique, les étudiants se sont vu par exemple proposer des formations où ils ont été amenés à travers l'utilisation de la peinture à exprimer la valeur ajoutée de leur projet. Autre exemple, l'utilisation du sport pour

simuler des situations entrepreneuriales : la boîte pour comprendre le rapport aux autres ou encore les répercussions de leur action ; l'escalade pour appréhender la confiance en soi, le lâcher-prise ou encore le risque.

Une autre dimension a aussi été travaillée à travers ces différentes actions : le collectif. En effet, l'entrepreneur n'est pas un acteur socialement isolé. Bien au contraire, il est en relation constante avec les parties prenantes de son projet entrepreneurial. Ces actions permettent aussi de briser l'isolement dans lequel l'entrepreneur pourrait s'installer en développant son projet.

### **Un dispositif pour entreprendre à l'Université de Lorraine : les *Business Units***

Pour répondre à ces besoins d'expérience, nous avons développé au sein du PeeL un parcours appelé *Business Unit*. L'objectif est de mettre en place des ressources et des moyens pour réaliser un projet et lui permettre de se développer sur le marché. Autrement dit, à partir d'une idée, nous amenons les étudiants à construire une opportunité d'affaires. Les étudiants qui bénéficient de ce dispositif sont généralement ceux qui, au lieu de faire un stage en entreprise, préfèrent travailler sur leur projet entrepreneurial. Pour cela, ils touchent une indemnité équivalente à ce qu'ils pourraient percevoir s'ils étaient en entreprise. À cela vient se greffer la possibilité de bénéficier de fonds d'amorçage supplémentaires selon l'avancée de leur projet. À travers l'originalité de ce dispositif, il s'agissait d'inventer avant l'heure un statut d'étudiant-entrepreneur au sein de l'Université de Lorraine.

Dans les faits, les étudiants se retrouvent dans une posture assez nouvelle pour eux : ils deviennent acteur de leur propre projet. Nous pouvons reprendre ici les propos de Filion (1999, p. 40), pour qui « une des grandes différences entre l'entrepreneur et les autres acteurs qui œuvrent dans les organisations, c'est que l'entrepreneur définit l'objet qui va déterminer son propre devenir ». C'est loin d'être facile. Dans les comportements, nous pouvons déceler les difficultés et les réticences à endosser

cette dimension. Souvent trop habitués à être dans une logique du faire, les étudiants découvrent avec le dispositif *Business Unit* une autre logique : la logique de conception. Dans la lignée des sciences de l'artificiel de Simon (1996), il s'agit de (ré)introduire cette dimension souvent oubliée dans les dispositifs de formation.

### **Une philosophie orientée vers l'action : l'agir entrepreneurial**

Si l'on regarde les différentes expériences menées à l'international (Kyrö et Carrier, 2005 ; Schmitt, 2005, 2008a), force est de constater que les expériences qui peuvent être considérées comme réussies sont celles où la logique du plan d'affaires est mise en cause. Ces dernières années, on entend une question récurrente en matière d'entrepreneuriat : faut-il brûler le plan d'affaires ? Cette question concerne surtout la logique de l'observation sous-jacente au plan d'affaires. En effet, il suffirait d'observer son environnement pour le comprendre et élaborer un plan d'action qu'il serait possible d'appliquer par la suite. Clairement héritée de la période de la planification, cette logique pose problème actuellement et encore plus pour des étudiants porteurs de projet, n'ayant pas ou peu d'expérience ni d'argent. Le plan d'affaires inscrit le porteur de projet dans un agir qu'il convient de qualifier de rationnel et de conventionnel (Joas, 1996).

Aux côtés de cette logique, il en existe une autre plus ancrée dans le pragmatisme : l'agir entrepreneurial. L'expérience du Peel s'inscrit totalement dans cette logique. Notre point de départ consiste à dire que si l'entrepreneuriat est un problème culturel, il convient d'apporter une autre culture et donc une autre façon d'aborder l'entrepreneuriat, une autre façon d'enseigner, d'agir... C'est dans cette perspective que le parcours *Business Unit* s'est, dès le début, affranchi du sacro-saint plan d'affaires. L'objectif est double : construire un scénario à partir de l'idée des étudiants et les amener à confronter leur scénario à l'action, aux faits et auprès des acteurs du terrain. C'est dans l'action que les étudiants peuvent trouver des réponses à leurs questions et c'est toujours elle qui fait surgir des questions qui n'auraient pu se poser

autrement. En travaillant sur un scénario et en le confrontant à la réalité, ils donnent du sens et de la cohérence à leur projet. Ce qui permet en outre de tester la robustesse du scénario. Au final, les étudiants réussissent à trouver des partenaires pour développer leur idée de départ et à mobiliser des ressources et des moyens en vue de faire avancer leur projet. L'agir entrepreneurial inverse la relation avec l'action que l'on pouvait retrouver dans le plan d'affaires. Il ne s'agit plus d'observer et d'agir ensuite, mais bien de pouvoir faire les deux en même temps. Les étudiants qui entrent dans le parcours *Business Unit* sont amenés à faire la démonstration sur le terrain de l'intérêt de leur projet. Ils sont partie intégrante de l'environnement dans lequel ils vont évoluer. Le travail sur le scénario à partir de la méthode IDÉO® devient le point de départ de leur construction de sens et des actions qu'ils vont par la suite entreprendre. Un point non négligeable de cette logique est le développement de dimensions salutogènes (Torrès, 2014) comme l'estime de soi, la cohérence du projet avec son projet de vie ou encore la prise en main de son destin.

### **Les *Business Units*: un parcours original par l'action**

Le fait que l'action joue un rôle primordial dans le développement entrepreneurial a imposé le développement d'un parcours original, hors des sentiers battus. Les trois axes évoqués précédemment ont guidé le développement du parcours *Business Unit* proposé aux étudiants de l'Université de Lorraine :

- Moi : la connaissance de soi ;
- Mon projet : le développement de l'opportunité d'affaires ;
- Mon environnement : la connaissance de son contexte.

La connaissance de soi renvoie principalement aux aptitudes et compétences entrepreneuriales (Aouni et Surlemont, 2007 ; Loué, Laviolette et Bonnafos-Boucher, 2008). Comme nous sommes dans une logique d'action,

il s'agit de faire vivre certaines dimensions entrepreneuriales aux porteurs de projet. Pour cela, il a fallu travailler sur la reproduction de situations entrepreneuriales à travers d'autres domaines. En somme, il s'agit de mettre les étudiants en situations où les aptitudes et les compétences entrepreneuriales sont mobilisées. Les situations que nous proposons aux étudiants sont très variées. Elles relèvent plus généralement du sport et de la culture. Sur le plan du sport, les étudiants sont amenés à pratiquer l'escalade, le badminton, la boxe française. Sur le plan de la culture, les étudiants sont amenés à faire de la peinture, de la musique, du théâtre ou encore de l'expression corporelle. Dans ces diverses situations, ce sont des aptitudes ou des compétences comme le leadership, la confiance, le rapport à l'autre, l'expression du projet, la réussite, l'échec ou encore le retour d'expérience qui sont travaillées et consolidées avec les étudiants.

La connaissance du contexte renvoie à la nécessité de connaître les acteurs de l'environnement et le fonctionnement de celui-ci. Encore une fois, il ne s'agit pas d'être en simple posture de contemplation de cet environnement et de le décrire. Cette façon de faire est très sécurisante pour les étudiants et les laisse dans leur zone de confort, car ne nécessitant généralement pas une interaction forte avec les acteurs de l'environnement. Dans la démarche *Business Units*, il s'agit avant tout de soumettre le scénario retenu par l'étudiant pour son projet aux acteurs de son environnement; il est donc amené à traduire son scénario pour ces acteurs. C'est le scénario qui guide le travail sur le terrain et la recherche d'information. Les étudiants se retrouvent clairement devant des inférences, c'est-à-dire des actions mettant en relation les éléments du scénario par rapport à un environnement aboutissant à la démonstration d'acceptation, de rejet ou de probabilité de ce même scénario. La méthode des experts est peut-être privilégiée aux méthodes de sondage. Comme le soulignent Hatem, Cazes et Roubelat (1996) et Maleki (2009), les prévisions faites par un groupe d'experts sont généralement plus fiables que celles provenant de groupes d'individus sondés aléatoirement. Il s'agit pour les étudiants d'organiser la consultation d'experts, de façon synchrone ou asynchrone, sur un sujet précis.

Le développement de l'opportunité d'affaires est le troisième pilier du parcours *Business Units*. Dans un premier temps, l'objectif concerne avant tout la construction du scénario du projet des étudiants. La conception de ce scénario à l'aide de la méthode IDÉO® permet de donner du sens à l'idée de départ. Il requiert, dans un second temps, la traduction du scénario autour d'un produit, d'un service ou d'un démonstrateur de l'idée de départ. L'étudiant s'efforce alors d'incarner son projet au-delà des mots. Cette incarnation peut aller jusqu'à la vente du produit ou du service pour faire la démonstration de l'intérêt de ce scénario. Le développement de l'opportunité d'affaires permet non seulement de donner de la confiance à l'étudiant mais aussi d'inspirer confiance aux acteurs de l'environnement. Par exemple, il est plus simple d'aller rencontrer un financeur, muni d'éléments déjà réalisés comme un chiffre d'affaires, le partenariat avec un fournisseur, etc., qu'uniquement avec un plan d'affaires qui reste trop souvent dans la sphère de l'observation.

Signalons que les trois axes évoqués précédemment sont intimement liés et ne doivent pas être compris dans une logique de préséance.

# Bibliographie

.....

**AJZEN, I.** (1991). «The theory of planned behaviour», *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, vol. 50, n° 2, p. 179-211.

**AKRICH, M., CALLON, M. et LATOUR, B.** (2006). *Sociologie de la traduction, textes fondateurs*, Paris, Presses de l'École des mines.

**ALVAREZ, S.A. et BARNAY, J.B.** (2007). «Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action», *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 1, n°s 1-2, p. 11-26.

**ANDLER, D.** (1986). «Le cognitivisme orthodoxe en question», *Cahiers du Crea*, n° 9 (*Cognition et complexité*), p. 9-106.

**ANSOFF, I.** (1965). *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill

**AOUNI, Z. et SURLEMONT, B.** (2007). «Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales: une approche cognitive», communication présentée au 5<sup>e</sup> Congrès international de l'Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, 4-5 octobre.

**ARGYRIS, C.** (1990). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

**ARGYRIS, C. et SCHÖN, D.A.** (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, Addison-Wesley.

**ASQUIN, A., CONDOR, R. et SCHMITT, C.** (2012). «Pour la mobilisation de la notion de projet dans la recherche en entrepreneuriat», *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 10, n° 2, p. 7-14.

**AVENIER, M.-J.** (2007). «Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience», dans Avenier, M.-J. et Schmitt, C. (dir.), *La construction de savoirs pour l'action*, Paris, L'Harmattan, p. 140-170.

**AVENIER, M.-J.** (1997). «Une conception de la stratégie en milieu complexe», dans Avenier, M.-J. (dir.), *La stratégie «chemin faisant»*, Paris, Economica, p. 7-35.

**AVENIER, M.-J. et GAVARD-PERRET, M.L.** (2008). «Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique», dans Gavard-Perret, D., Gotteland, C.H. et Jolibert, A. (dir.), *Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion*, Paris, Pearson Education, p. 5-45.

**AVENIER, M.-J. et SCHMITT, C.** (2010). «Et si c'était l'expérience du réel, plutôt que le réel lui-même, qui était connaissable: quelles conséquences pour la recherche en entrepreneuriat?», communication présentée au *Colloque Cifepme*, octobre, Bordeaux.

**AVENIER, M.-J. et SCHMITT, C.** (2009). «Un cadre méthodologique pour des recherches tirant parti de l'expérience des praticiens de la gestion en PME», *Économie et société*, série «Économie de l'entreprise», n° 2, p. 271-294.

- AVENIER, M.-J. et SCHMITT, C.** (2007a). « Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 174, p. 25-42.
- AVENIER, M.-J. et SCHMITT, C.** (2007b). « Mettre en résonance divers éclairages des savoirs pour l'action », dans Avenier, M.-J. et Schmitt, C. (dir), *La construction de savoirs pour l'action*, Paris, L'Harmattan, collection « Action et savoir », p. 15-26.
- AVENIER, M.-J. et SCHMITT, C.** (2008). « Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en entrepreneuriat ? », communication présentée au Colloque Cifepme, octobre, Louvain-la-Neuve.
- BACHELARD, G.** (1961 [1957]). *La poétique de l'espace*, 3<sup>e</sup> éd., Paris, Presses universitaires de France, coll. « Bibliothèque de philosophie contemporaine ».
- BADINTER, E. et BADINTER, R.** (1988). *Condorcet. Un intellectuel en politique*, Paris, Fayard.
- BALDEGGER, R.** (2014). *Le management dans un environnement dynamique, concepts, méthodes et outils pour une approche systémique*, Bruxelles, De Boeck.
- BANDURA, A.** (1982). « Self-efficacy mechanism in human agency », *American Psychologist*, vol. 37, n° 2, p. 122-147.
- BARON, R.** (2004). « The cognitive perspective : A valuable tool for answering entrepreneur's basic why questions », *Journal of Business Venturing*, vol. 19, n° 2, p. 221-239.
- BARWISE, J.** (1989). *The Situation in Logic*, Stanford, Center of the Study of Language Information.
- BAUMOL, W.J.** (1993). « Formal entrepreneurship theory in economics : Existence and bounds », *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n° 3, p. 197-210.
- BÉCHARD, J.-P.** (1999). « Quelles sont les méthodes pédagogiques les plus appropriées pour nos entrepreneurs ? », *Cahier de recherche HEC*, vol. 99, n° 07, novembre, <[http://expertise.hec.ca/chaire\\_entrepreneuriat/wp-content/uploads/99-07-edumethodes.pdf](http://expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/wp-content/uploads/99-07-edumethodes.pdf)>, consulté le 22 janvier 2015.
- BÉCHARD, J.-P. et TOULOUSE, J.-M.** (1998). « Validation of a didactic model for the analysis of training objectives in entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol. 13, n° 4, p. 317-332.
- BERGER, P. et LUCKMANN, T.** (1966). *The Social Construction of Reality*, New York, Doubleday.
- BERGLUND, H.** (2007). « Researching entrepreneurship as lived experience », dans Neergaard, H. et Ulhøi, J. (dir.), *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 75-93.
- BERNOUX, P.** (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Le Seuil.
- BHASKAR, R.** (1978). *A Realist Theory of Science*, Brighton, Harvester Press.
- BIRD, B.J.** (1988). « Implementing entrepreneurial ideas : The case for intention », *Academy of Management Review*, vol.13, n° 3, p. 442-453.
- BIRD SCHOONHOVEN, C. et ROMANELLI, E.** (2001). *The Entrepreneurship Dynamic*, Stanford, Stanford University Press.
- BLONDEL, M.** (1993 [1893]). *L'action. Essai d'une critique de la vie et d'une science de la pratique*, Paris, Quadrige/Presses universitaires de France.

- BLUMER, H.** (1969). *Symbolic Interactionism*, Berkley, University of California press.
- BOGERS, M. et LHULLERY, S.** (2006). *Measuring Informal Innovation : From Non-R&D to On-Line Knowledge Production*, document de travail, Lausanne, École polytechnique fédérale de Lausanne, Chaire en économie et management de l'innovation.
- BOISSIN, J.-P., CHOLLET, B., EMIN, S.** (2007). « Les croyances des étudiants envers la création d'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 180, p. 25-43.
- BOUCHIKHI, H.** (1990). *Structuration des organisations. Concepts constructivistes et études de cas*, Paris, Economica.
- BOURDIEU, P.** (1996) *Raisons pratiques : sur la théorie de l'action*, Paris, Papyrus Editora.
- BOURDIEU, P.** (1980). « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 31, p. 2-3.
- BOUTINET, J.C.** (1993). *Psychologie de la conduite à projet*, Paris, Presses universitaires de France.
- BOYD, N.G. et VOZIKIS, G.S.** (1994). « The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, n° 4, p. 63-77.
- BRÉCHET, J.-P. et SCHIEB-BIENFAIT, N.** (2011). « L'entrepreneuriat confronté au pluralisme théorique. La nécessité d'une project-based view », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol.10, n° 2, p. 24-44.
- BRÉCHET, J.-P., SCHIEB-BIENFAIT, N. et DESREUMAUX, A.** (2009). « Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 8, n° 1, p. 37-54.
- BRUYAT, C.** (1993). *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, thèse de doctorat, Grenoble, Université Pierre-Mendès-France, <<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00011924/document>>, consulté le 22 janvier.
- BRUYAT, C. et JULIEN, P.-A.** (2001). « Defining the field of research in entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n° 2, p. 165-180.
- BUREAU, S. et FENDT, J.** (2011). « Dériver pour apprendre à entreprendre », *Entreprendre et innover*, n°s 3-4, p. 86-94.
- BURRELL, G. et MORGAN, G.** (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis : Elements of the Sociology of Corporate Life*, Londres : Heinemann
- BYGRAVE, W.D.** (1989). « The entrepreneurship paradigm: A philosophical look at its research methodologies », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 14, n° 2, p. 7-26.
- BYGRAVE, W.D. et HOFER, C.W.** (1991). « Theorizing about entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n° 2, p. 13-23.
- CAILLÉ, P.** (1991). *Un et un font trois*, Paris, ESF éditeur.
- CALLON, M. et LATOUR, B.** (1992). *Aramis, ou l'amour des techniques*, Paris, La Découverte.
- CAMARGO, M., BARY, R., SKIBA, N., BOLY, V. et SMITH, R.** (2012). « Studying the implications and impact of smartphones on self-directed learning under a living lab approach », *International Journal of Product Development*, vol. 17, n°s 1-2, p. 119-138.
- CANTILLON, R.** (1931 [1755], *Essai sur la Nature du Commerce en Général*, Londres, MacMillan.

- CARRIÈRE, J.B.** (1991). « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », *Revue internationale PME*, vol. 3, n° 3-4, p. 301-325.
- CHABAUD, D. et MESSEGHEM, K.** (2010). « Le paradigme de l'opportunité », *Revue française de gestion*, vol. 206, n° 7, p. 93-112.
- CHABAUD, D. et NGIJOL, J.** (2005). « Contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités », *Revue internationale PME*, vol. 18, n° 1, p. 29-46.
- COHEN, R.** (2008). « Faut-il brûler les plans d'affaires ? », *L'Expansion Management Review*, vol. 1, n° 128, p. 22-30.
- COHENDET, P. et LLERENA, P.** (1999). « La conception de la firme processeur de connaissance », *Revue d'économie industrielle*, n° 88, p. 211-235.
- COMEGYS, C.** (1976). « Cognitive dissonance and entrepreneurial behavior ». *Journal of Small Business Management*, n° 14, p. 1-6.
- COMPEAU, D. R., et HIGGINS, C. A.** (1995) « Computer Self-Efficacy : Development of a Measure and Initial Test », *MIS Quarterly*, vol. 19, n° 2, juin, p. 189-211
- COSSETTE, P.** (2010). « Usages du concept de cognition dans les travaux de recherche sur l'entrepreneuriat », *Revue internationale PME*, vol. 23, n° 1, p. 9-32.
- COSSETTE, P.** (2001). « A systematic method to articulate strategic vision : An illustration with a small business owner-manager », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 9, n° 2, p. 173-199.
- COSSETTE, P.** (1996). « La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive », *Revue internationale PME*, vol. 9, n° 1, p. 123-142.
- CREPLET, F. et MEHMANPAZIR, B.** (2000). *Une analyse cognitive du concept de « vision entrepreneuriale »*, document de travail, Strasbourg, Université Louis-Pasteur, BETA/ Université Robert-Schuman, CESAG, <<http://www.beta-umr7522.fr/productions/publications/2000/2000-04.pdf>>, consulté le 22 janvier 2015.
- DARSES, F.** (1994). *Gestion des contraintes dans la résolution de problèmes de conception*, thèse de doctorat non publiée, Paris, Université de Paris 8.
- DAVID, A.** (2000). « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », dans David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert/FNEGE, p. 193-214.
- DEHEM, R.** (1984). *Histoire de la pensée économique*, Paris, Dunod.
- DE KONING, A.** (2000). « Bien rédiger un business plan : l'art d'entreprendre », *Les Échos*, <[http://www.aerograf.be/createurs-entreprise/lesechos\\_entreprendre/articles/article\\_2\\_7.htm](http://www.aerograf.be/createurs-entreprise/lesechos_entreprendre/articles/article_2_7.htm)>, consulté le 20 février 2005.
- DEMEULENAERE, P.** (2003). *Les normes sociales*, Paris, Presses universitaires de France.
- DE SAINT-EXUPÉRY, A.** (2000). *Citadelle*, Paris, Gallimard.
- DE SERRES, O.** (2001[1620]). *Le théâtre d'agriculture et message des champs*, (la présente édition est conforme à l'édition 1804-1805), Arles, Actes Sud, coll. « Thesaurus ».
- DEW, N.** (2009). « Serendipity in entrepreneurship », *Organization Studies*, vol. 30, p. 735-753.
- DEWEY, J.** (1938). *Logic: The Theory of Inquiry*, New York, Holt, Rinehart and Winston.

- DUBAR, C.** (1996). *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.
- EMIN, S.** (2004). « Les facteurs déterminant la création d'entreprise par les chercheurs publics : application des modèles d'intention », *Revue de l'entrepreneuriat* – vol. 3, n° 1, p. 1-20.
- FABRE, M.** (1999). *Situations-problèmes et savoir scolaire*, Paris, Presses universitaires de France.
- FACCHINI, F.** (2007). « L'entrepreneur comme un homme prudent », *Revue des sciences de gestion*, n° 226-227, p. 29-39.
- FAYOLLE, A.** (2000). « L'enseignement de l'entrepreneuriat dans le système éducatif supérieur français : un regard sur la situation actuelle », *Gestion 2000*, n° 3, mai-juin, p. 77-95.
- FAYOLLE, A. et DEGEORGES, J.-M.** (2012). *Dynamique entrepreneuriale, le comportement de l'entrepreneur*, Bruxelles, De Boeck.
- FILION, L.-J.** (2012). « Méthodologie de modélisation systémique, application à des acteurs entrepreneuriaux », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 18, n° 44, p. 31-70.
- FILION, L.-J.** (2008). « Les représentations entrepreneuriales : un champ d'études en émergence », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 14, n° 32, p. 13-43.
- FILION, L.-J.** (2004). « Operators and visionaries : Differences in the entrepreneurial and managerial systems of two types of entrepreneurs », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 1, n° 1-2, p. 35-55.
- FILION, L.-J.** (2002). *Savoir entreprendre*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- FILION, L.-J.** (1999). *Tintin, Minville, l'entrepreneur et la potion magique*, Montréal, Presses HEC, coll. « Les grandes conférences ».
- FILION, L.-J.** (1997). « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue internationale PME*, vol. 10, n° 2, p. 129-172.
- FILION, L.-J.** (1991a). « Vision and relations : Elements for an entrepreneurial metamodel », *International Small Business Journal*, vol. 9, n° 2, janvier, p. 26-40.
- FILION, L.-J.** (1991b). *Visions et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Cap Rouge, Éditions de l'Entrepreneur.
- FILION, L.-J., ANANOU, C. et SCHMITT, C.** (2012). *Réussir sa création d'entreprise sans business plan*, Paris, Éditions Eyrolles
- FOERSTER, H., VON** (2000). « Éthique et cybernétique de second ordre », dans Watzlawick, P. et Nardone, G. (dir.), *Stratégie de la thérapie brève*, Paris, Seuil, p. 60-76.
- FORBES, D.** (1999). « Cognitive approaches to new venture creation », *International Journal of Management Reviews*, vol. 1, p. 415-439.
- FORNEL, M., DE et QUÉRÉ, L.** (1999). *La logique des situations, nouveaux regards sur l'écologie des activités sociales*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.
- GAREL, G. et MOCK, E.** (2012). *La fabrique de l'innovation*, Paris, Dunod.
- GARFINKEL, H.** (1967). *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

- GARTNER, W.B.** (1988). « Who is an entrepreneur? Is the wrong question », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 13, n° 4, p. 47-68.
- GARTNER, W.B., CARTER, N.M. et HILLS, G.E.** (2003). « The language of opportunity », dans Steyaert, C. et Hjort, D. (dir.), *New Movements in Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 140-162.
- GIGER J.-C.** (2008). « Examen critique du caractère prédictif, causal et falsifiable de deux théories de la relation attitude-comportement : la théorie de l'action raisonnée et la théorie du comportement planifié », *L'année psychologique*, vol. 108, n° 01, mars, p. 107-131.
- GIORDANO, Y.** (1991). « Décision et organisations : quelles rationalités ? », *Économies et sociétés*, série « Sciences de gestion », n° 17, p. 161-194.
- GIRIN, J.** (2011). « Empirical analysis of management situations : Elements of theory and method », *European Management Review*, vol. 8, p. 197-212.
- GIROD-SÉVILLE, M. et PERRET, V.** (1999). « Fondements épistémologiques de la recherche », dans Thiétart, R.A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 13-33.
- GLASERSFELD, E., VON** (2000). « La construction de la connaissance », dans Watzlawick, P. et Narbonne, G. (dir.), *Stratégie de la thérapie brève*, Paris, Seuil, p. 34-48.
- GLASERSFELD, E., VON** (1984). « An introduction to radical constructivism », dans Watzlawick, P. (dir.), *The Invented Reality*, New York, Norton, p. 17-40.
- GNASSOUNOU, B.** (2007). *Textes clés de la philosophie de l'action*, Paris, Vrin.
- GOFFMAN, E.** (1974). *Frame Analysis : An Essay on the Organization of Experience*, Londres, Harper and Row.
- GOMEZ SANTOS, L. et SCHMITT, C.** (2013). « Pour un changement de paradigme en matière d'accompagnement entrepreneurial », dans St-Pierre, J. et Trépanier, M., *Créer et développer une PME dans une économie mondialisée*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 57-94.
- GRANOVETTER, M.** (1985). « Economic action and social structure : The problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, p. 481-510.
- GRÉGOIRE, D.A., CORBETT, A.C. et McMULLEN, J.S.** (2011). « The cognitive perspective in entrepreneurship : An agenda for future research », *Journal of Management Studies*, vol. 48, n° 6, p. 1443-1477.
- GRENIER, C. et PAUGET, B.** (2007). « Qu'est-ce que la recherche en management ? », *Recherche en soins infirmiers*, vol. 4, n° 91, p. 12-23.
- HABERMAS, J.** (1987). *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.
- HATCHUEL, A.** (2000). « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », dans David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R. (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert/FNEDGE, p. 7-43.
- HATEM, F., CAZES, B. et ROUBELAT, F.** (1993). *La Prospective. Pratiques et Méthodes*, Paris, Éditions Economica, coll. « Gestion ».
- HEIDEGGER, M.** (1964). *L'être et le temps*, Paris, Gallimard.
- HERNANDEZ, E.-M.** (1999). « Modèles d'entrepreneuriat : vers une approche contingente et processuelle », *Revue sciences de gestion*, n°s 26-27, p. 505-526.

**HLADY RISPAL, M.** (2002). *Méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck.

**HOFSTEDE, G.** (1991). *Culture and Organizations: Software of the Mind*, Londres, McGraw-Hill.

**HUTCHINS, E.** (1995). *Cognition in the Wild*, Cambridge, MIT press.

**JACQUEMIN, E. et JANSSEN, F.** (2013). « La cognition de l'entrepreneur : recherche interdisciplinaire et pratiques d'enseignement. Une interview du professeur Norris F. Krueger, Jr. », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 12, n<sup>os</sup> 1-2, p. 171-177.

**JAZIRI, R. et PATUREL, R.** (2009). « Une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat : vers une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat », communication présentée au colloque *Entrepreneuriat et entreprise : nouveaux enjeux et nouveaux défis*, Gafsa (Tunisie), avril.

**JEANTET, A., TIGER, H., VINCK, D. et TICHKIEWITCH, S.** (1996), « La coordination par les objets dans les équipes intégrées de conception de produit » dans Terssac de G., Friedberg E., *Coopération et conception*, Octares Editions, Toulouse, p. 87-121.

**JOAS, H.** (1996). *The Creativity of Action*, Chicago, Chicago University press.

**JULIEN, P.-A.** (à paraître a). « Olivier de Serres, l'entrepreneur innovateur », dans Messeghem, K. et Torrès, O., *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*, Caen, EMS.

**JULIEN, P.-A.** (à paraître b). « Entre théorie et pratique », *Revue Internationale PME*.

**JULIEN, P.-A.** (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

**JULIEN, P.-A.** (2000). « Les PME à forte croissance : les facteurs explicatifs », communication présentée au Congrès de l'Association internationale de management stratégique, Montpellier, 24-26 mai.

**JULIEN, P.-A., ANDRIAMBELOSON, E. et RAMANGALAHY, C.** (2004). « Networks, weak signals and technological innovation among SMEs land-based transportation equipment sector », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 16, n<sup>o</sup> 4, p. 251-269.

**JULIEN, P.-A. et BRUNELLE, L.** (2001). « The Gazelles, the Jazz Band Metaphor and Further : A Case Study », communication présentée à la II<sup>e</sup> International Conference on Dynamic Enterprises, février, Portorož, Ljubljana (Slovénie).

**JULIEN, P.-A., LAURIN, F. et ST-PIERRE, J.** (2014), « Les déterminants socioculturels de l'entrepreneuriat, une analyse appliquée », rapport, Québec, Ministère des Finances et de l'Économie du Québec/Développement économique Canada pour les régions du Québec.

**JULIEN, P.-A., RAYMOND, L., JACOB, R. et ABDUL-NOUR, G.** (2003). *L'entreprise-réseau : concepts et applications, dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier produits récréatifs – 1993-2003*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

**JULIEN, P.-A. et SCHMITT, C.** (2008). « Pour une vision renouvelée des pratiques entrepreneuriales, de la vision libérale à la vision sociale de l'entrepreneuriat », dans Schmitt, C. (dir.), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 15-34.

**JULIEN, P.-A. et ST-PIERRE, J.** (2012). « Entrepreneur, incertitude et information », communication présentée au Colloque Cifepme, octobre, Brest.

**KATZ, J. et SHEPHERD, D.** (2003). « Cognitive approaches to entrepreneurship research », dans Katz, J. et Shepherd, D., *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Oxford, Elsevier, p. 1-10.

**KIRSCH, D., GOLDFARB, B. et GERA, A.** (2009). « Form or substance : The role of business plan in venture capital decision marketing », *Strategic Management Journal*, vol. 30, n° 5, p. 487-515.

**KIRZNER I.** (1973), *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, University of Chicago Press.

**KNOLL, L., SCHMITT, C. et BAYAD, M.** (2003). « Du plan d'affaires à la formation au plan d'affaires : le plan d'affaires vu comme un outil d'intermédiation et de structuration dans la conception des organisations », communication présentée au colloque « L'entrepreneuriat en action », Agadir (Maroc), octobre.

**KRUEGER, N.F.** (1993). « The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions and new venture feasibility and desirability », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, p. 5-21.

**KRUEGER, N.F. et CARSRUD, A.L.** (1993). « Entrepreneurial intentions : Applying theory of planned behavior », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 5, p. 315-330.

**KURATKO, D.F.** (2005). « The emergence of entrepreneurship education : Development, trends and challenges », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n° 5, p. 577-597.

**KYRÖ, P. et CARRIER, C.** (2005). *The Dynamics of Learning Entrepreneurship in a Cross-Cultural University Context*, Tampere, University of Tampere.

**LACROUX, F.** (1999). « La modélisation dans le contrôle de gestion », dans Dupuy, Y. (dir.), *Faire de la recherche en contrôle de gestion ?*, Paris, Vuibert/FNEGE, p. 21-29.

**LAMBIN, J.-J., GALLUCCI, C. et SICURELLO, C.** (2009). *Dirección de marketing : gestión estratégica y operativa del mercado*, Mexico, McGraw-Hill.

**LAWSON, T.** (1996). *Economics and Reality*, Londres, Routledge.

**LEARNED, K.E.** (1992). « What happened before the organization ? A model of organization formation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 17, n° 1, p. 39-48.

**LE MOIGNE, J.-L.** (1977). *La théorie du système général*, Paris, Presses universitaires de France.

**LIN, N.** (1999). « Building a network theory of social capital », *Connexions*, vol. 22, n° 1, p. 28-51.

**LORINO, P.** (2005). « Théories des organisations, sens et action », dans Lorino, P. et Teulier, R. (dir.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris, La Découverte, p. 54-71.

**LORINO, P.** (1999). « Le sens giratoire et le chameau », dans GRASCE (dir.), *Entre systémique et complexité, chemin faisant...*, Paris, Presses universitaires de France, p. 147-156.

**LOUÉ, C., LAVIOLETTE, E. et BONNAFOS-BOUCHER, M.** (2008). « L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences : éléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol 7, n° 1, p. 63-83.

**MALEKI, K.** (2009). *Méthodes quantitatives de consultation d'experts*, Paris, Éditions Publibook.

**MARCHESNAY, M.** (2014). « Strategic scanning of small entrepreneurs : A pragmatic view », *Journal of Innovation Economics & Management*, vol. 2, n° 14, p. 105-120.

- MARCHESNAY, M.** (2012). « Une approche pragmatique de l'entrepreneur », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XVIII, n° 46, p. 95-106.
- MARGNAT, D.** (2004). *Le livre de raison d'Olivier de Serres*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
- MARTINET, A.-C.** (1993). « Une nouvelle approche de la stratégie, introduction au dossier gérer la complexité », *Revue française de gestion*, n° 93, p. 62-63.
- MASON, C. et BROWN, R.** (2013). « Creating good public policy to support high-growth firms », *Small Business Economics*, vol. 40, n° 2, p. 211-225, <<http://link.springer.com/article/10.1007%2F511187-011-9369-9>>, consulté le 22 janvier 2015.
- MCCLELLAND, D.C.** (1961). *The Achieving Society*, New York, Van Nostrand.
- MCCRAW, T.K.** (2007). *Prophet of Innovation. Joseph Schumpeter and Creative Destruction*, Cambridge/Londres, The Belknap Press of Harvard University Press.
- MESSEGHEM, K.** (2004). « L'opportunité au cœur du management entrepreneurial: Apport de l'école autrichienne », communication présentée au III<sup>e</sup> Congrès de l'académie de l'entrepreneuriat, Lyon, mars.
- MICAËLLI, J.-P. et FOREST, J.** (2003). *Artificialisme : introduction à une théorie de la conception*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.
- MINART, G.** (2013). *Entrepreneur et esprit d'entreprise. L'avant-gardisme de Jean-Baptiste Say*, Paris, L'Harmattan.
- MISES, L., VON** (1985). *L'action humaine, traité d'économie*, Paris, Presses universitaires de France.
- MITCHELL, R.K. et al.** (2002). « Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, p. 93-104.
- MORIN, E.** (1990). *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF éditeur.
- MUSTAR, P.** (2001). « Diversité et unité des entreprises à forte croissance du secteur manufacturier en France », *Revue internationale PME*, vol. 14, n° 3-4, p. 66-89.
- NEUBERG, M.** (1991). *Théorie de l'action. Textes majeurs de la philosophie analytique de l'action*, Liège, Mardaga.
- NLEMVO, F. et WITMEUR, O.** (2010). « Faut-il vraiment brûler les plans d'affaires ? », *L'expansion entrepreneuriat*, n° 6, p. 46-50.
- NONAKA, I. et TAKEUCHI, H.** (1997). *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante*, Bruxelles, De Boeck.
- NOOTEBOOM, B.** (2000). *Learning an Innovation in Organization and Economics*, Oxford, Oxford University Press.
- NUMAGAMI, T.** (1998). « The infeasibility of invariant laws in management studies: A reflective dialogue defense of case studies », *Organization Science*, vol. 9, n° 1, p. 2-15.
- OIRY, E.** (2005). « Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? », *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 158, p. 13-34.
- OUELLET, C. et COSSETTE, P.** (1999). *Les travaux des chercheurs utilisant le concept de cognition en sciences de l'administration : une étude exploratoire*, Actes de la huitième Conférence internationale de management stratégique (AIMS), Paris, mai.

- PALICH, L.E. et BAGBY, D.R.** (1995). « Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking : Challenging conventional wisdom », *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n° 6, p. 425-438.
- PENROSE, E.T.** (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Oxford University Press.
- PHILIPPART, P. et SCHMITT, C.** (2012). « L'entrepreneuriat à la recherche de l'entrepreneur », dans Schmitt, C. et Lievre, P. (dir.), *Nouvelles perspectives en entrepreneuriat : de la pratique aux activités entrepreneuriales*, Nancy, PUN – Éditions universitaires de Lorraine, coll. « Organisations en action », p. 211-221.
- PIAGET, J.** (1979). *Épistémologie génétique*, Paris, Presses universitaires de France.
- PIAGET, J.** (1973). *La construction du réel chez l'enfant*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé.
- PLASHKA G. et WELSCH H.P.** (1989), Predictors of planning modes among entrepreneurs : the impact of size, profitability, industry structure and decision behavior on formality of planning, Durham (Angleterre) : Third workshop on recent research in entrepreneurship (ESIAM)
- POPPER, K.** (1997). *Toute vie est résolution de problèmes*, Paris, Actes Sud.
- POPPER, K.** (1991). *La connaissance objective*, Paris, Flammarion.
- PORTER, M.** (1982). *Choix stratégiques et concurrentiels*, Paris, Economica.
- RIX, G.** (2007). « Une mise en perspective de modes d'investigation de l'activité humaine », dans Avenier, M.-J. et Schmitt, C. (dir.), *La construction de savoirs pour l'action*, Paris, L'Harmattan, p. 87-108.
- RONSTADT, R.C.** (1988). « The corridor principle », *Journal of Business Venturing*, vol. 3, p. 31-40.
- ROSKER, E.** (2006). « El método de casos como herramienta transformadora de la sociedad », *Revista Universidad & Empresa*, vol. 5, n° 11, p. 109-112.
- SACERDOTI, E.** (2004). *A Structure for Plans and Behavior*, New York, American Elsevier.
- SADLER-SMITH, E.** (2004). « Cognitive style and the management of small and medium-sized enterprises », *Organization Studies*, vol. 25, n° 2, p. 155-181.
- SAPORTA, B. et VERSTRAETE, T.** (2000). « Réflexions sur l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les composantes en sciences de gestion des universités françaises », *Gestion 2000*, n° 3, p. 97-121.
- SARASVATHY, S.** (2008a). « Designing organizations that design environments : Lessons from entrepreneurial expertise », *Organization Studies*, vol. 29, n° 3, p. 331-350.
- SARASVATHY, S.** (2008b) *Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise*, Cheltenham/Northampton, Edward Elgar.
- SARASVATHY, S.** (2003). « Entrepreneurship as a science of the artificial », *Journal of Economic Psychology*, vol. 24, p. 203-220.
- SARASVATHY, S.** (2001). « Causation and effectuation : Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency », *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 2, p. 243-263.

- SARASVATHY, S. et BERGLUND, H.** (2010). « On the relevance of decision making in entrepreneurial decision making », dans Landström, H. et Lohrke, L. (dir.), *The Historical Foundations of Entrepreneurship Research*, Aldershot, Edward Elgar, p. 75-93.
- SARASVATHY, S., DEW, N., VELAMURI, S. et VENKATARAMAN, S.** (2003). « Three views of entrepreneurial opportunity », dans Acs, Z.J. et Audretsch, D. (dir.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Charlottesville, VA, Springer, p. 141-160.
- SARASVATHY, S. et VENKATARAMAN, S.** (2011). « Entrepreneurship as method : Open questions for an entrepreneurial future », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, n° 1, p. 113-135.
- SAY, J.-B.** (1929 [1828]). *Cours complet d'économie politique pratique, ouvrage destiné à mettre sous les yeux des hommes d'État, des propriétaires fonciers et des capitalistes, des savants, des agriculteurs, des manufacturiers, des négociants et en général de tous les citoyens l'économie des sociétés*, Paris, Guillaumin.
- SCHIEB-BIENFAIT, N.** (2000). « État des réflexions actuelles sur l'enseignement de l'entrepreneuriat en France », dans Verstraete, T., *Histoire de l'entrepreneuriat*, Caen, EMS, p. 133-148.
- SCHMITT, C.** (2012a). « Créer son futur pour agir au présent », dans Filion, L.J., Ananou, C. et Schmitt, C. (dir.), *Réussir sa création d'entreprise sans business plan*, Paris, Editions Eyrolles, p. 69-83.
- SCHMITT, C.** (2012b). « IDéo® : une méthode pour aider l'entrepreneur à concevoir un scénario à partir d'une opportunité », dans Filion, L.J., Ananou, C. et Schmitt, C. (dir.), *Réussir sa création d'entreprise sans business plan*, Paris, Editions Eyrolles, p. 99-112.
- SCHMITT, C.** (2010). *La valeur des produits et des services en PME*, Fribourg, Growth Publisher.
- SCHMITT, C.** (2009). « Les situations entrepreneuriales : proposition d'une nouvelle grille d'analyse pour aborder le phénomène entrepreneurial », *Revue économique et sociale*, n° 3, p. 11-25.
- SCHMITT, C.** (2008a). *Université et entrepreneuriat*, tome 2, Nancy, PUN – Éditions universitaires de Lorraine.
- SCHMITT, C.** (2008b). « Éléments de convergence et de perspectives pour une approche anthropocentrée des pratiques entrepreneuriales », dans Schmitt, C. (dir.), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Entrepreneuriat et PME », p. 319-330.
- SCHMITT, C.** (2006). « De la convergence de l'entrepreneuriat vers la notion de projet », dans Lievre, P., Lecoutre, M, Traoré, M.K. (dir.), *Management de projets, les règles de l'activité à projet*, Paris, Hermès/Lavoisier, p. 125-135.
- SCHMITT, C.** (2005). *Université et entrepreneuriat : une relation en quête de sens*, Paris, L'Harmattan.
- SCHMITT, C.** (2004a). « Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales : une relation en quête de sens », *Revue internationale PME*, vol. 17, n°s 3-4, 2004, p. 43-68.
- SCHMITT, C.** (2004b). « La construction de la valeur : proposition d'une approche dialectique », *La Revue des sciences de gestion*, n° 38, p. 105-132.
- SCHMITT, C.** (2000). « Ordre et désordre en PME : contribution du visuel au développement organisationnel », *Direction et gestion*, n°s 180-181, p. 45-60.

- SCHMITT, C. et FILION, L.-J.** (2009). « Le réel expérimenté pour explorer la TPE : apports conceptuels et méthodologiques », *Management & Avenir*, n° 30, p. 207-226.
- SCHMITT, C., GOMEZ SANTOS, L. et HUSSON, J.** (2014). *Université et entrepreneuriat – Tome 3*, Nancy, PUN – Éditions universitaires de Lorraine, coll. « Organisations en action ».
- SCHMITT, C. et HUSSON, J.** (à paraître). « Entrepreneurial situations. Definition and interests for entrepreneurial research », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*.
- SCHMITT, C. et HUSSON, J.** (2014). « Accompagner le projet entrepreneurial : regard renouvelé sur l'accompagnement », *Entrepreneuriat et innovation*, vol. 2, n° 21, p. 10-18.
- SCHMITT, C. et HUSSON, J.** (2012). « Le rond-point, le chameau et le facilitateur : accompagner le porteur d'une opportunité entrepreneuriale », dans Filion, L.J., Ananou, C. et Schmitt, C. (dir.), *Réussir sa création d'entreprise sans business plan*, Paris, Editions Eyrolles, p. 233-246.
- SCHMITT, C., JULIEN, P.-A. et LACHANCE, R.** (2002). « Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation », *Revue internationale PME*, vol. 15, n° 2, p. 35-62.
- SCHMITT, C. et ROSKER, E.** (à paraître). « Quand savoir entreprendre, c'est savoir concevoir », *Revue des sciences de gestion*.
- SCHUMPETER, J.A.** (1983). *Histoire de l'analyse économique – volume 1 : L'âge des fondateurs ; volume 2 : L'âge classique ; volume 3 : L'âge de la science*, (traduction de la version anglaise publiée par Allen & Unwin et Oxford University Press, 1954), Paris, Gallimard.
- SCHUMPETER, J.** (1954). *History of Economic Analysis*, Londres, Allen & Unwin.
- SCHUMPETER, J.A.** (1949). « Economic theory and entrepreneurial history », dans Wohl, R.R. (dir.), *Change and the Entrepreneur: Postulates and the Patterns for Entrepreneurial History*, Cambridge, Harvard University Press, Research Center in Entrepreneurial History.
- SCHUMPETER, J.** (1928). « The instability of capitalism », *The Economic Journal*, vol. 38, n° 151, p. 379.
- SHANE, S.** (2003). *A General Theory of Entrepreneurship : The Individual-Opportunity Nexus*, Northampton, Edward Elgar.
- SHANE, S. et VENKATARAMAN, S.** (2000). « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, vol. 25, p. 217-226.
- SHAPERO, A.** (1975) « The displaced, uncomfortable entrepreneur », *Psychology Today*, vol. 9, n° 6, p. 83-88.
- SHAPERO, A. et SOKOL, L.** (1982). « The social dimensions of entrepreneurship », dans Kent, C. et al. (dir.), *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, p. 72-90.
- SHORT, J.C., KETCHEN, D.J., SHOOK, C.L. et IRELAND, R.D.** (2010). « The concept of "opportunity" in entrepreneurship research : Past accomplishments and future challenges », *Journal of Management*, vol. 36, n° 1, p. 40-65.
- SILBERZAHN, P.** (2014). *Effectuation : les principes de l'entrepreneuriat pour tous*, Paris, Pearson France.
- SIMON, H.A.** (1996). *The Sciences of the Artificial*, Cambridge, MIT Press.

**SORENSEN, O. et STUART, T.E.** (2008). « Entrepreneurship: A field of dreams ? », *The Academy of Management Annals*, vol. 1, p. 517-543.

**SPERBER, D.** (1997). « Individualisme méthodologique et cognitivisme », dans Boudon, R., Chazel, F. et Bouvier, A. (dir.), *Cognition et sciences sociales*, Paris, Presses universitaires de France, p. 123-136.

**ST-PIERRE, J. et SCHMITT, C.** (2011). « Rapprocher chercheurs et praticiens pour le développement de connaissances scientifiques : l'exemple d'une recherche en PME », *Management & Avenir*, n° 43, p. 141-158.

**SUCHMAN, L.A.** (1987). *Plans and Situated Actions: The Problem of Human-Machine Communications*, Cambridge, Cambridge University Press.

**TAVRIS, C. et WADE, C.** (1999). *Introduction à la psychologie : les grandes perspectives*, Bruxelles, De Boeck.

**THEUREAU, J.** (1992). *Le cours d'action : analyse sémiologique. Essai d'une anthropologie cognitive située*, Berne, Peter Lang.

**TOCHON, F.V.** (2000). « When authentic experiences are "enminded" into disciplinary genres: Crossing biographic and situated knowledge », *Learning and Instruction*, vol. 10, n° 4, p. 331-359.

**TOMASINO, D.** (2007). « The psycho-physiological basis of creativity and intuition: Accessing "the zone" of entrepreneurship », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 4, n° 5, p. 528-542.

**TORRÈS, O.** (2014). « Vers une salutogénèse entrepreneuriale », dans Torres O., *La santé du dirigeant, de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire*, Bruxelles, De Boeck, p. 211-212.

**TOUTAIN, O. et FAYOLLE, A.** (2008). « Compétences entrepreneuriales et pratiques d'accompagnement : approche exploratoire et modélisation », dans Kiizaba, G., *Entrepreneuriat et accompagnement : outils, actions, et paradigmes nouveaux*, Paris, L'Harmattan, p. 31-72.

**TREMBLAY, M. et CARRIER, C.** (2006). « Développement de la recherche sur l'identification collective d'opportunités : assises et perspectives », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol 5, n° 2, p. 69-88.

**TSOUKAS, H.** (2005). *Complex Knowledge*, New York, Oxford University Press.

**UCBASARAN, D., WESTHEAD, P. et WRIGHT, M.** (2009). « The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, vol. 24, n° 2, p. 99-115.

**URBAN, S. et ZUCHELLA, A.** (2011). « Building the future through real value creation and innovation: Achieving competitiveness in a chaotic world », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 13, n° 2, p. 126-149.

**UZZI, B.** (1996). « The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect », *American Sociological Review*, vol. 61, n° 4, p. 674-698.

**UZZI, B. et GILLESPIE, J.J.** (2002). « Knowledge spillover in corporate financing networks: Embeddedness and the firm's debt performance », *Strategic Management Journal*, vol. 23, n° 7, p. 587-613.

**VAGHELY, I.P. et JULIEN P.-A.** (2010). « Are opportunities recognized or constructed? An information perspective on entrepreneurial opportunity recognition », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n° 1, p. 73-86.

- VAN DE VEN, A.H.** (2007). *Engaged scholarship : A Guide for Organizational and Social Research*, Oxford, Oxford University Press.
- VENKATARAMAN, S.** (1997). «The distinctive domain of entrepreneurship research», dans Katz, J. (dir.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Greenwich, JAI Press, p. 119-138.
- VENKATARAMAN, S., SARASVATHY, S. D., DEW, N. et FORSTER, W.** (2012). « Whither the promise ? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial », *Academy of Management Review*, vol. 37, n° 1, p. 21-33.
- VERMERSCH, P.** (1994). *L'entretien d'explicitation*, Issy-les-Moulineaux, ESF éditeur.
- VERSTRAETE, T.** (1999). *Entrepreneuriat, connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Paris, L'Harmattan.
- VERSTRAETE, T.** (1997). « Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise », *Revue internationale PME*, vol. 10, n° 1, p. 43-72.
- VERSTRAETE, T. et FAYOLLE, A.** (2005). « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 4, n° 1, p. 33-52.
- VIAN, D.** (2013). *Isma360 : la boussole de l'entrepreneur innovateur*, Bruxelles, De Boeck.
- VICO, G.** (1981 [1708]). *Vie de Giambattista Vico écrite par lui-même (suivi de : La méthode des études de notre temps, 1708)*, traduit de l'italien par A. Pons, Paris, Grasset.
- WATZLAWICK, P.** (2000). « La construction des réalités cliniques », dans Watzlawick, P. et Narbonne, G. (dir.), *Stratégie de la thérapie brève*, Paris, Seuil, p. 19-33.
- WATZLAWICK, P.** (1988). « Effet ou cause ? », dans Watzlawick, P. (dir.), *L'invention de la réalité, contribution au constructivisme*, Paris, Seuil, p. 73-78.
- WEICK, K.E.** (dir.) (2003). *Le sens de l'action*, Paris, Vuibert.
- WEICK, K.E.** (1999). « Theory construction as disciplined reflexivity : Tradeoffs in the 90's », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 4, p. 797-806.
- YANOW, D.** (2006). « Thinking interpretively : Philosophical presuppositions and the human sciences », dans Yanow, D. et Schwartz-Shea, P. (dir.), *Interpretation and Method. Empirical Research Methods and the Interpretive Turn*, New York, Sharpe, p. 5-26.
- YATCHINOVSKY, A.** (1999). *L'approche systémique, pour gérer l'incertitude et la complexité*, Paris, ESF éditeur.
- ZAFIROVSKI, M.** (1999). « Probing into the social layers of entrepreneurship : Outline of the sociology of enterprise », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 11, n° 4, p. 351-371.

## **DU MÊME AUTEUR**

### **Université et entrepreneuriat**

#### **L'expérience lorraine – Tome 3**

PUN – Éditions universitaires de Lorraine  
collection « Organisations en action », 2014  
(avec *Loyda Gomez Santos et Julien Husson*)

### **Réussir sa création d'entreprise sans business plan**

éditions Eyrolles, 2012  
(avec *Louis Jacques Filion et Claude Ananou*)

### **Nouvelles perspectives en entrepreneuriat**

PUN – Éditions universitaires de Lorraine  
collection « Organisations en action », 2012  
(direction avec *Pascal Lièvre*)

### **La valeur des produits et des services en PME**

éditions Growth Publisher, 2<sup>e</sup> édition, 2012 [2010]

### **Université et entrepreneuriat – Tome 2**

PUN – Éditions universitaires de Lorraine  
collection « Organisations en action », 2008  
(direction)

### **Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales**

Presses de l'Université du Québec, 2008  
(direction)

### **Paroles d'artisans**

PUN – Éditions universitaires de Lorraine  
collection « Organisations en action », 2008  
(direction avec *Mohamed Bayad*)

### **La construction de savoirs pour l'action**

L'Harmattan  
collection « Action et savoir », 2007  
(direction avec *Marie-José Avenier*)

### **Université et entrepreneuriat**

#### **Une relation en quête de sens – Tome 1**

L'Harmattan, 2005  
(direction)



.....  
**Dynamiser le développement régional par l'entrepreneuriat**

Mesures et clés pour agir

*Pierre-André Julien et Josée Saint-Pierre,*

*avec la collaboration de Frédéric Laurin et Michel Trépanier*

2015, ISBN 978-2-7605-4214-3, 508 pages

.....  
**Les PME en marche vers le développement durable**

*Sous la direction de François Labelle, Chantal Hervieux*

*et Marie-France Turcotte*

2014, ISBN 978-2-7605-4161-0, 256 pages

.....  
**Créer et développer une PME dans une économie mondialisée**

Études de cas réels d'entreprises

*Sous la direction de Josée St-Pierre*

*et Michel Trépanier*

2013, ISBN 978-2-7605-3795-8, 388 pages

.....  
**Le duo cédant/repreneur**

Pour une compréhension intégrée du processus  
de transmission/reprise des PME

*Sous la direction de Louise Cadieux*

*et Bérangère Deschamps*

2011, ISBN 978-2-7605-3112-3, 304 pages

.....  
**La transmission des PME**

Perspectives et enjeux

*Louise Cadieux et François Brouard,*

*avec la collaboration de Bérangère Deschamps*

2008, ISBN 978-2-7605-1594-9, 288 pages

.....  
**Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales**

*Sous la direction de Christophe Schmitt*

2008, ISBN 978-2-7605-1533-8, 346 pages

.....  
**Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance**

Une métaphore des romans policiers

*Pierre-André Julien*

2005, ISBN 2-7605-1329-7, 408 pages

.....  
**La gestion du risque**

Comment améliorer le financement  
des PME et faciliter leur développement

*Josée St-Pierre*

2004, ISBN 2-7605-1304-1, 288 pages

.....

**Les décisions d'investissement dans les PME**

Comment évaluer la rentabilité financière

*Josée St-Pierre et Robert Beaudoin*

2003, ISBN 2-7605-1214-2, 262 pages

.....

**L'entreprise-réseau**

Dix ans d'expérience de la Chaire

Bombardier Produits récréatifs

*Sous la direction de Pierre-André Julien, Louis Raymond,*

*Réal Jacob et Georges Abdul-Nour*

2003, ISBN 2-7605-1213-4, 530 pages

.....

**Les PME à forte croissance**

L'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec

*Sous la direction de Pierre-André Julien*

2002, ISBN 2-7605-1181-2, 264 pages

.....

**La gestion financière des PME**

Théories et pratiques

*Josée St-Pierre*

1999, ISBN 2-7605-1030-1, 340 pages

.....

**Entrepreneuriat et stratégie des PME**

Recueil de cas

*Sous la direction de Camille Carrier et Colette Fourcade*

1998, ISBN 2-7605-1018-2, 308 pages

.....

**De la créativité à l'intrapreneuriat**

*Camille Carrier*

1997, ISBN 2-7605-0946-X, 154 pages

.....

**Mondialisation de l'économie et PME québécoises**

*Pierre-André Julien et Martin Morin*

1996, ISBN 2-7605-0857-9, 218 pages







Partant du constat que l'action est quasi absente du débat scientifique en entrepreneuriat, l'auteur entreprend d'en réhabiliter la place, en la mettant au cœur même de la réflexion actuelle. En effet, son ambition est de concevoir une théorie de l'action dans le domaine de l'entrepreneuriat, notamment par l'entremise d'une réconciliation de la connaissance et de l'action entrepreneuriale.

Car, depuis son avènement, la recherche en entrepreneuriat, tout en se fermant sur elle-même, s'est construite en juxtaposant au fil du temps, sans réussir à les faire se rencontrer, l'agir rationnel, l'agir normatif et l'agir cognitif. Il en résulte une sorte de cloisonnement et, plus encore, de dichotomie entre les différentes convictions et postures, entravant probablement le développement de connaissances sur l'action et de l'action à partir de connaissances. L'entrepreneur se retrouve ainsi lui-même séparé de son action.

Aussi apparaît-il impératif d'en faire la saisie à la fois globale et dialogique, par une approche systémique, pour mieux appréhender l'entrepreneur dans toute sa complexité humaine. Les différentes parties de l'ouvrage servent toutes un but: montrer qu'il est pertinent et nécessaire de prendre en considération l'entrepreneur comme l'agent de sa propre action, mu par une intentionnalité propre, ancré dans son écosystème et dans son temps, facteurs d'influence directe sur ce qu'il entreprend. L'agir entrepreneurial pourrait dès lors apparaître comme une véritable prise de conscience de l'ensemble des tenants de l'action, laquelle ne saurait se cantonner au seul domaine de l'entrepreneuriat, étant par nature transversale à toutes sortes d'agir de nos sociétés humaines.



**Christophe Schmitt** est professeur en entrepreneuriat à l'Université de Lorraine (France, École universitaire de management de Metz, Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises). Il y est titulaire de la Chaire entreprendre et responsable du Pôle entrepreneuriat étudiant de Lorraine (PeEL). Il est également professeur associé à la Louvain School of Management (Belgique) et à la Haute école de gestion de Fribourg (Suisse). Ses articles et ouvrages sont pour la plupart étayés par la notion de conception de la valeur et de construction de savoirs pour l'action ainsi que par le développement des pratiques entrepreneuriales.

PUQ.CA

ISBN 978-2-7605-4280-8  
9 782760 542808