



# Entrepreneur, entrepreneuriat (et entreprise) : de quoi s'agit-il ?

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

| Yvon Pesqueux. Entrepreneur, entrepreneuriat (et entreprise) : de quoi s'agit-il ?. 2014. hal-01068587

**HAL Id: hal-01068587**

**<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01068587>**

Submitted on 26 Sep 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Yvon PESQUEUX**

**CNAM**

**Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »**

**Case 1D3P30**

**292 rue Saint Martin**

**75 141 Paris Cédex 03**

**FRANCE**

**Tél. 01 40 27 21 63**

**FAX 01 40 27 26 55**

**E-mail [yvon.pesqueux@cnam.fr](mailto:yvon.pesqueux@cnam.fr)**

**Site web [lirsa.cnam.fr](http://lirsa.cnam.fr)**

# **Entrepreneur, entrepreneuriat (et entreprise) : de quoi s'agit-il ?**

## **Introduction**

Il est tout d'abord important de souligner, dans ce domaine, l'importance des clichés institutionnalisés ainsi que les passages indéterminés très souvent effectués entre d'une part « *leader* » et « entrepreneur » (manifestation concrète) et « *leadership* » et « entrepreneuriat » (manifestation conceptuelle et / ou d'ordre plutôt processuel). Il en va de même pour le recouvrement « entrepreneuriat – innovation » qui est souvent effectué par référence à une « idée d'affaire ». Rappelons aussi l'extensivité de la figure sur l'« objet » de son projet, l'entreprise. C'est à ce titre qu'« entrepreneur » et « entreprise » ne font qu'un, le discours sur l'entreprise pouvant passer de l'un des aspects à l'autre, par effet zoom en quelque sorte. Une dernière ambiguïté vaut entre « entrepreneur » et « création d'entreprise », l'entrepreneur étant ne figure là où la création d'entreprise fonde une logique évolutionniste de la petite entreprise à la grande. L'entrepreneur dont il est question est aussi un chef qui non seulement commande (perspective verticale de la hiérarchie) mais qui est aussi celui qui initie (perspective horizontale de celui qui « prend entre »).

Qu'il s'agisse d'entrepreneur, d'innovateur ou de *leader*, il existe, dans les trois cas, trois modes d'approche :

- Celui d'une théorie des traits, qui figure l'entrepreneur et / ou l'innovateur tout comme le *leader* à partir de traits de personnalité. C'est la quête de ces traits qui donnerait une garantie que la personne concernée soit un entrepreneur et / ou un innovateur ou un *leader*. Les deux traits génériques mis en avant sont la focalisation (sur un projet donc une focalisation projective) et la passion, la combinaison des deux venant constituer l'esprit d'entreprise sensé animer l'entrepreneur. L'essentialisme de cette perspective en indique la limite qui est son obscurantisme. Une variante de cette perspective est la caricature du raisonnement par « effectuation », métaphore de l'opportunisme, et non pas par « raisonnement causal »<sup>1</sup> aux regard de *capabilities*.
- La perspective situationniste qui se base sur le fait que ce sont les situations qui font de l'individu un entrepreneur et / ou un innovateur ou un *leader*. Un type de situation spécifique est souvent mis en avant avec la notion de « grand événement ». La limite en est son relativisme.
- La perspective interactionniste se fonde sur le tressage qui existe entre des dimensions personnelles et des situations. La limite en est son indétermination (qu'est-ce qui n'est pas interaction !). Elle présente toutefois l'intérêt d'effectuer une synthèse des positions précédentes en prenant en compte les éléments de contexte qu'ils soient d'ordre personnel (une parenté, un milieu familial), d'ordre biographique (une rencontre, un événement) ou bien encore de l'ordre de l'environnement (contexte culturel, réceptivité de la société, système éducatif, niveau de développement – les entreprises créées dans les pays en développement ne seront pas les mêmes que celles des pays développés). Une variante de cette perspective peut être qualifiée d'« émergente ».

D'un point de vue sociologique (il est à noter que si la sociologie s'intéresse à l'entrepreneuriat, elle tend à faire l'impasse sur la figure de l'entrepreneur sauf du point de vue de l'identité), la question est abordée sous la double dimension des déterminants sociologique de son action<sup>2</sup>. En tout état de cause, l'entrepreneur est bien un sujet qui « prend » (ne serait-ce qu'une décision) ce qui conduit à rappeler à nouveau la tension qu'opère S. Sarasvathy entre « causation » et « effectuation », la causation étant l'issue d'une délibération rationnelle alors que l'effectuation résulte d'une prise d'opportunité, se situant donc dans une logique d'émergence.

---

<sup>1</sup> S. D. Sarasvathy, "Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency", *The Academy of Management Review*, vol. 26, n° 2, 2001, pp. 243-263.

<sup>2</sup> P. H. Thornton, « The Sociology of Entrepreneurship », *Annual Review of Sociology*, vol. 25, 1999, pp. 19-46.

Ce texte sera construit à partir de l'argumentation suivante : après avoir questionné la notion d'entrepreneur et d'entrepreneuriat, il sera question de l'extensivité de la figure avec la référence actuelle à l'entrepreneur institutionnel et à l'entrepreneur social.

## **Questions sur les définitions de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat**

L'entrepreneuriat peut se définir comme une activité impliquant la découverte, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités, dans le but d'introduire de nouveaux biens et services, de nouvelles structures d'organisation, de nouveaux marchés, processus, et matériaux, par des moyens qui, éventuellement, n'existaient pas auparavant.

De façon empirique, on peut le définir comme une activité liée à la formation de nouvelles entreprises et au *self-employment*. L'*organizing* constitue le processus qui conduit l'entrepreneur à créer ou modifier une organisation compte tenu des logiques de marchés et de contexte, logiques qu'il utilisera afin d'exploiter l'opportunité. L'*organizing* est un processus incertain car il est mis en oeuvre avant que l'information validant le bien-fondé de l'opportunité ne soit disponible et que beaucoup de questions restent en suspens. Il est mis en oeuvre à partir des connaissances de l'entrepreneur du fait de son éducation, de ses expériences antérieures, etc. Mais même si les entrepreneurs se basent sur des aspects déjà existants (ils imitent ce que font d'autres entreprises), le processus d'*organizing* mis en oeuvre se réfère à de la créativité. Pour valoriser l'opportunité, l'entrepreneur choisit un mode d'exploitation qui conditionne la dimension de la nouvelle organisation. Il doit aussi définir la forme légale à partir d'un choix entre trois formes (le *proprietorship* qui est aussi la forme légale par défaut, le *partnership* et la *corporation* voire les formes juridiques du *stewardship* quand il s'agit d'entrepreneuriat institutionnel et social), la taille, la sélection ses employés et les modalités de la relation de travail établie avec eux. Il doit également mettre en place les processus qui permettront de transformer les *inputs* en *outputs*.

L'entrepreneuriat repose sur les postulats suivants :

- il requiert l'existence d'opportunités ;
- des différences existent entre les personnes ;
- le rapport au risque (l'entrepreneur est risquophile) ;
- c'est un processus qui tresse des rapports avec des activités d'innovation et d'organisation.

L'entrepreneuriat ne nécessite pas forcément la création d'une nouvelle structure ; il n'est pas non plus forcément le fait d'une seule personne, et il n'est pas fatalement couronné de succès. Les entrepreneurs sont considérés comme des individus capables de construire une activité au regard des changements de la société en trouvant des manières d'exploiter économiquement les opportunités. Ils constituent à ce titre une des figures instituant en sciences des organisations<sup>1</sup>.

Mais la question de l'apprendre dans l'organisation ne devrait-elle pas être liée à celle de l'entreprendre (compris dans le sens large de « prendre entre ») ? Et alors de décliner l'apprendre et l'entreprendre au regard des substantifs ayant la même racine : le comprendre sans lequel l'apprendre est largement obéré et avec lequel l'entreprendre envisage son périmètre, le surprendre qui modifie les schémas cognitifs de l'apprendre et les autres entreprises de l'entreprendre, le reprendre qui évoque la répétition de l'apprentissage et la question des frontières de l'organisation dans l'entreprendre, le méprendre qui vaut aussi bien pour le mal apprendre que pour le mal entreprendre et de déprendre qui est abandon de connaissances dans l'apprendre (désapprendre ou oublier, alors) et de périmètre de l'entreprendre.

## **Les théories économiques de référence**

Les deux théoriciens économiques de la liaison « entrepreneur – opportunités » sont J. A. Schumpeter<sup>2</sup> et I. M. Kirzner. Pour J. A. Schumpeter, l'existence de nouvelles informations est essentielle au processus de compréhension des nouvelles opportunités et pour la construction de la réponse correspondante alors que pour I. M. Kirzner<sup>3</sup>, c'est l'incomplétude des connaissances sur les ressources qui crée les surplus et les manques sur ces ressources et qui fondent les opportunités. Il introduit des notions telles que processus (entrepreneurial), apprentissage (et le temps d'apprentissage qui va avec), connaissance (du fait de la vigilance entrepreneuriale). J. A. Schumpeter a une conception perturbante de l'entrepreneur là où I. M. Kirzner défend une conception équilibrante, « *entrepreneuriat et concurrence constituant les deux faces d'une même pièce* ». L'esprit d'entreprise ne vaut donc pas seulement à long terme (du « nouveau », des « ruptures »), mais aussi à court terme, la concurrence par les prix étant considérée comme étant tout aussi entrepreneuriale. I. M. Kirzner fait donc une

---

<sup>1</sup> Y. Pesqueux, « Les figures de l'Autre en sciences des organisations » in J. Ardoino & G. Bertin (Eds), *Figures de l'Autre*, Téraèdre, Mayenne, 2010, pp. 319-314

<sup>2</sup> J. A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper and Row, New-York, 1962 (trad. G. Fain, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Payot, Paris, 1990)

<sup>3</sup> I. M. Kirzner, *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, 1975 (trad. R. Audouin, *Concurrence & Esprit d'entreprise*, Economica, Paris, 2005)

place à la publicité et à l'information (offerte et demandée) dans le processus entrepreneurial.

### **A. Giddens et une société entrepreneuriale par nature**

Dans le contexte idéologique actuel, on assiste au développement de l'idéologie d'une société entrepreneuriale par nature, à l'extensivité de la notion d'entrepreneur compte tenu des attributs qui lui sont accolés. Pour A. Giddens<sup>1</sup>, la société actuelle s'inscrit dans le projet d'une société par essence « entrepreneuriale » qui vient ainsi légitimer une aspiration au contrôle (en particulier celle d'un contrôle de son futur). A ses yeux, cette modernité pourrait être interprétée comme la résultante des effets croisés de deux aventures, celle des explorateurs et celle du capitalisme marchand dans la légitimation qu'elles apportent à la fondation de l'idée qu'il y a toujours quelque chose de nouveau à explorer. Ce projet d'une société par essence entrepreneuriale pourrait ainsi trouver des éléments de preuve dans la dissolution qui est aujourd'hui celle de l'entreprise à la fois dans sa dérive institutionnelle (quand il s'agit d'en faire l'institution de référence) et dans sa dimension organisationnelle (avec les discussions sur la fin des frontières de l'entreprise, la non distinction croissante entre les aspects de la vie privée et de la vie professionnelle, l'injonction à appliquer des procédures de gestion à toutes les activités sociales, etc.). La dynamique entrepreneuriale apparaîtrait ainsi de plus en plus importante dans le contexte d'un affaiblissement de l'Etat-providence. L'idée d'entreprendre déborderait de l'entreprise pour prendre la dimension d'un projet de vie, projet ayant fait entrer la technique dans notre quotidien et venant justifier la possibilité de laisser sans médiation des individus aux intérêts divergents en face à face. Il s'agit donc du développement parallèle d'une idéologie projective. Pas étonnant alors que l'aléa des comportements de chacun se révèle et que le monde nous apparaisse si incertain... donc si risqué ! Pas étonnant alors non plus que le passage d'une légitimité accordée au statut (principalement celui de salarié dans la mesure où une société salariale venait fonder la condition ouvrière) pour une autre accordée à l'entrepreneur vienne fonder une société entrepreneuriale. Par conséquent, la société entrepreneuriale n'est pas seulement celle des laissés pour compte mais aussi celle de la déstabilisation des stables où le provisoire tend à tenir lieu de régime d'existence. L'individualisme de marché va aussi de pair avec les désinstitutionnalisations... Et cette société entrepreneuriale est mythifiée au travers des célébrations généralisées de l'esprit d'entreprise et par association de la notion à différents contextes.

### **De l'entrepreneur**

---

<sup>1</sup> A. Giddens, *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, Paris, 1994

C'est essentiellement à J.-B. Say que l'on doit la mise en avant de la figure de l'entrepreneur dans la vie économique. Citons ainsi ces extraits du *Catéchisme économie politique* : « À qui donnez-vous le nom d'industriels ? On donne le nom d'industriels ou d'industriel aux hommes qui tirent leur principal revenu de leurs facultés industrielles ; ce qui n'empêche pas qu'ils ne soient en même temps capitalistes, s'ils tirent un revenu d'un capital quelconque, et propriétaires fonciers, s'ils en tirent un autre d'un bien-fonds. *Quelle est la première observation à faire sur les revenus des entrepreneurs d'industrie ?* Qu'ils sont toujours variables et incertains, parce qu'ils dépendent de la valeur des produits et qu'on ne peut pas savoir d'avance avec exactitude quels seront les besoins des hommes et le prix des produits qui leur sont destinés. *Qu'observez-vous ensuite ?* Que parmi les industriels ce sont les entrepreneurs d'industrie qui peuvent prétendre aux plus hauts profits. Si plusieurs d'entre eux se ruinent, c'est aussi parmi eux que se font presque toutes les grandes fortunes. *À quoi attribuez-vous cet effet, quand il n'est pas l'effet d'une circonstance inopinée ?* À ce que le genre de service par lequel les entrepreneurs concourent à la production est plus rare que le genre de service des autres industriels. *Pourquoi est-il plus rare ?* D'abord, parce qu'on ne peut pas former une entreprise sans posséder, ou du moins sans être en état d'emprunter le capital nécessaire ; ce qui exclut beaucoup de concurrents. Ensuite, parce qu'il faut joindre à cet avantage des qualités qui ne sont pas communes : du jugement, de l'activité, de la constance, et une certaine connaissance des hommes et des choses. Ceux qui ne réunissent pas ces conditions nécessaires ne sont pas des concurrents, ou du moins ne le sont pas longtemps, car leurs entreprises ne peuvent pas se soutenir. *Quelles sortes d'entreprises sont les plus lucratives ?* Celles dont les produits sont le plus constamment et le plus infailliblement demandés et, par conséquent, celles qui concourent aux produits alimentaires et à créer les objets les plus nécessaires ».

Rappelons aussi les thèses de Jean-Gustave Courcelle-Seneuil (1813-1892) qu'il exprime dans différents écrits mais surtout dans le *Manuel des affaires ou traité théorique et pratique des entreprises industrielles, commerciales et agricoles*<sup>1</sup> quand il énonce les risques (négatifs) que subit le consommateur avec le risque d'accaparement du commerçant qui stocke des marchandises afin d'en maîtriser le niveau de prix, le risque général de perte de confiance dans la monnaie et le risque économique lié aux crises et, pour les risques financiers, le risque de perte de capital,

---

<sup>1</sup> J. G. Courcelle-Seneuil, *Manuel des affaires ou traité théorique et pratique des entreprises industrielles, commerciales et agricoles*, 4<sup>e</sup> édition, Guillaumin et Cie, Paris, 1883

celui lié aux placements articulant prêteur et emprunteur, celui de la difficulté d'accès aux capitaux et les risques positifs de contrepartie de l'activité d'entreprise qui relève du jugement de l'entrepreneur.

Rappelons qu'au premier sens du terme, l'entrepreneur est celui qui « prend entre », formule qui résonne avec la très actuelle notion de « partie prenante » et qui justifie la conception managérialo-centrée qui prévaut dans la « théorie des parties prenantes »<sup>1</sup>. La théorie des parties prenantes met l'accent sur l'instabilité croissante de l'identification et de la classification des parties prenantes au fur et à mesure que l'on s'éloigne du centre constitué autour de la figure de l'entrepreneur (ou, par extension, de la direction générale). Cette classification de l'« entreprendre » aurait alors pour conséquence d'éloigner de toute description événementielle de l'entreprise pour une description politique. A ce titre, les parties prenantes sont « de » l'entreprise (son essence en quelque sorte).

La classification du CJD (Centre des jeunes dirigeants) de 2004, met l'accent sur la seconde partie de la notion (le « prendre » et repose sur un jeu avec le qualificatif de « prenante » en distinguant :

- les parties apprenantes (les clients),
- les parties comprenantes (les fournisseurs),
- les parties « co-entrepreneuses » (les salariés),
- les parties omni-prenantes (pour le si inclassable « environnement » de l'entreprise),
- les parties surprenantes (pour le « sociétal » qui prendrait ainsi au-dessus) qui viennent aussi fonder la surprise,
- les parties entreprenantes (pour les actionnaires et les associés).

Et nous ne résistons pas à l'envie d'ajouter :

- les parties reprenantes qui, de notre point de vue, sembleraient mieux qualifier les actionnaires, que l'on pourrait aussi, si l'on associe un jugement de valeur négatif, qualifier de partie méprenantes car elles prendraient mal en trompant sur leur intentions qui ne seraient *in fine* que strictement égoïstes,
- les parties méprenantes, c'est-à-dire celles qui prennent « mal », ou encore celles qui sont facteurs de méprise (les parties prenantes « diffuses » qui se « réveillent » lors d'un événement comme accident, par exemple),
- les parties déprenantes qui viseraient ainsi les exclus.

---

<sup>1</sup> E. R. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984



En d'autres termes, peut-on finir par clore cette galerie de portraits des parties prenantes de l'entreprise ? Peut-il y avoir d'autres parties prenantes que celles qui prennent ou bien sont prises par le projet de l'entreprise ? N'y aurait-il pas confusion entre l'entreprendre (prendre entre) et les parties prenantes qui prennent aussi entre la société et l'entreprise. L'entrepreneur est pourtant bien avant tout un « preneur ». Seraient-elles alors « de » la société ou « de » l'entreprise ? Cette indéfinition n'est-elle pas le signe d'une sorte de difficulté à fonder une théorie de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat et ne buterait-elle pas sur l'aporie de la « non » partie prenante ? On pourrait alors finir par se demander qui n'est pas une partie prenante ! Ou alors, ne peut-on considérer la notion de partie prenante comme l'opérateur d'une doctrine de l'entrepreneur, de l'entrepreneuriat et de l'entreprise permettant de la faire passer pour une perspective morale plus que comme fondatrice d'une perspective stratégique ?

Ces développements indiquent le projet d'auto-production d'une image de soi à l'usage des citoyens dans la perspective agoniste d'une interaction vertueuse à l'exclusion, bien sûr, du recours à un tiers extérieur, essentiellement l'Etat. L'entrepreneur est bien la figure à laquelle on se réfère pour stigmatiser l'aspect négatif de l'intervention de l'Etat et de la figure qui l'incarne, le fonctionnaire. La prise en compte par consultation et croisement des points de vue de l'« entre-prendre » peut-elle garantir la multiplicité des points de vue ou encore permettre de construire une synthèse « neutre » dans une visée utilitariste à partir d'une théorie des parties prenantes qui se veut non utilitariste ?

La genèse de la référence aux parties prenantes conduit donc à examiner leur projet normatif au regard du groupe qu'elles représentent, la partie prenante concernée étant alors auto-normée pour mieux légitimer une théorie autocentrée de l'entrepreneur, de l'entrepreneuriat et de l'entreprise. Soulignons ainsi son utilité pour légitimer le fait de pouvoir faire de bonnes affaires. Les classements qui en sont proposés supposent l'égalité analytique entre propriétaires (*shareholders*) et non propriétaire (*stakeholders*), donc entre les « parties prenantes » fondent l'inégalité de leur traitement, certaines pouvant « stratégiquement » être considérées comme plus importantes que d'autres. La référence à la notion de partie prenante tend en fait à homogénéiser les groupes déclarés comme tels au regard de l'entrepreneur, de l'entrepreneuriat et de l'entreprise.

Une autre question ouverte à propos des relations entre l'entrepreneur et l'entrepreneuriat est une des logiques habituelles en sciences des organisations, c'est-à-dire la logique qui consiste à circuler de la figure à l'action. Parler d'entrepreneuriat

plutôt de d'entrepreneur, c'est affirmer l'institutionnalisation de la figure. La figure est le référentiel, le substantif l'action institutionnalisée et c'est en cela que les figures associées se trouvent accrochées à la principale.

Il en va ainsi de l'« intrapreneuriat » qui vaut aussi bien « dans » qu'« autour » de la grande entreprise (on parle aussi d'essaimage à ce sujet). Il s'agit de retrouver le dynamisme de l'entrepreneur en créant les conditions de sa genèse. Il s'agit aussi d'un mode de reclassement des salariés licenciés et/ou d'externalisation.

J'ajouterais aussi la notion d'« exoentrepreneuriat » qui caractérise la création et le développement d'une entreprise dans un pays donné à partir des capitaux et / ou des compétences d'un émigré.

Un dernier aspect à souligner est l'accent mis sur le caractère fondateur de la figure de l'entrepreneur, accent venant mêler « mission » et « vision ». La notion de mission est à comprendre aussi bien dans son acception religieuse (on met alors en avant la question de la croyance, un missionnaire est celui qui croit en sa mission) que dans celle de la priorité (une mission construit une contingence, une hétéronomie qui surplombe l'autonomie du sujet). Les modalités de la mobilisation associée à la mission vont de l'activisme à la cohérence. Mais il ne saurait y avoir de mission sans vision. Dans la signification qui est commentée ici (rappelons que la vision est aussi relative à la vue), la vision peut être considérée comme un guide pourvu de résilience : la vision se modifie face à des changements significatifs (du moins est-elle supposé le faire). La vision est un mot qui dérive du verbe « voir » mais avec une inscription dans le temps : une vision, c'est voir dans le futur. Assortie d'une logique rationaliste, la vision est à la fois la représentation d'un futur désirable mais aussi d'un futur possible, c'est-à-dire « voyance acceptable » en quelque sorte et pouvant donc fonder un engagement. A ce titre, « vision » se rapproche de « représentation » en venant indiquer la focalisation de l'énergie individuelle vers la formalisation et la réalisation de la vision. C'est en ce sens que la vision conduit à la mission. La vision est en quelque sorte une image performative issue d'une forme d'inspiration fondée sur les croyances et les valeurs, de l'intangible rendu tangible et donc possible. C'est en ce sens que l'on va parler de « vision stratégique de l'entrepreneur ». D'un point de vue politique, la vision est à la fois inclusive et mobilisatrice. C'est dans cette acception qu'elle est supposée être une caractéristique de l'entrepreneur comme de l'innovateur et du *leader*. La vision est une orientation (de l'intérieur de celui qui la porte vers l'extérieur). C'est pour cela que mission et vision sont reliées à la figure de l'entrepreneur.

## **L’extensivité de la figure de l’entrepreneur : l’entrepreneur institutionnel et l’entrepreneur social – ou la redécouverte de la société civile non économique ? ou encore l’entrepreneuriat comme « culture » ?**

L’entrepreneur institutionnel<sup>1</sup> et l’entrepreneur social sont aujourd’hui devenus des figures instituant privilégies dans la mesure où ce serait eux qui, dans l’institution et dans la société, bien que socialement « contraints » mais compte tenu de leurs intérêts et de leurs compétences, mettraient en relation de façon efficiente le niveau macro social des effets avec le niveau micro social de la combinaison des ressources. Ils partagent donc avec l’entrepreneur classique cette capacité à générer de l’activité de façon efficiente avec en plus l’idée de construire le changement institutionnel et / ou le changement social et donc un apport à la définition du Bien Commun. Il faut d’ailleurs souligner les notions adjacentes d’« entrepreneuriat politique » ou d’« entrepreneuriat public »<sup>2</sup>. Le champs d’action n’est alors plus le privé mais le public (pour l’entrepreneur institutionnel) et ce qu’il est convenu d’appeler le Tiers secteur ou encore l’économie sociale et solidaire pour l’entrepreneur social où la finalité est alors celle de la solidarité ou de la charité. S’agirait-il d’entrepreneurs pourvus d’une conscience sociale dont la force catalytique serait un espoir face au « court termisme » de la grande organisation ?

L’entrepreneuriat institutionnel naît de la construction de l’incertitude adressée au domaine de l’institution et venant discuter son autorité (la désinstitutionnalisation de l’institution) tout en engageant en même temps une politique de réallocation des ressources (les logiques managériales sont adressées à l’institution ou encore l’institutionnalisation de l’organisation est mise en avant comme idéologie incontournable)<sup>3</sup>. La dimension institutionnelle est donc laissée à l’initiative de personnes capables de « manipuler » les éléments de leur environnement.

La figure de l’entrepreneur institutionnel concerne les personnes qui, à la tête des institutions, matérialisent une stratégie de changement organisationnel (rappelons que

---

<sup>1</sup> T. B. Lawrence & N. Phillips, « From Moby Dick to Free Willy: Macro-cultural Discourse and Institutional Entrepreneurship in Emerging Institutional Fields », *Organizations*, vol. 11, 2004, pp. 689-711

<sup>2</sup> M. Schneider & P Teske, “Towards a Theory of the Political Entrepreneur: Evidence from Local Government”, *American Political Science Review*, vol. 86, 1992, pp. 734-47.  
D. Osborne & T. Gaebler, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

<sup>3</sup> Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, Paris, 2007

l'institution se caractérise par l'absence de questionnement sur sa mission par différence avec les organisations qui saisissent des opportunités ; elle évolue donc dans le contexte d'un changement institutionnel)<sup>1</sup>. I. Huault *et al.*<sup>2</sup> remarquent que seuls les cas de succès sont relayés, la dimension institutionnelle des échecs (en cas d'échec, l'institution ne disparaît pas) restant largement ignorés. C'est la raison pour laquelle ils parlent de traduction (en termes de politique environnementale, de relations du travail, d'implication dans la communauté, de relations avec les usagers et les fournisseurs, etc.), traduction qui commence par la représentation donnée à l'institution considérée en quelque sorte comme étant à la discrétion de l'entrepreneur institutionnel, c'est-à-dire comme une organisation au sein de laquelle pourrait se déployer leur volontarisme managérial. Il est considéré comme pouvant y déployer un projet offrant des solutions à des problèmes concrets (un *problem solver* en quelque sorte déformant l'univers de l'institution qui se caractérise par son fonctionnalisme hiérarchique et sa dimension de *conflict solving*). L'entrepreneur institutionnel peut ainsi être considéré comme le traducteur du managérialisme dans l'institution. Le qualificatif d'« entrepreneur » qui lui est attribué correspond bien au projet idéologique de rendre positive sa qualification. L'entrepreneur institutionnel traduit l'opportunisme inhérent à la substance organisationnelle en termes d'arrangements (à la différence de l'application des règles et des procédures qui, elles, définissent la substance de l'institution).

La perspective en est interactionniste, venant faire de l'entrepreneur institutionnel un alchimiste qui va transformer du plomb (le plomb bureaucratique) en or (celui de l'efficacité). Comme avec la figure de l'entrepreneur classique qui lui sert de référence, il y a une sorte d'extériorité de l'entrepreneur institutionnel par rapport à l'institution qu'il dirige. L'entreprise tout comme la manifestation institutionnelle sont considérées comme le produit de leur vision. L'accent est également mis sur la dimension créative de l'action car c'est en cela qu'il s'agit d'un entrepreneur mais également sur la dimension transgressive de l'action. La figure repose en effet sur le fait de se « sentir mal » dans l'institution dans laquelle il se trouve, sur une biographie où des événements antérieurs entrent en ligne de compte. Ces événements sont marqués par le refus de l'ordre établi, institution oblige. L'entrepreneur institutionnel a souffert des contraintes bureaucratiques. Il y a donc une nette différence avec l'atemporalité de la figure de l'entrepreneur classique.

---

<sup>1</sup> Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, Paris, 2007

<sup>2</sup> I. Huault & J.-P. Gond & B. Leca & F. Dejean, « Institutional entrepreneurs as translators : a comparative study in an emerging activity », *XVI<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS*, Annecy, 2006

Le rapport au profit va également permettre de distinguer les deux types de figures. L'entrepreneur institutionnel (et l'entrepreneur social d'ailleurs aussi) se contente d'une reconnaissance politique et sociale, non forcément assortie d'une progression de carrière et de revenu s'il est bien là où il est.

L'entrepreneur social, autre figure issue de l'extensivité de celle de l'entrepreneur classique, opère aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé. La quête d'opportunité qui est la sienne vise les catégories plus vulnérables de la société. Il peut avoir cette activité aussi bien à titre principal qu'à titre accessoire ou encore en filiation avec une activité antérieure (cf. Bill Gates). L'entrepreneur social est la figure de l'activité qui est aujourd'hui qualifié de *charity business*. Son activité est donc construite au regard de la déconversion de certaines catégories de population dans un but de reconversion. Il va prendre en compte les contingences du segment de population auquel il s'adresse et y répondre de façon là-aussi efficiente. L'entrepreneur éducatif va ainsi viser l'amélioration de la performance des élèves les plus faibles, l'amélioration de la performance éducative des enseignants pivots, etc. Le changement social visé relève des petits pas du fait des logiques de proximité qui prévalent en la matière, mais aussi dans un projet de catalyse de changements sociaux plus larges. Il se pose donc la question de l'efficience dans l'usage du capital investi.

Les entrepreneurs institutionnels et les entrepreneurs sociaux ne reçoivent pas le même type d'information en retour de leur action que les entrepreneurs classiques qui, eux, créent du capital. C'est ici aussi une des limites du parallélisme établi entre les trois types d'entrepreneuriat. Il en va de même de la relation au risque qui, dans l'entrepreneuriat institutionnel et dans l'entrepreneuriat social se transforme plutôt en une question de mutation de statut.

L'entrepreneuriat institutionnel et l'entrepreneuriat social ont en commun d'être des vecteurs d'accroissement d'influence d'autres institutions comme avec l'entreprise multinationale dans le cadre de leurs politiques de « responsabilité sociale de l'entreprise – RSE » en relation avec des ONG relais, l'Eglise (avec également des ONG). D'autres aspects les caractérisent tels que la compatibilité démocratique (ce n'est pas le cas de l'entrepreneuriat classique qui « impense » cette dimension-là), le degré d'autonomie par rapport au système institutionnel dans lequel il s'inscrit ainsi que l'énonciation des résultats attendus. La question des valeurs affirmées y est donc présente. L'entrepreneuriat social appartient aux entités de la société civile là où l'entrepreneuriat institutionnel est dans la société politique, ces deux processus étant,

chacun à leur manière, un mode de participation aux affaires sociales (pour l'entrepreneuriat social) et aux affaires publiques pour l'entrepreneuriat institutionnel

## **Conclusion**

De façon générale, et ceci quel que soit le type d'entrepreneuriat, il est nécessaire de poser la question des liens entre « entrepreneuriat » et « réseau » à partir de la focalisation de la notion de réseau sur celle de capital social. Par référence au capital social, « entrepreneuriat » et « réseau » ont en commun la primauté accordée à l'intérêt et aux échanges (fondés sur le calcul pour l'entrepreneuriat économique), deux aspects conduisant à créer des rapports durables. Un autre effet du capital social viendrait des avantages liés à la détention d'une information, du fait de l'asymétrie qu'elle tend à créer, sa conservation et son échange étant aussi bien à l'origine de relations que d'opportunités entrepreneuriales. Le troisième effet provient des normes sociales qui, en conditionnant le comportement des individus, les rend prévisibles et même fiables, en construisant un contexte plus ou moins favorable à l'entrepreneuriat et aux relations stabilisées qu'il suppose. Enfin, le cadre analytique du réseau procure une heuristique efficace pour étudier les structures relationnelles autour de l'entrepreneuriat dans les *clusters* de haute technologie, dans les institutions et dans les territoires.

On associe d'ailleurs très souvent ces cadres avec la notion de *start-up*, entité posant la question du « plafond de taille » ou encore avec celle de *born global* qui, pour sa part, pose la question de l'influence géographique.

Les opportunités entrepreneuriales dans ces *clusters* sont souvent liées à la modularisation des produits permettant une plus grande spécialisation des acteurs du *cluster* sur des composants particuliers. La détection des opportunités institutionnelles et des opportunités territoriales provient de la connaissance fine des institutions et des territoires par les entrepreneurs institutionnel et sociaux.

Avec l'entrepreneuriat, il est donc plutôt question de proximité que de distance. En tout état de cause, entreprendre est aussi transgresser et mobiliser. Il est également question des contours possibles d'un modèle entrepreneurial.