

L'entrepreneuriat soutenable

Théorie et récits de vie

Le champ de la recherche en entrepreneuriat continue à élargir ses frontières du fait de l'intérêt croissant que la communauté scientifique manifeste pour la problématique du développement durable. Au domaine de l'économie s'ajoutent désormais les questions de société et d'environnement ainsi que celle de la transmission intergénérationnelle, si l'on se réfère aux définitions les plus courantes du développement durable. Un champ de recherche prometteur donc, destiné à être multidisciplinaire, mais qui sous le label enregistré de l'«entrepreneuriat durable» apparaît cependant comme un ensemble d'applications fragmentées auquel manque un cadre théorique cohérent. Dans cet article, nous pensons élaborer un tel cadre à partir d'une approche spatialisée de l'entrepreneuriat basée sur les ressources : on met en avant, d'une part, le contexte local de l'action entrepreneuriale et, d'autre part, les ressources propres à l'entrepreneur qui lui donnent la capacité à agir dans tel et tel contexte dans le sens du développement durable.

La considération du contexte s'impose d'elle-même. Pour la plupart des experts, en effet, le développement durable, en raison de la variété des terrains qui appellent à l'action, doit se faire «par le bas», à partir des initiatives locales de tous les acteurs susceptibles d'y contribuer. L'introduction du contexte dans notre approche s'inscrit ainsi dans la «recherche en entrepreneuriat spatialement orientée» dont Trettin et Welter ont bien décrit les défis : d'abord rendre compte de l'encastrement local des activités entrepreneuriales pour mettre en lumière, au niveau des territoires, leurs interdépendances avec les processus sociétaux ; ensuite élargir la conceptualisation de l'entrepreneuriat en s'appuyant sur les approches théoriques des disciplines voisines ; enfin contribuer à un cadre théorique multidisciplinaire cohérent qui aide à expliquer simultanément l'émergence de nouvelles entreprises à l'échelle locale et l'interaction des facteurs qui, dans un sens favorable ou défavorable, se manifestent à différentes échelles de l'espace (Trettin et Welter, 2008). Parallèlement, Steyaert et Katz ont invité la communauté académique à «réfléchir sur les implications par rapport à la manière de concevoir l'entrepreneuriat quand il est considéré comme un phénomène sociétal plutôt qu'économique» (Steyaert et Katz, 2004). En introduisant le concept d'«entrepreneuriat de tous les jours», ils proposent de comprendre l'entrepreneuriat comme un processus social interactif qui émerge de la vie quotidienne dans un lieu où toutes sortes

Jean-Jacques Obrecht *

Mialisoa Rahetlah **

* Université de
Strasbourg – Ecole
de Management de
Strasbourg, France

** Ecole de Management
de Strasbourg,
Centre de Recherche
BRAIN – I.N.S.C.A.E.
Antananarivo,
Madagascar

de gens contribuent à façonner le contexte des activités économiques à travers leurs activités de tous les jours. On en arrive ainsi à considérer l'entrepreneuriat comme un phénomène toujours singularisé par le contexte dans lequel il se produit et qui ne concerne pas seulement un « groupe élitiste d'entrepreneurs ». Pour Shrivastava et Kennelly, la multi-dimensionnalité du « lieu » s'avère être un facteur déterminant des comportements de l'entreprise, qui pour être *sustainable*, doit être *place-based* (Shrivastava et Kennelly, 2013). Dans le cadre de notre problématique, la question de l'entrepreneuriat devient ainsi un enjeu collectif concernant tous les acteurs qui, dans le contexte d'un lieu donné, peuvent contribuer au développement durable. C'est une première raison pour changer aussi de terminologie et retenir l'expression *entrepreneuriat soutenable*, à savoir un entrepreneuriat qui, dans une relation de réciprocité avec un contexte multidimensionnel, peut exister et développer son existence dans un espace local quelconque.

Par ailleurs et en dehors de l'argument de l'ancrage local, soulever la question de la capacité de l'entrepreneur à être un acteur effectif du développement durable nous amène à nous intéresser davantage à ce qui donne à l'entrepreneur le pouvoir d'initier et de développer le processus entrepreneurial plutôt qu'au processus lui-même. Notre position s'inscrit dans l'approche par les ressources dont la littérature en management stratégique a été largement imprégnée ces dernières décennies avec toutefois des changements d'orientation notoires. Celles qui nous intéressent ici sont, d'une part, les extensions de la *resource-based-view* (RBV) à une perspective dynamique, d'autre part les ouvertures du domaine de la RBV à la problématique de l'entrepreneuriat : elles ont en commun de souligner l'aspect « développement des ressources » alors que la RBV, dans sa version initiale, se limitait à l'aspect « sélection des ressources ». Avec le concept de « capacités dynamiques », D. Teece a ainsi proposé un cadre théorique pour traiter de la capacité de la firme à se transformer d'elle-même et à développer des capacités nouvelles sous forme de « méta-compétences » pour faire face à des environnements rapidement changeants (Teece, 2007). Ce cadre théorique, souligne l'auteur, s'étend à l'« éco-système de la firme », à savoir « l'ensemble commun des organisations, institutions et individus qui ont une influence forte sur l'entreprise et sur ses clients et fournisseurs ». Par ailleurs se développe depuis peu un courant de recherches qui reconnaît à l'entrepreneur des capacités spécifiques formant une véritable ressource critique du point de vue de la RBV (Alvarez et Busenitz, 2001 ; Alvarez et Barney, 2002 ; Arthurs et Busenitz, 2006 ; Zhara, Sapienza et Davidson, 2006). Pour Alvarez et Busenitz, elles facilitent non seulement la recherche et la reconnaissance des nouvelles opportunités mais aussi la combinaison et l'organisation des ressources dans les structures productives. Par un changement de paradigme soulignant le rôle des ressources, on est donc amené dans le cadre de notre propos à analyser la contribution possible de l'entrepreneur au développement durable sous l'angle des capacités requises

pour agir dans ce sens dans un contexte susceptible de changements dans le temps. D'une manière plus explicite, on dira que cette question doit être traitée en amont du processus entrepreneurial, alors que la plupart des publications sur l'entrepreneuriat durable s'appliquent à analyser en termes de coûts d'opportunité les activités qui engagent l'entreprise en faveur du développement durable : c'est l'entrepreneur plutôt que l'entreprise qui est ici mis en avant. C'est là une deuxième raison pour proposer une terminologie soulignant la soutenabilité par les ressources qui nous semble être de nature à mieux rendre compte de la manière dont la problématique du développement durable, selon nous, devrait être abordée dans le champ de l'entrepreneuriat.

La construction de notre cadre théorique selon les lignes d'une approche spatialisée basée sur les ressources sera accompagnée d'exemples tirés d'observations faites à Madagascar : ils n'ont d'autre prétention que d'être de petits récits de la vie de tous les jours destinés à éclairer les différents points de l'argumentation. Quant aux pièces de la construction, elles sont tirées d'un fonds théorique diversifié pour une mise en perspective synoptique du couple « entrepreneur et contexte » dans la première partie de cet article. La seconde partie sera consacrée plus particulièrement aux capacités entrepreneuriales qui, en tant que ressources spécifiques à l'entrepreneur, peuvent sous certaines conditions devenir les leviers d'action de l'entrepreneuriat soutenable.

1. L'entrepreneur et son contexte : mise en perspective théorique

Dans la littérature en entrepreneuriat, beaucoup de travaux ont été consacrés, depuis les années 80, à la question du « milieu entrepreneurial », au sens d'un environnement plus ou moins favorable à la création d'entreprises et à leur développement (Johannisson, 1984 et Gasse, 2003 comme exemples parmi beaucoup d'autres). Dans une perspective différente mais complémentaire qui est celle des travaux d'économie régionale, nous nous interrogeons d'abord sur les conditions générales de la viabilité d'un développement par le bas pour nous demander par la suite dans quelle mesure l'entrepreneur, par les ressources qui lui sont propres, peut y contribuer. A cet effet, nous présentons d'abord, comme principe de développement, le concept de « force du local » dérivé du paradigme bien connu de la « force des liens faibles » de Mark Granovetter. Nous rappelons ensuite les grandes lignes du modèle de l'« entrepreneur effectuel » de Saras Sarasvathy que certains auteurs ne sont pas loin de considérer comme un nouveau paradigme en entrepreneuriat. Pour nous, dans le cadre d'une approche RBV dynamique de l'entrepreneuriat, il doit ouvrir le chemin vers le concept de *capacités entrepreneuriales*.

1.1. La force du local, principe du développement par le bas

Le concept procède d'une reformulation spatialisée du paradigme fondateur connu sous les termes de *strength of weak ties* (Granovetter, 1973 et 1983), lequel repose sur les différences entre liens forts et liens faibles tenant à la fréquence et/ou à l'intensité des relations entre acteurs. Avec le concept de force du local, on veut signifier que le développement équilibré d'un espace territorial dépend à la fois de l'existence effective de liens forts qui conduisent à la formation de réseaux d'acteurs de haute densité et, simultanément, de la possibilité de développer des liens faibles avec d'autres acteurs en dedans et en dehors du territoire pour former des réseaux de basse densité. Alors que dans ceux-là les flux d'informations et de connaissances tendent à être redondants, ils se renouvellent grâce à ceux-ci et, de ce fait, accroissent le potentiel de développement par le bas.

Il peut aussi être rapproché de nombre d'autres conceptualisations investiguant la structure en réseau du capital social comme le *bonding* et le *bridging capital* de James Coleman et Robert Putnam ou encore les *structural holes* de Ronald Burt que nombre de chercheurs en entrepreneuriat ont utilisé pour expliquer le phénomène de l'entrepreneuriat en économie de la connaissance. Au concept de trous structuraux est associée plus particulièrement l'idée de complémentarité entre le capital qui enchaîne et le capital qui établit des ponts car ils permettent l'échange de flux d'informations non redondants. Avec le concept de *pocket of local order* du géographe suédois Torsten Hägerstrand, souvent cité en économie régionale (Assmo et Wihlborg, 2012), on pourrait enfin trouver des éléments de réflexion sur le mode de fonctionnement de la force du local dans des lieux tels qu'une région, une ville ou encore un village qui, comme poches d'un ordre local particulier échappant à la *growthmania* de l'économie de marché, contribuent néanmoins au développement par le bas.

Belo-sur-Mer est un village isolé sur la côte ouest de Madagascar et ressemble fort bien à une poche d'ordre local où le jeu des liens forts et des liens faibles a façonné depuis deux siècles le capital social d'un lieu très particulier. Difficile d'accès depuis Morondava, la capitale de la région du Menabe, il est coupé du monde pendant la période des cyclones.

L'ordre social s'est organisé depuis longtemps autour d'une activité naturelle, la pêche, et d'un artisanat de construction navale. Au 19^e siècle en effet, deux charpentiers d'origine bretonne fuyant l'insécurité du pays avaient trouvé refuge auprès des habitants du village auxquels ils apprirent la construction de goélettes bretonnes. Depuis, la gamme s'est élargie aux boutres de type arabe. Leur construction à partir des ressources en bois des forêts voisines peut prendre plusieurs années. Les acheteurs sont disséminés sur toute la côte orientale de l'Afrique, bien au-delà du canal du Mozambique sur lequel donnent les chantiers de Belo-sur-Mer. La livraison se fait sans l'intervention d'aucune agence. En 2012, quatre goélettes ont été lancées, des événements qui attirent quelques touristes disposés à sortir des sentiers battus. Cette activité artisanale ne suffit

cependant pas pour faire vivre aujourd'hui toute la population du village ; une partie trouve un emploi salarié dans les salines voisines d'Antsira où les conditions de travail sont très dures, et une autre partie dans les activités liées au tourisme de type « routard ».

La perpétuation de l'activité de construction de bateaux, qui est unique en son genre – des petits artisans indépendants héritiers d'un savoir-faire ancestral utilisant la scie à mains, l'herminette, le marteau et le chevillage en bois – tient d'abord à la notoriété que Belo-sur-Mer a su acquérir à ce titre. Mais elle tient aussi à la très forte cohésion sociale locale qui se manifeste à chaque mise à l'eau d'un nouveau bateau par la participation festive de tous les villageois et à l'occasion des fêtes religieuses des paroisses protestante et catholique. Par ailleurs se sont développées des initiatives locales comme celle de l'association *Ampela Mihetsika*, les « femmes qui bougent ». Créée en 2006, elle regroupe une quarantaine de femmes qui font de l'artisanat et s'occupent de la propreté du village. Elles veillent aussi à l'entretien d'un jardin potager dont la production de tomates, courgettes et autres légumes plantés par les élèves de l'école primaire doit contribuer à un meilleur équilibre alimentaire des enfants du village. L'idée était de remonter par les enfants jusqu'aux adultes afin de pallier les carences qu'une consommation exclusive de riz peut entraîner. Lors de sa création, c'est une sage-femme, M^{me} Colette, qui a été le moteur de l'association. Elle a reçu l'aide de *Namana*, une association humanitaire enregistrée en France proposant de consolider les bases du développement durable à Belo-sur-Mer dans les domaines de la santé, de l'école et de l'aide sociale. L'objectif est d'« aider mais ne pas faire à leur place ».

La conceptualisation de la force du local peut aussi se faire en termes de structures encastrantes en s'appuyant sur une typologie établie par le géographe allemand Martin Hess (2004) qui souligne la nécessité d'une articulation claire entre la dimension essentiellement sociétale de la notion d'encastrement telle qu'elle a été formulée par Granovetter (1985) et les autres dimensions reliées à la spatialité. C'est par l'« encastrement territorial » que se fait l'ancrage d'un acteur dans des territoires ou lieux particuliers. Les acteurs économiques se trouvent encastrés, dans le sens où ils absorbent – et dans certains cas sont contraints par – les activités économiques et les dynamiques sociales qui y existent déjà. L'« encastrement réseau » correspond au « réseau des acteurs dans lesquels une personne ou une organisation se trouvent impliquées, c'est-à-dire la structure de l'ensemble des relations entre un ensemble d'individus et d'organisations indépendamment de leur pays d'origine ou de leur ancrage local dans des endroits particuliers ». Il comporte « un aspect relationnel, l'ensemble des relations d'un individu ou d'une firme avec d'autres acteurs, et un aspect structurel qui inclue non seulement les acteurs du monde des affaires mais aussi les acteurs institutionnels comme les organisations gouvernementales et non gouvernementales ». L'« encastrement sociétal », quant à lui, est formé par l'« arrière-plan culturel, politique ou code génétique qui influence et façonne l'action individuelle et collective à l'intérieur comme à l'extérieur de leurs sociétés respectives. [...] Il reflète aussi

la représentation que le système des affaires se fait du cadre institutionnel et régulateur qui affecte et, en partie, détermine le comportement des acteurs.» Les trois types d'encastrement sont naturellement très étroitement liés les uns aux autres «comme dans un tricot» et constituent, en s'imbriquant, le contexte spatial et temporel de l'activité socio-économique. Les structures encastrantes de territoire forment le socle primitif de la force du local, et les structures de réseau et de société produisent les externalités nécessaires à l'épanouissement des activités propres au territoire par la dynamique des liens transterritoriaux dérivés.

On peut encore enrichir le concept à partir des travaux en «économie de la proximité», i.e. le corpus théorique qui a grandi depuis les années 90, à l'intersection de l'économie régionale et de l'économie industrielle, d'abord en France et ensuite à l'échelle internationale. Le point intéressant que soulignent certains auteurs de cette école de pensée est que «les activités économiques ne sont pas nécessairement toujours et pareillement dépendantes des réseaux sociaux. Le processus d'encastrement repose sur des relations personnelles, et comme celles-ci sont principalement locales, ce processus explique par lui-même toute la gamme des effets de proximité» (Grossetti, 2006). Les dynamiques de proximité se produisent en effet à plusieurs niveaux, ce qui a amené plusieurs auteurs à proposer des typologies diverses dont la plus exhaustive semble être celle de Ron Boschma pour lequel la proximité spatiale n'a de sens que lorsqu'elle est couplée avec d'autres formes de proximité comme les proximités cognitive, organisationnelle, sociale et institutionnelle (Boschma, 2005).

Les formes sociale et institutionnelle de la proximité peuvent éclairer la problématique du développement local. La «proximité sociale» concerne les liens interpersonnels entre individus dans la mesure où ils sont socialement encastrés, c'est-à-dire liés par la confiance basée sur l'amitié, la parenté et le vécu de tous les jours. La proximité sociale n'exclut pas les situations où les individus ont en commun des valeurs, comme des valeurs ethniques ou religieuses, mais là où individus et organisations partageant le même espace de représentations et de croyances sont simultanément exposés aux mêmes incitations et contraintes dues à leur environnement institutionnel avec ses lois, ses règles formelles et informelles, ses habitudes culturelles, sa langue, etc., ce seront plutôt les dynamiques de la «proximité institutionnelle» qui seront à l'œuvre pour façonner le développement local (Torre et Gilly, 2000). Elle est en fait une «proximité organisée» déterminée par «la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres» (Torre et Zuindeau, 2006). Celle-ci s'appuie, d'une part, sur une «logique d'appartenance»: «leurs interactions sont facilitées par les règles ou routines de comportement...»; d'autre part, sur une «logique de similitude»: leur capacité à interagir est facilitée par un lien social tacite fondé sur le partage d'un même ensemble de croyances et de savoirs. On comprend que pour les institutions en charge de

la gouvernance territoriale, l'organisation de la proximité entendue dans ce sens soit une préoccupation qui doit compter.

Les dynamiques de la proximité et la variété de leurs formes ne suffisent cependant pas à donner une base durable à la force du local. « Trop peu de proximité aussi bien que trop de proximité, comme le démontre Boschma, peut être nuisible à l'apprentissage interactif et à l'innovation. » Les excès dans les deux sens peuvent avoir des effets pervers qui se traduisent par une augmentation du risque d'opportunisme ou du risque d'immobilisme.

En examinant les conditions nécessaires à « la construction d'un développement territorial durable », une équipe française de chercheurs a ainsi souligné, d'un côté, l'indispensable existence d'un capital social territorial fondé sur des liens de proximité forts, d'un autre côté, la non moins indispensable présence de liens faibles qui, par la production d'externalités, doivent éviter l'enfermement des territoires dans des situations de blocage (Angeon et Callois, 2005 ; Angeon, Caron et Lardon, 2006). Dans la même perspective mais appliquée au cas des pays du Sud, on a mis l'accent sur la nécessité d'une articulation entre « gouvernance locale et régulation globale » : il importe que « les acteurs-clés de la dynamique territoriale [...] construisent simultanément des proximités institutionnelles localisées et des proximités institutionnelles « éloignées » avec des acteurs « externes » qui agissent sur la scène globale » (Gilly et Perrat, 2004).

En tant que moteur du développement par le bas, la force du local suppose donc une articulation équilibrée entre liens forts et liens faibles au niveau d'un lieu plus ou moins large où différentes catégories d'acteurs peuvent intervenir. Nous allons appréhender celle des entrepreneurs par le biais d'un modèle théorique qui se situe dans la perspective dynamique de la RBV.

1.2. L'« entrepreneur effectuel », un modèle d'entrepreneuriat basé sur les ressources

Dans le modèle de l'entrepreneur effectuel de Saras Sarasvathy (2001 et 2008), l'individu entreprenant privilégie une logique *d'effectuation* distincte de la logique de causation, laquelle supposerait qu'il puisse d'abord déterminer des objectifs avant de s'occuper des moyens pour les atteindre. Plus précisément, sachant que pour Sarasvathy un « effet » est une « opérationnalisation d'une aspiration humaine abstraite », « les processus de causation prennent un effet particulier comme une donnée et se focalisent sur la sélection des moyens nécessaires pour créer cet effet. Les processus d'effectuation prennent un ensemble de moyens comme une donnée et focalisent sur la sélection des effets possibles susceptibles d'être obtenus avec cet ensemble de moyens ». Les processus de décision qui se rattachent respectivement aux deux logiques ne sont toutefois pas considérés comme meilleurs les uns par rapport aux autres : tout dépend des situations. Le

processus décisionnel relevant de la causation est utilisable « dans la mesure où nous pouvons prédire le futur et que, de ce fait, nous pouvons le contrôler » et fixer des « objectifs prédéterminés ». Il convient aux situations où l'on peut « exploiter des connaissances ». Mais « dans la mesure où nous pouvons contrôler le futur, nous n'avons pas besoin de le prévoir » et c'est ce que réalise le processus d'effectuation dans lequel on va « exploiter des contingences » par l'« action créative ». Sarasvathy se réfère ici au concept bien connu en sociologie de la « créativité de l'agir » (Joas, 1996), lequel souligne l'intentionnalité de toute action humaine : les buts peuvent émerger d'en dedans du processus de l'action et ne sont pas donnés *a priori*.

Pour l'entrepreneur effectuel, le champ des opportunités est bien plus large que celui des opportunités à découvrir et à exploiter (Shane et Venkataraman, 2000), car il « fabrique les opportunités entrepreneuriales » lui-même tout au long du processus d'effectuation. Celui-ci commence généralement avec l'inventaire de ce qu'on peut faire avec des moyens existants clairement identifiés et avec la définition d'un objectif temporaire. A cet effet, l'entrepreneur effectuel va se poser des questions relatives à son identité (*who I am*), ses savoirs (*what I know*) et ses réseaux (*whom I know*). Après cet inventaire, le processus d'effectuation s'enclenche et se poursuit par les contacts que l'entrepreneur établit avec des personnes qui lui sont proches ou avec des gens rencontrés au hasard de la vie personnelle ou professionnelle de tous les jours, susceptibles d'être intéressés par son idée initiale et donc d'être des parties prenantes potentielles. Avec les individus souhaitant participer aux efforts de construire quelque chose ensemble – quelque chose qui à ce stade reste vague et ouvert au changement et qui peut se comparer à un patchwork en cours de fabrication – il cherchera à obtenir des engagements réels de leur part. Chaque individu qui s'engage ainsi contribue à la formation d'une vision commune du projet et d'un partage d'opportunités. La contribution de chaque partenaire devient une pièce d'un ensemble qui prendra toute sa signification seulement à travers un processus de négociation et de renégociation tendant à l'engagement de nouveaux partenaires. Les parties prenantes engagent leurs ressources en échange de la possibilité de participer au remodelage des objectifs du projet et d'influencer la conformation du futur. Le processus d'effectuation initié par l'entrepreneur potentiel met ainsi en œuvre deux cycles dans la création d'une nouvelle entreprise : un cycle d'expansion des ressources qui accroît les moyens disponibles et un cycle convergent de contraintes sur la formation des objectifs. Ils se poursuivent jusqu'à un stade où il n'y a plus de marge de manœuvre et où les objectifs se stabilisent en devenant plus précis.

L'ensemble du processus d'effectuation se déroule donc dans un contexte de contingences que l'entrepreneur identifie et exploite en interaction dynamique avec des partenaires qui, en s'engageant, participent aussi à la détermination des objectifs. Dans le cas d'un processus de création d'entreprise, la « firme particulière créée sera un élément résiduel du processus

de construction d'un réseau de partenaires et d'engagements». Dans le cas d'une entreprise en développement se trouvant dans une situation où une nouvelle stratégie doit être formulée, le processus d'effectuation se déroule de manière similaire avec la participation des parties prenantes à la mobilisation des ressources et à la formulation des objectifs (Sarasvathy et Venkataraman, 2000; Wiltbank *et al.* 2006). Dans toutes ces situations, leur participation obéit à trois principes conformes à la logique de l'effectuation : leurs actions sont déterminées par les moyens plutôt qu'orientées par des objectifs, leurs décisions reposent sur l'évaluation d'une perte acceptable plutôt que sur celle d'une rentabilité attendue, leur ligne de conduite consiste à exploiter les contingences plutôt qu'à les éviter. L'importance du rôle que jouent les parties prenantes dans cette perspective doit être soulignée : ce sont leurs engagements qui fondent la dynamique de l'ensemble, sachant que ce qui compte c'est leur «volonté de s'engager dans un processus en voie de se construire et non leur alignement sur une vision préconçue ou une opportunité affichée» (Wiltbank *et al.* 2006).

A Belo-sur-Mer, M^{me} Lova tient une très petite auberge dans un cadre rustique fait de troncs de bambou, de feuilles de palmier et divers autres matériaux végétaux, à l'image des habitations du village. Elle est venue d'Antsirabe, une importante ville thermale de province située dans les Hautes Terres de Madagascar, où elle avait acquis une première expérience d'hôtelière. Sur la partie sud de cette côte, un nouveau type de tourisme se développait, plus proche de la nature, et c'est là que, selon ses termes, elle avait pensé «trouver sa place», alors que, d'ethnie merina, elle aurait pu craindre des difficultés d'acceptation sociale en milieu sakalava, l'ethnie dominante dans cette région. L'enseigne de son auberge est éloquent : «Si vous êtes bon *vazaha*, venez manger chez Lova.» Avec les pêcheurs du village, elle a élargi assez vite son domaine d'activité en proposant au bon *étranger* des ballades en pirogue à balancier sur les îles coralliennes voisines où les «nomades de la mer», les pêcheurs *vezo* de cette côte ont leurs campements éphémères. Par la suite, elle a fait construire deux cases pour l'hébergement des randonneurs. M^{me} Lova est aussi un membre actif de la paroisse protestante qui l'avait aidée dans la réalisation de son projet initial. Il y a quelques années, elle a fourni les tissus pour habiller les choristes de l'église de robes neuves confectionnées sous sa direction par une équipe de bénévoles. L'inauguration des nouvelles robes, toutes de couleurs différentes, pour les jeunes et pour les adultes, pour les hommes et pour les femmes, fut l'occasion d'une grande fête au village à laquelle participèrent les autorités de l'Eglise.

Le modèle de Sarasvathy se situe, comme celui de Teece, dans une perspective RBV de développement des ressources : à partir d'un ensemble donné de moyens distincts, l'entrepreneur effectuel obtient des moyens nouveaux auprès d'un ensemble croissant de parties prenantes, permettant ainsi au processus d'effectuation de se poursuivre avec la construction d'opportunités nouvelles. Par ailleurs, il se rapproche de la lignée des auteurs déjà cités plus haut qui, depuis une dizaine d'années, considèrent les éléments qui fondent la capacité d'action de l'entrepreneur comme une

ressource spécifique. Dans des ouvrages didactiques récents concernant la création d'entreprise, on retrouve une démarche similaire dans laquelle on met en avant la capacité de « pensée intuitive, créative et imaginative » de l'entrepreneur, une ressource distinctive qui peut être un parfait substitut du *business plan* (Filion, Ananou et Schmitt, 2012).

2. Les capacités entrepreneuriales, leviers de l'entrepreneuriat soutenable

Selon notre approche, la participation de l'entrepreneuriat à la construction de la force du local doit s'expliquer en termes de capacité à agir considérée comme une ressource propre à la personne de l'entrepreneur. En déclinant cette capacité au pluriel, on veut souligner le fait *que ce sont des éléments constitutifs distincts qui non seulement donnent à l'entrepreneur différents leviers pour agir mais qui, selon des combinaisons variables, déterminent aussi les directions possibles de cette action*. Nous proposons d'abord une typologie de ces capacités pour montrer ensuite qu'elles sont au cœur de l'entrepreneuriat soutenable.

2.1. Une typologie de capacités entrepreneuriales

En nous appuyant sur divers travaux d'ordre multidisciplinaire, nous distinguerons les capacités qui sont consubstantielles à la personne de l'entrepreneur de celles qui sont liées au contexte. Des récits de vie de femmes entrepreneures malgaches (Rahetlah, 2013) illustrent cette typologie.

2.1.1. Les capacités liées à l'entrepreneur

Dans le droit fil du modèle de l'entrepreneur effectuel, on retient l'identité et la connaissance comme composantes distinctives personnelles de la capacité entrepreneuriale. Assez curieusement, cependant, on trouvera peu de travaux en entrepreneuriat sur l'identité entrepreneuriale, alors qu'on peut facilement comprendre qu'elle soit un facteur important de détermination du comportement et donc du processus entrepreneurial. Pour l'élément connaissance, par contre, la littérature est abondante en raison de la popularité du thème de l'innovation et de l'économie de l'intelligence.

L'identité détermine la dimension idiosyncratique de la capacité entrepreneuriale. Sarasvathy souligne l'importance particulière d'« avoir un sens solide d'identité (ce que nous sommes plutôt que ce que nous désirons) [...] » car « l'identité sert de repère dans un univers où les résultats d'une décision ou d'une action ne peuvent être prédits ou encore lorsque notre système de préférences est ambiguë ».

Des nombreuses conceptualisations élaborées en psychologie ou en sociologie, celles qui explorent les deux versants de l'identité personnelle,

à savoir le rapport à soi et le rapport à autrui, nous semblent les plus pertinentes pour éclairer la question du «qui suis-je» que devrait se poser l'individu entrepreneur. En référence précisément à la théorie de l'identité structurale, l'«identité entrepreneuriale» résulterait d'«une internalisation individuelle de rôles conformes aux attentes sociales qui portent sur des comportements rattachables à une fonction ou à des statuts» (Murnieks et Mosakowsky, 2007). Les significations attachées à un rôle n'ayant d'existence que par rapport à un contre-rôle important, la construction de cette identité fait intervenir «un mécanisme de contre-rôles» et conduit à l'existence d'«identités multiples interactives» formant le *self* de l'individu. Le «soi-même» de l'entrepreneur contient ainsi des identités variées (époux ou épouse, père ou mère, leader d'une organisation, etc.) en plus de l'identité entrepreneuriale.

L'individu entrepreneur est aussi un porteur de valeurs en tant que principes de conduite dans la vie de toute personne. «Les valeurs se développent dans des contextes sociaux, se réfèrent par des symboles à des éléments culturels significatifs et constituent un aspect du soi qui est nécessaire et fondamental, mais non coercitif» (Hitlin, 2003). Les valeurs sont socialement calibrées mais profondément ancrées chez l'individu comme «une force de cohésion de l'identité personnelle». Il faut donc accorder une attention particulière à l'encastrement sociétal de l'entrepreneur pour avoir une vue complète des facteurs qui influencent l'action entrepreneuriale. Sur ce point, beaucoup d'études ethnographiques ont mis en évidence l'influence du facteur religieux sur la propension de l'individu à devenir entrepreneur et sur la structuration locale de l'action entrepreneuriale (Audretsch *et al.*, 2007; Dana, 2010). Il en est de même du facteur ethnique qui a fait l'objet de nombreuses études portant sur l'entrepreneuriat indigène (Anderson, 2002; Peredo *et al.*, 2004) et sur l'entrepreneuriat immigré (Levy, 2000; Levy-Tadjine et Paturel, 2006).

A Madagascar, le regard que les femmes entrepreneures portent sur elles-mêmes montre bien que leur «identité entrepreneuriale» fait partie d'un ensemble d'«identités multiples interactives». Le discours de Karoina est à cet égard éloquent. «Si tu n'es même pas capable de bien gérer ton foyer, dit-elle, tu ne sauras pas gérer ton temps, gérer de l'argent, gérer la création d'entreprise... Quand on est habitué à économiser dans le budget du ménage, on sera automatiquement habitué aussi à économiser en entreprise.» Ou encore : «A défaut d'avoir de la vision, ce savoir-économiser est utilisé par les femmes entrepreneures malgaches comme mode de gestion, non pour mieux investir mais plutôt pour se prémunir du risque à venir.» On constate une interaction analogue en termes d'organisation : «avoir le sens de l'organisation comme au foyer» est l'une des clés de la réussite pour Saroy. Ces récits sont en cohérence avec les valeurs auxquelles ces femmes déclarent vouloir adhérer. Elles ne veulent pas du tout être assimilées à des femmes d'affaires «qui, comme les hommes d'affaires, sentent le business par ci, sentent le business par là» (Elisoa), car à Madagascar, faire du «business» est synonyme d'enrichissement malsain parce qu'il consiste à

accumuler beaucoup de profits «au point d'oublier la sagesse malgache et de la remplacer par l'appât du gain» (Narindra). Ce qui est important, c'est de «faire le métier que vous avez envie de faire et non celui qui peut vous rapporter le plus d'argent; parce que, quand on aime ce qu'on fait, on avance, et les choses (dont l'argent) viennent automatiquement. Mais si on fait un métier juste parce qu'il rapporte de l'argent, on sera malheureux, déprimé, aigri aussi bien au travail que dans la vie personnelle» (Narindra). L'importance, dans la société malgache, de la famille et des valeurs qu'elle est supposée développer dans le sens de la subordination de la femme au conjoint chef de famille (et par extension à tout partenaire masculin dans n'importe quelle organisation) explique probablement cette transposition des vertus familiales au niveau de l'entreprise.

La **connaissance** comme base du processus décisionnel est souvent associée dans la littérature à la figure de l'entrepreneur comme découvreur d'opportunités. Le *what I know* de Sarasvathy concerne plus particulièrement le «savoir préalable» qui a ses racines dans l'expérience acquise par le travail, l'éducation et toutes les autres circonstances qui génèrent de l'information. Pour découvrir des opportunités nouvelles, «le fait de posséder des connaissances préalables est plus important que le fait de les chercher» parce que «la connaissance idiosyncratique de chaque personne crée un corridor de savoirs qui lui permet de reconnaître certaines opportunités, mais pas d'autres» (Shane, 2000). Pour Alvarez et Busenitz, l'aptitude à reconnaître des opportunités est par elle-même une ressource (Alvarez et Busenitz, 2011).

Mais il y a débat quant à la question de la forme de la connaissance, tacite ou explicite, qui soit pertinente en matière de processus de décision. Pour les uns, le savoir préalable est généralement tacite, surtout dans le cas des créateurs d'entreprises (Dalley et Hamilton, 2000). Beaucoup d'entre eux commencent, en effet, en bas de l'échelle et travaillent dur pour monter leur affaire, généralement par un apprentissage fondé sur la pratique, et de la sorte ils croient fortement à leur expérience personnelle et à leurs propres manières de voir le monde, forgées lentement: le résultat est une connaissance non exprimée, non dite et non articulée. Pour les autres, cette forme de connaissance, si elle devait prévaloir par la suite, serait un facteur de faiblesse dans des circonstances où il s'agit de prendre des décisions importantes, lesquelles ne peuvent s'appuyer que sur des corps de connaissances codifiées, clairement comprises et fortement structurées. Ce diagnostic serait sans aucun doute celui de la plupart des avocats du *knowledge management* pour lesquels il s'agit de rendre «dure» la partie «molle» de la connaissance (Wong et Aspinwall, 2005).

L'idée selon laquelle la connaissance tacite est supposée se transformer en connaissance explicite pour être utile, selon la fameuse image de la spirale (Nonaka, 1991), est cependant contestée par des auteurs qui soulignent la «dualité de la connaissance», ce qui signifie que «les dimensions tacite et explicite de la connaissance sont inexorablement et inextricablement entremêlées» (Hildreth et Kimble, 2002). Selon ces auteurs, ce sont les

« communautés de pratique » qui, par les interactions entre les individus, offrent le meilleur environnement pour tirer de cette dualité le plus grand avantage en termes de développement des connaissances. D'une certaine manière, la connaissance tacite mise en réserve au niveau individuel est débloquée par un processus d'apprentissage au niveau collectif. Si maintenant des « formes de connaissance collective » (Brown et Duguid, 2001) peuvent surgir de pratiques interactives localisées et si du fait de cette localisation se développent des « répertoires cognitifs distinctifs » (Malmberg et Maskell, 2006) propres à des territoires, le capital connaissance de chaque acteur territorial devrait s'en trouver amélioré et la base décisionnelle de l'entrepreneur élargie.

Les trajectoires suivies par les femmes de notre échantillon sur le plan des connaissances se ressemblent fortement : la plupart ont créé leur entreprise en dehors du domaine de leur formation initiale. Narindra (pharmacienne) est à la tête d'une agence de communication ; Rasoa (ingénieure) exporte des broderies pour enfants ; Miora (ingénieure agronome) organise des programmes de formation pour artisans ; Rary (sage-femme) produit et exporte des produits artisanaux. Certaines, par la suite, ont suivi des formations complémentaires en gestion d'entreprise adaptées à leurs besoins particuliers. Pour passer à l'artisanat (traitement de l'écorce de bananier), après avoir exercé pendant trente ans le métier de sage-femme, Rary a trouvé dans l'apprentissage le moyen de s'adapter à la nouvelle situation sans problèmes insurmontables : « [...] Je n'en ai pas fait un souci dans la vie parce que pour moi, tout est question d'apprentissage, tout peut s'apprendre. J'avais quand même quelques difficultés au début, surtout sur le montage du projet, mais il y a eu plusieurs formations à destination des artisans créateurs sur comment monter un projet, c'est quoi l'entrepreneuriat, c'est quoi le leadership. » D'autres genres de savoir utile comme ceux qui sont liés à des talents personnels ou encore à des dons innés ou transmis de manière tacite de génération en génération ont été évoqués par certaines femmes : « Les Malgaches sont plutôt agiles de la main pour l'artisanat ou le bricolage » (Karoïna).

2.1.2. Les capacités liées au contexte

D'après une littérature moins souvent citée par les chercheurs en entrepreneuriat, la question de la légitimité est pourtant essentielle d'une manière générale et l'est encore davantage dans l'approche que nous avons choisie. Par ailleurs, précisément dans cette perspective, il nous a semblé utile de voir en quoi les dynamiques de proximité pourraient avoir un rapport avec l'entrepreneuriat en termes de capacité à agir de l'individu entreprenant, ce qui nous a conduit à proposer la proximalité comme capacité complémentaire à la légitimité.

La **légitimité** constitue un élément contextuel de capacité en ce sens que l'entrepreneur qui est accepté dans son environnement social dispose d'un pouvoir d'action plus élevé que celui qui ne l'est pas. Dans un sens large, la légitimité peut être définie comme « une perception généralisée ou

supposition que les actions d'une entité sont désirables, justes ou appropriées dans le cadre d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions» (Suchman, 1995). Plus particulièrement, sa signification par rapport à l'action entrepreneuriale comme une «importante ressource pour obtenir d'autres ressources» a été soulignée par Zimmerman et Zeitz pour qui «la légitimité procède d'un jugement social d'acceptation, de convenance et de désirabilité, qui permet aux organisations d'accéder aux autres ressources qui sont nécessaires pour survivre et croître» (Zimmerman et Zeitz, 2002).

Dans la recherche en entrepreneuriat, la question de la légitimité a été abordée sous l'angle de la création d'entreprise. La démonstration de la légitimité donne les moyens de surmonter le «risque de nouveauté» (Stinchcombe, 1965) auxquels des organisations jeunes doivent faire face et qui les exposent à des risques d'échec plus élevés que ceux des organisations établies. Il existerait un «seuil de légitimité» qui désigne «un point en dessous duquel la nouvelle entreprise lutte pour son existence et doit probablement périr et au-dessus duquel elle peut obtenir des gains supplémentaires en légitimité et des ressources» (Zimmerman et Zeitz, 2002) ou encore «le point à partir duquel, selon la perception de l'entrepreneur, l'organisation passe d'une collection intenable de ressources à une entreprise dont l'existence est potentiellement maintenable. Les entrepreneurs la décrivent généralement comme un sentiment de "on l'a fait"» (Rutherford et Buller, 2007).

La recherche de légitimité peut toutefois entraîner des comportements douteux d'un point de vue éthique. Du fait que «la plupart des firmes de création récente sont opaques du point de vue de l'information – ce qui signifie qu'il est difficile pour des partenaires extérieurs de s'assurer de la qualité du projet entrepreneurial – il est particulièrement tentant et possible pour des entrepreneurs de tromper d'autres acteurs en se livrant à des mensonges de légitimité, soit des représentations intentionnellement erronées des faits» (Rutherford, Buller et Stebbins, 2009). Cela renvoie à la centralité de la position de l'entrepreneur-chef d'entreprise pour établir et maintenir un climat ou une culture organisationnelle renforçant un comportement éthique. Ce n'est que dépourvue de toute ambiguïté qu'une acceptation sociale obtenue dans tel et tel contexte local peut renforcer le capital social de l'entrepreneur fondé sur la confiance et donc être une composante significative de la capacité entrepreneuriale lui permettant d'obtenir d'autres ressources.

En raison de leur position dans la société malgache, la plupart des femmes entrepreneures malgaches n'osent pas se mettre en avant et faire valoir leur fonction de chef d'entreprise. Pour toutes les femmes interrogées, l'acceptation sociale doit donc passer par une légitimité acquise au sein même de leur entreprise. Cette position s'explique probablement par le fait que la plupart des femmes appuient la conduite de leurs actions et projets entrepreneuriaux sur un ensemble de valeurs profondément imprégnées de culture malgache. Elles soulignent l'importance du respect d'autrui: «J'ai autorité sur le personnel car je les ai respectés, par exemple par ma façon de m'adresser à eux»(Saroy). Le vivre ensemble l'est autant: «[...] Mes employés sont les personnes qui passent

le plus de temps avec moi, plus que ma famille. Je prends soin d'eux s'ils sont malades, et ils ont beaucoup de reconnaissance envers moi et prennent des initiatives» (Saroy). L'humilité compte aussi beaucoup pour les femmes, à la différence des hommes : «[...] Contrairement aux autres qui aiment bien le «m'as-tu-vu?», les Malgaches, surtout les personnes qui ont réellement réussi, n'aiment pas trop exhiber leurs richesses aux yeux de la société. Et surtout en milieu rural, les riches sont les personnes qui se couvrent avec beaucoup de *lamba* (tissus malgaches portés autour du corps comme une cape), contrairement aux gens qui ont moins d'argent mais qui ont besoin d'exhiber leurs avoirs pour avoir de l'estime sociale, pour asseoir leur place dans la société» (Karoïna). Mais, par dessus tout, ce qui importe d'après tous les récits entendus, c'est la transmission des valeurs par le vecteur de l'exemplarité : «[...] Je pense que la meilleure façon de les transmettre, c'est de les faire soi-même parce que, par ce que je fais, ils apprennent aussi, ils voient et ils le font aussi, ils s'impliquent» (Fara).

Par **proximité** on entend souligner spécifiquement la capacité d'une personne agissant localement de percevoir des structures encastrantes plus ou moins distantes et changeantes comme si elles étaient proches et d'agir en conséquence. Elle se forme à travers un processus d'acquisition, d'interprétation, de sélection et d'organisation d'éléments de connaissance et d'expertise aboutissant à la proximité cognitive qui doit, pour être effective, se combiner avec de la proximité relationnelle à partir d'un processus d'interactions avec d'autres personnes proches ou lointaines (Suire, Vicente et Dalla Pria, 2006). En ce qui concerne l'entrepreneur, on dira que son pouvoir d'action et, donc, sa possible contribution à la force du local seront d'autant plus effectifs que son niveau de proximité est élevé.

On peut utilement faire la comparaison avec le concept d'Allan Gibb de *global sensitivity* qui, lui aussi, désigne un certain état perceptif par rapport à des éléments contextuels : «[...] Une sensibilité à des cultures différentes, la capacité à se positionner d'une manière intuitive par rapport à la concurrence globale et à faire face à la variété des standards et des régulations et une aptitude d'ensemble d'être à la hauteur d'une exposition personnelle plus élevée aux incertitudes et complexités liées aux différences des marchés et des manières de faire les choses» (Gibb, 1998). On peut aussi être tenté de faire un rapprochement avec le concept bien connu de «vision entrepreneuriale». La vision des entrepreneurs, quant à leur position dans le futur, a certes été définie chez beaucoup d'auteurs en termes de marché, de secteur et de type d'organisation (Filion, 1994) ; mais, d'évidence, il semble que la construction visionnaire d'un futur valable requiert aussi des vues embrassant la totalité des facteurs contextuels susceptibles d'influencer ce processus. De même, si dans le concept d'«entrepreneuriat situationnel», «les éléments du contexte qui risquent d'avoir un impact sur la structuration de l'organisation» sont bien pris en considération (Schmitt, Bouslikhane, Majdouline et Monsalvo, 2010), il semble qu'il pourrait être utile de hiérarchiser ces éléments selon le facteur de proximité.

La proximalité, tout comme la légitimité, n'est pas une ressource acquise d'emblée. On sait, en effet, que les dirigeants de petite entreprise sont réputés pour avoir une «conception égocentrée de l'espace» qui conduit à une préférence managériale pour des «relations proxémiques» (Torrès et Gueguen, 2006). Mais on sait aussi que les réseaux personnels et sociaux, qui sont souvent des structures alternatives de gouvernance pour ces entreprises, opèrent en dedans et par dessus les configurations spatiales en produisant des flux de connaissances et d'informations: c'est par le *networking* que va se construire la proximalité en tant que composante de la capacité entrepreneuriale. Par ailleurs, les parties prenantes et autres partenaires des entrepreneurs sont susceptibles d'être dans des positions qui leur sont propres et variables en termes de proximalité par rapport aux diverses structures encastrantes. On peut donc considérer que l'activation des réseaux entrepreneuriaux par les dynamiques de proximité peut générer des modifications de la proximalité de ceux qui s'y trouvent engagés. D'abord au titre des liens forts, entre l'entrepreneur et les acteurs de son environnement direct, ensuite au titre des liens faibles, entre l'entrepreneur et les divers acteurs de son environnement plus lointain (Jack, 2005). De ce fait, il y a des chances qu'à travers les flux de connaissances et d'informations le niveau de proximalité de l'entrepreneur en réseau s'accroît plus rapidement et/ou plus fortement que celui de l'entrepreneur sans réseau.

En dehors de l'exercice de leurs fonctions entrepreneuriales, la plupart des femmes entrepreneures rencontrées s'impliquent dans des activités très diverses dont certaines en dehors du champ économique. Narindra est fondatrice et présidente d'honneur d'une association qui œuvre pour l'éducation des jeunes collégiens et lycéens, secrétaire générale d'un parti politique qui ouvre ses activités aux domaines économique, socio-culturel et environnemental. Rary est présidente d'une association d'artisans créateurs à Antananarivo et présidente d'une coopérative de femmes artisanes du sud-est de Madagascar. Miora est présidente d'une association humanitaire qui intervient dans des projets sociaux d'intégration des familles nécessiteuses et membre du conseil d'administration d'une association nationale œuvrant pour la promotion et le développement du commerce équitable à Madagascar. Elisoa est, entre autres, membre du conseil d'administration d'une structure rattachée à l'UNESCO œuvrant dans la préservation et la valorisation du patrimoine artistique et des techniques artisanales traditionnelles. Le fait de «porter plusieurs chapeaux» permet très probablement d'accroître le pouvoir d'action de ces femmes en tant qu'entrepreneures parce que leur reconnaissance sociale peut s'en trouver renforcée. Il entraîne aussi une certaine proximité cognitive et relationnelle avec les autres acteurs du développement durable à Madagascar et devrait donc influencer leur propre proximalité par rapport aux structures de gouvernance du pays au-delà du terrain de leur action d'entrepreneures de tous les jours. Pour Karoina, la diversité des engagements, «c'est aussi pour se faire une place et asseoir ma place au sein de la société».

2.2. La soutenabilité par les capacités entrepreneuriales

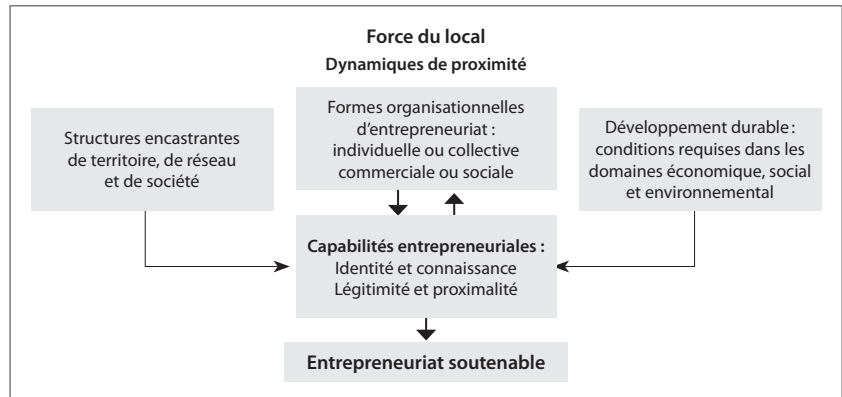
Nous souhaitons *in fine* souligner quelques points qui nous semblent importants quant aux chances de l'«entrepreneuriat soutenable» de devenir une réalité généralisable à partir de la mobilisation des capacités entrepreneuriales dans des contextes variés. Le schéma ci-dessous doit non seulement rappeler l'articulation de l'ensemble de notre analyse mais suggérer des nouveaux liens à explorer.

Les capacités entrepreneuriales relatives à l'identité et à la connaissance sont des facteurs qui peuvent avoir une influence significative quant à la capacité de l'entrepreneur de contribuer au développement durable. L'entrepreneuriat soutenable suppose de toute évidence des capacités entrepreneuriales au-delà des compétences. Elles tiendraient, selon Jean-Luc Dubois, de la nature du «style», c'est-à-dire d'«une manière singularisée de créer, d'agir et d'interagir, d'être soi-même tout en étant relié aux autres» (Dubois, 2009). Si un «style de développement exprime une manière de créer, d'agir face au développement et d'être dans la confrontation entre les acteurs de ce développement», alors il ne fait pas de doute que l'engagement pour le développement durable exige un nouveau style en entrepreneuriat et que tous les partenaires territoriaux de l'entrepreneur devraient se sentir concernés par cette nouvelle manière d'être et d'agir pour faire face aux nouveaux défis. On rejoint la position de beaucoup d'avocats du développement durable pour qui la «soutenabilité» implique la solidarité, un sens fort du collectif et la recherche du bien commun comme conditions premières de tout progrès dans les domaines économiques, social et écologique. On peut, en conséquence, admettre que les valeurs personnelles des entrepreneurs soient susceptibles d'induire des tendances divergentes de comportement face aux nouveaux défis alors que leurs connaissances peuvent évoluer comme base de convergences, notamment par l'extension de la connaissance collective.

Entre la légitimité et la proximalité en tant que composantes de la capacité d'agir de l'entrepreneur existent des relations d'interdépendance tout comme avec les composantes personnelles, comme en témoignent les récits des femmes entrepreneures malgaches. Mais, par ailleurs, la légitimité et la proximalité s'imposent d'elles-mêmes comme composantes spécifiques en raison même de la diversité des contextes dans lesquels le développement durable doit trouver son chemin.

En tant que ressources essentielles, les capacités entrepreneuriales sont employables dans toutes sortes de configurations organisationnelles. On rejoint, sur ce point, la position d'un Donald F. Kuratko. Selon qui «la *perspective entrepreneuriale* des individus ayant la volonté de faire avancer des idées créatives peut se déployer à l'intérieur ou à l'extérieur d'une organisation, dans des entreprises dont le profit est le but principal ou dans des entreprises à but non lucratif, dans les activités commerciales ou non commerciales» (Kuratko, 2005). Des nouvelles formes collectives

d'entrepreneuriat gagnent en fait du terrain là où il s'agit de trouver des solutions spécifiques à des situations de précarité dans des contextes locaux spécifiques. C'est le cas notamment de l'«entrepreneuriat basé sur une communauté» qui, pour ses avocats, devrait ouvrir de nouvelles voies au développement local pour des populations pauvres (Peredo, 2003 ; Peredo et Chrisman, 2006). La dynamique entrepreneuriale s'appuie, dans ce cas, sur une structure communautaire existante, comme un village qui sert de cadre à l'organisation des différentes activités au service de l'intérêt général.



D'autres formes d'entrepreneuriat collectif associent les acteurs privés et les acteurs publics d'un territoire pour mettre en place des opérations d'intérêt général. Dans certaines études consacrées au sujet, on s'appuie sur les concepts de synergie et de leadership comme conditions du succès (El-Batal et Joyal, 2013). Si, dans le cadre d'un programme national de développement durable, tous les acteurs d'une région entraient dans une dynamique entrepreneuriale en exerçant leurs responsabilités respectives en «proximité organisée» selon les conditions définies plus haut, on pourrait parler d'«entrepreneuriat soutenable basé sur la gouvernance locale» dans la perspective qui est celle des spécialistes du développement économique régional (Karlsson, Johansson et Stough, 2012). Dans les pays du Sud en panne de développement, ces deux formes d'entrepreneuriat collectif pourraient utilement servir de vecteurs de pénétration de l'entrepreneuriat en milieu rural et contribuer de la sorte à réduire les inégalités entre villes et campagnes.

Les différentes configurations d'entrepreneuriat ont probablement une forte influence sur les combinaisons de capacités requises et, réciproquement, les capacités acquises de chaque individu peuvent le conduire tout au long de sa vie à réorienter ses choix quant aux formes d'organisation dans lesquelles il pense utile de les investir. De ce fait, les formes organisationnelles constituent la partie la plus proche du contexte de l'action entrepreneuriale. La partie la plus distante de ce contexte est occupée

par les structures encastrantes dont les acteurs sont, à différents niveaux, engagés dans les dynamiques de proximité, comme nous l'avons décrit dans la première partie de cet exposé.

En raison de la variété des sites et des espaces dans lesquels se produit le phénomène entrepreneurial – ce qui doit conduire à distinguer l'entrepreneuriat urbain de l'entrepreneuriat rural – il se pose donc nécessairement la question de la meilleure adéquation possible entre le contexte de l'action entrepreneuriale, les différentes formes d'organisation de l'entrepreneuriat et l'ensemble complexe de variables interdépendantes que sont les capacités entrepreneuriales. On peut supposer que c'est en définitive de cette adéquation que dépend la contribution effective de l'entrepreneuriat au développement durable.

Dans cet article, nous avons voulu montrer que l'approche spatialisée de l'entrepreneuriat basée sur les ressources peut être utile pour conduire une réflexion sur l'entrepreneuriat soutenable en termes de capacités entrepreneuriales. Nous avons voulu souligner que la contribution de l'entrepreneur au développement durable « par le bas » passe par sa participation à la construction de la force du local. Ce qui implique que sa capacité à agir soit soutenue par des capacités spécifiques, les unes liées à la personne de l'entrepreneur, les autres – et non les moindres – au contexte du lieu.

La centralité des capacités entrepreneuriales requises par l'entrepreneuriat soutenable a été démontrée sur une base purement théorique dont la validité dépend de la cohérence formelle que nous espérons avoir obtenue au niveau de l'argumentation. Avec le concept de proximalité, nous pensons avoir trouvé le chaînon manquant entre le corpus théorique des dynamiques de proximité et le modèle de l'entrepreneur effectuel dans sa version étendue en termes de capacité. On pourrait du reste avancer l'idée que ce ne sont pas tellement les réseaux personnels et sociaux qui sont à la base de la capacité à agir de l'entrepreneur effectuel, mais plutôt et en définitive la proximité cognitive et relationnelle qu'il aura établie avec les acteurs de ces réseaux ; et la proximité organisée dans la mesure où il entre dans les logiques d'appartenance et de similitude qui facilitent les interactions sociales en général. D'évidence, la proximalité serait le levier le plus important de la capacité de l'entrepreneur à contribuer, par son action, au développement par le bas tout en se rapprochant des structures du haut.

La référence à la force du local et aux capacités entrepreneuriales pourrait aussi servir de déclencheur de réflexions sur l'éducation à l'entrepreneuriat, sachant que les établissements d'enseignement de la gestion sont souvent considérés d'une manière critique comme des institutions encourageant une mentalité de « profit d'abord » et, donc, peu aptes à mettre en place des programmes éducatifs destinés à promouvoir l'entrepreneuriat soutenable.

L'introduction par morceaux de thèmes à la mode dans les programmes existants, comme celui de la responsabilité sociale de l'entreprise, peut s'avérer insuffisante pour entraîner un changement de mentalité, profond et large, tel que requis par l'entrepreneuriat soutenable. Le « modèle » proposé pourrait aussi nourrir des réflexions sur l'action des pouvoirs publics en matière d'appui à l'entrepreneuriat soutenable. Celle-ci s'avère particulièrement délicate à mettre en œuvre dans les pays en développement de l'hémisphère Sud où la pression de la pauvreté peut faire passer la question du « style du développement » tout à fait à l'arrière-plan, comme en témoignent de nombreux rapports d'organismes internationaux sur la réduction de la pauvreté par le développement durable. L'expérience de certains pays du Sud en matière de « gouvernance locale » (Ferguène, 2004) peut cependant faire espérer que la promotion de la force du local et des capacités entrepreneuriales requises pourrait être une voie à suivre par les pouvoirs publics pour les traduire, ici et ailleurs, dans la réalité de tous les jours de l'« économie positive ».

Références

- ALVAREZ S.A. et BUSENITZ L.W. (2001), « The Entrepreneurship of Resource-based Theory », *Journal of Management*, 27, p. 755-775.
- ALVAREZ S.A. et BARNEY J.B. (2002), « Resource-Based Theory and the Entrepreneurial Firm », in M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp et D.L. Sexton (eds.), *Strategic entrepreneurship: creating a new mindset*. Oxford: Blackwell Publishers, p. 89-105.
- ANDERSON R. (2002), « Entrepreneurship and Aboriginal Canadians: a Case Study in Economic Development », *Journal of Development Entrepreneurship*, vol. 7, n° 1, p. 45-66.
- ANGEON V. et CALLOIS J.M. (2005), « Fondements théoriques du développement local: quels apports de la théorie du capital social et de l'économie de proximité? », *Economie et institutions*, n° 6-7; 1^{er}-2^e semestre, p. 18-46.
- ANGEON V., CARON P. et LARDON S. (2006), « Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable: quel rôle de la proximité dans ce processus? », revue *Développement durable et territoires*.
- ARTHURS J.D. et BUSENITZ L.W. (2006), « Dynamic Capabilities and venture performance: the effects of venture capitalists », *Journal of Business Venturing*, 21(2), p. 195-215
- AUDRETSCH D.B., BÖNTE W. and TAMVADA J.P. (2007), « Religion and entrepreneurship », *Social Science Research Network* (en ligne).
- ASSMO P. et WIHLBORG E. (2012), « Local Alternative Development through a Time-spatial Lens: a Case Study of Ydre Inspired by Hägerstrand », in *Entrepreneurship, Social Capital and Governance*, Ch. Karlsson, B. Johansson et R.R. Stough (eds.), Edward Elgar, p. 378-391
- BOSCHMA R. (2005), « Proximity et innovation: a critical assessment », *Regional Studies*, 39.
- BROWN J.S. et DUGUID P. (2001), « Knowledge and Organization: a Social-practice Perspective », *Organization Science*, vol. 12, n° 2, p. 198-213.

- DALLEY J. et HAMILTON B. (2000), «Knowledge, Context and Learning in the small business», *International Small Business Journal*, vol. 18, p. 51-59.
- DANA L.P. (ed.) (2010), *Entrepreneurship and Religion*, Edward Elgar.
- DUBOIS J.-L. (2009), «La notion de "style" est-elle transposable au développement durable?», revue *Transversalités*, I.C.P. Paris, février.
- EL-BATAL K. et JOYAL A. (2013), *Quels leaders faut-il pour une gouvernance entrepreneuriale locale synergique?*, une étude de cas en milieu rural québécois, Premières journées internationales de recherche du CEL-LAB, ULCO, 7 novembre, Dunkerque
- FERGUÈNE A. (éd.) (2004), «Gouvernance locale et développement territorial. Le cas des pays du Sud», *Actes du colloque international de Constantine*, 26-27 avril, l'Harmattan.
- FILION L.J. (1994), «Les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME regardés à partir de la métaphore mécanique», in *les PME/PMI et leur contribution au développement régional et international*, Actes de 39^e conférence mondiale de l'ICSB, J.J. Obrecht et M. Bayad, Eds., Strasbourg.
- FILION L.J., ANANOU C. et SCHMITT Ch. (2012), *Réussir sa création d'entreprise sans business plan*, Groupe Eyrolles.
- GASSE Y. (2003), «L'influence du milieu dans la création d'entreprises», *Organisations et territoires*, vol. 12, n° 2, p. 49-56.
- GIBB A. (1998), «Entrepreneurial Core Capacities, Competitiveness and Management Development in the 21st Century», in *Internationalizing Entrepreneurship Education and Training*, 8th Annual Conference, European Business School, Oestrich-Winkel, Germany.
- GILLY J.-P. et PERRAT J. (2004), «La dynamique institutionnelle des territoires entre gouvernance locale et régulation globale», in *Gouvernance locale et développement territorial. Le cas des pays du Sud*, A. Ferguène (éd.), l'Harmattan, p. 99.
- GRANOVETTER M. (1973), «The strength of weak ties», *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, p. 1360-1380
- GRANOVETTER M. (1983), «The strength of weak ties: network theory revisited», *Sociological Theory*, vol. 1, p. 201-233.
- GRANOVETTER M. (1985), «Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness», *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, p. 481-510.
- GROSSETTI M. (2006), «Proximities and embedding effects», *Fifth Proximity Congress*, Bordeaux, June, en ligne
- HESS M. (2004), «Spatial Relationships? Towards a Reconceptualization of Embeddedness», *Progress in Human Geography* 28, 2, p. 165-186.
- HILDRETH P.M. et KIMBLE Ch. (2002), «The Duality of Knowledge», *Information Research*, vol. 8, n° 1, p. 1-20.
- HITLIN St. (2003), «Values at the Core of Personal Identity: Drawing Links between Two Theories of Self», *Social Psychology Quarterly*, vol. 66, n° 2, p. 118-137.
- JACK S.L. (2005), «The Role, Use and Activation of Strong and Weak Network Ties: a Qualitative Analysis», *Journal of Management Studies*, 42:6, p. 1233-1256.
- JOAS H. (1996), *The Creativity of Action*, University of Chicago Press.
- JOHANISSON B. (1984), A Cultural Perspective on Small Business – Local Business Climate », *International Small Business Journal*, vol. 2, n° 4.
- KARLSSON Ch., JOHANSSON B. et STOUGH R.R. (Eds.) (2012), *Entrepreneurship, Social Capital and Governance, Directions for the Sustainable Development and Competitiveness of Regions*, Edward Elgar.
- KURATKO D.F. (2005), *The Emergence of Entrepreneurship Education: Development,*

- Trends and Challenges», *Entrepreneurship Theory and Practice*, September, p. 577-597.
- LEVY Th. (2000), «Entrepreneuriat immigré en France et dispositifs d'accompagnement», *Actes des XV^{es} Journées des IAE*, Bayonne-Biarritz.
- LEVY-TADJINE Th. et PATUREL R. (2006), «Modéliser et singulariser le phénomène entrepreneurial», *l'Internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales*, 8^e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, HEG, Fribourg.
- MALMBERG A. et MASKELL P. (2006), Localized Learning – what it is and what it isn't. *Cinquièmes Journées de la Proximité*, Bordeaux
- MURNIEKS Ch.Y. et MOSAKOWSKY E.M. (2007), «Who I am? Looking inside the "Entrepreneurial Identity"», *Entrepreneurship Research Conference. Frontiers of Entrepreneurship*, Babson College, U.S.
- NONAKA I. (1991), «The Knowledge Creating Company», *Harvard Business Review*, vol. 69, p. 96-104.
- PEREDO A.M. (2003), «Emerging strategies against poverty: the road less travelled», *Journal of Management Inquiry*, online.
- PEREDO A.M., ANDERSON R.B., GALBRAITH C.S., Honig B. and DANA L.P. (2004), «Towards a Theory of Indigenous Entrepreneurship», *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, vol. 1, n° 1-2, p. 1-20.
- PEREDO A.M. et CHRISMAN J.J. (2006), «Toward a theory of community-based enterprise», *Academy of Management Review*, vol. 31, n° 2, p. 309-328.
- RAHETLAH M. (2013), «Entrepreneuriat féminin: approche par les visions et capacités entrepreneuriales, cas de Madagascar», thèse doctorale en préparation, Ecole de management, Strasbourg.
- RUTHERFORD M.W. and Buller P.F. (2007), «Searching for the Legitimacy Threshold», *Journal of Management Inquiry*, vol. 16, p. 78-92.
- RUTHERFORD M.W., Buller P.F. et Stebbins M. (2009), «Ethical Considerations of the Legitimacy Lie», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 33, p. 949-964
- SARASVATHY S.D. et VENKATARAMAN S. (2000), «Strategy and entrepreneurship: outlines of an untold story», in Hitt (ed.), *Strategic Management Handbook*.
- SARASVATHY S.D. (2001), «Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability of Entrepreneurial Contingency», *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 2.
- SARASVATHY S.D. (2008), *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, E. Elgar.
- SCHMITT Ch., BOUSLIKHANE A., MAJDOULINE I. et MONSALVO C.L. (2010), «Les situations entrepreneuriales: approche conceptuelle et experimentation», *10^e CIFEPME*, Bordeaux.
- SHANE S. (2000), «Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities», *Organisation Science*, vol. 11, n° 4, p. 448-469.
- SHRIVASTAVA P. et KENNELLY J.J. (2013), «Sustainability and Place-based Enterprise», *Organization et Environment*, Sagepublications.com
- STEYAERT Ch. et KATZ J. (2004), «Reclaiming the Space of Entrepreneurship in Society: Geographical, Discursive and Social Dimensions», *Entrepreneurship et Regional Development: An International Journal*, 16:3, p. 179-196.
- STINCHCOMBE A. (1965), «Social Structure and Organizations», in March J.G. (ed.), *Handbook of Organizations*, p. 142-193, Rand McNally, Chicago.
- SUCHMAN M.C. (1995), «Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches», *Academy of Management Review*, vol. 20, p. 571-610.
- SUIRE R., VICENTE J. et DALLA PIRA Y. (2006), «Modeling the Ambivalent Stability Properties of Clusters», *Cinquièmes journées de la proximité*, Bordeaux.

- TEECE D.J. (2007), « Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 28, p. 1319-1350.
- TORRE A. et GILLY J.P. (2000), « On the Analytical Dimensions of Proximity Dynamics », *Regional Studies*, 34.
- TORRE A. et ZUINDEAU B. (2006), « Proximité et environnement », revue *Développement durable et territoires*, mai.
- TORRÈS O. et GUEGUEN G. (2006), « Une approche proxémique de la PME : cas de l'incertitude stratégique », 8^e CIPME, Fribourg.
- TRETTIN L. et WELTER F. (2008), « Challenges for Spatially Oriented Entrepreneurship Research », *R.E.N.T. XXII Conference: Entrepreneurship as an Engine for Regional Development*, Covilha, Portugal.
- WILTBANK R., DEW N., READ S. et SARASVATHY S. (2006), « What to do next? The Case for Non-predictive Strategy », *Strategic Management Journal*, vol. 27.
- WONG K.Y. and ASPINWALL E. (2005), « An Empirical Study of the Important Factors for Knowledge Management Adoption in the SME Sector », *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, p. 64-82.
- ZIMMERMAN M. and ZEITZ G. (2002), « Beyond Survival: Achieving New Venture growth by Building Legitimacy », *Academy of Management Review*, vol. 27, p. 414-431.
- ZAHRA S.A., SAPIENZA H.J. et DAVIDSON P. (2006), Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: a Review, Model and Research Agenda », *Journal of Management Studies*, 43(4), p. 917-955.