



Organiser le développement durable. Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective

F. Aggeri, E. Pezet, C. Abrassart, A. Acquier

Paris, Éd. Vuibert, en partenariat avec l'ADEME, 2005, 288 p., 27 euros

Qu'y-a-t-il derrière la communication d'entreprise en matière de développement durable? Autrement dit, comment se concrétise le développement durable? Quelle dynamique interne et quels partenariats possibles? À quelles injonctions internes se heurtent les démarches de développement durable?

Si le concept de développement durable est aujourd'hui largement accepté au sein de la collectivité par les valeurs qu'il promeut, il n'en demeure pas moins que les conditions de sa mise en œuvre restent difficiles à appréhender.

Aussi, les auteurs d'« organiser le développement durable » récusent l'intérêt de se demander si le développement durable n'est qu'un simple effet de mode ou une nouvelle donne. Pour eux l'idée est entendue: il convient donc de s'attacher aux

conditions de son opérationnalisation en entreprise.

Ils s'attachent alors à la question du sens du développement durable: comment se structurent ces nouvelles règles d'action collective? Quelles sont les conditions de l'action collective permettant la conciliation d'intérêts divergents? Parmi les démarches, quelles sont celles qui sont susceptibles d'engendrer des apprentissages collectifs et de susciter l'initiative de l'entreprise?

Cet ouvrage vise essentiellement à mettre en évidence la façon dont les entreprises problématisent le développement durable au travers d'une perspective historique et théorique. L'intérêt de cet angle d'attaque est d'appréhender le problème du point de vue purement interne. En effet, au travers de l'analyse approfondie de pratiques d'entreprises pionnières issues de l'industrie et

des services – Accor, Arcelor, Monoprix, Lafarge –, il a pour principal objectif, et intérêt, de caractériser la formation d'espaces d'action collective sur le développement durable. En étudiant conjointement les pratiques d'entreprises et le processus d'institutionnalisation dans lequel elles s'inscrivent, ces travaux, issus d'investigations menées en collaboration avec l'ADEME, livrent des résultats très encourageants.

Il s'agit ainsi d'un ouvrage à thèse: le développement durable y est entendu comme un domaine privilégié de formation de nouveaux espaces d'action collective. Cette perspective, particulièrement intéressante, permet de reconsidérer l'organisation du développement durable dans le fonctionnement des organisations sous de nouveaux angles.

Elle s'appuie sur une revue de la littérature solide, agrémentée d'une bibliographie exhaustive offrant un cadre d'analyse et un

panorama complet des approches théoriques dans le domaine. En effet, les auteurs nous livrent ici une analyse critique et donnent un aperçu des différentes approches en construction.

Le cadre théorique s'inspire de la théorie de l'action collective et de l'apprentissage. En ce sens, ce livre participe à l'avancée des réflexions dans le domaine et s'adresse à un public d'initiés qui souhaitent approfondir leurs connaissances.

Basé sur une étude empirique solide, il ouvre la voie à de nouvelles perspectives académiques et managériales dans ce champ en développement et suscitera, nous l'espérons, des vocations pour les développer.

Annelise MATHIEU

Emmanuelle REYNAUD

CEROG, IAE d'Aix-en-Provence

Entrepreneur et décision. De l'intention à l'acte

Émile-Michel Hernandez et Luc Marco

Paris, ESKA, coll. « Gestion économique », 2006, 200 p., 40 euros

Créer une entreprise relèverait-il de l'inné, d'une inscription génétique en quelque sorte qui conduirait inexorablement le porteur de ces gènes de la création à la réalisation du comportement et au passage à l'acte? Les auteurs de l'ouvrage ne le pensent pas, pas plus qu'ils ne fondent leur compréhension du phénomène sur l'existence de déterminismes environnementaux qui entraîneraient progressivement ou plus brutalement certains individus à créer leur entreprise.

Pour Emile-Michel Hernandez et Luc Marco, « L'entrepreneur est l'initiateur d'un processus complexe de détection et d'exploitation d'opportunités » (page 9). L'engagement d'un individu dans un processus de création d'entreprise relève de l'intention. Mais l'intention ne suffit pas et le maillon essentiel, de leur point de vue, entre l'intention de créer et l'acte de création, c'est la décision. Ce constat est à l'origine de l'ouvrage et l'insuffisance des travaux théoriques et empiriques sur la décision dans le champ de l'entrepreneuriat a constitué pour les deux auteurs une source de motivation supplémentaire.

La présente note suit la structure du livre : une introduction, quatre chapitres et une conclusion générale. Elle s'efforce d'en restituer les points essentiels tout en proposant parfois une lecture critique de certaines parties.

L'introduction constitue une bonne présentation de l'ouvrage et une entrée rapide au cœur du sujet. Les auteurs affichent d'emblée leurs conceptions de l'entrepreneuriat et de la décision dans ce domaine. Nous ne sommes cependant pas convaincu qu'ils aient fait un choix tranché entre deux manières de voir la décision entrepreneuriale. Elle peut être, en effet, vue comme un moment précis (« décision originelle », « décision fondatrice », page 7) ou plutôt comme un processus (« L'intention ne suffit pas, il faut le passage à l'acte... Le pont entre l'intention et l'action c'est la décision », page 9). Face à cette dualité, nous aurions souhaité une position plus précise des auteurs et une discussion plus complète autour de ces acceptions.

Le premier chapitre du livre (« Éléments d'une théorie générale de l'entrepreneur ») est inspiré de travaux précédents de notre collègue Emile-Michel Hernandez. Dans ce chapitre, à partir d'une analyse très complète de la littérature, les auteurs livrent leurs conceptions et leur point de vue sur l'entrepreneuriat. Si la construction qu'ils proposent est discutable, elle n'en a pas moins le mérite de positionner les travaux présentés et de nous permettre de mieux les comprendre. Reprenons leur définition de la page 17 : « La conception proposée dans cet ouvrage est celle de l'entrepreneur comme initiateur d'un processus complexe de

détection et d'exploitation d'opportunité : initiateur car il est celui qui est à l'origine, qui ouvre une voie nouvelle ; processus, pour montrer l'importance du temps et le caractère organisé des phénomènes en jeu ; complexe, pour faire ressortir la grande variété des éléments à considérer et leur interdépendance ; opportunité, car c'est le fait d'avoir repéré, d'avoir identifié avant les autres un espace libre dans le marché, une fenêtre de tir pour utiliser le vocabulaire des artilleurs, qui lui permet d'initier son projet, d'espérer réussir. » Même si la proximité avec une des écoles de pensée dominantes dans le champ semble établie, quelques différences subsistent. Le courant en question est celui qui s'inscrit dans la conception initialement élaborée par Shane et Venkataraman¹ : « L'entrepreneuriat est l'étude scientifique du comment, par qui et avec quels effets, les opportunités de création de nouveaux produits et services sont détectées, évaluées et exploitées. » Cette approche du domaine comme celle initiée par Gartner² : « L'entrepreneuriat est un processus d'organisation qui conduit à la création d'une nouvelle organisation. », autre courant dominant dans le monde anglo-saxon, permet davantage d'inclure des formes d'entrepreneuriat collectif (création en équipe, création d'activité intra-organisationnelle ou intra-institutionnelle) dont on ne peut nier aujourd'hui à la fois l'existence et l'importance. Hernandez et Marco semblent s'inscrire dans une dimension individuelle de l'entrepreneuriat

tout comme d'ailleurs Bruyat³ et sa « dialogique individu/création de valeur nouvelle ». Dans un souci de meilleur positionnement de leurs travaux les auteurs auraient vraisemblablement tiré un grand profit des résultats d'une approche comparant ces différentes conceptions du domaine. Pour ne prendre qu'un exemple, Hernandez et Marco posent deux questions à la page 20 :

1) Peut-on être entrepreneur sans créer d'entreprise ?

2) Peut-on créer une entreprise et ne pas être entrepreneur ?

Ils répondent par oui à la question 1) et par non à la 2). Dans sa thèse, Bruyat est en accord avec la première réponse et en désaccord avec la seconde.

Le chapitre 2 (« Comment décider : l'évolution des conceptions ») constitue un cours complet sur la décision. Bien fait et fort utile au chercheur et à l'enseignant. Les auteurs s'efforcent en permanence d'appliquer les théories et concepts qu'ils décrivent, aux entrepreneurs et aux situations de décision dans lesquelles ils sont engagés. Nous avons tout particulièrement apprécié la couverture très large adoptée pour le traitement du sujet, partant des conceptions classiques de la décision (de *l'homo œconomicus* à la rationalité limitée) pour aller vers des approches novatrices incluant les travaux les plus récents sur le fonctionnement du cerveau.

Nous pouvons cependant formuler quelques regrets. Le premier est que le

1. Shane S., Venkataraman S., "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, 2000, p. 217-226.

2. Gartner W. B., "Words lead to deeds: towards an organizational emergence vocabulary", *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n° 3, 1993, p. 231-239.

3. Bruyat C., *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, université Pierre Mendès France de Grenoble, 1993.

« comment » décider n'ait pas été davantage relié au « quoi » et au « pourquoi » décider. La prise de décision ne nous semble pas relever de processus et de mécanismes monolithiques. On pourrait admettre que les décideurs en général et les entrepreneurs en particulier, en fonction des situations et des contextes de décision, utilisent tel ou tel mode ou mécanisme particulier de prise de décision. Un éclairage sur ces questions aurait été un complément vraisemblablement fort utile. Le second regret est que la notion de décision n'ait pas été mise en perspective avec celles d'engagement ou de motivation. La modélisation diachronique du processus de création d'entreprise de Bruyat⁴ fait notamment apparaître l'engagement comme une phase décisive du processus entrepreneurial. Elle pourrait constituer selon nous un support pertinent pour mieux comprendre le processus de décision dans un contexte de création d'entreprise.

Le troisième chapitre (« La décision de créer une entreprise ») est la partie centrale de l'ouvrage, celle qui réunit les deux thèmes principaux, entrepreneur et décision, pour donner au travail toute son originalité et sa pertinence. Trois grandes approches de la décision de créer une entreprise sont présentées d'une façon indépendante :

- 1) la décision de créer comme processus rationnel. C'est l'approche économique, utilitariste, rationnelle de la décision de créer une entreprise ;
- 2) la décision de créer comme logique d'action. Ici, domine une approche sociologique et très contextualisée de la décision de créer ;

3) la décision de créer comme construction de sens. L'approche philosophique et humaniste, présentée par Hernandez et Marco est certainement la plus originale des trois. Les auteurs décrivent notamment à la page 124 une très intéressante matrice sur l'évolution des formes d'entrepreneuriat. En fonction de deux axes, motivations existentielles/motivations économiques et comportement individuel/comportement collectif, ils proposent quatre idéaux types d'entrepreneur : le post-moderne, le classique, le social et l'organisationnel (ou institutionnel ?).

Ces différentes approches de la décision de créer une entreprise sont très largement documentées et sont illustrées de mini-cas destinés à nous permettre de mieux saisir les mécanismes en jeu. Des questions subsistent cependant. Ces approches sont-elles les seules possibles ? Pourraient-elles être complémentaires ? Rendent-elles bien compte des situations où la décision semble échapper à l'intention et au libre choix des acteurs ? La France, par exemple, est un pays où la création « subie », envisagée et réalisée par nécessité vitale, pour échapper aux affres du chômage et pour se réinsérer socialement représente une proportion très importante des statistiques annuelles de la création d'entreprise. Par ailleurs, la création d'entreprise « par hasard » est une réalité que connaissent bien les personnes qui se sont intéressées à la création d'entreprise par des ingénieurs et des chercheurs.

Dans ce chapitre, les auteurs abordent également la décision sous l'angle de la prise de risque : « Il est bien évident que la décision de créer ou non une entreprise est fortement affectée par le sentiment du risque

4. *Op. cit.*

pris » (page 105). Ceci est tout à fait pertinent mais ne doit pas nous faire oublier que l'association quasi automatique du risque à la création d'entreprise est remise en cause par des travaux qui montrent que certaines décisions/actions orientent des individus vers la création avec le sentiment que ce choix est moins risqué que le statu quo ou la voie salariale.

De nouvelles données empiriques sont proposées dans le chapitre 4 (« Portraits d'entrepreneurs »). Elles viennent de la presse spécialisée et d'interviews complémentaires avec des créateurs d'entreprise connus : Philippe Rey, Yseulys Costes, Philippe Bloch, Agnès Tourraine et Laure Courtellemont. Les portraits ou plus exactement des extraits des comptes rendus d'entretiens se succèdent et un tableau de synthèse est proposée à la page 152, qui reprend certains critères propres à la décision et au processus de création.

Ces portraits et ces parcours d'entrepreneurs sont certes très intéressants en tant que tels mais sont-ils aussi utiles que cela pour nous aider à mieux comprendre la problématique de décision en contexte de création d'entreprise et qu'apportent-ils de plus que les mini-cas du chapitre précédent ?

La conclusion générale met l'accent sur des questions de formation et d'enseignement.

L'une d'entre elles est importante : peut-on former des chefs d'entreprise ou des entrepreneurs ? C'est une question à la fois très ancienne, les auteurs ressortent des citations de 1919, et très actuelle, qui justifie la distinction faite encore aujourd'hui entre la formation des créateurs d'entreprise (qui ne relèverait pas de l'enseignement stricto sensu) et la formation à la création d'entreprise. Au-delà de la formation à une fonction (entreprendre) la question pourrait être reformulée et adressée à la décision d'entreprendre, objet du présent ouvrage.

Pour conclure cette note de lecture, nous voudrions souligner l'intérêt et le plaisir que nous avons pris à faire ce travail, ainsi que les nombreuses réflexions et questions qu'il a suscitées en nous. Ceci s'explique largement par l'érudition des auteurs, leur connaissance et leur maîtrise de la littérature dans différents domaines des sciences de gestion et en particulier dans le champ de l'entrepreneuriat. L'imposante bibliographie utilisée (350 références environ) couvre les publications anglo-saxonnes, les plus nombreuses, et les écrits francophones les plus significatifs. Nous tenons à remercier les auteurs pour cet effort conséquent.

Alain FAYOLLE
EM Lyon, CERAG