



AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

UNIVERSITE DE LORRAINE



ECOLE DOCTORALE SCIENCES
JURIDIQUES, POLITIQUES,
ECONOMIQUES ET DE GESTION



CENTRE EUROPEEN DE RECHERCHE EN
ECONOMIE FINANCIERE ET GESTION
DES ENTREPRISES

L'élu-entrepreneur : comprendre et accompagner l'élu par l'agir entrepreneurial

THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

Présentée et soutenue publiquement par

Valentin DETHOU

Le 8 juillet 2021

JURY

Directeur de recherche	M. Julien HUSSON , Professeur, Université de Lorraine
Co-directeur de recherche	M. Christophe SCHMITT , Professeur, Université de Lorraine
Rapporteurs	M. Didier CHABAUD , Professeur, IAE Paris – Sorbonne Business School Mme Martine HLADY-RISPAL , Professeure, IAE Limoges
Suffragants	Mme Karine GALLOPEL-MORVAN , Professeure, École des Hautes Études en Santé Publique M. Antony KUHN , Professeur, Université de Lorraine

L'Université de Lorraine n'entend accorder aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces écrits doivent être considérés comme propres à leur auteur.

L' élu-entrepreneur : comprendre et accompagner l' élu par l' agir entrepreneurial

Résumé : Dans une sphère publique en pleine mutation, la figure centrale de l' élu est soumise à de nouveaux défis et s' émancipe toujours plus de l' image de l' élu-notable qui avait pu se développer de la fin du XIX^{ème} siècle à la fin du XX^{ème} siècle. Des sciences politiques, puis des sciences économiques au management public est née l' idée d' entrevoir l' élu comme un entrepreneur politique. Cette voie de recherche, riche en perspectives, fut ensuite poursuivie en entrepreneuriat, donnant ainsi corps au concept d' élu-entrepreneur sur la base de l' orientation entrepreneuriale, autour du triptyque innovation – proactivité – prise de risque. Sur cette base, formalisée notamment par l' analyse de la littérature, cette présente thèse repose sur deux propositions de recherche. Premièrement, afin de saisir l' entièreté du phénomène entrepreneurial chez l' élu, le recours à la seule orientation entrepreneuriale nous paraît limité. Deuxièmement, l' agir entrepreneurial, autour du projet en situation, nous semble ouvrir des perspectives intéressantes pour consolider le concept d' élu-entrepreneur. Aussi, à partir de développements théoriques, de premiers retours terrain et d' une recherche-intervention sur le suivi d' un projet menée en immersion aux côtés d' un élu, nous sommes amenés à proposer l' agir entrepreneurial comme nouvelle grille de lecture de l' élu-entrepreneur, autour du triptyque situation-intentionnalité-problématisation. Sur la base de nos résultats de recherche et des enseignements tirés, nous développons un modèle permettant d' aider à la compréhension de l' élu-entrepreneur, servant de socle à une démarche d' accompagnement en devenir et au développement d' un entrepreneuriat public et politique.

Mots-clés : entrepreneur politique, entrepreneuriat public et politique, élu-entrepreneur, projet entrepreneurial, orientation entrepreneuriale, agir entrepreneurial

The elected official-entrepreneur: understanding and accompanying the elected official through entrepreneurial action.

Abstract : In a rapidly changing public sphere, the central figure of the elected official is subject to new challenges and is becoming more and more emancipated from the image of the elected official-notable that developed from the end of the 19th century to the end of the 20th century. From political science, then from economic science to public management, the idea of seeing the elected official as a political entrepreneur was born. This line of research, rich in perspectives, was then pursued in entrepreneurship, thus giving substance to the concept of the elected official-entrepreneur on the basis of the entrepreneurial orientation, around the triptych innovation - proactivity - risk taking. On this basis, formalized in particular by the analysis of the literature, this thesis is based on two research proposals. First, in order to grasp the entirety of the entrepreneurial phenomenon in elected officials, we believe that recourse to the entrepreneurial orientation alone is limited. Secondly, the entrepreneurial action, around the project in situation, seems to us to open interesting perspectives to consolidate the concept of elected-entrepreneur. Thus, based on theoretical developments, initial feedback from the field and a research-intervention on the follow-up of a project carried out in immersion alongside an elected official, we are led to propose entrepreneurial action as a new reading grid for the elected official-entrepreneur, based on the triptych situation-intentionality-problematisation. On the basis of our research results and the lessons learned, we've developed a model that help to understand the elected-entrepreneur, serving as a basis for a coaching approach in the making and for the development of a public and political entrepreneurship.

Keywords : political entrepreneur, public and political entrepreneurship, elected official-entrepreneur, entrepreneurial project, entrepreneurial orientation, entrepreneurial action.

REMERCIEMENTS

Sans nul doute, une thèse est une aventure. C'est une aventure intellectuelle riche, une aventure professionnelle exigeante, une aventure psychologique certaine, une aventure physique parfois. Aventure individuelle, par le fort investissement du jeune chercheur, elle est une aventure collective, tant elle engage les entourages et qu'elle concentre sur elle les énergies. L'expérience de la thèse tient également à son parcours initiatique, d'autant plus pour un praticien-chercheur qui effectue par ce biais une mutation d'une richesse incroyable, à la croisée des mondes.

Durant ces années de recherche, j'ai été encadré et soutenu sans faille par mes deux directeurs de thèse, le Professeur Julien HUSSON et le Professeur Christophe SCHMITT, dont l'accompagnement, pour ne pas dire le compagnonnage, fut extrêmement précieux. Outre leur encadrement pédagogique et scientifique, ils m'ont aidé à relever les défis de la thèse et à surmonter les difficultés pour mener à terme ce présent travail. Ma reconnaissance leur est totale, qu'ils en soient ici profondément remerciés.

Dans le prolongement de mes directeurs, je remercie chaleureusement Mesdames et Messieurs les membres du jury pour l'intérêt porté à ce travail de recherche et le temps accordé à son évaluation.

Mes remerciements vont également à l'ensemble des équipes de l'IAE Metz *School of management*, « mon école » de rattachement, de l'école doctorale SJPEG et du laboratoire CEREFIGE, ainsi qu'à l'ensemble des doctorants et enseignants-chercheurs de l'Université de Lorraine ou d'ailleurs, croisés en colloque en France ou à l'étranger, dont les échanges ont nourri le parcours doctoral.

Parce qu'il n'est de recherche en sciences de gestion sans terrain, je tiens à saluer et à remercier vivement M. Jean-François HUSSON, Sénateur de Meurthe-et-Moselle, pour son intérêt à la recherche en entrepreneuriat et de m'avoir donné accès au terrain de recherche, par une immersion totale à ses côtés. J'associe à ses pensées et remerciements mes collègues et amis de l'équipe parlementaire, notamment Caroline JOLY qui, du début à la fin de la thèse, m'a soutenu. Plus globalement, je pense ici à mes collègues anciens ou actuels qui, tous, m'ont accompagné d'une manière ou d'une autre.

Je remercie M. Bruno LE MAIRE, Ministre de l'économie et des finances, d'avoir accepté d'échanger rapidement ensemble sur sa perception de l'élu-entrepreneur et de l'entrepreneuriat public et politique. Cette perception sociétale du concept sert d'accroche à l'introduction générale de la thèse.

Il est certain que ce travail n'aurait jamais abouti sans le soutien de mes proches. Plus particulièrement, je remercie mes parents Éric et Isabelle qui, dès mon plus jeune âge, ont attisé ma curiosité intellectuelle, ma sœur Anaïs pour sa complicité qui m'est chère, ma compagne Léonie pour sa présence, sa bienveillance et sa ténacité à toute épreuve, mes ami(e)s Paul, Caroline et Sarah pour leur soutien à distance mais néanmoins bien utile. Je pense enfin fort à mon arrière grand-mère et à ma grand-mère toutes deux disparues durant la thèse, qui auraient été fières du travail accompli.

LISTE DES ABREVIATIONS

AE	Agir Entrepreneurial
DASEN	Directeur Académique des Services de l'Éducation Nationale
DGCL	Direction Générale des Collectivités Locales
FNAU	Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme
LOLF	Loi Organique relative aux Lois de Finances
MAP	Modernisation de l'Action Publique
MAPTAM	Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d’Affirmation des Métropoles
MEP	Maire-Entrepreneur Politique
NOTRe	Nouvelle Organisation Territoriale de la République
NPM	New Public Management
OE	Orientation Entrepreneuriale
RGPP	Révision Générale des Politiques Publiques
RI	Recherche-Intervention

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE DE LA RECHERCHE	1
1. VERS L'ELU-ENTREPRENEUR : ORIGINE, CONTEXTE DE LA RECHERCHE ET HISTORIQUE DU CONCEPT	2
2. LES OBJECTIFS, ENJEUX ET PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE	20
3. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	38
4. DESIGN DE LA RECHERCHE	52
5. PLAN DE LA THESE PAR ARTICLES	53
6. LES PRINCIPAUX RESULTATS DE LA RECHERCHE	55
PREMIERE PARTIE : L'ELU ET SON ORIENTATION ENTREPRENEURIALE : ENJEUX, LIMITES ET PERSPECTIVES	58
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE	59
SYNTHESE DES MANUSCRITS DE LA PREMIERE PARTIE	60
MANUSCRIT 1 : ENTREPRENDRE DANS LES COLLECTIVITES : DU PROJET POLITIQUE AU PROJET DE TERRITOIRE	61
MANUSCRIT 2 : APPREHENDER L'ELU AU PRISME DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE	78
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	92
DEUXIEME PARTIE : L'AGIR ENTREPRENEURIAL COMME CLE DE COMPREHENSION ET D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ELU-ENTREPRENEUR ...	95
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE	96
SYNTHESE DES MANUSCRITS DE LA DEUXIEME PARTIE	97
MANUSCRIT 3 : L'AGIR ENTREPRENEURIAL COMME GRILLE DE LECTURE DE L'ELU-ENTREPRENEUR	98
MANUSCRIT 4 : L'AGIR ENTREPRENEURIAL POUR COMPRENDRE L'ELU-ENTREPRENEUR : PROPOSITION D'UNE GRILLE DE LECTURE A PARTIR D'UN ACCOMPAGNEMENT EN SITUATION	118
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	141
CONCLUSION GENERALE DE LA RECHERCHE	142
1. RAPPEL DES OBJECTIFS ET QUESTIONNEMENTS DE LA RECHERCHE	143
2. RESULTATS ET ENSEIGNEMENTS DE LA RECHERCHE : DE LA DISCUSSION A LA MODELISATION	144
3. APPORTS ET LIMITES DE LA RECHERCHE	163
4. PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE	165
BIBLIOGRAPHIE	170

*« Tout arrive par les idées, elles produisent les faits,
qui ne leur servent que d'enveloppe »*

François-René de Chateaubriand



**INTRODUCTION GENERALE
DE LA RECHERCHE**

1. VERS L'ÉLU-ENTREPRENEUR : ORIGINE, CONTEXTE DE LA RECHERCHE ET HISTORIQUE DU CONCEPT

« L'élu-entrepreneur c'est celui qui, notamment au niveau local, je pense que c'est là où c'est le plus frappant, ne se contente pas de gérer sa ville mais la transforme, avec un vrai projet d'avenir. Et en cela il est entrepreneur. Il prend des risques. Il invente l'avenir. L'entrepreneur c'est celui qui invente l'avenir. Il ne le subit pas, il l'invente. Un Maire lorsqu'il décide d'inventer l'avenir de sa ville, il devient entrepreneur ».

Bruno Le Maire, Ministre de l'économie et des finances
Entretien réalisé par nos soins le 07/05/18 – Bercy

« Projet », « risque », « avenir », « gestion vs transformation », ces notions et leurs interrelations sont au cœur même de l'étude de ce concept récent et singulier d'élu-entrepreneur. Mais l'élu devient-il un entrepreneur au sens traditionnel du terme ? Quel type d'entrepreneur peut-il être ? Le cas échéant, comment le devient-il ? La recherche en entrepreneuriat peut-elle aider à le comprendre voire même à l'accompagner ?

Toutes ces questions sont autant de pistes de réflexion et de perspectives qui nous ont intéressé dès l'instant où nous avons découvert ce concept émergent d'élu-entrepreneur. Cette émergence, tout autant que les multiples croisements disciplinaires ayant donné naissance et développant le concept, expliquent l'inexistence, pour l'heure, d'une définition commune acceptée par l'ensemble de la communauté scientifique. Pour notre part, notre recherche s'inscrivant en entrepreneuriat, nous nous arrêtons aux limites de la connaissance dans notre domaine : l'élu-entrepreneur est un élu qui fait preuve d'une orientation entrepreneuriale (Nobile, 2013).

C'est bien à partir de cette connaissance produite jusqu'à présent et de ce caractère émergent du concept que nous avons souhaité étudier davantage l'élu-entrepreneur, ce dont fait l'objet ce travail de thèse. Aussi, avant toute chose, il convient d'abord de revenir sur les origines et le contexte de notre recherche puis de détailler plus précisément l'historique du concept.

1.1 LES ORIGINES ET LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Toute démarche de recherche trouve ses origines, d'abord dans l'intérêt que le chercheur porte à son domaine et plus spécifiquement à son sujet, puis dans les questions soulevées par les limites de la frontière de la connaissance dans ledit domaine sur ledit sujet. Cette présente recherche n'échappe donc pas à ce schéma et s'inscrit également dans un contexte qui illustre le besoin social auquel cette thèse entend apporter une réponse, tout du moins en partie.

1.1.1 Les origines de la recherche : de la découverte du concept d'élú-entrepreneur à un mémoire de recherche

Notre découverte de la notion d'élú-entrepreneur remonte à notre deuxième année de Master en management de l'innovation, entrepreneuriat et développement d'activités à l'IAE Metz *School of Management*, durant un cours donné par Dr. Didier Nobile qui y consacra sa thèse (Nobile, 2013) puis plusieurs publications, sur lesquelles nous reviendrons. Sur la base de précédents travaux menés par d'autres chercheurs, que nous présenterons également, il fut ainsi le chercheur ayant formalisé le concept d'élú-entrepreneur, du moins dans la recherche entrepreneuriale francophone.

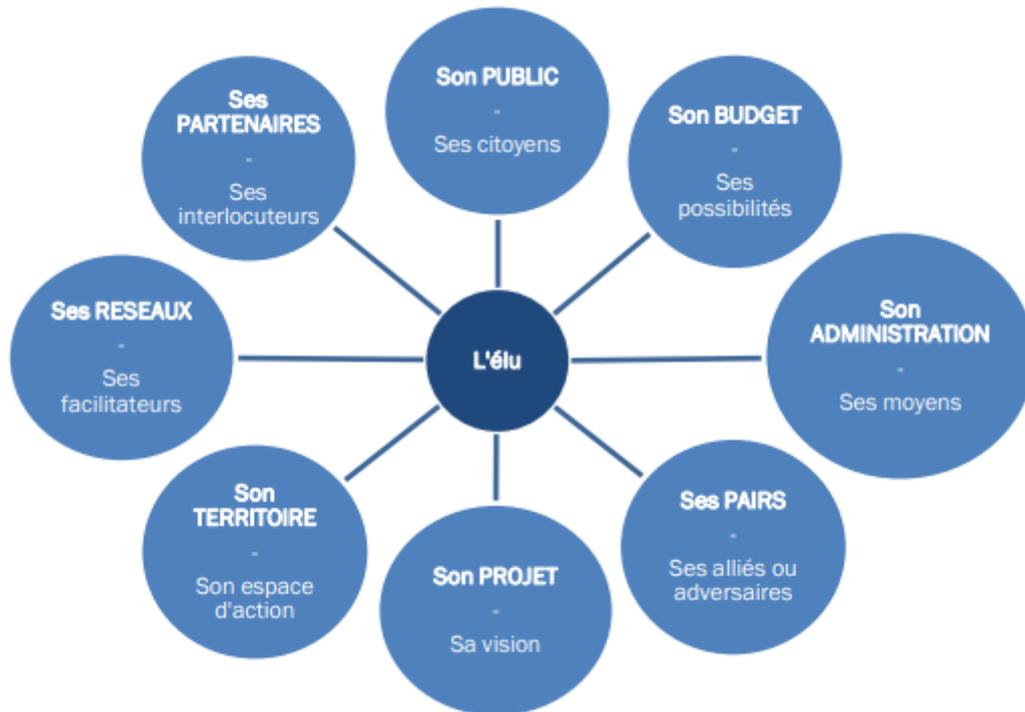
Étudiant en management et entrepreneuriat et également élu local, cette notion nous est apparue intéressante pour ne pas dire intrigante. Cet intérêt, renforcé par un contexte fertile (Coste, Le Pendeven & Michel, 2017) que nous évoquerons plus bas, nous a donc poussé à entamer des recherches dans ce sens.

Aussi, sur la base et le prolongement des travaux de Didier Nobile, nous avons rédigé un mémoire de recherche sur « *L'approche entrepreneuriale de l'instrumentation du projet politique de l'élú* » (2016), s'appuyant sur une étude de cas en immersion au sein d'une agence de développement et d'urbanisme. Ce travail nous a permis de poser le socle de nos actuelles recherches doctorales, en commençant l'étude de la littérature afin de cerner l'état de l'art et en ouvrant des perspectives qu'il nous fallait creuser davantage.

Parmi ces perspectives, nous avons proposé d'étudier davantage le lien entre l'élú-entrepreneur et son écosystème, étant entendu que l'élú évolue au sein d'une dynamique d'écosystème, comme nous l'avions représentée dans le schéma ci-dessous. Plus particulièrement, nous invitons à creuser davantage cette dynamique, la place qu'elle occupe dans le processus entrepreneurial (Fayolle, 2004) et l'influence qu'elle peut avoir sur les choix de l'élú et sur la réussite de son projet. Le lien avec le projet de l'élú, compris au sens

de projet entrepreneurial (Boutinet & Raveleau, 2011), devenait ainsi un axe structurant de la recherche.

Figure 1 : L' élu et son écosystème



Source : élaboration personnelle (2016).

C'est donc dans le sillage de ce mémoire et de ces perspectives que nous avons entamé notre parcours doctoral à la recherche de l' élu-entrepreneur, afin d'aider à mieux l'appréhender, d'en consolider le concept et, plus globalement, de nourrir ce champ de réflexion et d'action qu'est l'entrepreneuriat public et politique, ce dernier étant amené à se développer compte-tenu du contexte de la sphère publique et des mutations qu'elle traverse (Nobile, 2017).

1.1.2 Le contexte de la recherche : une sphère publique face à ses défis

De prime abord, lier la sphère publique, autrement dit les administrations et établissements publics et leur gouvernance politique, aux notions d'innovation et d'entrepreneuriat semble incongru (Bernier, 2017). Pour mieux comprendre ces relations, il nous faut revenir plus précisément sur les évolutions du secteur public (qu'il soit national ou local) et sur les défis qu'il est appelé à relever.

1.1.2.1 Du modèle bureaucratique au New Public Management

Sans nul doute, l'organisation des activités humaines, en vue de conduire une action collective, s'est historiquement construite sur un modèle qui sera formalisé et nommé bien plus tard de bureaucratie (Weber, 1921). Déjà, en leur temps, les civilisations égyptienne et gréco-romaine esquissaient, par exemple, les prémices d'un modèle bureaucratique dans l'organisation de leurs armées ou de leur appareil d'État.

En France, la construction de l'État moderne au XVII^{ème} siècle, base de notre administration actuelle, sous l'impulsion de Richelieu, Mazarin ou encore Colbert, puis consolidée par la période napoléonienne, a clairement contribué à l'émergence d'une bureaucratie telle qu'a pu par la suite l'étudier et la formaliser Max Weber, notamment dans son ouvrage *Économie et société* (1921).

Selon lui, il s'agit d'un système normatif, c'est-à-dire producteur de règles opposables au bon vouloir des individus. Ce système est construit sur une relation d'autorité et de pouvoir, laquelle est légitimée, selon le cadre weberien de la domination légale-rationnelle (Weber, 1919), par la règle elle-même. Aussi, dans un monde frappé par le « désenchantement », et à la suite de l'avènement du positivisme, Weber fait de la bureaucratie un idéal-type de référence s'appliquant à l'ensemble des organisations, qu'elles soient administratives civiles, militaires ou encore religieuses. Le formalisme et le légalisme caractéristiques du modèle bureaucratique (Rojot, 2003), à une époque où la fonction administrative se structurait dans toutes les sphères, expliquent le développement de la bureaucratie telle que nous la connaissons aujourd'hui.

Si ce modèle peut convenir à l'administration générale et à la conduite de fonctions supports, il ne semble pas être le plus pertinent pour s'inscrire dans une dynamique d'innovation au sein d'un environnement changeant (Mintzberg, 1983). Or, depuis plusieurs décennies, la sphère publique fait face à de profondes mutations.

En effet, à la sortie des Trente Glorieuses, les difficultés économiques se sont multipliées et les États-providence comme la France, faute de croissance suffisante, ont vu leurs comptes publics soumis à une pression budgétaire importante. La place de l'État fut d'ailleurs plus globalement réinterrogée, sous l'influence de la révolution néolibérale des années 1980. L'un des principaux socles théoriques mobilisés était alors le *Public Choice* (Tullock & Buchanan, 1962) formalisant notamment la critique faite au système bureaucratique en le qualifiant

d'inefficient, compte-tenu de son inertie à accroître la dépense publique (les budgets étatiques) sur la base de choix et de stratégies personnels des responsables publics et non du seul intérêt général qu'ils doivent servir (Niskanen, 1971).

Aussi, en vue de réformer ce château kafkaïen (Kafka, 1926), comme la littérature nous en a laissé la célèbre métaphore, le *New Public Management (NPM)* (Chappoz & Pupion, 2012) a inauguré une nouvelle manière d'appréhender et de gérer le secteur public. Partant du principe que les moyens et ressources se font de plus en plus rares, l'action publique se doit donc être efficiente. C'est alors que la notion de performance fait véritablement son entrée dans la sphère publique, en s'appuyant sur les pratiques et méthodes managériales du secteur privé qui sont donc appelées à se diffuser dans les administrations.

Le *NPM* consacre l'idée de démarche qualité en vue de satisfaire et rendre des comptes au citoyen, identifié comme un client. Pour répondre à ces impératifs, contrôle de gestion, tableaux de bord et autres outils de suivi, autonomie des services, décentralisation et principe de subsidiarité se développent sur la base des référentiels du privé. Ce passage de la bureaucratie wébérienne à l'émergence du *NPM* peut s'étudier par l'apport des travaux d'Henry Fayol qui, en élargissant sa doctrine administrative à la sphère étatique (1918), peut être considéré comme « précurseur du *NPM* » comme le propose Morgana (2012).

Plus récemment en France, le sujet de la réforme de l'État est probablement celui qui symbolise le mieux ce changement de contexte qui touche la sphère publique et les adaptations auxquelles elle doit faire face. Aussi, la Loi Organique relative aux lois de finances (LOLF) de 2001, la Révision Générale des politiques publiques (RGPP) lancée en 2007, la Modernisation de l'action publique (MAP) initiée en 2012, puis le programme « Action publique 2022 » annoncé en 2017 contraignent le secteur public, aussi bien État central et déconcentré que les collectivités territoriales, à s'interroger sur leur performance, le niveau et la qualité des services publics produits et rendus. Les différentes baisses de dotations ayant impacté les collectivités ces dernières années achèvent enfin de démontrer combien le contexte financier du secteur public local a changé.

Mais ces mutations d'ordre économique, financier et organisationnel ne sont pas les seules ayant émaillé la sphère publique, notamment locale. Cette dernière a dû également faire face et/ou doit encore faire face à de profondes mutations territoriales.

1.1.2.2 D'un système dual à un système complexe

Ces dernières décennies, la sphère publique locale française a été traversée par d'importants changements territoriaux et a vu le nombre de ses acteurs et des interrelations en résultant augmenter considérablement.

Initialement, comme le soulignent Crozier et Thoenig (1975) lorsqu'ils analysent le système d'action concret à l'échelle de l'unité administrative et politique qu'est le département, la sphère publique locale est construite autour de deux filières :

- Une filière bureaucratique (administrative), représentée par le Préfet et ses services en département
- Une filière électorale, représentée par le Conseil Général (anciennement) avec, plus globalement, les Maires

Les auteurs mettent en lumière tout le jeu de négociation permanente entre les deux filières, au sein du couple Maire/Préfet, compte-tenu de leur interdépendance, ce que Grémion (1976) analysera également en travaillant sur la régulation du système, l'émergence et la consolidation du pouvoir périphérique. La filière bureaucratique possède l'expertise technique, voire la force de frappe financière, et la filière électorale possède la légitimité politique. Un pouvoir que l'élu cherche à maximiser toujours plus, en s'appuyant notamment sur le cumul des mandats et autres responsabilités, celui-ci ayant été limité ces dernières années. C'est ainsi que l'image traditionnelle de l'élu notable s'est forgée, comme nous le présenterons plus en détails ultérieurement.

Aussi, la sphère publique dans les territoires s'organisait autour de deux piliers forts autour desquels l'ensemble des décisions se négociait et gravitait : l'État déconcentré et les exécutifs locaux.

Ce dualisme initial fut cependant soumis, au fil des décennies, à de multiples changements (Duran & Thoenig, 1996) : vagues de décentralisation, renforçant le pouvoir et l'autonomie des collectivités locales et de leurs élus, désengagement de l'État en termes d'ingénierie (et de financements, comme nous l'avons souligné précédemment), affirmation des réseaux consulaires, des associations d'élus, naissance et multiplication des organisations publiques et para-publiques (agences, syndicats, sociétés d'économie mixte, sociétés publiques locales, pays et pôles d'équilibre territoriaux et ruraux, pôles métropolitains...), nouvelles cartes des circonscriptions et cantons, réformes territoriales successives (dont la réforme des

collectivités territoriales en 2010, la loi MAPTAM en 2014 et la loi NOTRe en 2015), entraînant les nouveaux périmètres des intercommunalités et la montée en puissance de ces dernières au sein du bloc local, la refonte des régions et des compétences territoriales, l'affirmation des métropoles...

A cela s'ajoute la nécessaire prise en compte accrue de l'opinion publique dans le processus d'information et de décision. Le développement de l'impératif de démocratie participative et de transparence, ainsi que la pression des réseaux sociaux qui exposent en plein jour et en permanence l'exigence des citoyens, instaurent une nouvelle relation entre élus/institutions et citoyens.

La sphère publique locale qui en résulte, compte-tenu du nombre d'organisations et d'acteurs en présence, dont les intérêts sont reliés et inter-reliés et pouvant être aussi bien divergents que convergents, devient un système complexe, loin de la dualité Etat/Collectivités ou du seul (et simple) couple Maire/Préfet.

L'ensemble de ces chamboulements poussent ainsi à vivre et à gérer le territoire, espace d'élection et d'action des élus, d'une manière renouvelée.

1.1.2.3 Le territoire : du périmètre administratif à l'espace de projet(s)

Aborder l'élu sans le territoire serait un manque non négligeable, qui nuirait à la compréhension des mutations. En effet, tout projet politique appelle un espace et même, plus précisément, un cadre spatio-temporel, lui permettant d'être décliné en action dans le champ du réel. Cette spatialisation du projet se concrétise donc par le territoire, à la fois l'objet même dudit projet (projet de territoire, projet(s) pour le territoire...) et le cadre dans lequel ce dernier va se déployer.

Si l'on se réfère à l'ancienne structuration de la sphère publique que nous venons d'aborder, le territoire y était vu comme périmètre administratif (le département / la commune...) géré par une relation duale (Etat/Collectivité). Compte-tenu des mutations territoriales en cours depuis une quarantaine d'années, l'inter-territorialité est désormais à l'œuvre (Vanier, 2008) dans une logique d'alliance-concurrence, au gré des acteurs, des périodes et des enjeux.

Car, aujourd'hui plus qu'hier, les territoires sont confrontés à une logique de concurrence territoriale de plus en plus forte (Mamontoff & Peraldi, 2014). Dans un monde globalisé, aux changements d'échelles conséquents (agrandissement des régions, phénomène de

métropolisation...) et dans un contexte de raréfaction des moyens, chaque territoire se doit d'être visible, compétitif et inventif. Aussi, le territoire, engagé dans ce jeu concurrentiel, se distingue par rapport à d'autres en développant et en exploitant ses ressources et ses compétences, qui sont autant d'avantages concurrentiels qui le différenciera (Mendez & Mercier, 2006).

Cette concurrence territoriale appelle ainsi le projet, afin de dessiner le territoire et de répondre à l'impératif d'attractivité, devenu un enjeu majeur pour les collectivités et les élus. Dans ce sens, il ne convient plus d'administrer le territoire, au sens du périmètre administratif strict, mais bien de l'inventer et d'en projeter son avenir. Le territoire devient un espace de projet(s), le sien propre, imaginé par les élus, qui doit ensuite permettre aux projets de tous les acteurs locaux de s'épanouir : habitants, acteurs sociaux-économiques, associations... pour leur donner envie de s'installer et de rester.

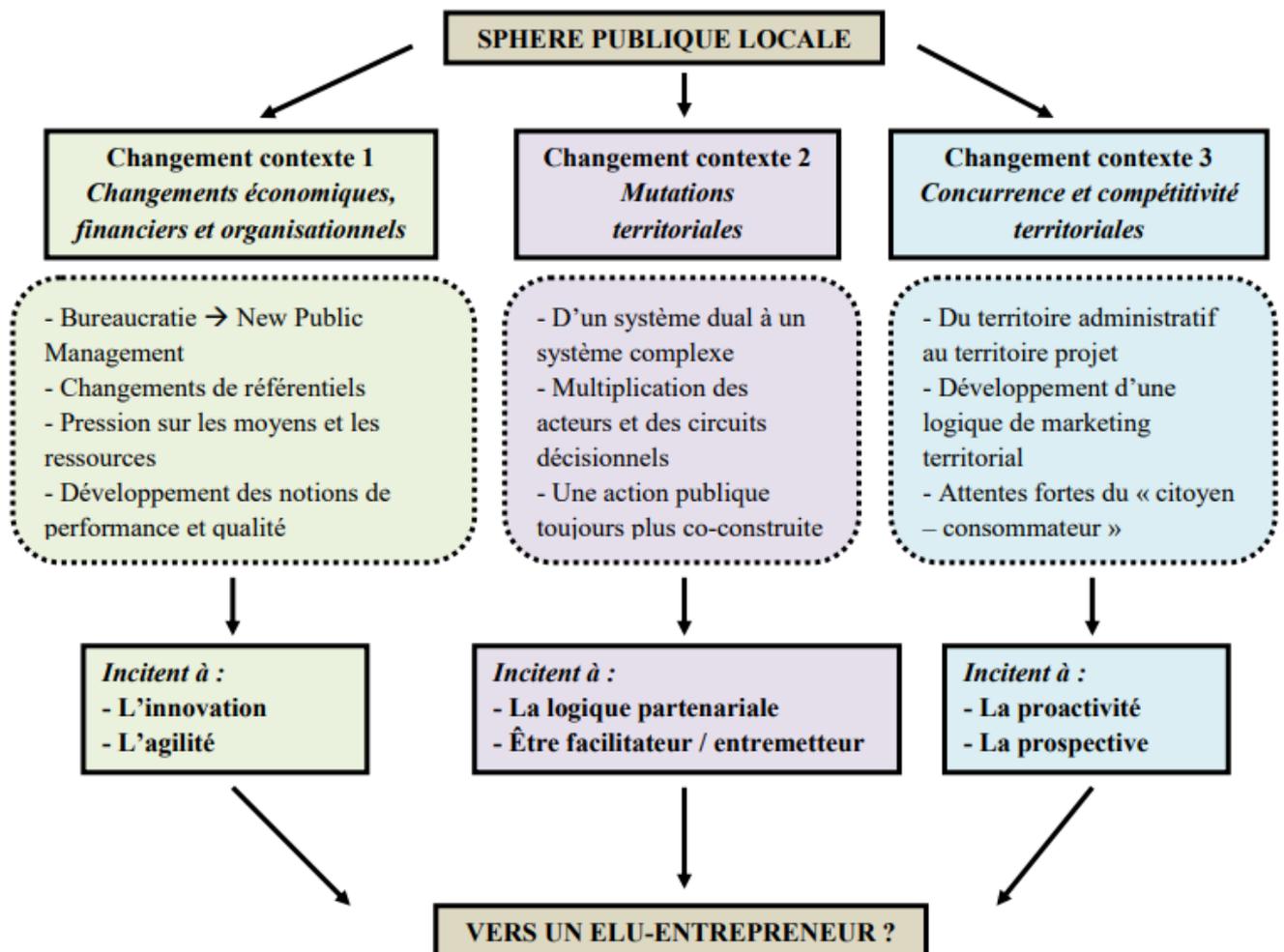
Pour faire face à ces nouveaux défis, les élus et managers publics développent notamment un véritable marketing territorial qui appelle à l'élaboration d'une stratégie partant d'un diagnostic du territoire existant, partagé par toutes les parties-prenante, et visant à définir un territoire souhaité (Chamard, 2014). Ainsi, la construction d'une stratégie pour le territoire incite à l'innovation, afin de constamment se régénérer.

En reprenant la distinction de Loilier (2010) entre « territoire-espace » et « territoire-projet », Nury (2014) présente bien le territoire comme un « terrain de l'innovation », en ce qu'il est cet espace de projection de l'action, là où se développent et se rencontrent les systèmes. Dans ce territoire, ces derniers, vont perpétuellement redéfinir leurs modes de coopérations, de coordinations et leurs logiques de décisions. C'est bien dans ce territoire que vont pouvoir se réaliser les « marges de manœuvre » de tous ces systèmes, dans le cadre du développement de nouveaux projets. En ce sens, et c'est important pour nous, le territoire est enfin compris comme un espace cognitif, où les différents acteurs (et institutions) en présence se rencontrent en proximité, s'appréhendent, échangent et partagent des connaissances (Ikeda, 2004).

Enfin, la crise sanitaire de la COVID-19 que nous traversons au moment d'écrire cette thèse nous montre également que ce sont à partir des territoires que les initiatives « entrepreneurantes » des élus ont émergé pour répondre aux urgences du moment et aux attentes des habitants. Cette crise a consolidé la notion de territoire comme lieu d'action, de réaction, de solution, à partir duquel les élus sont appelés désormais à penser l'avenir pour reconstruire et donner corps à la résilience dans un contexte profondément disruptif.

Cette dynamique d'innovation, impliquant tout un écosystème local, avec ses négociations et ses régulations, nous pousse donc à appréhender le territoire et ses acteurs par le biais de l'entrepreneuriat (Kustos, 2018), qui nous semble ainsi être un levier pertinent pour comprendre et accompagner les élus dans ces mutations.

Figure 2 : les mutations de la sphère publique locale



Source : élaboration personnelle (2021).

1.2 DE L'ELU-NOTABLE A L'EMERGENCE DE L'ELU-ENTREPRENEUR

Lorsque l'on fait face à la notion d'élus-entrepreneurs, l'une des premières questions qui se pose c'est de quel type d'élus ce dernier se différencie-t-il ? En revenant sur l'approche notabiliaire du mandat d'élus, puis sur le croisement disciplinaire marquant son origine, nous

allons présenter les grandes étapes de l'émergence et de la construction du concept d'élu-entrepreneur.

1.2.1 L'approche notabliaire du mandat d'élu

En prenant appui sur l'analyse du système politico-administratif local de Crozier et Thoenig (1975) et du *pouvoir périphérique* de Grémion (1976), sur lesquels nous sommes précédemment revenus pour comprendre les mutations de la sphère publique locale, Faure (2015) dresse une présentation du système des notables en France, après avoir esquissé la compréhension du sujet dans le monde anglo-saxon, sous l'appellation de *Local Government*.

Fontaine et Le Bart (1994, p. 13) définissent le terme de notable comme étant « le lien complexe entre une origine sociale, une activité professionnelle, un rapport au territoire, un discours souvent consensuel au nom de l'intérêt local, des relations de pouvoir vis-à-vis des différents niveaux d'administration, ruraux et urbains, municipaux et départementaux ».

Le notable serait donc une figure incontournable et particulièrement bien ancrée dans son territoire, possiblement membre d'une famille connue et reconnue, venant et/ou étant d'un milieu aisé et exerçant une activité professionnelle incarnant soit une expertise fine ou encore la maîtrise des responsabilités, quelles soient publiques ou privées. Ce profil, rassurant pour les électeurs, accède ainsi aux fonctions électives, par lesquelles, afin de garantir son assise, il va tisser des relations au sein du système du bloc local.

Aussi, entre la filière élective et la filière bureaucratique, le notable occupe une position centrale, visant à représenter son territoire et à le défendre, tout autant qu'il se fait le relais de l'administration déconcentrée dans son territoire. Cette relation privilégiée avec l'État, qu'il doit maintenir et conforter, lui permet ainsi de s'assurer un réel pouvoir (Genieys, 2003).

Cet enracinement local du notable et ce jeu d'interrelations à l'échelle départementale avec l'administration avaient d'ailleurs été particulièrement bien exposés dans un article ayant fait date : « le préfet et ses notables » (Worms, 1966). Détaillant le couple notable/Préfet, pour ne pas dire Maire/Préfet, et la représentation que chacun se fait de son rôle et de l'autre, Worms expose clairement la construction et la régulation du système local. Ce dernier est donc construit sur la base d'une interdépendance forte entre le notable et le Préfet, faite de convergences d'intérêts et de la négociation permanente d'un jeu réglé entre les deux parties.

Dans ce sens, l'élu-notable vise donc à accroître son pouvoir et/ou son influence en consolidant son mandat, ce qui fut longtemps facilité par le cumul des mandats non limité par la loi. Ce dernier reste aujourd'hui toujours possible mais ne permet plus, notamment, le cumul entre un mandat national et un mandat de chef d'exécutif local (député-maire, sénateur-maire...), qui permettait autrefois de conforter l'assise locale tout en ayant un ancrage à la capitale.

Plus globalement, l'accumulation de responsabilités publiques et politiques sera recherchée par l'élu-notable qui verra là le moyen de verrouiller et de contrôler au mieux son territoire. Consolider son mandat, maintenir voire accroître son pouvoir et/ou son influence, c'est également s'inscrire dans la durée. Pour ce faire, l'élu-notable doit être apprécié du plus grand nombre afin de remporter au mieux les échéances électorales qui se présentent à lui. Aussi, aura-t-il tendance à s'inscrire dans une démarche de *statu quo*, préférant cette sécurité à l'incertitude et au risque, par exemple, que peut revêtir une dynamique de projet et d'innovation.

Depuis plusieurs décennies, c'est pourtant bien cette dynamique qui est de plus en plus à l'œuvre au sein de la sphère publique locale, en pleine mutation, comme nous l'avons vu. Ce contexte de bouleversements territoriaux pousse alors à entrevoir l'élu différemment, au sein de cette *arène politique* dans laquelle il s'est professionnalisé (Faure, 1997), en adoptant une posture de notable, certes, mais aussi d'entrepreneur politique (Faure, 2015).

1.2.2 De l'entrepreneur politique « homo-politicus » à l'entrepreneur politique « homo-publicus »

Sans nul doute, les origines de l'élu-entrepreneur sont multidisciplinaires. Comme l'expliquent Nobile (2013) dans ses travaux de thèse ou encore plus récemment Jaziri (2019), le concept d'élu-entrepreneur est précédé, avant les recherches sur lui en tant que tel, par le développement de la théorie de l'entrepreneur politique.

Cette dernière plonge alors ses racines dans un croisement disciplinaire entre sciences politiques, économiques et management public, à partir des visions Schumpetérienne de l'innovation (Schumpeter, 1911) et Kirznerienne de l'opportunité entrepreneuriale et de son exploration (Kirzner, 1973). Aux questions de pouvoir, de captation, de maintien voire de développement de ce dernier des sciences politiques ont succédé les questions de profits politiques des sciences économiques, avant que ne s'ouvrent les recherches en management

public relatives à la performance dans la gestion publique et aux typologies des entrepreneurs publics et politiques.

Dans ce sens, nous pouvons revenir sur les origines du concept de l'élu-entrepreneur au travers des différentes disciplines par l'intermédiaire des trois figures de l'entrepreneur politique : « *l'homo-politicus* », « *l'homo-oeconomicus* » et « *l'homo-publicus* » (Nobile, Schmitt & Husson, 2012).

1.2.2.1 L'entrepreneur politique « *homo-politicus* »

Tout d'abord, les sciences politiques ont proposé une lecture du « *political entrepreneur* », dès les années -60, comme étant « *un leader qui n'est pas tant l'agent des autres que les autres ne sont ses agents* » (Dahl, 1961, p.6). Dans ce sens, l'entrepreneur politique fait preuve d'une habileté à s'appuyer sur les autres pour pousser ses intérêts, ceux qu'il défend. Aussi, peut-il être un individu développant des idées nouvelles (début de la notion d'innovation) visant à faire émerger des politiques publiques, lesquelles sont adoptées grâce aux stratégies de coalition et d'intermédiation qu'il met en place (Hwang & Powell, 2005).

Il coalise autour d'intérêts, afin de les défendre et de participer, par son action et par l'action collective qu'il organise, à la mise à l'agenda politique des solutions qu'il prône (Kingdon, 1984). Le nombre de lois promulguées ou plus généralement de décisions prises en sa faveur sont ainsi pour lui un retour sur investissement (Nobile, Schmitt & Husson, 2012).

La figure de « *l'homo-politicus* » est donc intimement liée à la notion d'intérêts, un intérêt général ou un intérêt particulier que l'entrepreneur politique va défendre en travaillant son pouvoir et/ou son influence à transformer les politiques publiques en vue d'atteindre ses buts. Par conséquent, il agit guidé par une rationalité politique.

Une deuxième interprétation de l'entrepreneur politique réside ensuite dans la figure de « *l'homo-oeconomicus* », telle qu'elle s'est développée en sciences économiques.

1.2.2.2 L'entrepreneur politique « *homo-oeconomicus* »

La notion du « *political entrepreneur* » apparaît dans la littérature économique via une note de lecture de Wagner (1966) relative à l'ouvrage *La logique de l'action collective* d'Olson (1965). Aussi, Wagner présente l'entrepreneur politique comme étant un individu qui soutiendra une action collective (en supportant les coûts inhérents) parce qu'il y trouve l'opportunité, par ce biais, que la collectivité réalise *in fine* ses propres intérêts.

L'entrepreneur politique « *homo-oeconomicus* » est donc mû par la recherche d'un profit personnel qui, selon Facchini (2006) peut être de trois ordres :

- Le profit de prédation : en opposition au profit de marché, lié à la production de richesses, le profit de prédation est, quant à lui, lié à l'appropriation de richesses. Pour Facchini, l'Etat, fort de son monopole de la violence légitime au sens wébérien, met en place un système de prédation légale, permettant de capter la richesse d'autrui. Étant seul à pouvoir définir ce qui est légal ou ce qui ne l'est pas, l'Etat organise un système où les opportunités de profit politique peuvent être infinies. L'entrepreneur politique est ainsi un homme politique prédateur à la recherche des opportunités de profit de prédation, qui s'appuie sur son pouvoir politique en vue, par exemple, d'user de la création de monopoles (Sheingate, 2003).
- Le profit collectif : l'Etat n'étant pas que domination et l'action politique renfermant également sa part d'adhésion, l'entrepreneur politique passe ici de prédateur à réformateur. Il identifie dans le paysage économique et institutionnel des inefficacités qu'il convient de corriger (réformer) et dont ladite correction est une source potentielle de profit personnel. Aussi, prend-il à sa charge le coût de la réforme pour la mener à bien et déboucher ainsi sur un bienfait collectif (pour un groupe) tout autant que répondre à un intérêt personnel.
- Le profit de spécialisation politique (ou de coordination) : pour capter un éventuel profit de prédation ou profit collectif, encore faut-il être en capacité de pouvoir le faire. Aussi, un dernier type d'entrepreneur politique « *homo-oeconomicus* » apparaît comme le professionnel de la politique qui coordonne (qui aide) les projets de captation de profit de prédation ou de profit collectif du prédateur et du réformateur. Cette vision s'appuie clairement sur une logique de marché, le marché politique : l'élu est un offreur qui répond (ou qui crée) une demande, représentée par les électeurs. Il est donc fort d'un capital électoral (nombre de voix se portant sur lui) qui constitue son profit politique et qu'il négocie en vue de créer des coalitions gagnantes (permettant à d'autres de capter un profit). Il est ainsi un intermédiaire entre d'autres entrepreneurs politiques.

La figure de « *l'homo-oeconomicus* » est donc, quant à elle, liée à la notion de profit, s'appuyant sur une logique de marché politique (à l'image des développements du *Public Choice*) où le profit politique s'obtient par le biais de marchandages, en jouant sur les

équilibres ou déséquilibres du marché. L'entrepreneur politique est ici guidé par une rationalité économique.

A la suite du développement du concept d'entrepreneur politique en sciences politiques, puis en sciences économiques, ce sont les sciences de gestion, plus particulièrement le management public, qui se sont intéressées à lui, sous la forme de « *l'homo-publicus* ».

1.2.2.3 L'entrepreneur politique « homo-publicus » et les trois études fondatrices

Comme le rappelle Nobile (2013), l'émergence de la figure de l'élu-entrepreneur en management public s'inscrit plus largement dans les travaux sur l'entrepreneur et l'entrepreneuriat publics. Ainsi, Morris et Jones (1999) étudient les différences et les convergences entre l'organisation publique et l'entreprise privée, permettant néanmoins l'émergence d'un phénomène entrepreneurial au sein même de l'organisation, se rapprochant ainsi des développements sur l'intrapreneuriat ou l'entrepreneuriat corporatif (Champagne & Carrier, 2004).

Bernier et Hafsi (2007), s'attèlent également à cerner le phénomène entrepreneurial dans le secteur public et le rôle joué par les entrepreneurs publics. Pour eux, ces derniers ne s'engagent pas dans la création de nouveaux artefacts en tant que tels mais œuvrent plutôt à transformer leurs organisations de l'intérieur, en se concentrant notamment sur la refonte des systèmes organisationnels afin d'en améliorer leur performance. Dans ce sens, ils se rapprochent nettement de la figure de l'entrepreneur institutionnel, sur laquelle nous reviendrons ultérieurement. Les auteurs analysent l'émergence de l'entrepreneuriat public sous une dimension cyclique et contextualisée.

Aussi, dans un contexte d'organisation nouvelle ou de création d'activités nouvelles dans une organisation de taille importante, nous faisons face à un entrepreneur individuel, aux caractéristiques personnelles similaires à l'entrepreneur privé (l'image de l'entrepreneur héros). Au fur et à mesure du développement de l'organisation, de sa maturité, il est moins question d'entrepreneuriat individuel que d'entrepreneuriat systémique, autrement dit, d'un réseau d'entrepreneurs publics formé au sein de l'organisation et du secteur public qui analysent le système et identifient les opportunités d'innovations organisationnelles (Hafsi, Bernier & Farashahi, 2008).

Si l'on a vu que la notion d'innovation avait déjà fait son apparition dans les analyses des sciences politiques et économiques, la notion de risque est clairement explicitée par les auteurs en management public afin d'identifier l'entrepreneur public, précisant que celui-ci doit s'affranchir des règles pour mener à bien sa démarche entrepreneuriale et créer les activités nouvelles dans le secteur public (Bernier & Hafsi, 2002).

Il est à noter que la littérature en management public relative à l'entrepreneur se centre en très grande majorité sur les fonctionnaires et/ou dirigeants d'entreprises publiques davantage que sur la figure de l' élu, qui nous intéresse plus particulièrement. Pour autant, nous pouvons revenir sur trois études fondatrices en management public ayant participé clairement à l'émergence du concept d' élu-entrepreneur.

La première est celle de Le Duff et Orange qui, dans leur ouvrage « *Le Maire-Entrepreneur ?* » (1996), présente une typologie des maires-entrepreneurs urbains, concernant des villes françaises de plus de 30 000 habitants. Ils précisent, avant toute chose, que le Maire-Entrepreneur ne peut être compris comme étant seulement le gestionnaire d'une Mairie devenue une Mairie-Entreprise (intégrant les principes du *New Public Management*, par exemple). Pour les auteurs, le Maire-Entrepreneur est celui qui ouvre des perspectives pour son territoire, projette de grandes ambitions et, *in fine*, est amené à changer le visage de sa commune.

Leur typologie s'appuie sur l'étude quantitative de plusieurs données chiffrées de la Direction Générale des Collectivités Locales et du Trésor Public relatives à la fiscalité, aux taux d'endettement ou encore au niveau des dépenses d'investissement. En croisant ces différents éléments, l'étude décline plusieurs profils de maires-entrepreneurs : le protecteur (fiscalité et dette faibles), le collecteur (fiscalité forte et dette faible), l'anticipateur (dette forte et fiscalité faible) ou le cumulateur (fiscalité et dette forte).

A chaque profil, en fonction de la stratégie budgétaire en matière d'investissements et des choix en termes de fiscalité, sont associés des caractéristiques. Aussi, le maire protecteur pourra être considéré comme prudent ou astucieux, le maire collecteur comme inefficace ou efficace, le maire anticipateur comme irrationnel ou rationnel, le maire cumulateur comme inefficace ou efficace.

La seconde étude fondatrice est sans conteste la thèse de Huron (1999) « *Le maire entrepreneur politique. Analyse dans les communes françaises de plus de 20 000 habitants* ».

Sur la base de l'analyse d'un questionnaire construit autour de quatre thèmes (profil / parcours de l'élu, capacité de déséquilibre, gestion de l'agenda politique et de la communication et dimension partenariale) et adressés aux quatre cents maires de communes de plus de 20 000 habitants, Huron élabore une typologie de maires-entrepreneurs visant à éclairer les qualités nécessaires pour pouvoir qualifier un maire d'entrepreneur politique ainsi que les risques associés à chaque profil. Il propose également de compléter la typologie par l'absence des qualités présentées.

Ainsi, ces travaux présentent les figures du maire entrepreneur politique (le MEP) suivantes :

- Le maire entrepreneur politique agent de déséquilibre, associé au risque de blocage (résistance aux changements...)
- Le maire entrepreneur politique non agent de déséquilibre, associé au risque de sclérose (inertie, routine...)

- Le maire entrepreneur politique manager de l'agenda politique, associé au risque d'absence de projet politique (électorisme, clientélisme...)
- Le maire entrepreneur politique non manager de l'agenda politique, associé au risque d'échec personnel (perception négative des électeurs, calendrier du projet politique non maîtrisé au regard des échéances...)

- Le maire entrepreneur politique partenaire, associé au risque de dépendance (poids des partenaires, émiettement des centres de décision...)
- Le maire entrepreneur politique non partenaire, associé au risque d'appauvrissement du territoire (isolement, absence de communication et d'implication des parties-prenantes...)

Le maire entrepreneur politique dit « complet » est, quant à lui, celui qui intègre l'ensemble des qualités nécessaires. Aussi est-il agent de déséquilibre par sa propension à vouloir innover et s'inscrire dans une dynamique de projet. Il est également un partenaire, tant avec la population et les acteurs locaux qu'à l'échelle intercommunale, par exemple. Enfin, il est manager de son agenda politique, en ce qu'il n'oublie jamais les échéances électorales qui construisent son calendrier et qu'il entend tirer un profit politique de son bilan.

La troisième étude fondatrice issue du management public s'attèle à analyser la compétition de fonctionnaires et élus municipaux pour la mobilisation des fonds structurels européens et,

par là-même, de mettre en lumière leur profil entrepreneurial (Zerbinati & Souitaris, 2005). A partir de dix études de cas auprès de communes et métropoles urbaines (cinq au Royaume-Uni et cinq en Italie), les auteurs mobilisent la grille d'analyse de l'entrepreneuriat de Stevenson (1997) pour comprendre comment se met en place cette compétition.

Celle-ci est construite autour de six dimensions : l'orientation stratégique, la poursuite d'opportunité, l'allocation de ressources, la maîtrise des ressources, la structure managériale et enfin la politique de rémunération. Pour chacune des dimensions, comprises comme continuum, les auteurs identifient à une extrémité le profil de l'entrepreneur promoteur et à l'autre le profil de l'entrepreneur gestionnaire.

Leurs travaux concluent, en fonction de l'expérience, des qualités personnelles et des objectifs de chacun des profils à la formalisation de cinq types d'entrepreneurs publics et politiques, dont trois concernant des élus : le politicien professionnel, le créateur essaimeur et l'entrepreneur privé en politique. Les deux autres profils concernent des fonctionnaires.

Ces trois études peuvent être considérées comme fondatrices, en ce qu'elles ouvrent des perspectives de développement du concept d'entrepreneur politique en sciences de gestion, par le biais, ici, du management public. Elles ont notamment permis de consacrer (pour deux d'entre elles) la figure du Maire Entrepreneur Politique, le MEP, que nous pouvons considérer comme un véritable jalon dans l'émergence et la compréhension du concept d'élu-entrepreneur.

Encore récemment, la figure du MEP a fait l'objet d'analyse (Jaziri, 2019) en vue de développer une nouvelle typologie en mobilisant la théorie des conventions (Gomez, 1994, 1997). Considérant les interrelations à l'échelle d'un territoire et le contexte d'incertitude croissant, Jaziri propose de mobiliser la convention en ce qu'elle est un « dispositif cognitif collectif » permettant d'aider à la résolution de problèmes en prenant appui sur un système de règles communément admises. Autrement dit, la convention est un cadre de référence qui naît d'un mimétisme, instituant *in fine* une norme.

Il existe deux types de conventions (Gomez, 1994) :

- les conventions de qualification, relatives aux échanges (le marché), définissent la compétence d'un professionnel
- les conventions d'effort, relatives au travail collectif (l'organisation), définissent le niveau d'effort communément admis et donc la qualité du travail

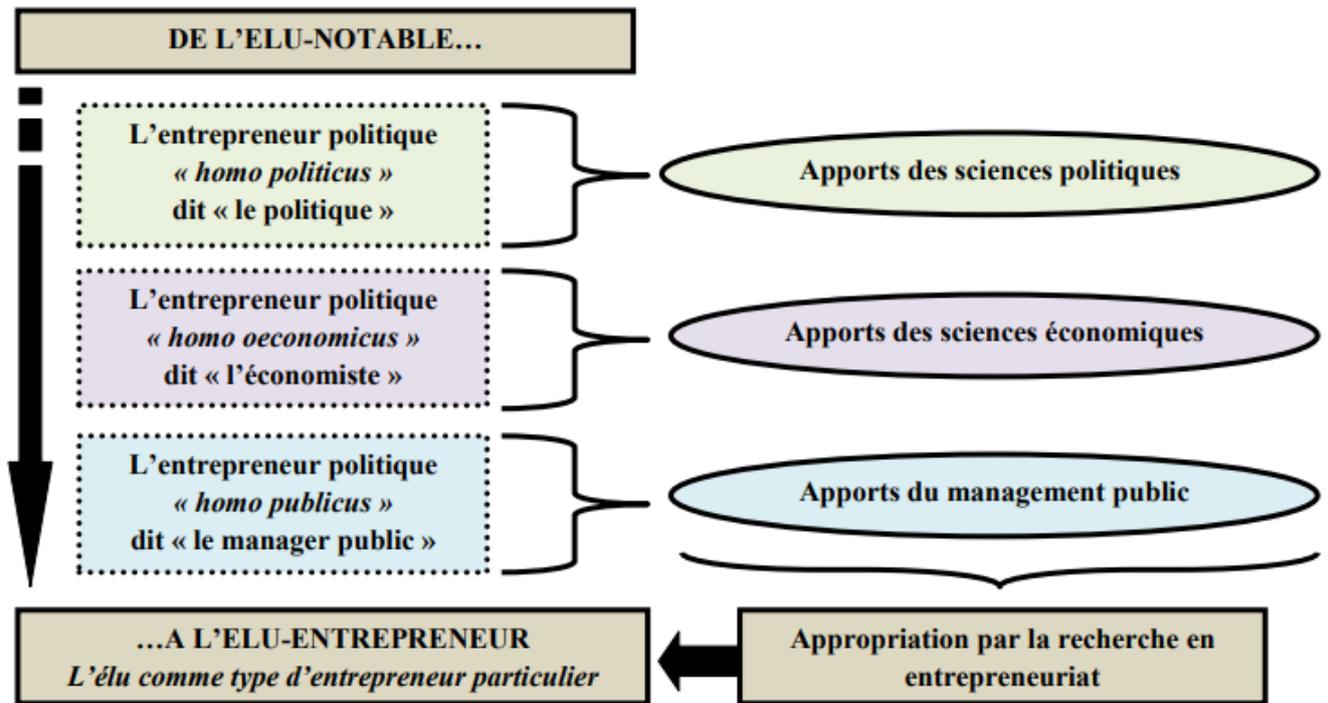
Jaziri relie la théorie des conventions et l'entrepreneuriat politique avec le modèle des économies de la grandeur (Boltanski & Thevenot, 1991) qui revient sur les règles d'accord entre les individus qui permettent d'aboutir une « cité harmonieuse », là où se dégage un bien commun. Il existe six cités (ou six mondes) : marchande, industrielle, domestique, civique, de l'opinion ou du renom, inspirée ou divine.

A partir de ce modèle, Jaziri comprend la Mairie comme une organisation où se croisent les conventions d'effort et les conventions de qualification et propose différents types de gouvernance mayorale et de maire-entrepreneur : le businessman, le rationnel, l'expert, le professionnel, le patron, le paternaliste, le solidaire, l'impartial, l'égoцентриque, le chargé de communication, l'illuminé, la fée.

A travers cette rétrospective sur l'émergence du concept d'entrepreneur politique, nous observons la pluridisciplinarité croisée entre les sciences politiques (*homo-politicus*), les sciences économiques (*homo-oeconomicus*) et le management public (*homo-publicus*). L'ensemble de ces recherches ouvraient et ouvrent toujours des perspectives en vue de développer et consolider plus largement l'entrepreneuriat public et politique.

Cette ouverture appelle à mobiliser le champ de l'entrepreneuriat. Car, comme le souligne à juste titre Jaziri (2019) sur la base des développements de Nobile et *al.* (2012), ces travaux ont cristallisé trois figures de l'élu-entrepreneur : le politique, l'économiste et le manager public. Si ces apports sont réels, il n'en demeure pas moins surprenant de ne pas y trouver la figure de l'entrepreneur en tant que telle, nourrie par la recherche en entrepreneuriat.

Figure 3 : de l'élus-notable à l'élus-entrepreneur.



Source : élaboration personnelle (2021).

2. LES OBJECTIFS, ENJEUX ET PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE

Après être revenu sur les origines et le contexte de la recherche, puis sur l'historique du concept de l'élus-entrepreneur, il nous faut désormais présenter les objectifs de la recherche et les enjeux qui y sont associés, en vue de cerner et nourrir le débat scientifique. Sur cette base, nous présenterons ensuite la problématique au centre de notre étude, de laquelle découlent deux principales questions de recherche et les propositions de recherche qui s'y rapportent.

2.1 LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE ET LES ENJEUX ASSOCIES

Les objectifs de la recherche sont logiquement associés aux enjeux au cœur du débat scientifique autour du concept d'élus-entrepreneur. Nous allons donc détailler les trois grands objectifs et les éléments du débat dans lequel s'inscrit ce présent travail doctoral.

2.1.1 Éclaircir la connexion avec le management public : l'élu-entrepreneur, un concept du management public ou de l'entrepreneuriat ?

Lier les notions d'élu et d'entrepreneur appelle naturellement à se poser la question première du lien avec la recherche en entrepreneuriat. Pour autant, les origines et les études fondatrices, comme nous l'avons vu, s'appuient sur d'autres disciplines que l'entrepreneuriat en tant que tel et notamment, en sciences de gestion, sur le management public. Ces développements ont donc ouvert le débat s'agissant de l'élu-entrepreneur afin de mieux le cerner et d'en consolider le concept : l'approche du management public suffit-elle ? En quoi la recherche en entrepreneuriat peut-elle être enrichissante pour appréhender l'élu-entrepreneur ? En l'état, est-elle complète ?

2.1.1.1 Entre gestion, vision et action

Si l'apport principal de la formalisation d'une première figure de l'élu-entrepreneur au travers du MEP est à saluer, pour deux des trois études fondatrices, force est de constater que les approches du management public, dans leur grande majorité, portent sur la notion d'entrepreneur public, plus que sur l'entrepreneur politique et ou davantage encore que sur l'élu-entrepreneur.

Or, pris sous cet angle de l'entrepreneuriat public, les raisonnements reposent beaucoup sur un paradigme gestionnaire (gestion des moyens et des ressources, gestion des demandes, gestion de la qualité, de la relation citoyenne...) et s'attèlent à étudier l'émergence et le développement des managers publics dans nos organisations publiques.

Dans le sillage du *New Public Management*, ces nouveaux managers publics, gestionnaires aux pratiques innovantes, sont ainsi érigés en entrepreneurs publics, qui peuvent être des élus, certes, mais aussi (et surtout) des fonctionnaires. Cet angle d'entrée sur le concept crée ainsi une confusion entre le manager et l'entrepreneur que nous retrouvons, par exemple, dans l'analyse des maires français de Kerrouche (2006), qui s'interroge sur l'émergence des maires-managers.

Dans ce sens, l'approche par le management public ne nous offre pas d'analyse quant à la vision entrepreneuriale (Filion, 1991), alors même que, dans la sphère publique, le premier acteur devant porter la vision est l'élu. Il n'est d'action sans vision et la vision se nourrit également de l'action, comme nous le démontre désormais la recherche en entrepreneuriat (Schmitt, 2015).

Ce lien particulier et intéressant entre vision, décision et action nous interpelle s'agissant des approches menées jusqu'à présent et notamment en management public. En effet, comme le souligne d'ailleurs à plusieurs reprises Jaziri (2019) dans sa revue synthétique de la littérature et dans son propre développement au sujet de l'élus maire-entrepreneur politique (MEP), cette figure émerge dans une optique de résolution de problème (*problem solver*) et dans ce sens, pour reprendre des termes plus entrepreneuriaux, s'active à identifier et exploiter une ou des opportunités entrepreneuriales.

Mais pour un entrepreneur, comme pour un élu, les problèmes ne sont-ils pas plus à construire qu'à résoudre ? Les opportunités sont-elles données ou, là-encore, convient-il de les façonner ? Ces questionnements, qui sont au cœur de la recherche en entrepreneuriat, nous invitent à entrevoir différemment l'élus-entrepreneur, comme nous l'exposerons.

De plus, la perspective de l'entrepreneur public et politique en management public s'intéresse davantage aux conséquences de l'action (évaluation *a posteriori* de l'action, attention portée aux résultats budgétaires et comptables, au bilan des mandats...) qu'à la construction de l'action elle-même, au sens de l'action entrepreneuriale (Chabaud, Sammut & Degeorge, 2017), qui nous semble pourtant une voie pertinente et riche en enseignements.

Loin de nous l'idée de faire de l'élus-entrepreneur une chasse gardée de l'entrepreneuriat, l'histoire du concept, fût-elle récente, nous démontre combien cela serait impossible de le cloisonner dans une seule et unique spécialité. Nos travaux s'efforcent plutôt à éclairer la complémentarité entre les apports des différentes approches par une étude qui s'inscrit clairement dans le champ de l'entrepreneuriat.

2.1.1.2 Inscrire la recherche en entrepreneuriat : comment comprendre l'entrepreneuriat ?

La recherche en entrepreneuriat, notamment dans le monde francophone, a connu ces dernières décennies un développement conséquent, permettant de se faire une place de plus en plus définie comme spécialité à part entière des sciences de gestion, comme le soulignent Messeghem et Verstraete (2009) et Fayolle et Messeghem (2011) dans leurs revues de l'état de la recherche en entrepreneuriat couvrant la période 2004-2009.

Dans leurs rétrospectives et leur analyse, les auteurs reviennent sur les différentes équipes de recherches constituées et spécialisées en entrepreneuriat en France et sur les thèses soutenues dans le domaine. Nous pouvons remarquer une diversité importante des thématiques, portant

notamment sur l'accompagnement, la création ou encore la reprise d'entreprise. L'entrepreneuriat ethnique ou l'entrepreneuriat féminin font également partie des thèmes travaillés.

Il apparaît en revanche que l'entrepreneuriat public et politique est peu abordé, si ce n'est pas du tout. Compte-tenu du contexte de la sphère publique et des défis que doivent relever les organisations et acteurs publics, nous pensons que la recherche en entrepreneuriat peut se saisir pleinement de ces problématiques, afin de les analyser, d'aider à y répondre et d'accompagner les changements.

L'appropriation de ces problématiques par le champ de l'entrepreneuriat, que le management public a déjà commencé à explorer, pose avant toute chose la manière de comprendre l'entrepreneuriat lui-même. Par conséquent, il nous semble nécessaire, en amont du développement propre de la thèse, de revenir sur les paradigmes entrepreneuriaux et sur notre compréhension du phénomène entrepreneurial cadrant notre recherche.

Dans le contexte de difficultés de l'Etat-Providence, de la désinstitutionnalisation (de l'État, de l'entreprise...) et de l'individualisme croissants que nous connaissons, Giddens (1994) développe l'idée d'une « société entrepreneuriale par nature » (Pesqueux, 2014), où, face aux incertitudes et risques, l'idée d'entreprendre sort de l'entreprise pour devenir un projet de vie. La légitimité autrefois accordée au statut (le salariat, le fonctionariat...) passe désormais à une légitimité accordée à celui qui entreprend, plus globalement à l'entrepreneuriat, compris comme l'avènement d'une idéologie projective.

Nous percevons donc que l'entrepreneuriat, bien qu'il fut historiquement et longtemps identifié comme tel, n'est ici pas exclusivement concilié avec l'entrepreneur privé seul ou l'entreprise. C'est là toute la question de la dimension multi-paradigmatique de ce champ de recherche, comme le rappelle Jaziri (2009). L'auteur revient sur les différents paradigmes qui fondent aujourd'hui la recherche en entrepreneuriat :

- Le paradigme des traits individuels (approche par les traits : qui est l'entrepreneur ?) : caractéristiques individuelles, caractère et personnalité de l'entrepreneur
- Le paradigme des faits entrepreneuriaux (approches par les faits : que fait l'entrepreneur ?) : comportement de l'entrepreneur, compétences entrepreneuriales...

- Le paradigme de la création d'organisation (souvent vue sous l'angle de la création d'entreprise) : l'organisation est ainsi le résultat final de la démarche de l'entrepreneur qui analysé par ce biais
- Le paradigme de l'opportunité d'affaires : découverte, évaluation (ou création) et, surtout, exploitation d'une opportunité entrepreneuriale
- Le paradigme du processus entrepreneurial : approche processuelle par le temps, visant à décrire les phases du phénomène entrepreneurial : intention, décision, action...
- Le paradigme de l'innovation : probablement le plus ancien, lié aux travaux de Schumpeter (1911), qui fait de l'entrepreneur l'acteur essentiel de la dynamique économique par la logique de « destruction créatrice ». En somme, l'entrepreneuriat bouscule par sa capacité à engendrer de la nouveauté.
- Le paradigme de la création de valeur : l'entrepreneur est un individu engagé en vue de créer de la valeur nouvelle, qui n'est pas nécessairement la création de l'organisation comme vu plus haut. Il s'agit plutôt de l'extension et de l'actualisation du paradigme de l'innovation.
- Le paradigme de projet : l'entrepreneuriat est ici indissociable de la notion de projet, compris comme scénario prospectif porté par l'entrepreneur et inséré dans un environnement

Les paradigmes sont autant de manière d'appréhender le phénomène entrepreneurial et sont finalement liés les uns aux autres, notamment ceux de l'innovation, de la création de valeur, du processus et du projet, dont les approches se complètent pour obtenir une vue d'ensemble cohérente de l'entrepreneuriat aujourd'hui.

C'est dans cette optique que nous inscrivons nos travaux, en comprenant l'entrepreneuriat comme un processus et une activité à projet (en ce qu'elle est également créatrice de valeur). En cela, un paradigme englobant et reliant ces approches s'est développé plus récemment sous le nom d'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015), lequel est au cœur de la thèse, comme nous allons le développer.

Concernant l'angle processuel, Fayolle (2004) revient sur les trois grandes approches du processus entrepreneurial :

- Celle de Gartner (1988, 1990, 1993), qui correspond à l'étude des étapes du cycle de création d'organisation, l'émergence organisationnelle étant ici vue comme un vecteur de l'entrepreneuriat.
- Celle de Shane et Vankataraman (2000), qui dans la droite ligne du paradigme de l'opportunité d'affaires, consiste à étudier le processus d'exploration, d'identification et d'exploitation des opportunités entrepreneuriales, si tant est que ces dernières existent objectivement.
- Celle de Bruyat (1993), qui relie l'approche par la création de valeur, consiste à analyser l'entrepreneuriat comme une dialogique entrepreneur / création de valeur. Dans ce sens, l'entrepreneur est indissociable de son projet qui est au cœur de ce processus, compris comme un système ouvert, autrement dit, en interaction avec son environnement.

Nous trouvons cette approche processuelle particulièrement intéressante et proposons de la résumer en faisant appel à la modélisation de Bruyat présentée par Degeorge et Magakian (2008) :

- Déclenchement du processus : l'entrepreneur envisage de créer, se croisent alors le désirable et le faisable. Cette phase de déclenchement est pour nous primordiale, nous y reviendrons.
- Engagement du processus : l'entrepreneur consacre son temps, énergie et moyens à la réalisation de son projet
- Achèvement du processus : réussite ou échec du projet

Pour Fayolle (2004), deux éléments fondent la recherche en entrepreneuriat et sont au cœur du processus : l'individu et la création de valeur. En rupture avec la vision traditionnelle de l'entrepreneuriat classique (le mythe de l'entrepreneur-héro), l'auteur considère que l'individu est un entrepreneur en puissance qui connaît, vis-à-vis du phénomène entrepreneurial, plusieurs stades : l'indifférence ou l'inconscience, la propension ou l'inclination, qui peuvent ensuite permettre l'intention entrepreneuriale et le développement d'un comportement entrepreneurial (prise de décision puis action entrepreneuriale). Par ce cheminement, l'individu peut acquérir et développer un potentiel entrepreneurial.

La création de valeur relève également de l'approche processuelle, s'inscrivant dans le temps : l'idée entrepreneuriale peut donner lieu après évaluation à une opportunité entrepreneuriale, que l'entrepreneur va construire, formaliser, par le biais du projet

entrepreneurial, lequel fait l'objet d'interactions avec l'environnement. Le stade final reste ici l'émergence organisationnelle, chaque étape du processus renfermant un potentiel de valeur.

Ainsi, pour Fayolle, l'une des particularités de l'entrepreneuriat est d'étudier un couple, dans une relation dialogique : sujet / objet, homme / organisation, homme / projet. C'est en effet le projet qui donne corps au processus, ce qui nous incite à nous inscrire également dans le paradigme du projet.

Les deux paradigmes (processus et projet) sont intimement liés, en ce que le projet est un processus de construction de savoirs et de relations, indissociable du collectif : phase de formation – phase de transformation – phase d'intermédiation (Bréchet, Schieb-Bienfait & Desreumaux, 2009). Cette approche processuelle, par la succession d'étapes, est donc intrinsèquement liée à la question du temps : le temps passé de l'histoire individuelle de celui qui entreprend, le temps futur à investir, à partir du temps présent problématisé. Dans ce sens, le projet permet de « scénariser l'avenir » (Bréchet, Desreumaux & Lebas, 2005).

Pour autant, il ne saurait être question de ne l'appréhender que sous un angle instrumental (un simple outil) mais bien plutôt de prendre en compte tout sa richesse anthropologique (Boutinet, 1993). Pour Boutinet, le projet incarne la conjonction entre quatre univers :

- L'univers architectural : pose la question de la conception et de la réalisation du projet
- L'univers politique : pose la question de la dimension / l'inscription sociétale du projet
- L'univers philosophique : pose la question de l'intentionnalité à l'origine du projet
- L'univers pragmatique : pose la question de l'instrumentation du projet

Pour Paturel (2007), l'idée de projet est constitutive de l'entrepreneuriat et le paradigme du projet peut être appréhendé par le modèle des « 3 E » (Paturel, 1997) : le premier E est l'Entrepreneur, autrement dit, l'individu porteur du projet avec son potentiel créatif. Le deuxième E est relatif à l'Entreprise et plus généralement à l'organisation (ressources et compétences mobilisables ou à intégrer). Enfin, le troisième E concerne l'Environnement et les possibilités que ce dernier offre, qu'il soit plus ou moins proche. Paturel associe à ce modèle les « 3 F » lorsqu'il s'agit d'appréhender la performance de l'organisation (PME par exemple) : Efficacité, Efficience, Effectivité.

Le projet est donc bien au cœur du processus entrepreneurial, comme l'étudie Schmitt (2006). Pour l'auteur, le développement de l'approche cognitiviste permet, contrairement aux approches traditionnelles (approche fonctionnelle, approche behavioriste...), de relier

l'individu, ses décisions et son action, de relier l'interne et l'externe. Comme nous y reviendrons plus précisément par la suite, le projet entrepreneurial est ainsi compris comme la structuration de cet ensemble dynamique : de l'intentionnalité à la problématisation et à la projection, de la conception à la traduction... Il s'agit donc de la structuration de l'action dans le temps, au travers de la dialogique entre l'entrepreneur, son environnement et le projet. Ce dernier ne saurait donc être statique, il évolue « chemin-faisant » (Avenier, 1997, 2000), dans la récursivité entre l'entrepreneur et son écosystème, ce qui l'apparente donc bien plus à un processus qu'à un résultat, en tant que réalité physique.

Aussi, nos travaux de recherche sur l'élu-entrepreneur s'inscrivent pleinement en entrepreneuriat, en ce que cette spécialité en devenir et en désir d'autonomisation (Levy-Tadjine & Paturel, 2009) s'attèle à étudier le processus entrepreneurial, pouvant concerner tout un chacun, entrepreneur en puissance, dès lors que s'engage une activité à projet (Schmitt & Bayad, 2008).

Maintenant que nous avons précisé notre ancrage disciplinaire général en entrepreneuriat, il convient désormais d'exposer la première recherche sur l'élu-entrepreneur dans le champ de l'entrepreneuriat, sur laquelle s'appuie cette thèse et dont, à partir de ses limites, l'objectif est de développer le concept via l'agir entrepreneurial.

2.1.2 Consolider le concept d'élu-entrepreneur dans la recherche en entrepreneuriat : de l'orientation entrepreneuriale à l'agir entrepreneurial

Le deuxième objectif de la recherche consiste à consolider le concept d'élu-entrepreneur dans le champ de l'entrepreneuriat. En effet, l'entrepreneuriat s'est déjà saisi du concept, en l'appréhendant par l'orientation entrepreneuriale. Pour autant, il convient de s'interroger sur la complétude ou non de cette grille de lecture, ce qui nous conduit dans cette thèse à proposer d'étudier l'élu-entrepreneur via l'agir entrepreneurial.

2.1.2.1 L'élu et son orientation entrepreneuriale comme point de départ

Nous l'avons vu, les études fondatrices multidisciplinaires ont tendu, concernant les sciences de gestion, à développer la figure plus large de l'entrepreneur public et politique, notamment du Maire Entrepreneur Politique (MEP), davantage que l'élu-entrepreneur qui fut présenté comme tel par les travaux de Nobile qui y a consacré sa thèse de doctorat (2013).

Ces travaux marquent pour nous un réel tournant dans l'histoire du concept, dans le sens où ils envisagent pour la première fois l'étude sous un angle entrepreneurial et, qu'au-delà de la figure de l'entrepreneur public et politique, ils façonnent la figure propre de l' élu-entrepreneur (local) analysé comme un entrepreneur d'un type particulier (Nobile, Schmitt & Husson, 2012). Ce tournant permet également de préciser que l' élu-entrepreneur ne saurait donc être réduit à un entrepreneur qui fait de la politique. Il s'agit en effet d'une idée souvent spontanée lorsque le concept est évoqué.

La thèse et les travaux de Nobile en vue d'élaborer les similitudes entre l'entrepreneur et l' élu-entrepreneur s'appuient sur l'exploitation et l'adaptation du concept d'orientation entrepreneuriale (Miller, 1983), se situant aux frontières de l'entrepreneuriat et de la stratégie (Cherchem & Fayolle, 2010).

En travaillant l'orientation entrepreneuriale comme angle d'entrée pour aborder les collectivités territoriales et les élus locaux, Nobile s'inscrit dans les pas de Morris et Jones (1999) qui avaient réalisé une étude auprès de 152 managers du secteur public en Afrique du Sud en mobilisant les trois principaux éléments fondant l'orientation entrepreneuriale, à savoir l'innovation, la proactivité et la prise de risque. Ils avaient alors conclu que l'entrepreneuriat était bel et bien un cadre pertinent pour étudier les organisations publiques et regrettaient que les recherches jusqu'à présent menées dans le domaine se soient trop exclusivement consacrées aux seules entreprises privées manufacturières.

Nobile (2013) construit donc ses recherches à partir du triptyque innovation, proactivité et prise de risque en vue de cerner l'orientation entrepreneuriale des collectivités et des élus. Dès lors, un élu-entrepreneur serait un élu faisant preuve d'orientation entrepreneuriale, autrement dit, s'inscrivant dans une démarche d'innovation proactive et prenant, pour soutenir cette démarche, un certain nombre de risques. Bien sûr, les variables d'innovation, de proactivité et de prise de risque sont ici redéfinies s'agissant de la sphère publique.

Nous reviendrons donc sur cette première approche en entrepreneuriat, socle de l' élu-entrepreneur, et serons amenés à en discuter la pertinence et la complétude ou plutôt l'incomplétude. En effet, il semble que l'orientation entrepreneuriale seule, autour du triptyque innovation, proactivité et prise de risque, n'éclaire pas dans son entièreté le processus entrepreneurial chez l' élu : au-delà de l'orientation entrepreneuriale de l' élu, quid du projet ? Quid du lien avec l'environnement, l'écosystème, le contexte ?

Dans l'ouverture de ses travaux sur le sujet, Nobile invite la communauté des chercheurs en entrepreneuriat à se saisir du concept d'élus-entrepreneurs et plus largement du champ de l'entrepreneuriat public et politique afin de revitaliser la recherche en entrepreneuriat par de nouvelles perspectives.

C'est bien dans ce sillage que nous inscrivons nos travaux et cette présente recherche doctorale en élargissant encore davantage le débat sur l'élus-entrepreneur dans le champ de l'entrepreneuriat. Pour autant, cette poursuite dans et par la recherche en entrepreneuriat s'émancipe de l'entrepreneuriat institutionnel (DiMaggio, 1988) vers lequel il est en général spontané de se tourner dès lors que le concept d'élus-entrepreneur est évoqué.

Plus précisément, nous considérons l'entrepreneuriat institutionnel comme une notion proche de l'entrepreneuriat public et politique, à l'instar de Pesqueux (2014), et préférons nous concentrer sur ce dernier, l'élus-entrepreneur n'ayant pas forcément pour projet la création de nouvelles institutions. En guise de synthèse à ce sujet, nous trouvons intéressante la proposition de Bréchet, Schieb-Bienfait et Desreumaux (2009) qui font de l'entrepreneur institutionnel une figure englobante (et non spécifique en soi) d'autres figures entrepreneuriales, comme l'entrepreneur visionnaire et l'entrepreneur relationnel, lesquelles nous semblent plus pertinentes à creuser s'agissant de l'élus-entrepreneur.

Dans ce sens, au-delà de l'entrepreneuriat institutionnel, sur lequel beaucoup a été dit et écrit, nous nous sommes davantage intéressés à de nouvelles voies de recherche en entrepreneuriat, en mobilisant notamment l'agir entrepreneurial.

2.1.2.2 L'agir entrepreneurial proposé comme nouvelle grille de lecture

Consolider le concept d'élus-entrepreneur en entrepreneuriat appelle à s'intéresser aux derniers enseignements issus de la recherche en entrepreneuriat, en empruntant des voies de recherche peut-être moins traditionnelles que la vision de l'entrepreneuriat classique. A partir de ce renouvellement de perspectives, nous percevons l'intérêt d'aborder le sujet sous l'angle de l'agir entrepreneurial.

L'approche traditionnellement admise en entrepreneuriat, celle la plus historique, est définie comme « causale ». Dans cette approche, le processus entrepreneurial y est vu de manière particulièrement linéaire où l'entrepreneur, souvent compris comme seul, part d'un objectif parfaitement défini et effectue un choix optimal en vue de choisir les ressources et moyens nécessaires à l'atteinte de son but. La logique est dite « causale » car l'entrepreneur cherche à

agir sur les causes pour atteindre le but recherché, supposant que les effets de toutes les causes soient connus objectivement (Liarte & Delacour, 2014).

Pour établir le but et arbitrer le choix optimal, cette vision repose sur l'importance accordée à la prédiction puis à la planification en conséquence, à partir d'hypothèses rationnelles dans une logique déterministe. Les outils bien connus d'études de marché et de *business plan* en sont les exemples typiques. En termes de temporalité, l'approche linéaire consiste à penser que le passé détermine le présent qui lui-même détermine logiquement le futur (la photographie donnée à l'instant par l'étude de marché...).

A la suite de plusieurs recherches, de nouvelles perspectives interrogent la pertinence ou plutôt la dominance de cette approche, comme le démontre la remise en cause du modèle récurrent du *business plan* dans l'appréhension du phénomène entrepreneurial et de son accompagnement (Filion, Ananou & Schmitt, 2012). Les auteurs soulignent la nécessité de s'extraire de cette vision dominante pour mieux comprendre et accompagner d'autres facettes de l'activité entrepreneuriale, dans une logique plus créative que prédictive.

C'est ce que propose l'approche dite « effectuale » (Sarasvathy, 2001) qui pense l'entrepreneuriat comme un construit « chemin faisant » où les moyens sont mis en œuvre au fur et à mesure, chacun ouvrant des perspectives possibles et où il est accordé une importance toute particulière à la dynamique d'engagement des parties-prenantes. Dans cette logique, l'entrepreneur n'est pas enfermé dans une approche linéaire, purement séquencée (décision *vs* action) et rationnelle d'un point de vue économique. Il n'est pas seul, il n'a pas forcément à l'avance l'idée géniale révolutionnaire et le but final à atteindre pour lequel il va concentrer des moyens connus et dont l'enchaînement est prévu par une prédiction analytique.

L'approche effectuale s'intéresse notamment à l'émergence entrepreneuriale à partir d'une idée de départ (et non de l'idée géniale). Dans ce sens, l'effectuation substitue l'adaptation à la prédiction en plaçant au cœur de son analyse l'action entrepreneuriale, avec l'adaptation que celle-ci implique nécessairement jour après jour, au contact de l'écosystème, par le biais d'allers-retours réguliers entre l'idée et le terrain / l'environnement.

L'idéation est la phase en amont du déclenchement du processus entrepreneurial, permettant d'enclencher un changement cognitif dans une situation donnée, en fonction de l'histoire individuelle de l'entrepreneur, de ses représentations et de son environnement (Degeorge & Magakian, 2008). Pour ces auteurs, l'idée est donc préalable à l'action entrepreneuriale en

tant que telle, comme imagination des possibles. La suite du processus entrepreneurial est la conception plus large du projet et la confrontation aux parties-prenantes, l'opportunité entrepreneuriale étant alors comprise comme une idée acceptée (Fayolle, 2004).

De facto, nous observons bien que le rapport à la temporalité s'en trouve modifié. Nous ne sommes plus dans un simple séquençage linéaire passé → présent → futur. Ici, comme Schmitt (2017) le rappelle en citant Watzlawick (1988, p. 74) : « ce n'est pas le passé mais le futur qui détermine le présent ».

Dès lors, l'entrepreneuriat doit se penser par le biais d'une rationalité projective qui entrevoit les phénomènes moins tels qu'ils sont que tels qu'ils pourraient être (Bréchet, Schieb-Bienfait & Desreumaux, 2009). C'est donc une activité créative qui engage un rapport au temps futur anticipé et qui, par conséquent, appelle à travailler la faculté de projection de l'entrepreneur (Schmitt, 2017). Cette projection peut être analysée par l'agir entrepreneurial, plus que l'orientation entrepreneuriale en tant que telle, en s'intéressant au projet en situation.

Après l'agir rationnel (que fait l'entrepreneur ?), l'agir normatif (qui est l'entrepreneur ?), l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015) s'inscrit dans le prolongement de l'agir cognitif (comment l'entrepreneur décide et agit-il ?), en analysant l'action entrepreneuriale sous l'angle d'une cognition située et distribuée (Dew & alii, 2015). Autrement dit, l'action entrepreneuriale dépend à la fois des circonstances de l'activité et des interactions avec les différentes parties-prenantes de l'écosystème.

Mobiliser l'agir entrepreneurial, c'est donc vouloir étudier cette dynamique d'ensemble et se focaliser, avant toute chose, sur l'état gazeux du projet. Schmitt (2017) distingue deux états pour appréhender le phénomène entrepreneurial : l'état de cristallisation et l'état gazeux. Le premier est relatif au projet cristallisé, dans le sens où le niveau de connaissance sur le projet est élevé et la capacité d'action sur le projet est faible (Midler, 1996). Le projet est donc ici considéré comme mature. Le deuxième état est quant à lui relatif à la période d'émergence durant laquelle l'entrepreneur est appelé à construire du sens pour passer de l'idée à l'opportunité. A l'état gazeux, le niveau de connaissance sur le projet est faible mais, *a contrario*, la capacité d'action sur le projet est forte puisque tout reste à construire (Midler, 1996).

C'est cet état gazeux de l'entrepreneuriat qui nous intéresse tout particulièrement et qu'il convient d'étudier chez l'élus via l'agir entrepreneurial. Pour ce faire, nous proposons de

compléter, comme nous le verrons plus en détail, le triptyque innovation – proactivité – prise de risque de l'orientation entrepreneuriale, par un nouveau triptyque : situation entrepreneuriale – intentionnalité – problématisation, au cœur de l'agir entrepreneurial.

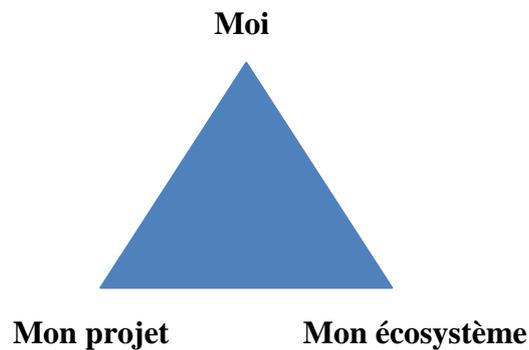
A ce stade gazeux, les représentations et les expériences de l'entrepreneur, dans son rapport au monde, aux autres, sont des éléments constitutifs du phénomène entrepreneurial qu'il convient de prendre en compte. Dès lors, la notion de situation entrepreneuriale s'avère pertinente à mobiliser. Fayolle (2004), qui a introduit cette notion dans la recherche en entrepreneuriat francophone, définit ce type de situation comme étant le lien très étroit entre un individu fortement engagé dans une action entrepreneuriale, à savoir l'entrepreneur, et un projet (ou une organisation émergente ou stabilisée). Nous retrouvons par là cette jonction centrale sujet-objet, homme-projet, que nous évoquions précédemment.

La situation entrepreneuriale expose l'agir situé et finalisé de l'entrepreneur en ce que celui-ci adapte ses intentions et ses actions à son environnement, compte-tenu des interactions avec les différentes parties-prenantes (Schmitt, 2009). Cadre spatio-temporel dans lequel est ancré l'entrepreneur mais qu'il construit également par lui-même, la situation entrepreneuriale intègre pleinement le nécessaire rapport au temps. Rompant la traditionnelle séparation linéaire présent / futur, la situation est à la fois l'expression du présent mais aussi la projection du dessein de l'entrepreneur.

Ce lien récursif entre présent et futur invite l'entrepreneur à problématiser, à construire du sens par rapport à un futur souhaité (son intentionnalité). Cette construction va par conséquent délimiter la situation et la vision que va pouvoir développer l'entrepreneur. Dès lors, la situation est un espace de problématisation où le problème n'est pas donné mais bien à construire, cette construction étant le cœur du processus entrepreneurial.

La situation entrepreneuriale est ainsi composée par un entrepreneur, son écosystème et son projet, ce que résume Schmitt (2017) par le modèle des 3M que nous mobiliserons donc : Moi (l'entrepreneur), Mon projet et Mon écosystème. Pour lier l'entrepreneur à son écosystème, le projet est l'élément central du processus, ce dernier étant l'artefact sur lequel nous allons concentrer notre étude.

Figure 4 : l'organisation de l'entrepreneuriat autour du modèle des 3M



Source : d'après Schmitt (2017)

Le projet en situation implique pour l'entrepreneur d'entamer deux activités principales et constitutives du processus : la conception et la traduction (Schmitt & Bayad, 2008). La conception est comprise comme le temps où les connaissances s'organisent pour former le projet, ce qui passe par la problématisation autour de l'intentionnalité. L'entrepreneur est ainsi concepteur et le projet devient l'outil de sa conception, comme artefact créatif. La traduction concrétise ensuite la dimension sociale de la situation et du projet, en ce qu'elle intègre les parties-prenantes et les interactions qui s'y rapportent. Le projet est donc pour l'entrepreneur un objet d'intermédiation, instrument de dialogue (Schmitt & Husson, 2014).

Cette nouvelle manière d'appréhender l'entrepreneur en entrepreneuriat nous inspire et nous incite à la mobiliser pour appréhender désormais l'élus-entrepreneur, dont l'ancrage en entrepreneuriat est défini aujourd'hui par la seule orientation entrepreneuriale. Cette approche par l'agir entrepreneurial nous semble répondre au contexte complexe dans lequel évoluent les élus, comme nous l'avons introduit.

En effet, les situations entrepreneuriales, au regard du nombre d'interactions et d'incertitudes dans leur évolution sont considérées comme des situations complexes au sens de Le Moigne (1990) ou de Morin (1990). De plus, comprenant l'entrepreneuriat comme une activité à projet, lequel implique de concevoir et traduire, nous pensons qu'aborder l'élus sous l'angle du projet permettrait d'apporter un nouvel éclairage pour appréhender sa démarche entrepreneuriale, au-delà de son orientation entrepreneuriale.

Dans cette optique, bien que notre recherche porte sur un terrain local, comme nous le verrons, nous évoquerons tout de même l'élus au sens large, qu'il soit local ou national, dès

lors qu'il est porteur d'un projet et qu'il s'inscrit dans une dynamique créative. Les différences d'échelle sont par conséquent autant de situations entrepreneuriales potentiellement différentes et analysables comme telles mais le schéma d'analyse proposé via l'agir entrepreneurial reste bien le même, en vue d'aider à la compréhension du phénomène entrepreneurial chez l'élus et de l'accompagner dans ce sens, ce qui fonde le dernier grand objectif de la recherche.

2.1.3 De comprendre à accompagner : vers un modèle ou une méthode à destination des élus pour les aider dans leur agir entrepreneurial

Au-delà de l'avancée académique conceptuelle en entrepreneuriat sur le concept d'élus-entrepreneur, le troisième grand objectif de cette recherche vise en effet à aider les élus dans la compréhension de leur propre démarche entrepreneuriale, de manière réflexive, et à en accompagner le développement.

Donner à comprendre le phénomène entrepreneurial chez l'élus et le caractère entrepreneurial que peut revêtir le mandat électif nous pousse à expliciter les conclusions de cette recherche auprès du public cible et non auprès de la communauté scientifique seulement. De cette façon, cette thèse doit permettre de compléter la définition de l'élus-entrepreneur et d'en donner une lecture synthétique des éléments constitutifs afin d'aider à sa compréhension.

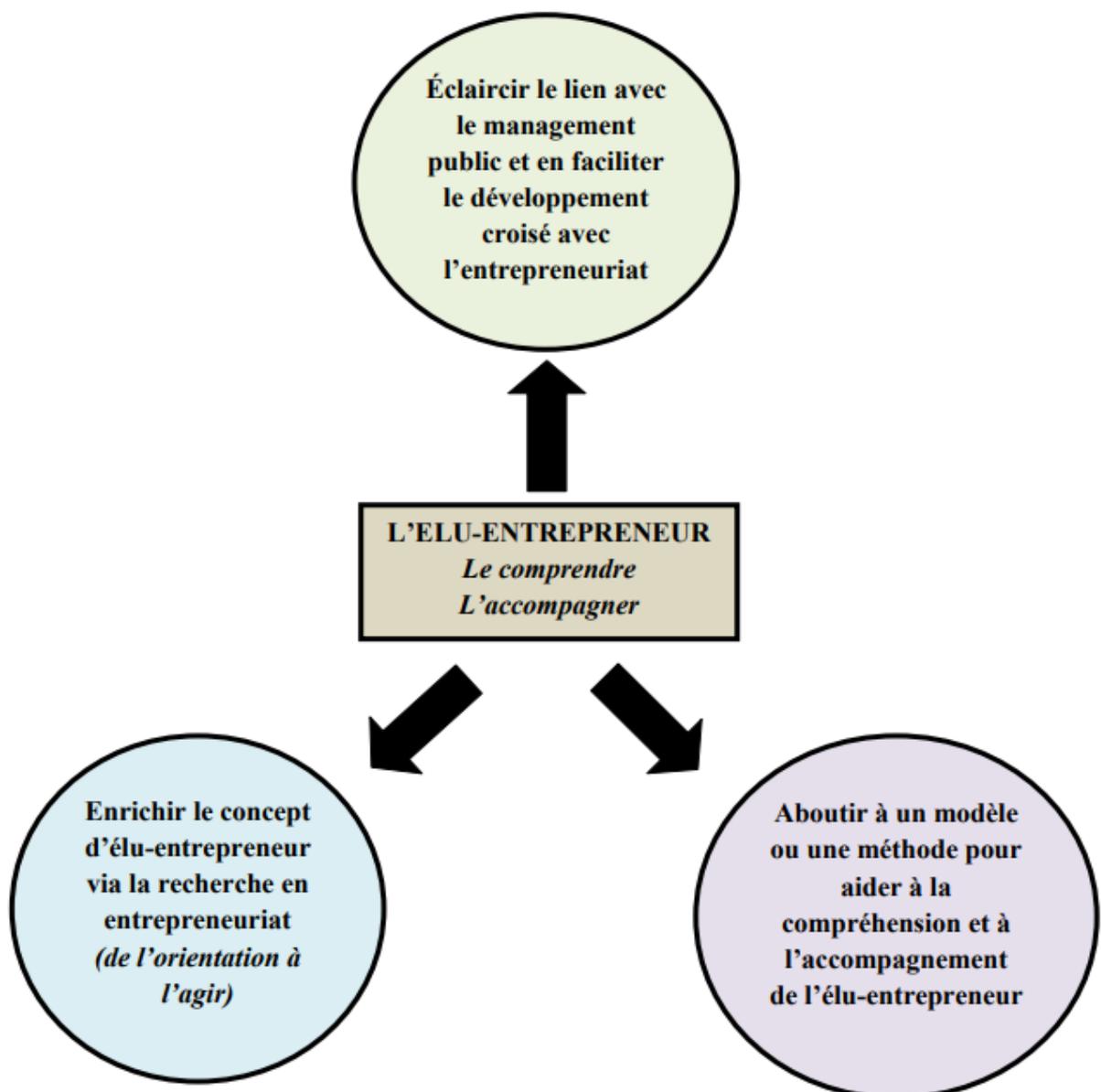
Partant de là, il convient ensuite de travailler, comme nous le détaillerons ultérieurement, l'actionnabilité des savoirs produits, en développant un modèle voire une méthode visant à cerner et à développer la démarche entrepreneuriale des élus. Sur cette base, notre recherche doit ouvrir une perspective en termes de conseil et d'accompagnement auprès des élus, dans le cadre de la conduite de leur mandat.

Dans ce sens, ce présent travail doctoral doit pouvoir *a minima* apporter un éclairage utile aux élus quant à la posture entrepreneuriale qu'ils peuvent développer. Au mieux, cette thèse devra permettre de mobiliser un ou des outils pour accompagner les élus dans le développement de leur démarche entrepreneuriale.

Aussi, compte-tenu des différents enjeux qui viennent d'être présentés, pouvons-nous synthétiser les trois principaux objectifs de la recherche :

- Éclaircir la connexion avec le management public pour consolider la compréhension large et complète du concept d'élus-entrepreneurs et d'en faciliter le développement croisé avec l'entrepreneuriat.
- Enrichir le concept d'élus-entrepreneurs afin de mieux encore l'appréhender par le champ de l'entrepreneuriat et développer par là-même l'entrepreneuriat public et politique.
- Aboutir à un modèle ou une méthode en vue d'accompagner les élus dans la compréhension et le développement de leur démarche entrepreneuriale.

Figure 5 : synthèse des principaux objectifs de la recherche.



Source : élaboration personnelle (2021).

Pour mener à bien ce travail, nous structurons notre raisonnement autour d'une problématique centrale, de laquelle découle deux questions et deux propositions de recherche.

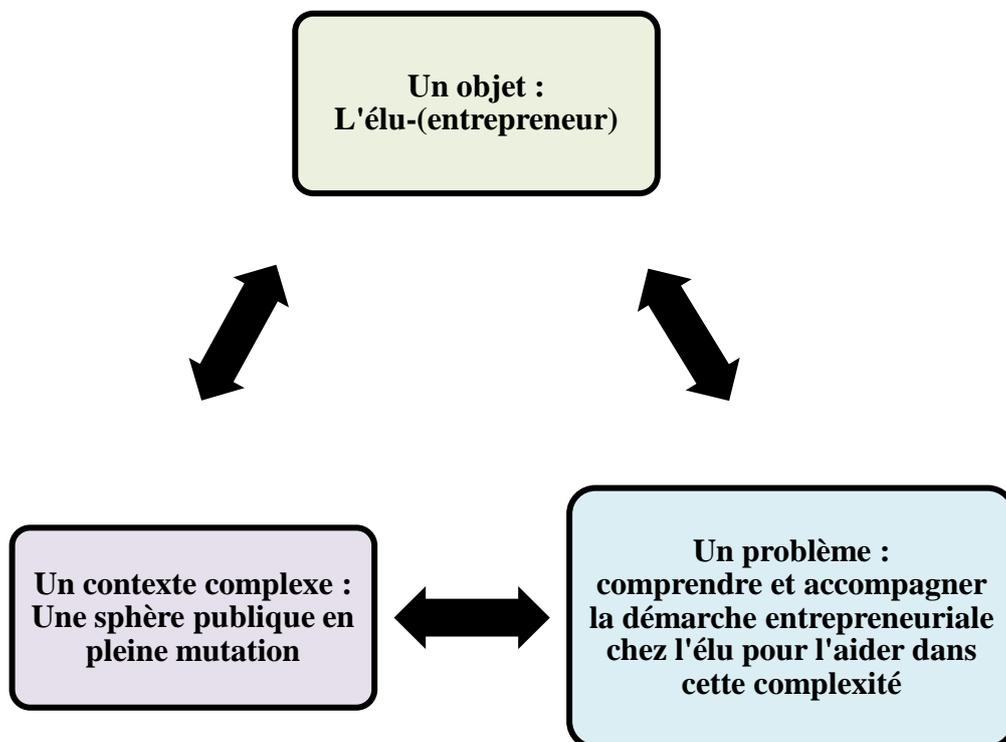
2.2 PROBLEMATIQUE, QUESTIONS ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Le débat autour de l'élu-entrepreneur invite, sans les renier, à s'émanciper des travaux menés en management public. Cette perspective est déjà ouverte dans le champ de l'entrepreneuriat, via l'approche de l'élu-entrepreneur par l'orientation entrepreneuriale, qui nous apparaît toutefois limitée, compte-tenu d'observations empiriques et des derniers enseignements offerts par la recherche en entrepreneuriat. Dans ce sens, le recours à l'agir entrepreneurial fonde la problématique centrale de la thèse, en ce qu'il nous semble être intéressant à étudier s'agissant du développement académique et pratique du concept d'élu-entrepreneur.

2.2.1 Présentation de la problématique au cœur de la recherche

Dans cette introduction générale, nous sommes auparavant revenus sur l'historique du concept d'élu-entrepreneur, sur le contexte, les objectifs et enjeux de la recherche. Par conséquent, nous pourrions synthétiser le nœud problématique au cœur de la thèse comme suit :

Figure 6 : le nœud problématique de la recherche.



Source : élaboration personnelle (2020).

Ancré dans une sphère publique en pleine mutation, plongé dans un environnement particulièrement complexe, l'élu (qu'il soit d'ailleurs national ou local) fait face à de nombreux défis et doit répondre, sous pressions diverses, à des attentes tout aussi nombreuses. Aussi, la figure de l'élu-entrepreneur peut-elle être mobilisée en réponse pour gérer cette complexité. Il convient alors de chercher comment comprendre et accompagner la démarche entrepreneuriale chez l'élu, ce que nous proposons de faire en recourant à l'agir entrepreneurial :

PROBLEMATIQUE

En quoi l'agir entrepreneurial permet-il de comprendre la démarche de l'élu-entrepreneur et de l'accompagner dans ce sens ?

De cette problématique découlent deux questions de recherches auxquelles s'associent deux propositions de recherche.

2.2.2 Présentation des questions et propositions de recherches associées

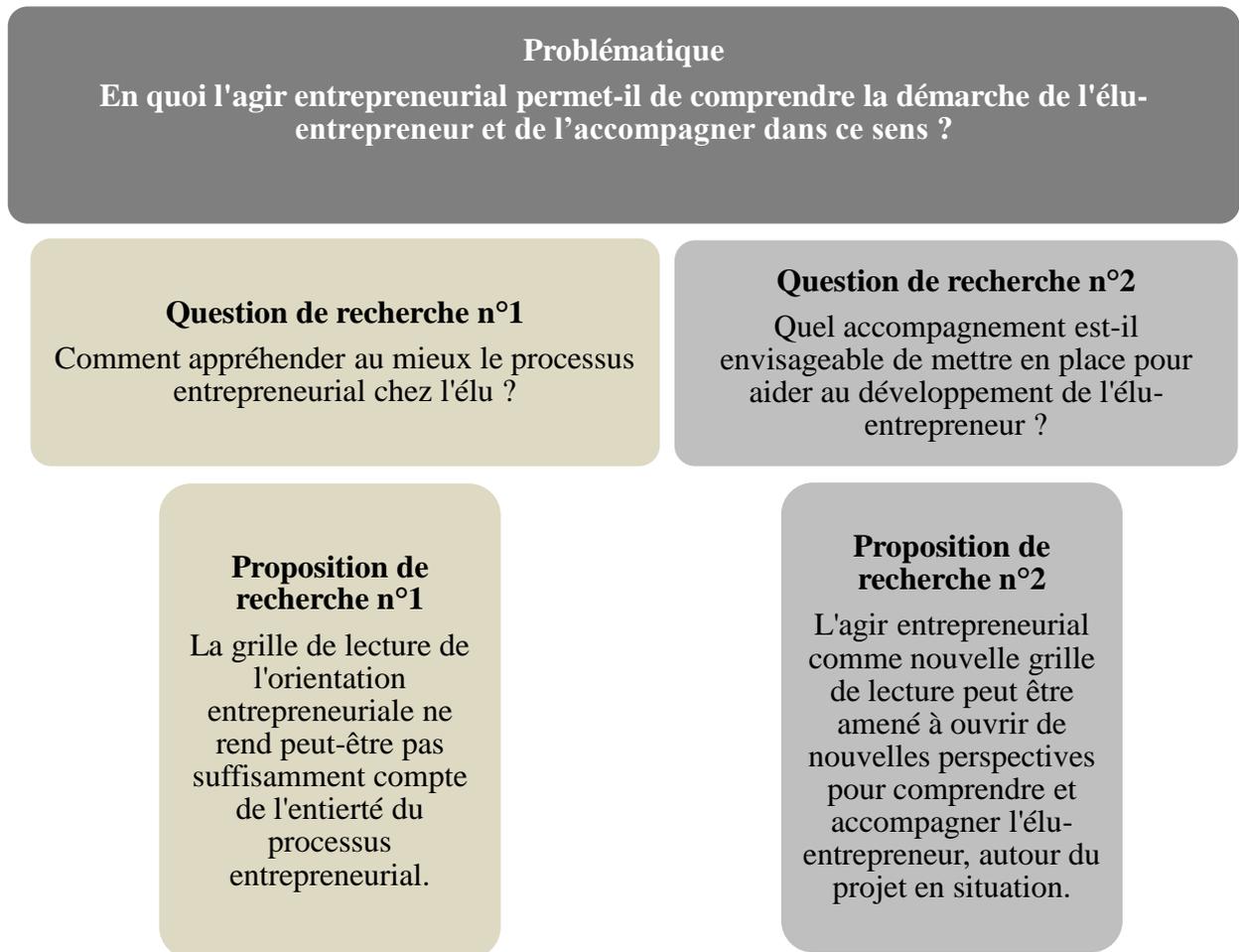
La problématique centrale que nous venons de présenter pose deux questions sous-jacentes, qui guideront notre travail :

- **Comment appréhender au mieux le processus entrepreneurial chez l'élu ?**
- **Quel accompagnement est-il envisageable de mettre en place pour aider au développement de l'élu-entrepreneur ?**

A ces questions de recherche, nous associons deux propositions de recherche initiales :

- La grille de lecture de l'orientation entrepreneuriale ne rend peut-être pas suffisamment compte de l'entière du processus entrepreneurial.
- L'agir entrepreneurial comme nouvelle grille de lecture peut être amené à ouvrir de nouvelles perspectives pour comprendre et accompagner l'élu-entrepreneur, autour du projet en situation.

Figure 7 : synthèse de la problématique, des questions et propositions de recherche.



Source : élaboration personnelle (2020).

La problématique, les questions et propositions de recherche étant posées, nous allons maintenant présenter le cadre épistémologique de notre recherche.

METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le positionnement épistémologique fait partie intégrante de la recherche (Avenier & Gavard-Perret, 2012). Il est premier et sert de socle à l'analyse et à l'élaboration des connaissances. Dans ce sens, il pose un cadre au questionnement méthodologique qui suit ensuite et influence la pratique effective de la recherche. L'épistémologie, dont le terme est apparu au début du XX^{ème} siècle, est un champ de la philosophie spécialisé dans l'étude des théories de la connaissance. Pour Piaget (1967, p.6) il s'agit de « *l'étude de la constitution des connaissances valables* ».

La méthodologie, quant à elle, est un volet de l'épistémologie. Pour Avenier et Gavard-Perret (2012, p. 13) elle consiste en « *l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances* ». Nous proposons ici de revenir sur le cadre épistémologique de notre recherche.

3.1 LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET LES PRINCIPAUX PARADIGMES SCIENTIFIQUES RETENUS

A partir des grands modèles des sciences, nous précisons notre positionnement épistémologique avant de revenir également sur nos principaux paradigmes scientifiques que nous retenons, un paradigme étant « *une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée* » (Kuhn, 1962, p. 175).

3.1.1 Le constructivisme comme épistémologie de recherche

Les paradigmes épistémologiques introduisent des voies possibles de construction des recherches et de production des connaissances. En sciences de gestion, trois principaux paradigmes s'offrent au chercheur, comme le rappelle Pérez (2008) :

- L'épistémologie positiviste : très liée au modèle des sciences naturelles et formalisée par Auguste Comte, cette approche part du postulat que le réel est connaissable en soi, qu'il est une réalité objective. Par conséquent, il y a ici une séparation claire entre le sujet et l'objet étudié. Dans ce mode, le chercheur vise une interprétation objective des faits, à partir d'hypothèses formulées a priori. Il s'agit donc d'une méthodologie hypothético-déductive. Le chercheur identifie tout d'abord des écarts entre les faits observés et les théories. Sur cette base, il formule ensuite une question qui sert de

guide, de la construction de son objet de recherche et à la conduite de ladite recherche, durant laquelle il va maintenir une distance stricte avec l'objet étudié.

- L'épistémologie interprétativiste : dans le sillage de Weber, le mode interprétatif est une approche phénoménologique visant à comprendre la réalité et les phénomènes sociaux à partir des intentions et motivations des individus. Ici, l'objet et le sujet entrent en interaction : le chercheur s'immerge d'abord dans une réalité donnée au contact des acteurs, pour en saisir au plus près les problématiques. Il cherche ensuite à les interpréter et à les comprendre.
- L'épistémologie constructiviste : pour le chercheur constructiviste, la réalité n'est pas objectivement donnée. Elle est bien plutôt à construire, à partir d'un contexte. L'objet de recherche se définit au fur et à mesure de la recherche elle-même, en totale interaction avec les acteurs de la situation, qui confronte en permanence le chercheur avec les préoccupations et problématiques desdits acteurs. C'est ainsi que l'objet de recherche est issu d'une co-construction, de même que la solution envisagée. Il y a donc, dans l'approche constructiviste, une dimension transformatrice et intentionnelle à laquelle prend pleinement part le chercheur, tout autant que les acteurs en présence.

Compte-tenu de notre compréhension du phénomène entrepreneurial présentée précédemment, notre recherche s'inscrit dans cette épistémologie constructiviste, plus particulièrement telle qu'elle fut développée par Le Moigne (1995, 2001), sous le nom de constructivisme radical ou pragmatique. Ce paradigme se fonde sur trois grandes hypothèses que nous résumons ici, sur la base des écrits d'Avenier et Gavard-Perret (2012) et d'Avenier et Schmitt (2010) :

- Ce qui est connaissable, ce n'est pas tant le réel en soi (objectivement) mais bien plutôt l'expérience que chacun a du réel, le chercheur lui-même et les acteurs auprès desquels il se trouve. Il s'agit donc d'une théorie de la connaissance non pas fondée sur une réalité ontologique objective (à l'inverse de la pensée positiviste) mais sur l'organisation d'un monde construit par l'expérience humaine (von Glaserfeld, 1984).
- De cette première hypothèse découle la seconde, selon laquelle l'expérience du réel s'exprime par le biais de représentations

- La troisième hypothèse, quant à elle, est l'hypothèse téléologique : la manière dont on fait l'expérience d'un phénomène et le processus de construction d'une représentation de celui-ci influencent de fait la connaissance que le chercheur développe de ce même phénomène.

Aussi, le paradigme épistémologique constructiviste, à la différence d'autres paradigmes, vise moins à rendre compte du réel et à décrire comment celui-ci fonctionne qu'à rendre intelligible des flux d'expériences humaines. En cela, les connaissances produites prennent la forme de constructions symboliques comme des représentations ou des modélisations. Ces dernières ne seront donc pas « la » représentation du phénomène, processus ou situation étudiés mais bien « une » représentation possible.

Dès lors, ce positionnement intègre une dimension clairement subjective et contextualisée de la recherche, qui correspond à la manière dont nos travaux sont menés, comme nous allons le découvrir, en entière immersion et interaction avec les acteurs de la situation de recherche. Nous inscrivons donc cette présente recherche dans un cadre constructiviste, lequel nous permet de comprendre plus aisément l'approche artificialiste et actionniste des travaux.

3.1.2 Une approche artificialiste et actionniste : l'agir entrepreneurial comme paradigme intégrateur

En mobilisant l'agir entrepreneurial, nous inscrivons clairement nos travaux dans les sciences de l'artificiel et dans une approche par la complexité de l'action collective qui sont au fondement des développements sur l'agir.

Le modèle des sciences naturelles est issu de la mécanique ou encore de la physique, avec comme postulat qu'une connaissance scientifique est vérifiée par le biais d'une méthode expérimentale, d'un principe de déduction et de réplication. Au fur et à mesure de l'émergence de nouvelles sciences, il fut commun de leur appliquer le cadre des sciences naturelles en vue de confirmer ou non leur validité.

Pour autant, le développement croissant des sciences humaines et sociales depuis le XIX^{ème} siècle a interrogé de plus en plus la domination de ce modèle dans le sens où l'objet même d'étude, les phénomènes sociaux, ne se prête pas toujours aux méthodes et principes proposées, notamment dans le fait d'enfermer la réalité sociale, les interactions et les représentations des individus et des groupes dans des statistiques, dans une quantification et une réplication.

Dans ce sens, bien qu'il fasse encore débat et qu'il soit minoritaire, un nouveau modèle de science adapté à l'étude des phénomènes autres que ceux habituellement étudiés en sciences naturelles fut formalisé à partir des années 1960 par Simon (1969, 1982, 1997) : les sciences de l'artificiel. Pour l'auteur, l'Homme façonne des éléments artificiels, nommés artefacts (projets, structures, organisations...), en vue de s'organiser et de s'adapter au contexte qui est le sien. Les sciences de l'artificiel s'intéressent par conséquent aux interactions et aux intentions humaines et cherchent à développer des connaissances relatives au fonctionnement et à l'évolution desdits artefacts dans leur contexte.

Dans ce sens, le monde naturel et le monde artificiel n'ont pas les mêmes finalités et ne peuvent donc pas être soumis aux mêmes règles, principes ou méthodes (Schmitt, 2019). De manière synthétique, les sciences naturelles adoptent principalement une posture d'analyse quand les sciences de l'artificiel prennent une posture de conception (Avenier & Gavard-Perret, 2012). D'ailleurs, Simon après avoir souligné qu'elles étaient des sciences d'ingénierie (*science of engineering*), du fait de leur rapport premier avec la contingence plus qu'avec la nécessité, introduit l'idée que les sciences de l'artificiel peuvent être comprises comme des sciences de conception (*science of design*).

L'agir entrepreneurial, en se concentrant sur le projet entendu comme artefact, sur la conception et la traduction dudit projet, s'inscrit par conséquent pleinement dans le sillage des sciences de l'artificiel et des perspectives qu'elles ouvrent, en créant ainsi un pont entre entrepreneuriat et sciences de l'artificiel, comme l'invite à le faire Sarasvathy (2003).

En plaçant l'action au cœur de l'analyse de l'entrepreneuriat, l'agir entrepreneurial s'inscrit également dans une épistémologie de l'action telle qu'a pu la développer Hatchuel (Bréchet, Schieb-Bienfait & Desreumaux, 2009), en ce qu'elle permet justement de faire le lien avec les notions de projets et de conception.

En effet, pour Simon, l'action collective est un artefact qui appelle une activité de conception (Simon, 1969). Cette relation pose la question de l'émergence de l'action collective et donc le recours au concept central de projet, ce dernier étant entendu comme la construction de l'action collective fondée sur l'anticipation (Hatchuel & Weil, 1992).

Dès lors, s'intéresser au projet c'est considérer non seulement l'entrepreneur, celui qui porte le projet, mais également les parties prenantes au projet. Il s'agit donc moins d'action

individuelle seulement mais bien d'action collective qui, par nature (humaine), est complexe en ce qu'elle s'extrait du dualisme acteur-système.

Nous nous inscrivons par conséquent dans une approche relationnelle de l'entrepreneuriat (Emin & Guibert, 2017) qui sollicite la complexité en vue de comprendre l'organisation des relations. En mobilisant le cadre de la pensée complexe (Morin, 1990), nous pouvons étudier l'action collective au sein d'une situation par deux angles (Schmitt, 2017) : l'angle des interactions entre les éléments et acteurs du système et l'angle des représentations que chacun a des autres, de la situation et de son évolution.

L'action étant ici un construit collectif et humain, avec ce qu'il implique en relations et interrelations, en incertitude et imprévisibilité, inscrire la recherche dans le paradigme de la complexité permet d'appréhender les phénomènes par le biais d'une rationalité dite « ouverte », qui fait toute sa place à des éléments traditionnellement écartés de la démarche scientifique (subjectivité, intersubjectivité, représentations, intentionnalité, émotions...) (Schmitt & Baldegger, 2016).

Nous pensons, en complément des approches plus classiques de la recherche, que l'émergence et le développement de ces dimensions permettent d'apporter des éclairages nouveaux pour aider à la compréhension et à l'accompagnement des organisations et des acteurs, ce qui interroge également le choix de la méthodologie employée.

3.2 LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET LA DEMARCHE DE PRODUCTION DES CONNAISSANCES

Une fois le paradigme épistémologique cadrant l'élaboration et la compréhension des connaissances fixé, il convient de revenir plus précisément sur la méthode et la démarche de production des dites connaissances. C'est là tout l'enjeu du choix méthodologique de la recherche, de sa cohérence et des visées finales des travaux menés.

3.2.1 Une méthodologie qualitative : le choix d'une recherche-intervention

Classiquement, le chercheur fait face à deux possibilités en termes de méthodologie : une recherche quantitative ou une recherche qualitative, comme le rappellent dans leur analyse des deux modèles Giordano et Jolibert (2016), sur laquelle nous nous appuyons ici.

La première se construit autour de données statistiques, d'enquêtes par échantillons sélectionnés, de modélisations mathématiques, d'une retranscription et exposition des

connaissances par chiffres. L'approche quantitative est particulièrement adaptée quand le cadre théorique est déjà connu et reconnu, basé à partir de laquelle les hypothèses du chercheur vont se construire : le courant dominant étant hypothético-déductif, il s'agit de déduire les conséquences de ses hypothèses.

L'intérêt d'une telle recherche peut résider dans le fait de montrer une régularité empirique ou encore d'analyser et éclairer plusieurs dimensions. Cela dit, elle ne va pas sans biais. Un modèle basé sur l'expérimentation pousse à n'avoir dans les publications finales que les expérimentations réussies. L'approche par le questionnaire statistique pose la question du biais de questionnement relatif au traitement du questionnaire par les individus cibles. Enfin, le biais de la complexité, pour nous probablement le plus pertinent, pose la question suivante : la complexité peut-elle être enfermée dans des cases et des chiffres ?

Compte-tenu de ces limites, la recherche qualitative, longtemps écartée, a néanmoins su se faire une place de plus en plus acceptée (en fonction des disciplines). Visant généralement des interprétations, elle s'appuie quant à elle sur des entretiens, des discussions, des observations et porte ses conclusions davantage par l'écrit que par le chiffre.

Giordano et Jolibert (2016) précisent toutefois que le choix entre quantitatif et qualitatif ne s'oppose pas en soi mais se complète, en fonction de la discipline et du projet de recherche envisagé, en cohérence bien sûr avec le positionnement épistémologique du chercheur.

En sciences de gestion, du fait du caractère relativement appliqué des disciplines, le lien avec le terrain apparaît comme primordial et fait partie intégrante de la recherche. Cependant, cette approche du terrain peut être plus ou moins directe (David, 2000). Compte-tenu de notre positionnement constructiviste, de notre projet de recherche visant à étudier le processus entrepreneurial chez l'élite et de notre position professionnelle initiale, nous avons opté pour une recherche qualitative de type recherche-intervention, en ce qu'elle permet de construire la situation avec les acteurs en présence et une immersion totale dans le contexte.

La recherche-intervention, ou appelée également recherche-action dans le sillage de *l'action research* (Lewin, 1951) et de *l'action science* (Argyris, Putnam & Smith, 1985), vise à générer à la fois des connaissances pratiques et des connaissances théoriques par le lien privilégié avec le terrain et la proximité avec les acteurs. Plus précisément en sciences de gestion, nous nous référons à Hatchuel (Hatchuel & Molet, 1986 ; Hatchuel, 1994).

Pour l'auteur, il y a cinq grands principes méthodologiques à la recherche-intervention que le chercheur doit garder en tête :

- Le principe de rationalité accrue : le chercheur est amené à accroître la rationalité des constructions mentales, en assurant le meilleur lien possible entre « *la connaissance des faits et les rapports qu'ils rendent possibles entre les hommes* » (Hatchuel, 1994, p. 68). C'est la construction et la formalisation des relations et savoirs nouveaux qui constituent la démarche de rationalisation.
- Le principe d'inachèvement : en cohérence avec le précédent, la recherche-intervention est une co-construction dont il est impossible de spécifier à l'avance le chemin de la recherche et les résultats de cette dernière.
- Le principe de scientificité : en vue de tendre vers l'idéal de vérité, le chercheur doit adopter une attitude critique par rapport à la situation, aux faits, aux savoirs et théories en présence.
- Le principe d'isonomie : l'intervention doit traiter tous les acteurs en égalité, sans parti pris. En cela, l'effort de compréhension du chercheur s'applique de la même manière pour tous.
- Le principe des deux niveaux d'interaction : il y a d'abord l'intervention en tant que telle, où le chercheur se lie aux acteurs, les acteurs initiaux voire à d'autres acteurs dits « délocalisés ». Il y a ensuite la démarche de connaissance, que le chercheur stimule auprès des acteurs, en confrontant ses savoirs aux leurs, dans l'objectif de production de connaissances nouvelles.

La question de la production des connaissances et de leur modélisation se pose donc. Nous optons pour l'investigation réflexive (Pérez, 2008) qui consiste à examiner les situations et actes de gestion en aidant les acteurs terrain à prendre de la distance par rapport à leurs pratiques et les accompagner dans leur démarche. De là s'ouvrent de nouvelles perspectives et de nouvelles connaissances qu'il convient ensuite de rendre intelligibles en concevant modèles ou outils de gestion.

Aussi, à la suite d'une recherche pré-doctorale via une étude de cas en immersion au sein d'une agence de développement et d'urbanisme, durant trois mois en 2016, ayant abouti à la rédaction d'un mémoire de recherche sur *l'approche entrepreneuriale de l'instrumentation du projet politique de l'élu*, dont les conclusions et perspectives jettent les bases de nos développements, nous avons entamé dans la foulée notre recherche doctorale en 2016.

Attaché parlementaire d'un Sénateur, membre de l'équipe parlementaire en circonscription, nous avons alors présenté notre projet doctoral à l'élu pour lequel nous étions donc professionnellement et contractuellement engagé, en accord avec nos directeurs de thèse. Ayant échangé ensemble sur les visées de la recherche et l'intérêt de pouvoir avoir accès directement et personnellement au terrain par le biais de mon ancrage professionnel et de notre proximité avec l'élu, le Sénateur a accepté de se prêter à l'étude.

De plus, il avait l'idée de travailler sur un projet spécifique quant à l'organisation de l'école dans les territoires et la gestion des temps de l'enfant qui pouvait, dès lors, devenir un objet d'intérêt à suivre durant la recherche. Nous nous engageons donc dès 2016 dans le suivi d'un élu et de son projet, un suivi non exclusif, étant entendu que nous étions en immersion au titre de notre activité professionnelle qui comportait, en commun avec nos collègues du cabinet, le suivi d'autres tâches, de l'ensemble des activités et actualités du Sénateur.

Cette immersion auprès de l'élu, au sein de son équipe, a permis de porter un regard au fil de l'eau, d'effectuer des séances de travail avec lui, via la mobilisation d'un outil d'accompagnement entrepreneurial (IDÉO©), d'avoir des échanges formels et informels, de l'accompagner en rendez-vous et réunions de travail...

Cette présence en continue sur le terrain de la recherche fut néanmoins bousculée par un changement de vie professionnelle en 2018 et 2019, à la suite d'une opportunité. Pour autant, nous avons continué à suivre le projet et échanger avec le Sénateur (présence à des réunions, échanges, lecture de comptes-rendus...). Ce temps fut également mis à profit pour se confronter à la publication scientifique et travailler à la rédaction d'articles, ce qui justifie aujourd'hui le choix d'une thèse par articles, nous y reviendrons. Nous avons retrouvé pleinement le terrain de la recherche en 2019 et 2020, par un retour auprès du Sénateur comme attaché parlementaire.

Loin d'être une limite, cette immersion absolue dans le terrain, permet au contraire de saisir toutes les dimensions relatives à l'exercice d'un mandat électif, dont nous étions et sommes également détenteur à titre personnel. Dans ce sens, nous nous sommes engagés dans une recherche-intervention, basée sur une participation observante, en qualité de praticien-chercheur.

3.2.2 Une participation observante pour un praticien-chercheur

Pour pouvoir mener au mieux ce travail de proximité et de réflexivité, cette intervention s'effectue donc en participation observante, telle que peut l'analyser, la défendre et la promouvoir Lalonde (2013). Certains terrains de recherche et certains phénomènes ne sont accessibles au chercheur que s'il y participe pleinement et activement (Jorgensen, 1989). Cette proximité, si ce n'est parfois intimité, permet d'augmenter le degré de compréhension de la situation et des faits observés tout au long de l'immersion.

Bien que ce type de démarche soit encore aujourd'hui minoritaire en sciences de gestion, il est plus fréquent de croiser le terme d'observation participante. Soulé (2007) propose une synthèse à ce sujet visant à varier la terminologie selon le degré de participation effective du chercheur. Cette idée rejoint en quelque sorte le développement selon lequel le chercheur, comme membre participant, peut adopter l'un des trois postures suivantes (Adler & Adler, 1987) :

- Être membre périphérique : le chercheur intervient de manière plutôt épisodique et garde une distance
- Être membre actif : le chercheur prend une plus large part à la dynamique du groupe sur le terrain mais il s'agit d'une implication temporaire et perçue comme telle. Il s'agit ici du cas le plus répandu : un universitaire en immersion dans un terrain mais qui garde sa position d'universitaire.
- Être membre à part entière : c'est précisément la posture en cas de participation observante. Le chercheur devient membre plein et entier du groupe ou en est même un natif initialement. Il s'agit bien de notre cas concernant cette présente recherche-intervention.

Cette posture permet une approche hors du commun de la situation et favorise sans nul doute l'ouverture des acteurs. Dès lors, comme nous l'avons précisé, l'enjeu de réflexivité est grand afin de nourrir convenablement les travaux. En intervenant de la sorte, nous nous inscrivons clairement dans une perspective subjectiviste, qui fait largement débat dans le monde de la recherche mais qui est cohérente avec notre positionnement constructiviste.

D'ailleurs, Lalonde (2013) revient justement sur les deux principales critiques relatives à la validité scientifique d'une telle démarche méthodologique :

- L'impossibilité de généralisation : la triangulation généralement demandée et admise en vue de généraliser les savoirs produits impose la recherche d'une diversité de sources de données. Or, la participation observante n'est pas toujours en mesure de pouvoir l'assurer (Augé & Colleyn, 2004) et il convient donc de le reconnaître et de l'assumer entièrement. Bien sûr, toute généralisation abusive doit être évitée : « l'extrapolation étant inévitable, et nécessaire, elle doit se faire avec d'autant plus de précaution, de prudence et de vigilance » (de Sardan, 2008, p. 283).

De plus, il convient de resituer l'impératif de généralisation qui, à y regarder de plus près, correspond davantage à la finalité des paradigmes positiviste et fonctionnaliste, qui considèrent que les phénomènes sociaux sont similaires aux phénomènes de la nature et qu'ils peuvent, par conséquent, être cernés et répliqués de la même manière. Cependant, dans notre approche constructiviste et subjectiviste, il est moins question de généralisation que de compréhension et de « généricisation » (Avenier & Schmitt, 2007), comme nous le reverrons.

- Le manque d'objectivité : la place accordée à la subjectivité empêcherait la distance nécessaire à la bonne compréhension du phénomène. Il convient pour le chercheur d'utiliser sa subjectivité comme une alliée et non de la bloquer (est-ce possible ? N'est-ce pas plutôt une chimère que de vouloir une objectivité hors d'atteinte ?). La plus grande participation du chercheur permet plutôt d'éviter le piège des faux discours et des modifications de comportement en présence du chercheur (en cas d'extériorité). Dans ce sens, la participation observante permet d'atténuer la « tarre originelle » du chercheur (Copans, 2011, p. 33), considéré comme un étranger.

La participation observante n'est donc pas qu'un simple accès au terrain, qui ne serait vu et vécu comme seulement matériel, mais bien l'atteinte possible d'une compréhension décuplée par l'accès aux signifiants d'ordinaire réservés aux initiés. Le chercheur doit donc faire sa place à la subjectivité mais une subjectivité critique et éthique, rendue possible par le travail de réflexivité et d'introspection qu'il va mener, au croisement du « partage des consciences » qu'offre la situation (Lalonde, 2013).

Ce travail de réflexivité et d'introspection est particulièrement prégnant dans notre cas, compte-tenu de notre posture de praticien-chercheur qui nous plonge dans une gestion de « l'implexité » (l'implication complexe) (De Lavergne, 2007). Le praticien-chercheur est un professionnel (ici, attaché parlementaire) et un chercheur (ici, doctorant en sciences de

gestion) qui mène sa recherche sur son terrain professionnel. Il s'agit d'une double identité, assumée et revendiquée, sans que l'une prenne le pas sur l'autre, ce qui rend particulièrement complexe la situation.

Pour De Lavergne, le projet de recherche du praticien-chercheur a donc plusieurs dimensions :

- Une dimension nomothétique (1) : le chercheur vise à comprendre et accompagner les acteurs de l'intérieur
- Une dimension politique (2) : le chercheur initie et accompagne le changement de la situation, sur la base d'un partage des savoirs académiques et du dialogue entre ces derniers et les pratiques constatées.
- Une dimension pragmatique (3) : en cohérence avec la précédente dimension, il convient d'engager une dynamique d'action pour faire autrement.
- Une dimension ontogénique (4) : cette dimension concerne le praticien-chercheur lui-même. Le projet de recherche ne vise pas seulement le développement de nouvelles connaissances. Il est également un développement personnel pour l'intéressé.

Nous nous retrouvons dans cette définition, en ce que notre recherche nous plonge pleinement auprès des acteurs en vue de comprendre la manière dont un élu est susceptible d'engager une démarche entrepreneuriale (1), en suivant notamment l'émergence d'un projet et d'aider l'élu dans ce sens (2 et 3). Enfin, cette préparation de doctorat s'inscrit plus largement dans l'objectif d'embrasser une carrière universitaire et, donc, d'entamer une mutation dans ce sens (4).

Cette posture spécifique nous confronte pleinement à la liminalité du doctorant praticien-chercheur qu'ont développé de Saint-Martin, Pilotti et Valentim (2014), autrement dit, sa situation marginale (en marge de), aux frontières de son monde professionnel comme aux frontières du monde universitaire, vers lequel il peut vouloir tendre. Si tel est le cas, la thèse est aussi un parcours initiatique et son écriture, comme toute écriture de publication scientifique, le met face aux codes du monde scientifique et le pousse à endosser toujours plus les habits de l'universitaire en vue de sa légitimation.

Cette présente thèse s'inscrit dans cette optique, en se présentant sous le format d'une thèse par articles, constituée des différentes publications scientifiques travaillées durant le doctorat qui, complétées par des communications orales lors de colloques et des activités

d'enseignement, nous ont permis d'appréhender les codes de la recherche et les exercices universitaires. Ce travail de publication visait également à partager les connaissances auprès de la communauté scientifique et des praticiens, à qui nous devons des savoirs actionnables.

3.2.3 Élaborer des savoirs actionnables

Relier le monde de la pratique et le monde académique est pour nous un enjeu sous-jacent de la recherche. Notre posture de praticien-chercheur en participation observante est également cohérente en ce sens. Trop souvent encore, nous pouvons regretter une séparation trop nette entre les chercheurs et les praticiens, entre les attentes des praticiens et les résultats des recherches conduites (Avenier, 2009).

Pourtant, loin d'être opposés, ces deux mondes peuvent plutôt être envisagés comme complémentaires, se nourrissant mutuellement : les savoirs académiques puisant dans la pratique et la pratique étant orientée par les savoirs académiques, diffusés par les publications ou encore transmis notamment par le biais de l'enseignement supérieur (Schmitt, 2004).

Cette complémentarité est rendue effective quand la recherche s'inscrit dans une boucle abductive, ce que nous choisissons : la confrontation au terrain, à savoir les actions, invite à revoir les savoirs académiques qui forment le cadre conceptuel initial (Hernandez & Marchesnay, 2008). Allers-retours entre théorie et pratique durant la conduite de la recherche permet d'enrichir le travail et la compréhension aussi bien des savoirs académiques que des données empiriques (Dubois & Gadde, 2002).

Cet enrichissement mutuel permet d'enclencher une dynamique pour élaborer des savoirs actionnables qui se définissent comme des savoirs à la fois valables et pouvant être mis en pratique dans la vie quotidienne (Argyris, 1995). En management, il s'agit donc de pouvoir proposer aux acteurs cibles des savoirs qui répondent ainsi aux problématiques auxquelles ils se retrouvent confrontés. Se pose alors la question de la production, de la réception et de l'appropriation de ces savoirs actionnables comme le présentent Avenier et Schmitt (2007).

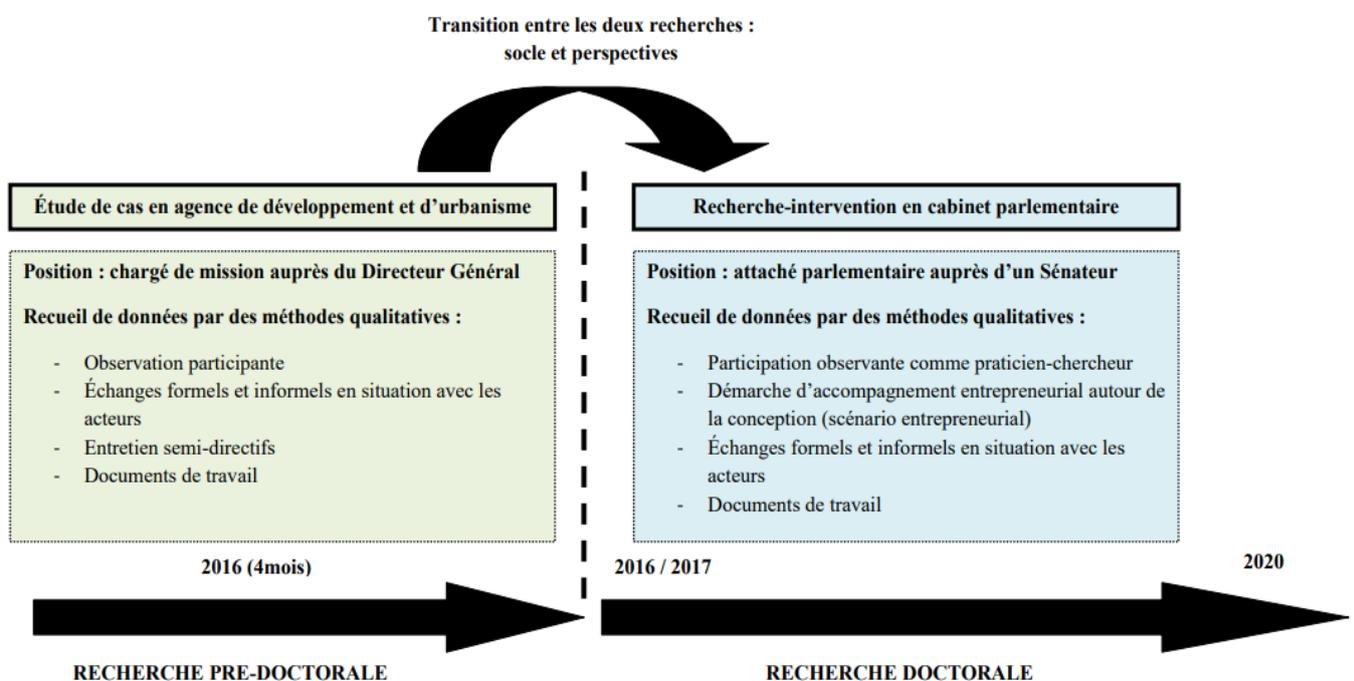
Avant toute chose, il convient de souligner que, dans cette approche de la recherche, la généralisation des résultats n'est pas comprise comme le sens admis traditionnellement. Toujours en cohérence avec le constructivisme, il n'est pas tant question de tendre vers des théories universelles et des modèles parfaitement répliquables en soi que de tendre vers la conceptualisation des phénomènes. Comme nous l'avons rapidement mentionné auparavant, il s'agit davantage de « généricisation » plus que de généralisation : à partir du cas étudié,

l'enjeu est de concevoir et diffuser des modèles et autres propositions génériques, qu'il convient néanmoins de recontextualiser afin qu'ils apportent l'éclairage le plus pertinent en situation.

Durant le travail de recherche, dans le cadre des allers-retours théorie et pratique, le chercheur est amené à élaborer des savoirs actionnables locaux, dépendant de son contexte propre et des acteurs en présence. Vient ensuite la « généricisation », c'est-à-dire la formalisation générique par le croisement entre les savoirs locaux et plusieurs types de savoirs, la réflexion et réflexivité du chercheur et son travail de conceptualisation.

C'est ainsi qu'émergent les savoirs actionnables génériques qui fondent aussi bien des connaissances nouvelles qui contribuent à l'avancée de la recherche académique autant qu'ils ont vocation à aider concrètement les praticiens. Ils doivent donc faire l'objet d'une publication scientifique en respectant l'exigence, de même qu'être diffusés auprès des acteurs de terrain. Cela appelle des formes et formats différents mais nécessaires pour une bonne acceptation et appropriation de part et d'autre, en formant par ce biais un pont utile entre deux mondes qui gagneraient à se rapprocher encore davantage.

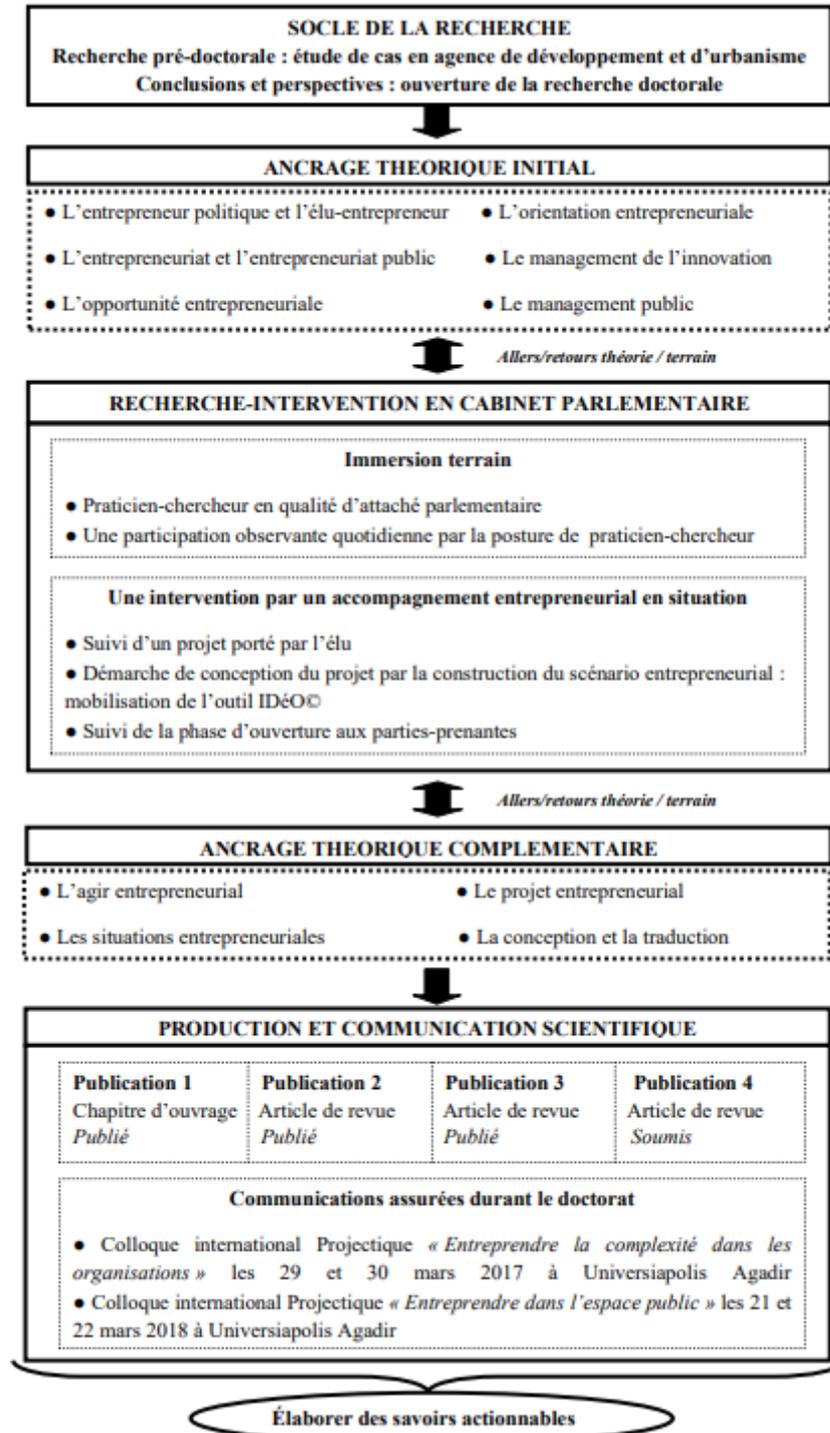
Figure 8 : synthèse des méthodes de production des connaissances.



Source : élaboration personnelle (2021).

4. DESIGN DE LA RECHERCHE

Figure 9 : structure de la recherche.



Source : élaboration personnelle (2021).

5. PLAN DE LA THESE PAR ARTICLES

Cette présente thèse est construite sous le format d'une thèse par articles, autrement appelée thèse par publications, ou encore thèse par productions scientifiques. Ce choix fut justifié par le travail de rédaction de publications mené durant le doctorat, avec un double objectif en tant que praticien-chercheur, comme évoqué précédemment. Il convient donc ici de revenir sur le choix de ce format de thèse, avant d'en présenter la structuration du raisonnement autour de deux grandes parties et d'aborder, enfin, les principaux résultats de la recherche.

5.1 POURQUOI UNE THESE PAR ARTICLES ?

En tant que praticien-chercheur, conduire une thèse par articles nous permettait tout d'abord de jalonner le travail et l'avancement de la recherche, en cadrant sa construction par les différentes publications, ce qui nous invitait par conséquent à prendre de la distance avec l'ancrage et la dynamique de terrain. Ensuite, ce travail nous confrontait aux codes et exigences de la rédaction scientifique, permettant d'avancer dans le cheminement et la mutation de notre parcours comme chercheur (du praticien au chercheur), à l'instar des communications orales présentées lors de colloques (Colloque international Projectique « Entreprendre la complexité dans les organisations » les 29 et 30 mars 2017 à Universiapolis Agadir et Colloque international Projectique « Entreprendre dans l'espace public » les 21 et 22 mars 2018 à Universiapolis Agadir), ou encore des enseignements assurés à l'IAE Metz *School of Management* (depuis 2017 en niveau Master : cours de théorie des organisations).

Ce format de thèse, encore très peu développé notamment en sciences humaines et sociales, semble pertinent à mobiliser dans le cadre d'une recherche-intervention qui appelle une modalité scripturale particulière, en ce qu'elle nécessite des allers-retours avec les acteurs, donc de communiquer avec eux, tout autant qu'il est nécessaire pour le chercheur en intervention de rendre intelligible sa réflexivité, au fur et à mesure de l'avancement de son travail, comme le présentent Nunez Moscoso et Aussel (2015).

En cela, les auteurs prônent un développement des thèses sur/par productions scientifiques dans le cadre d'une recherche-intervention, tout en ouvrant le débat à leur sujet, conscients des critiques au sein de la communauté scientifique auxquelles s'exposent les travaux présentés sous ce format, encore peu conventionnel.

L'écueil souvent attribué aux thèses par articles réside dans le manque supposé de rigueur dans la rédaction du mémoire de thèse en tant que tel, comparativement au canon de la thèse

dite classique et notamment le risque de n'avoir qu'un corpus d'articles, une juxtaposition de publications sans articulation logique, en lieu et place du raisonnement scientifique problématisé qu'est la thèse par définition. La formation doctorale, l'encadrement de la recherche tout au long de la thèse, l'évaluation par la communauté scientifique des publications concernées sont autant de repères et de garde-fous qui balisent le travail mené et produit par le doctorant s'attendant à une thèse par articles.

Comme toute rédaction de thèse, nous avons présenté ici, en amont, notre cadre conceptuel nourri de l'analyse de la littérature, notre problématique, de laquelle découlent questions et propositions de recherche et, enfin, notre positionnement épistémologique. Nous allons désormais présenter la structuration du raisonnement de la thèse, autour de deux grandes parties, dans lesquelles s'insèrent les publications produites.

5.2 LA STRUCTURATION DE LA THESE EN DEUX PARTIES AUTOUR DES PUBLICATIONS SCIENTIFIQUES

Comme nous l'avons vu, notre recherche nous a amené à commencer nos travaux à partir de la notion d'orientation entrepreneuriale, donnée comme grille de lecture de l'élue-entrepreneur en entrepreneuriat. En interrogeant tout d'abord cette approche, notamment par le biais de notre recherche pré-doctorale qui nous sert d'appui et de base, nous en évaluons les enjeux, les limites et les perspectives.

Ces développements forment ainsi la **première partie de la thèse « l'élue et son orientation entrepreneuriale : enjeux, limites et perspectives »**, construite autour des deux premiers manuscrits qui seront présentés :

- **Manuscrit 1** : « entreprendre dans les collectivités : du projet politique au projet de territoire »
- **Manuscrit 2** : « appréhender l'élue au prisme de l'orientation entrepreneuriale »

Les conclusions et perspectives de ces premiers travaux, croisées de nouveau à la littérature, nous ont guidé vers l'agir entrepreneurial par lequel nous proposons ensuite d'étudier et d'accompagner l'élue-entrepreneur.

Cette nouvelle voie de recherche concernant l'élue-entrepreneur, que nous proposons, fonde la **deuxième partie de la thèse « l'agir entrepreneurial comme clé de compréhension et**

d'accompagnement de l'élu-entrepreneur », laquelle est structurée autour de deux autres publications :

- **Manuscrit 3** : « l'agir entrepreneurial comme grille de lecture de l'élu-entrepreneur »
- **Manuscrit 4** : « l'agir entrepreneurial pour comprendre l'élu-entrepreneur : proposition d'une grille de lecture à partir d'un accompagnement en situation »

De cette deuxième partie, où sera notamment abordé le terrain de la thèse, s'ouvrira la discussion autour des résultats, au sein de la **conclusion générale** qui présentera les apports, limites et perspectives de la thèse. Des résultats sur lesquels nous allons désormais revenir, afin d'en offrir un panorama en amont.

6. LES PRINCIPAUX RESULTATS DE LA RECHERCHE

Notre recherche-intervention auprès d'un Sénateur nous a permis de suivre l'émergence d'un projet de l'élu, donc de nous focaliser sur l'état gazeux de celui-ci, en travaillant notamment à sa conception et sa traduction, du moins l'enclenchement de l'activité de traduction auprès des parties-prenantes. Ce suivi a abouti à un certain nombre de résultats, dont nous présentons ici les grandes lignes, en l'état de savoirs locaux propres à notre cas et non encore « généricisés », comme nous les développerons dans la conclusion générale de la thèse.

6.1 L'INTERET D'ENTRER DANS UNE LOGIQUE D'ACCOMPAGNEMENT

Le travail mené avec le Sénateur, en mobilisant notamment la méthode IDéO©, a permis de mettre en lumière l'utilité d'un accompagnement de type entrepreneurial, en ce qu'il permet, du moins dans la phase de conception, de s'extraire du quotidien, de prendre le temps de se pencher sur l'idée à développer, de travailler à préciser son intentionnalité. Cette phase où l'élu se met à problématiser permet de rendre intelligible l'idée initiale et que cette dernière soit, avant toute chose, « claire dans sa tête ».

Dans ce sens, l'accompagnement de l'élu lui permet d'effectuer un travail réflexif, de se poser à voix haute les questions et de cheminer dans sa réflexion autour de son projet. Il permet de consacrer un temps dédié pour cela, ce qui n'est pas neutre comme nous y reviendrons.

6.2 DE L'INCOMPLITUDE DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE

Comme nous l'avons présenté, l'orientation entrepreneuriale est la grille de lecture admise en entrepreneuriat pour étudier l'élus-entrepreneur, autour du triptyque innovation - proactivité - prise de risque. Dans le cas présent, en mobilisant cette approche, nous observons que l'élus faisait bien preuve d'une orientation entrepreneuriale, en sa volonté d'initier une démarche innovante, en démontrant une proactivité anticipant les attentes et les résolutions à venir sur la thématique du projet, et en prenant des risques pour porter ladite démarche (fléchage de crédits, risque d'image...).

Pour autant, cette orientation entrepreneuriale de l'élus a-t-elle suffit à elle seule à appréhender l'ensemble du processus entrepreneurial et à le faire aboutir (notamment le passage du projet de l'état gazeux à l'état de cristallisation) ? Cette recherche nous invite à relativiser la portée de l'orientation entrepreneuriale et nous démontre que d'autres éléments doivent être pris en compte dans l'analyse de la démarche entrepreneuriale chez l'élus. C'est l'intérêt de la mobilisation de l'agir entrepreneurial.

6.3 L'AGIR ENTREPRENEURIAL OUI MAIS...

En mobilisant l'agir entrepreneurial, la recherche a effectivement permis d'élargir l'étude de l'élus-entrepreneur aux activités de conception et de traduction du projet par le biais d'un nouveau triptyque : situation - intentionnalité - problématisation. Dès lors, au-delà de sa propre orientation entrepreneuriale, la prise en compte de l'interaction avec son environnement et son contexte devient centrale pour appréhender, expliquer et accompagner le phénomène entrepreneurial chez l'élus.

Il convient toutefois de remarquer que l'agir entrepreneurial de l'élus semble soumis à de fortes variables, probablement propres à sa situation, comparativement à l'entrepreneur privé. Nous nous arrêterons sur les deux principales qui ressortent tout particulièrement de la recherche : la dynamique d'écosystème et la culture de la sphère publique et un rapport particulier au temps.

6.4 UNE DYNAMIQUE D'ECOSYSTEME ET UNE CULTURE SPECIFIQUE A LA SPHERE PUBLIQUE

Dans la phase d'approche des parties-prenantes au projet et d'enclenchement de l'activité de traduction, la recherche a permis de mettre en lumière la volatilité des acteurs de l'écosystème

de l' élu au sein de la sphère publique, clairement préjudiciable pour la construction du projet. En effet, les principaux interlocuteurs institutionnels du Sénateur, approchés dans le cadre du projet en vue d'être les partenaires de premier plan, ont régulièrement changé.

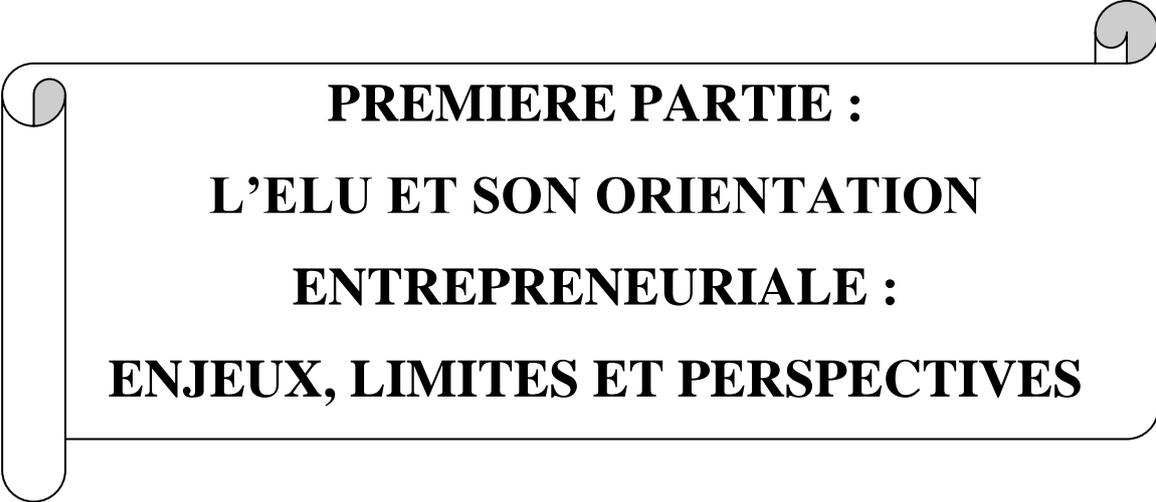
Cette instabilité, propre aux rotations régulières dans l'administration déconcentrée de l'Etat (corps préfectoral, corps rectoral et académique...) a fragilisé l'instauration de relations de confiance et mise à mal l'avancée du projet. A cette instabilité s'est ajoutée une distance *a priori* vis-à-vis de l'idée portée par le Sénateur. C'est évidemment là tout l'enjeu de l'enrôlement au cœur de l'activité de traduction mais la culture spécifique de l'administration, qui n'est pas une culture entrepreneuriale par défaut, influence les interactions et le traitement de l'information, ce qui a pu créer des blocages dans la démarche.

6.5 LA NECESSITE DU TEMPS POLITIQUE, LA CONTINGENCE DU TEMPS PROJET

Enfin, la recherche a exposé le temps particulier qui est celui de la sphère publique et politique et, par là, le rapport au temps de l' élu. Tout d'abord, le calendrier électoral impose son rythme à l' élu en premier lieu, qu'il soit candidat directement concerné ou non, lequel consacre du temps à la préparation des échéances. Ces échéances figent ensuite le temps de l'ensemble de la sphère publique et politique par les traditionnelles périodes dites « de réserve ».

Ce calendrier et l'impact en chaîne qu'il produit ont des conséquences sur l'émergence du projet et son avancée, mettant notamment en pause la démarche de traduction auprès des parties-prenantes. A ce temps politique proprement dit s'intègre, en plus du calendrier électoral, le temps du mandat en tant que tel : gestion des obligations quotidiennes et des affaires courantes, rendez-vous et autres réunions institutionnelles, déplacements ou encore impératifs de représentation... L' élu se retrouve ainsi absorbé nécessairement par ce temps politique, ce temps du mandat, adaptant, en conséquence, le temps consacré au projet.

Ces différents résultats, tirés de notre recherche-intervention, mériteront d'être analysés plus finement afin d'en tirer des enseignements plus larges et de faire avancer notre réflexion s'agissant de l' élu-entrepreneur. Ce sera l'objet des développements de la conclusion générale, clôturant le raisonnement de cette thèse à la suite des deux parties centrales que nous allons désormais ouvrir, sur la base des publications produites.



PREMIERE PARTIE :
L'ELU ET SON ORIENTATION
ENTREPRENEURIALE :
ENJEUX, LIMITES ET PERSPECTIVES

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Pour saisir l'élus-entrepreneur, la recherche en entrepreneuriat fait de l'orientation entrepreneuriale un concept central qu'elle propose de mobiliser comme grille de lecture, au travers du triptyque innovation – proactivité – prise de risque (Nobile, 2013).

Il nous paraît toutefois intéressant d'interroger cet angle d'analyse qui nous semble être trop centré sur la personne seule de l'élus, sur son inclination personnelle, alors même qu'à la différence de l'entrepreneur privé classique, l'élus est très souvent engagé au sein même d'une organisation qui le précède.

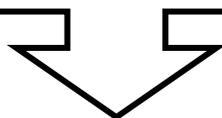
Cette relation à la dynamique organisationnelle pourrait nous apporter de nouveaux éléments utiles à l'appréhension du phénomène entrepreneurial chez l'élus. C'est ainsi que dans notre parcours de recherche nous nous sommes tout d'abord attelés à étudier plus finement le couple élus / organisation, avant de s'interroger plus globalement sur l'écosystème d'ensemble dans lequel est plongé l'élus-entrepreneur.

Aussi, cette première partie, qui se compose de deux manuscrits, nous permet de revenir sur le contexte de la sphère publique et politique, notamment locale, qui pousse à entrevoir l'élus d'une manière renouvelée, via la recherche en entrepreneuriat. Une fois exposés les origines du concept d'élus-entrepreneur et l'état de la littérature le concernant, nous focalisons davantage l'analyse sur l'orientation entrepreneuriale, afin d'en cerner les enjeux et les apports avant d'en définir des limites, à partir desquelles le raisonnement se construit.

L'ensemble des développements de ces deux premières publications, socles de la recherche, s'appuient sur des éléments de terrain issus d'une recherche pré-doctorale portant sur une étude de cas en agence de développement et d'urbanisme. Ces derniers nous ont permis de tirer un certain nombre d'enseignements et de perspectives quant à la grille de lecture de l'orientation entrepreneuriale et de poser ainsi les fondations de la recherche doctorale.

SYNTHESE DES MANUSCRITS DE LA PREMIERE PARTIE

MANUSCRIT 1 Entreprendre dans les collectivités : du projet politique au projet de territoire
Auteurs Valentin DETHOU & Julien HUSSON
Statut et références de publication Publié dans l'ouvrage <i>Management de la dynamique territoriale</i> , PUN, 2018, 105-122
Résumé <p>Dans une sphère publique et politique en pleine mutation et un contexte accru de concurrence territoriale, le développement d'un entrepreneuriat public et politique, comprenant l'entrepreneuriat comme un processus, nous semble pertinent. En s'appuyant sur la figure émergente de l' élu-entrepreneur et à partir du concept central de l'orientation entrepreneuriale, cet article vise à proposer deux modèles (de l' élu et de l'organisation) permettant de donner corps à une approche entrepreneuriale du mandat électif et d'accompagner le passage du projet politique (personnel) au projet de territoire (partagé).</p>
Mots-clés Élu-entrepreneur - orientation entrepreneuriale - territoire - organisation - projet



MANUSCRIT 2 Appréhender l' élu au prisme de l'orientation entrepreneuriale
Auteurs Valentin DETHOU, Julien HUSSON & Christophe SCHMITT
Statut et références de publication Publié dans la revue <i>Entreprendre & Innover</i> , 2017 32(1), 66-76
Résumé <p>Au travers d'apports théoriques et d'une étude de cas menée au sein d'une agence de développement et d'urbanisme, cet article revient sur le concept émergent d' élu-entrepreneur et sur son élément central : l'orientation entrepreneuriale. Alors que la littérature est presque exclusivement axée sur la dimension individuelle du concept (la personne de l' élu), cet article invite à s'intéresser davantage à l'interaction élu/organisation.</p>
Mots-clés Élu-entrepreneur – orientation entrepreneuriale – innovation – projet - organisation

TEXTE DU MANUSCRIT 1
ENTREPRENDRE DANS LES COLLECTIVITES : DU PROJET
POLITIQUE AU PROJET DE TERRITOIRE

INTRODUCTION

Contexte budgétaire contraint, crise de la légitimité politique, manque de résultats, perte de confiance des citoyens, tel semble être de prime abord le paysage actuel auquel font face les élus, qu'ils soient nationaux ou locaux. Premier interlocuteur direct du citoyen, l'élu local est bien le premier à être confronté à l'ensemble de ces changements et à devoir y répondre.

Dès lors, lui et sa collectivité, entament de plus en plus une mue en vue d'atteindre une efficacité d'action répondant aux attentes et, surtout, permettant à leur territoire de tirer son épingle du jeu d'une concurrence territoriale accrue. Car c'est bien là tout l'intérêt de l'évolution des mentalités, outils et méthodes dans la sphère publique : entreprendre pour le développement du territoire, à la fois sujet et objet de l'action politique.

Ainsi, nous pouvons nous interroger sur la pertinence de la notion d'entrepreneuriat public et politique aujourd'hui au niveau local et travailler à l'émergence de modèles permettant de l'appréhender au mieux et de le développer, notamment grâce au concept d'approche entrepreneuriale. Nous reviendrons, tout d'abord, sur l'ancrage théorique de notre recherche avant d'en présenter l'ancrage terrain et la modélisation obtenue. Enfin, nous aborderons les apports, limites et perspectives.

1. UN ANCRAGE THEORIQUE DANS LE CHAMP DE L'ENTREPRENEURIAT

1.1 COMPRENDRE L'ENTREPRENEURIAT COMME UN PROCESSUS

1.1.1 L'entrepreneuriat classique

La recherche en entrepreneuriat, dont les contours précis restent toujours à stabiliser, s'est longtemps appuyée sur une vision classique dans son analyse des phénomènes et des actions qu'elle était amenée à étudier. En effet, ancrée dans un positionnement positiviste, paradigme issu des sciences naturelles, la recherche en entrepreneuriat s'est tout d'abord nourrie des écrits d'économistes comme Say, Cantillon ou encore Schumpeter. A partir de cette source, la

vision de l'entrepreneur classique est comprise sous l'angle d'une rationalité substantielle (Simon, 1991), celle de *l'homo-oeconomicus*.

1.1.2 L'entrepreneuriat behavioriste

Une évolution théorique fut ensuite marquée par l'approche behavioriste de l'entrepreneuriat. Dans la lignée des sciences du comportement, cette vision de l'entrepreneur se concentre davantage sur les caractéristiques individuelles de la personne même de celui qui entreprend : « Qui est l'entrepreneur ? » (Schmitt, 2009). Autrement appelée « approche par les traits », cette dernière, en s'inscrivant également dans le champ du positivisme, vise l'objectivité par le principe de séparation entre le sujet et l'objet de la recherche, entre le chercheur et le phénomène.

1.1.3 L'entrepreneuriat par les faits

A la suite de ces développements, une troisième voie de recherche s'est ouverte autour des actions de l'entrepreneur et de la question : « Que fait l'entrepreneur ? ». Dès lors, le chercheur prend désormais en compte l'environnement de l'entrepreneur, et surtout, cherche à identifier et comprendre les mécanismes qu'il conçoit pour entreprendre. Cette optique nous pousse à adopter une posture constructiviste. A l'inverse du positivisme, et développé notamment par Piaget (1967) et Le Moigne (1994), ce paradigme part du principe que le chercheur n'accède pas au réel lui-même, mais à la représentation du réel qu'il se fait, ce dernier étant un « construit social ». Le constructivisme insiste sur l'influence des systèmes humains, des systèmes « artificiels », qui sont construits et non donnés. Nous sortons également de la dualité positiviste sujet/objet. Le sujet a un rôle central du fait de son interaction avec l'objet mais également avec d'autres sujets, d'où l'importance de l'intersubjectivité.

1.1.4 L'entrepreneuriat comme processus

En envisageant l'entrepreneuriat comme un processus, nous nous intéressons plus aux ressorts d'une posture et d'une action entrepreneuriale qu'à la seule création d'entreprise par un individu aux caractéristiques particulières. Cela nous permet d'appréhender de nouvelles dimensions de l'entrepreneuriat comme l'intrapreneuriat ou l'entrepreneuriat politique, sur lequel nous allons désormais revenir.

1.2 S'INSCRIRE DANS LE PARADIGME DE L'ÉLU-ENTREPRENEUR

1.2.1 Un socle au croisement de plusieurs disciplines

Depuis quelques années, la recherche en entrepreneuriat, et plus particulièrement en entrepreneuriat public et politique, a fait émerger un nouveau concept : l'élu-entrepreneur. Principalement issu des travaux de Nobile (2013), cette nouvelle vision de l'élu prend racine au croisement de différentes disciplines : les sciences politiques, tout d'abord, en traitant les questions relatives au pouvoir. Les sciences économiques, ensuite, en abordant le concept des profits politiques. Les sciences de gestion, enfin, par le biais du management public, en ouvrant le champ plus large qu'est l'entrepreneuriat public avec les notions de performance dans la fonction publique. De ces différents socles ont pu être distingués trois figures d'entrepreneurs politiques, comme le souligne Nobile.

1.2.2 Les trois formes d'entrepreneurs politiques

L'entrepreneur politique « *homo-politicus* », tout d'abord, serait un individu proposant des idées nouvelles, innovantes, et qui réussirait, par son habileté politique à créer des stratégies de coalition et d'intermédiation, à obtenir le soutien nécessaire à l'émergence de nouvelles politiques. En cela, il peut être compris comme un « investisseur » qui attend un retour sur investissement, entendu comme le nombre de lois promulguées lui étant favorable.

L'entrepreneur politique « *homo-oeconomicus* » serait, quant à lui, un individu amené à défendre un groupe car il y voit une opportunité de profit personnel, un profit politique dit « de prédation » : l'entrepreneur politique va utiliser son pouvoir afin de se procurer tout ou partie de la richesse d'autrui. Un profit dit « collectif », ensuite, consistant à tirer un profit politique dans le sens de son intérêt personnel en travaillant pour l'intérêt général. Dans cette logique, influencée par le *Public Choice*, nous nous trouvons face à un marché politique où les élus sont des offreurs de politiques publiques quand les citoyens représentent une demande d'électeurs potentiels à satisfaire.

Enfin, sous l'influence du management public, nous pouvons présenter un dernier type d'entrepreneur politique et premier visage de l'élu-entrepreneur : l'élu-entrepreneur « *homo-publicus* ». Cet entrepreneur d'un type particulier ne crée pas de nouveaux artefacts ni ne développe de projets grandioses (Bernier & Hafsi, 2007) mais amorcent plutôt des changements au sein d'organisations dont ils ont la charge. Ces entrepreneurs ont comme

caractéristique commune avec les entrepreneurs privés de s'affranchir d'un cadre pré-établi par des règles pour créer leur propre cadre, afin de développer au mieux leurs projets.

1.2.3 L'orientation entrepreneuriale comme concept central

Le concept d'élu-entrepreneur repose lui-même sur celui d'orientation entrepreneuriale. Au croisement de la stratégie et de l'entrepreneuriat, cette dernière vise à proposer une mesure du comportement entrepreneurial d'un individu ou d'une organisation. Elle repose sur trois notions : l'innovation, la proactivité et la prise de risque.

L'innovation, tout d'abord, qui se définit ici comme une caractéristique organisationnelle faisant preuve de la capacité à proposer et expérimenter de nouvelles idées ou de produire de nouveaux produits/services. Dans la sphère publique, non lucrative, les innovations peuvent se comprendre de trois manières :

- Les innovations mises en œuvre en vue d'améliorer l'efficacité de l'activité principale, autrement dit, améliorer l'efficacité des services rendus aux personnes.
- Les innovations visant à lever de nouvelles sources de revenus.
- Les innovations destinées à générer de nouvelles recettes et à poursuivre au mieux la « mission sociale ».

La capacité à être pro-actif, quant à elle, c'est savoir anticiper les besoins futurs et innover avant d'autres dans le but d'améliorer la performance et d'engendrer de la croissance. Elle se caractérise par :

- La mise en œuvre de transformations en vue d'atteindre les objectifs sociaux avant que des changements ultérieurs imposent une certaine méthode.
- La modification de la manière d'appréhender les contraintes de financement
- L'anticipation des changements des attentes des parties-prenantes

Enfin, l'orientation entrepreneuriale peut également se définir par la prise de risque. Celle-ci est l'aptitude à mobiliser d'importantes ressources dans des projets incertains, dont les débouchés sont inconnus et dont les pertes peuvent être conséquentes. Là-encore, nous pouvons souligner trois grands types de risques :

- Prendre des décisions ayant de fortes probabilités de pertes en termes d'impact social ou d'objectifs sociaux

- Prendre des mesures pouvant entraîner avec de fortes probabilités une perte financière conséquente
- Engager des actions ayant de fortes probabilités de faire subir des pertes non pas financières mais bien plutôt des pertes d'adhésion de parties prenantes.

Nobile (2013), précise également que l'orientation entrepreneuriale d'un élu ne peut être parfaitement comprise sans prendre en compte les différents paradigmes dans lesquels elle s'inscrit : l'opportunité d'affaires, la création d'organisation, la création de valeur, l'innovation, le projet, les processus, les faits entrepreneuriaux et les traits personnels de l'entrepreneur.

L'élu-entrepreneur se distingue ainsi de l'élu classique, que nous pourrions appeler gestionnaire d'affaires courantes. Il est à l'initiative d'une dynamique d'innovation et de projet, pour et au sein de son territoire. Cependant, l'élu-entrepreneur se retrouve confronté, avant toute chose, à un cadre donné que nous ne pouvons négliger.

1.3 UN CADRE INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL CONTRAIT MAIS CHANGEANT

1.3.1 Un modèle de base : la bureaucratie wébérienne

S'interroger sur l'orientation entrepreneuriale chez les élus locaux ne peut se faire entièrement sans s'intéresser en amont au cadre dans lequel ils évoluent *de facto*. Car malgré des similitudes et des approches communes, l'élu diffère de l'entrepreneur, en particulier en ce qui concerne le poids de l'organisation, à savoir sa collectivité, l'élu ne la créant pas *ex-nihilo*.

La sphère publique est sans nul doute marquée par un fonctionnement bureaucratique de type mécaniste comme nous le présente Weber (1904, 1921). Ce cadre se caractérise par la mise en place d'un système normatif produisant des règles opposées au bon vouloir des individus. La bureaucratie s'impose comme un modèle d'administration basée sur l'objectivité et l'impersonnalisation, avec un recrutement par concours, l'usage de l'écrit pour la constitution de la règle, la définition des relations d'autorité par rapport à des fonctions définies, et la place de la mission de contrôle.

Comme Mintzberg (1983) a pu le démontrer, si ce type d'organisation peut correspondre à des fonctions supports, il ne semble pas approprié lorsqu'il s'agit d'entrer dans une dynamique d'innovation et de projet car trop peu flexible et ne permettant pas de libérer l'initiative dont chaque individu peut faire preuve.

1.3.2 Un modèle en évolution : l'influence du *New Public Management*

L'introduction et le développement d'une nouvelle gestion publique se sont d'abord réalisés dans des pays anglo-saxons et dans le contexte de fin des Trente Glorieuses. Face au ralentissement des économies, parallèlement à des Etats-providence dont les comptes publics devenaient de plus en plus difficiles à maintenir en équilibre, une logique d'inspiration libérale s'est imposée dans une grande partie des pays développés à la fin des années -70.

Comme le souligne Chamard (2014), nous pouvons identifier quatre caractéristiques de l'évolution du service public prônée par le *New Public Management* :

- La diminution de la taille du secteur public en termes de dépenses et de personnel
- Des privatisations
- L'autonomisation dans la production et la distribution de services publics
- L'ouverture internationale et la coopération intergouvernementale, autrement dit, la concurrence territoriale, notamment pour les collectivités locales.

Plus globalement, le *New Public Management* se fonde sur la déréglementation, le développement d'une logique concurrentielle, la réduction du secteur public, la décentralisation et le principe de subsidiarité, le développement d'un processus de qualité et de démarches managériales centrées sur des missions et un pouvoir renforcé du citoyen, vu comme un client.

Ces évolutions modifient donc petit-à-petit le fonctionnement des organisations publiques, dont ont la charge les élus, en transformant les cadres de la fonction publique en véritables managers publics, en développant le mode projet, le travail en réseau et la logique de transversalité.

Ainsi, le cadre dans lequel évoluent les élus se transforme et leur permet de développer de nouvelles organisations et de nouveaux outils afin de donner corps à leur projet politique, leur projet entrepreneurial qui, une fois partagé, deviendra le projet de territoire.

1.3.3 Un espace pour la projection de l'action : un territoire ou des territoires ?

La notion de territoire est effectivement essentielle s'agissant de l'élu-entrepreneur, dans le sens où le territoire est, d'une certaine manière, à la fois la fin (territoire souhaité) et le moyen (territoire vécu) du projet politique.

Gilly et Wallet (2005), présentent le caractère institutionnel du territoire. Ce dernier peut être défini comme étant « un espace institutionnel de l'action ». En cela, il est un construit social dans lequel va se projeter les actions des différents acteurs. Dans cette optique, les auteurs y constatent « un cadre spatial d'enjeux communs », lesquels sont arrêtés par les élus, faisant alors du territoire le produit de l'action politique.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons été amenés à distinguer le territoire comme espace de gouvernance et le territoire comme théâtre de projets. Ainsi, La naissance et le développement de ressources pour le territoire reposent sur l'existence de la gouvernance adéquate, en capacité de rassembler et de se faire coopérer les acteurs économiques, parapublics et publics locaux. Ces relations interorganisationnelles sont structurantes car ce sont elles qui fondent les capacités stratégiques du territoire. La gouvernance s'inscrit donc par-là dans un territoire, pour un territoire, en garantissant les échanges, le partage d'expérience, les partenariats de projet, la capacité de différenciation etc. autant d'éléments qui façonnent la mission de l'élu-entrepreneur.

De plus, aujourd'hui plus qu'hier, comme nous le soulignent Mamontoff et Peraldi (2014), les territoires sont insérés dans une concurrence territoriale féroce. Alors qu'elle concernait à l'origine des acteurs privés contre privés, puis des acteurs privés contre publics, la concurrence devient de plus en plus vive entre acteurs publics.

Cette concurrence impacte les discours politiques des élus et les politiques publiques qu'ils définissent. Elle appelle également le projet, car l'enjeu d'attractivité est devenu le principal enjeu des élus et de leurs collectivités. Le territoire est devenu un produit qu'il convient de mettre en valeur et de vendre.

En reprenant la distinction de Loilier (2010) entre « territoire-espace » et « territoire-projet », Nury (2014) présente bien le territoire comme un territoire de projet, « terrain de l'innovation », en ce qu'il est cet espace de projection de l'action, là où se développent et se rencontrent les systèmes. Ces derniers, dans ce territoire, vont perpétuellement redéfinir leurs modes de coopérations, de coordinations et leurs logiques de décisions. C'est bien dans ce territoire que vont pouvoir se réaliser les « marges de manœuvre » de tous ces systèmes dans le cadre du développement de nouveaux projets.

A ce titre, intéressons-nous désormais à travers notre étude sur le terrain, à cette dynamique d'innovation et de projet que nous mettons au cœur de notre recherche et qui semble être un élément caractéristique de l'élus-entrepreneur.

2. DE NOTRE ANCRAGE TERRAIN A L'EMERGENCE DE DEUX MODELES DE L'APPROCHE ENTREPRENEURIALE

2.1 RETOUR SUR NOTRE IMMERSION TERRAIN

2.1.1 Contexte et objectifs de la recherche

Notre recherche portait sur une étude de cas longitudinale précise, celle d'une agence d'urbanisme et de développement dans laquelle nous étions en immersion durant trois mois.

Rattaché auprès du Directeur général, nous avons deux principales missions durant cette immersion : esquisser une stratégie de lobbying pour l'agence, notamment auprès des élus et suivre la constitution d'un réseau régional de plusieurs agences ainsi que la mise en place du travail en réseau s'y afférant. A travers ces missions et plus généralement au quotidien nous avons pu nous entretenir de manière formelle ou informelle avec différents acteurs de l'agence et relever des éléments intéressants de près ou de loin pour notre recherche.

Notre recherche était fondée sur trois principaux objectifs :

- Étudier l'interaction élu/organisation afin d'identifier de nouvelles pistes pour une instrumentation plus entrepreneuriale du projet politique
- Enrichir/élargir les concepts d'élus-entrepreneurs et d'entrepreneuriat public par une recherche à la fois théorique et de terrain, par notre étude de cas longitudinale
- Faire émerger un modèle afin d'appréhender au mieux l'approche entrepreneuriale des organisations et des élus.

2.1.2 Méthodologie de recueil et de traitement des données

Notre recherche s'appuie sur des méthodes qualitatives, à savoir des entretiens exploratoires et l'analyse de notre étude de cas à l'agence d'urbanisme et de développement.

Notre cadre conceptuel que nous avons brièvement abordé lors de notre première partie, a permis de faire ressortir des axes essentiels que nous avons mobilisés afin de construire des grilles d'entretiens.

Nous avons été amenés à réaliser six entretiens de type semi-directif, autrement dit, avec des questions permettant de lancer la discussion sur des grandes thématiques. Tout d'abord, nous avons procédé à des entretiens dits « internes », c'est-à-dire de personnels de l'agence, le Directeur général et la Directrice générale adjointe.

Afin d'obtenir un éclairage extérieur, nous avons réalisé deux autres entretiens, des personnels également issus du milieu des agences, mais cette fois-ci « externes » à notre agence, celui du Directeur général d'une autre agence à l'autre bout de la France, et celui de la Déléguée générale de la FNAU (Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme), association qui regroupe plus d'une cinquantaine d'agences des grandes agglomérations françaises.

Enfin, dans le but de collecter la vision d'acteurs autres que des personnels du milieu des agences, nous avons organisé des entretiens « complémentaires », d'abord avec l'acteur « élu », le président de notre agence, puis, avec un chef d'entreprise, également élu local. Ces entretiens nous ont permis d'obtenir la vision de l'élu, porteur de projet qui mobilise l'agence, et celle d'un chef d'entreprise, pouvant nous livrer son témoignage quant aux pratiques du secteur privé, inspirant les nouveaux usages du secteur public, notamment dans la conduite de projets.

Les résultats de ces entretiens, croisés aux éléments pertinents de la littérature, nous ont ainsi permis de mettre en lumière ce que nous avons appelé des « points-pivots » et d'élaborer une grille d'analyse de l'étude de cas. Ainsi, nous avons pu relever des grandes sections thématiques analysables aussi bien concernant l'organisation que l'élu. De ces analyses, nous avons débouché sur la construction de deux modèles permettant d'appréhender l'interaction élu/organisation et d'éclairer par le concept d'approche entrepreneuriale la mutation du projet politique (personnel) en projet de territoire (partagé).

2.2 UN MODELE DE L'AGENCE POUR L'ORGANISATION

2.2.1 La base du modèle

Il convient de noter la base de ce modèle de l'agence, qui repose sur une structure parapublique, c'est-à-dire davantage ouverte que le modèle des collectivités, bénéficiant d'une large autonomie, une liberté, à la fois d'action et de gestion. D'action, tout d'abord, afin

d'avoir la marge de manœuvre suffisante pour lancer des initiatives, pour expérimenter, pour développer un management davantage tourné vers l'innovation et le projet. De gestion, ensuite, afin de se soustraire au statut de la fonction publique territoriale et notamment pour l'embauche de personnel en contrats de droit privé et pour la gestion des évolutions de carrière.

Enfin, nous sommes face à une organisation que nous pourrions dire « de nature politique », car œuvrant pour l'intérêt collectif et le développement d'un territoire, ce qui justifie une gouvernance politique forte, composée d'élus, qui doivent assurer un véritable portage politique de la structure. Partant de là, nous avons ensuite identifié quatre grandes caractéristiques.

2.2.2 Des avantages concurrentiels

Ce type d'organisation doit pouvoir se rendre incontournable par ses atouts intrinsèques, par des avantages concurrentiels, par rapport aux collectivités mais également aux bureaux d'études privés.

Dans ce sens, cette organisation doit profiter de sa position centrale et de sa connaissance fine du terrain pour capitaliser sur son stock d'informations. C'est également une organisation pluridisciplinaire, de par tous les métiers qui la composent, mais surtout du fait de la transversalité possible entre tous les membres.

Comparativement à d'autres organisations de la sphère publique, l'agence est plus souple et flexible, lui permettant de s'adapter plus facilement. Un élément essentiel vu l'environnement dans lequel elle évolue.

2.2.3 Une organisation devant faire face à un environnement de plus en plus complexe et mouvant

L'environnement externe est de plus en plus mouvant et complexe pour les élus et leurs organisations. Il faut donc que celles-ci soient armées. Le modèle nous précise que face à cela, l'agence entre dans une dynamique de plus en plus entrepreneuriale, en prenant des risques, en étant plus proactive qu'auparavant, en développant une culture et un mode projet, même si cela prend du temps, celui du changement.

Pour faire réussir l'agence dans cette voie, il semble nécessaire de s'appuyer sur des outils que la gestion et la stratégie d'entreprise ont développés. Si nous avons vu que cela était encore rare, la volonté d'œuvrer dans ce sens est néanmoins perceptible.

2.2.4 Une organisation s'inscrivant dans un éco-système

En effet, notre modèle insiste pleinement sur la prise en compte de l'ensemble de l'éco-système de l'organisation. Cette dernière se retrouve au centre d'un réseau formé par d'innombrables acteurs, mais dont elle est souvent le cœur. Cette position centrale, au carrefour, révèle son rôle essentiel d'animation et d'intermédiation.

Ce fonctionnement en réseau pousse donc l'organisation et ses acteurs à entrer dans une logique de plus en plus partenariale et collaborative, en particulier dans une époque où l'interterritorialité est devenue un enjeu pour la réussite des politiques publiques. A la fois dans un système de concurrence et d'alliance, l'agence doit avoir un comportement de stratégie afin de faire les bons choix au regard de ses intérêts.

Pour l'ensemble de ces acteurs, l'agence est le lieu d'échanges et de travail privilégié pour penser et développer un projet de territoire unificateur. En ce sens, ce type d'organisation doit créer du consensus

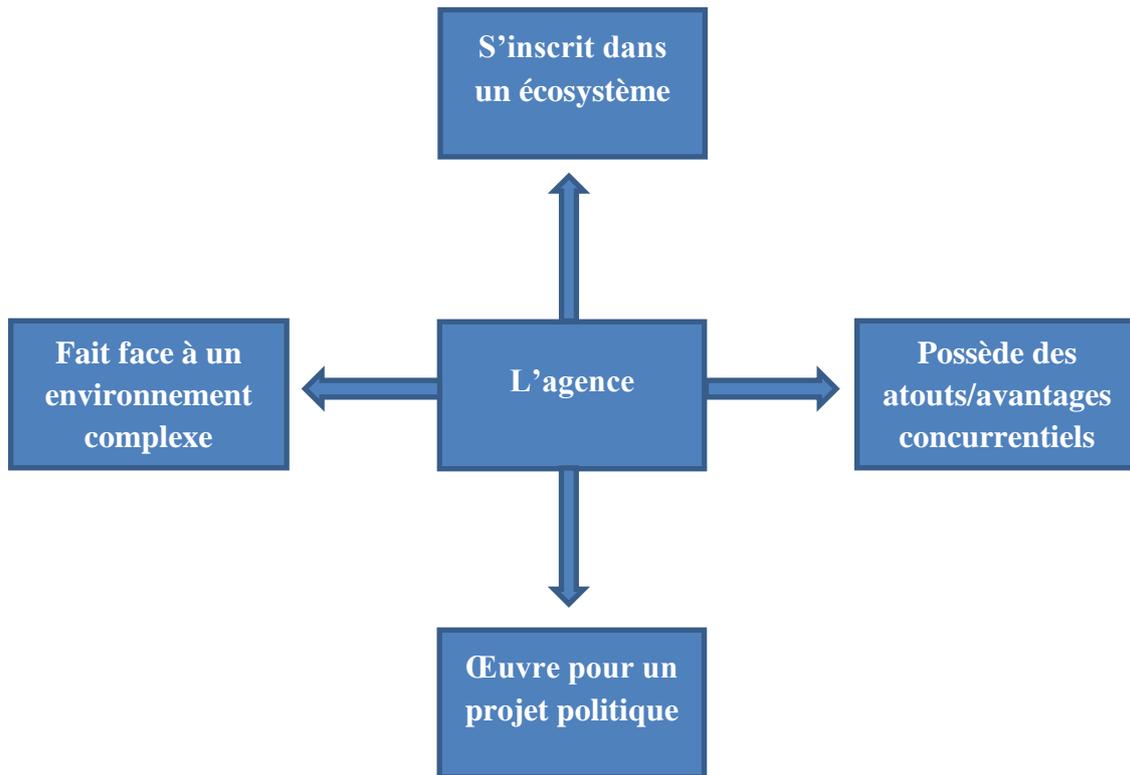
2.2.5 Une organisation œuvrant pour un projet politique

Bien entendu, nous entendons ici, comme tout au long de notre travail, le terme « politique » comme son sens étymologique, « Polis », la vie de la cité, c'est-à-dire la conduite du territoire et des institutions, leur gestion, leur évolution, leur développement. L'agence porte donc un projet stratégique, déclinant la vision des élus, dans le but d'améliorer l'attractivité du territoire en question.

Pour ce faire et de plus en plus, elle se voit attribuer des obligations de résultats, en plus de moyens, tout comme elle développe de plus en plus une démarche d'innovation, pour identifier et saisir des opportunités pouvant nourrir le projet politique, ou faciliter sa mise en œuvre.

Enfin, elle reste véritablement au service des élus, en les conseillant et les éclairant par des apports techniques et en étant, in fine, évaluée par eux.

Figure 10 : le modèle de l'agence pour l'organisation.



Source : Dethou (2016).

2.3 UN MODELE ENTREPRENEURIAL POUR L'ELU

2.3.1 Une forte interaction élu/organisation

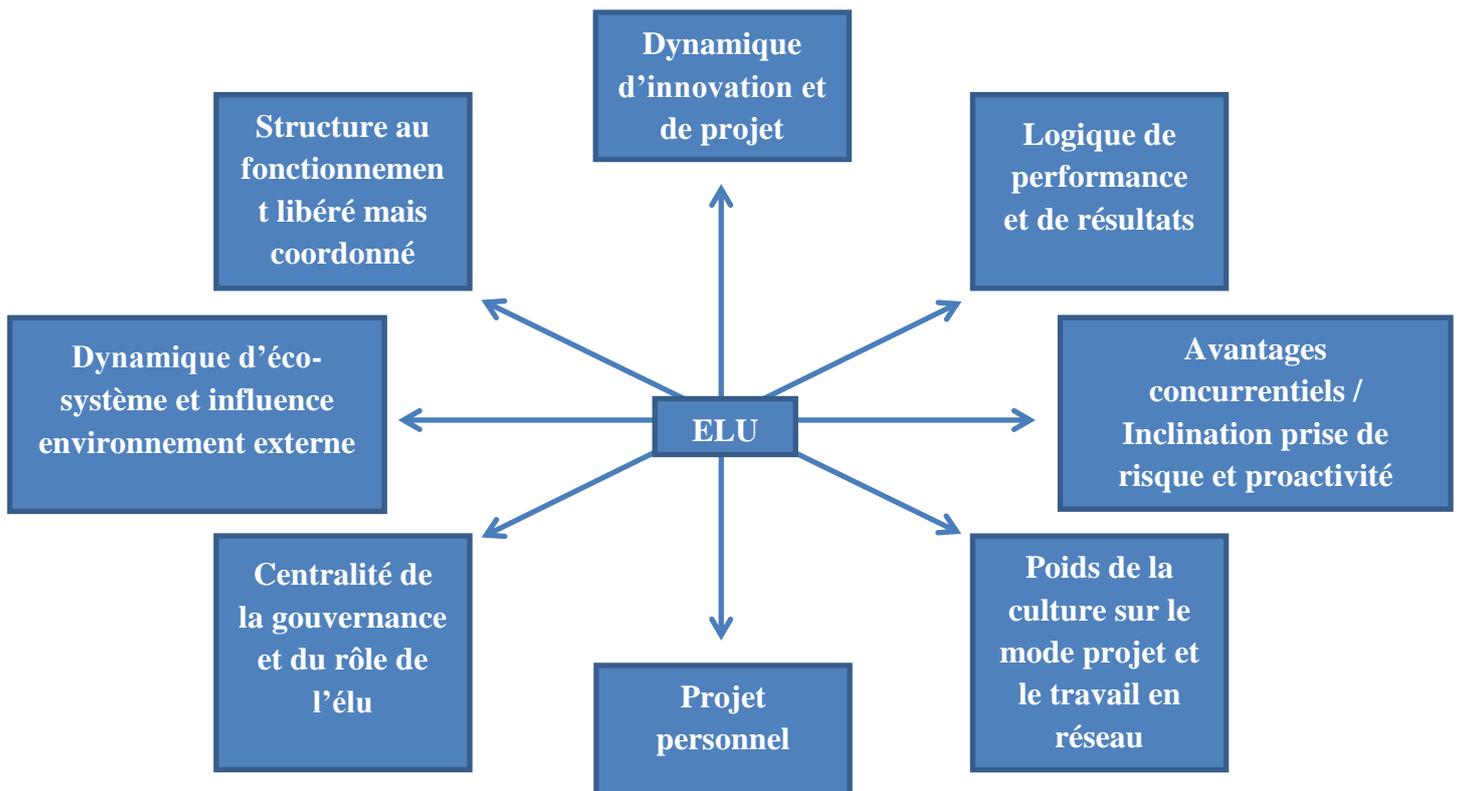
L'organisation reste le vecteur principal par lequel passe l'action publique, l'application des politiques publiques, donc, le projet politique de l'élu. Dans ce sens, l'organisation n'existe pas à part dans le milieu politique. Elle y est pleinement ancrée. Elle est au service de l'élu, comme l'élu est d'une certaine manière à son service, pour la faire exister, pour lui indiquer un cap, pour lui donner du sens.

Ainsi, c'est bien l'élu qui va impulser la dynamique au sein de l'organisation et qui va faire preuve d'initiatives en son sein. Au quotidien, l'élu prend des décisions, valide, amende, rejette. A plus long terme, il imagine et arrête un projet. L'élu en est donc le cœur battant, les services en sont les muscles. Nous avons étudié précédemment le modèle de l'organisation, l'agence, comme étant un modèle « entreprenant », permettant d'adopter une posture entrepreneuriale plus performante pour le projet politique de l'élu.

Or, comme nous venons de le souligner, une organisation sans l'acteur n'a pas de réelle existence. Dès lors, charge à l'élus de lui donner un souffle. Ainsi, notre modèle entrepreneurial se penche sur les caractéristiques et les aptitudes qu'un élu a ou doit acquérir pour se rapprocher du type « élu-entrepreneur ».

2.3.2 Présentation du modèle

Figure 11 : le modèle entrepreneurial pour l'élus.



Source : Dethou (2016).

A travers ce modèle, nous pouvons observer une structuration autour des différents axes :

Structure au fonctionnement libéré mais coordonné – Poids de la culture sur le mode projet et le travail en réseau : l'élus-entrepreneur doit tendre à libérer son organisation, tout en veillant à un minimum de coordination et surtout de contrôle (contrôle bureaucratique). Cette organisation libérée, dans laquelle va pouvoir se développer le mode projet et le travail en réseau, est un gage de réussite pour l'émergence et la conduite du projet politique. Cependant, en s'engageant dans cette voie, l'élus ne doit pas négliger le poids de l'idéologie et

de la culture. En ne prenant pas en compte cet aspect, il risque d'être confronté à des situations de blocage et de résistance forte face au changement.

Dynamique d'innovation et de projet – projet personnel : l'élu-entrepreneur est donc un élu qui a pour objectif d'innover afin d'ouvrir de nouvelles voies pour le développement de son territoire et de lancer des projets dans le but de concrétiser cette volonté. Il y a donc, ici, un penchant altruiste, bien réel dans la plupart des cas, avec une vision, un cap donné pour son territoire et ses habitants. Cela mobilise donc un temps long, qui peut ne pas être compatible avec le temps court du projet personnel. Car si l'élu-entrepreneur œuvre pour un projet altruiste dans le cadre de son mandat, il n'en reste pas moins un acteur politique qui procède également selon un projet personnel, prenant en compte les aléas de la vie politique, les échéances électorales et ses choix personnels s'agissant de la conquête de nouveaux mandats ou de sa réélection. Il ne peut donc pas négliger totalement cet aspect des choses, sans lequel il ne pourrait, in fine, développer un projet politique, faute de mandat. A l'inverse, à trop s'enfermer dans ces calculs, l'élu peut perdre toute vision à long terme et envie d'œuvrer pour l'intérêt général.

Logique de performance et de résultats – centralité de la gouvernance et rôle de l'élu : si l'élu-entrepreneur est autant au cœur d'une logique de performance et de résultats, c'est bien parce qu'il est le premier concerné, ne serait-ce que par son rôle central et l'importance de la gouvernance politique au sein des organisations publiques en général. C'est bien lui qui va évaluer, avec ses pairs, les équipes techniques et le fonctionnement des organisations. Il est le principal juge de l'efficacité de l'organisation et de ses équipes. Attention toutefois à ce qu'il ne tombe pas dans une évaluation permanente, au risque de contraindre son organisation et de se substituer aux services, en particulier aux cadres de direction, dont c'est le métier.

Dynamique d'éco-système et influence de l'environnement externe – avantages concurrentiels et inclination prise de risque et proactivité : l'élu-entrepreneur sait qu'il s'inscrit, lui et son action, au sein d'un écosystème complexe et qu'il doit faire face à un environnement externe mouvant. Ainsi, il va mobiliser ses qualités individuelles (ses avantages concurrentiels personnels, comme acteur), ne pas hésiter à prendre des risques et être proactif afin d'anticiper, de s'adapter et de réagir au mieux. Il doit donc assurer une bonne analyse dudit environnement afin de mobiliser les bonnes compétences en conséquence.

3. APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES DE NOTRE RECHERCHE

3.1 APPORTS

Notre travail a tout d'abord montré que si les élus n'étaient certes pas des entrepreneurs innés, ils pouvaient être appelés à le devenir et à porter une véritable vision entrepreneuriale, imaginant et projetant leur projet à la manière d'un entrepreneur. S'ils ne le sont pas de prime abord, cela s'explique par le poids important de l'antériorité et de l'héritage d'organisations publiques bien éloignées du modèle de l'entreprise et des référentiels culturels et organisationnels de cette dernière.

En mettant en lumière l'interaction élu/organisation, notre recherche a montré que la diffusion d'une approche entrepreneuriale ne pouvait être rendue effective et prouver son efficacité sans l'engagement dans ce sens des deux, l'élu et son organisation. Ils doivent agir de concert, sachant que l'organisation n'est autre que le lieu de coordination des équipes, surtout techniques, de l'élu, autrement dit, regroupant elle-même d'autres acteurs.

Notre recherche a également, nous le pensons, pu enrichir, du moins élargir, les concepts d'entrepreneuriat public et d'élu-entrepreneur en développant l'idée d'une approche entrepreneuriale, basée sur l'orientation entrepreneuriale (innovation, prise de risque et proactivité), mais complétée par d'autres éléments : s'inscrire dans une dynamique d'écosystème, connaître et maîtriser son environnement, avoir un pouvoir de décision et de gouvernance, prendre en compte le poids de la culture, être efficace et performant pour obtenir un résultat, ne pas oublier le projet personnel et libérer et responsabiliser les équipes.

Si seule l'orientation entrepreneuriale est réellement discriminante pour identifier un profil entrepreneurial, nous proposons avec l'approche entrepreneuriale un regard plus large sur le concept d'élu-entrepreneur, en oubliant jamais que celui-ci interagit avec un environnement, en premier lieu son organisation.

Ainsi, le principal apport de notre recherche tient à l'apport conceptuel de nos modèles : le modèle de l'agence s'agissant de l'organisation et le modèle entrepreneurial concernant l'élu. Ces deux modèles permettent de nous rendre compte de ce qu'est l'approche entrepreneuriale afin de la diffuser davantage chez les élus et dans leurs organisations.

3.2 LIMITES

Notre recherche comporte également des limites sur lesquelles nous allons désormais nous pencher. Tout d'abord, nous pouvons soulever des limites quant à la portée de cette recherche. En effet, compte-tenu de la très grande disparité chez les élus (plus de 36 000 communes en France, des centaines de milliers d'élus locaux), nos réflexions et nos modèles finaux ne peuvent être en réalité à destination de « l' élu » au sens générique du terme, comme nous l'avons présenté tout au long de ce travail. Dans les faits, nous devons nuancer la portée des modèles et de l'approche entrepreneuriale telle que nous l'avons analysée.

Notre travail concerne difficilement, du moins en partie, les élus locaux de petites communes, sans administration. En effet, pour ces élus l'intérêt et l'impact de notre recherche est relativement limité. Le profil d' élu auquel s'adresse notre recherche est un élu d'une collectivité à partir de 5000 habitants, plutôt de milieu urbain ou périurbain.

Ensuite, la seconde limite tient à notre méthodologie de recherche. Notre travail aurait sûrement mérité de s'appuyer sur une seconde étude de cas, notamment au sein d'une collectivité territoriale, dans le but de mesurer directement, par l'apport de données primaires, les écarts avec le modèle de l'agence que nous avons réalisé et qui est issu, en partie, de notre immersion au sein d'une agence de développement et d'urbanisme. Avec cette seconde étude de cas, nous aurions pu mettre davantage en lumière les différences entre l'organisation publique classique qu'est la collectivité et le modèle plus entrepreneurial qu'est l'agence.

3.3 PERSPECTIVES

Notre recherche s'est intéressée de près à l' élu, comme acteur principal. En effet, il s'avère qu'au-delà de l'instrumentation, de la structure de l'organisation, de tels ou tels outils, il y a avant tout l' élu. L'instrument n'est qu'un moyen, un facilitateur, comme l'organisation dans son ensemble. L' élu est celui qui va imaginer, impulser, décider.

Nous comprenons l' élu au sein d'une dynamique d'éco-système qu'il convient désormais d'analyser au mieux, car c'est de cette dynamique que dépend en grande partie les choix de l' élu et la réussite de son projet. Ainsi, il nous semble essentiel de pouvoir davantage travailler sur cette place de l' élu, plus particulièrement au sein de son éco-système, de son rôle d'intermédiaire, de passeur et de traducteur, notamment en vue d'être un « architecte d'innovation ».

CONCLUSION

Ainsi, si les maux sont nombreux et les critiques souvent sévères, la sphère publique et politique n'en évolue pas moins. Elle mue et s'adapte aux évolutions qui la traversent en rapprochant ses référentiels de ceux de la sphère privée, en s'inspirant des apports théoriques et pratiques des sciences de gestion, du management stratégique et de l'entrepreneuriat. Ce changement de paradigme concerne tout aussi bien les élus, décideurs publics, et leurs administrations, bras armés du politique.

Au niveau local, davantage qu'au niveau national, la dimension entrepreneuriale de l'élu se perçoit dans la conduite d'un mandat devant faire face à un environnement complexe et dans la projection de son action sur un territoire donné. Le projet politique devient véritablement un projet de territoire par la diffusion d'une approche entrepreneuriale, prenant en compte la dimension individuelle et collective du mandat d'élu, en croisant l'idée entrepreneuriale initiale et la diffusion, l'appropriation de celle-ci par tout l'éco-système environnant.

TEXTE DU MANUSCRIT 2
APPREHENDER L'ÉLU AU PRISME DE L'ORIENTATION
ENTREPRENEURIALE

INTRODUCTION

Crise démocratique de la représentation politique, manque perçu de résultats, contexte budgétaire contraint, changement du cadre institutionnel pour les territoires, concurrence territoriale accrue, la liste des bouleversements auxquels doivent faire face les décideurs publics, les élus en premier lieu, ne cesse de s'allonger.

Ces différents changements, souvent contraints, parfois provoqués, et l'attente toujours plus grande des citoyens imposent d'adapter la gestion publique dans ses méthodes et outils, au niveau de son administration, à l'échelle opérationnelle. Ces mutations, déjà en cours depuis plusieurs années, sous l'influence du *New Public Management*¹, sont désormais suivies par un changement de paradigme plus large au niveau politique et stratégique.

En effet, face à ces bouleversements, les responsables politiques, les élus, adaptent leur manière de concevoir et de traduire leur projet politique. Sortant d'une logique purement verticale, où la décision publique se décide puis s'applique, les élus sont amenés à prendre en considération de multiples facteurs et acteurs dans leur prise de décision et à entrer dans une logique de co-construction de leur action. De ce fait, l'élus traditionnel évolue peu à peu pour endosser le costume de « l'élus-entrepreneur », centré dans nos travaux sur l'élus local.

Certains chercheurs en entrepreneuriat² s'intéressent ainsi depuis plusieurs années à ce concept émergent afin de lui donner des contours toujours plus précis, notamment en développant l'idée d'orientation entrepreneuriale, basée sur l'innovation, la proactivité et la prise de risque. Cependant, considérant que la littérature sur le sujet se centre presque

¹ Le *New Public Management* (nouvelle gestion publique) est un courant anglo-saxon né dans les années -70, développé dans les années -80/-90, visant à inculquer une logique de résultats et de performance dans la sphère publique par le développement de méthodes et d'outils de la sphère privée.

² Nobile, D. (2013). *Application du concept d'orientation entrepreneuriale au champ des collectivités territoriales : Mise en place d'un dispositif d'accompagnement de l'élus- entrepreneur*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lorraine

exclusivement sur la dimension individuelle du concept (l'individu élu), nous avons souhaité mettre en lumière sa dimension organisationnelle.

Pour ce faire, nous avons été amenés à réaliser une étude de cas longitudinale au sein d'une agence de développement et d'urbanisme, dans l'objectif d'analyser les apports et complémentarités de ce type d'organisation (au penchant plus entrepreneurial) par rapport à la traditionnelle collectivité (de type bureaucratique).

Ainsi, ce papier présente tout d'abord les origines théoriques de l'élu-entrepreneur, avant de développer le concept central d'orientation entrepreneuriale. Enfin, nous présentons les résultats de notre recherche visant à enrichir le concept par de nouveaux éléments issus d'une étude de l'interaction élu/organisation.

1. VERS L'ÉLU-ENTREPRENEUR : ORIGINES DU CONCEPT

1.1 UN CONCEPT AU CROISEMENT DE PLUSIEURS DISCIPLINE

Depuis quelques années, la recherche en entrepreneuriat, et plus particulièrement en entrepreneuriat public et politique, a fait émerger un nouveau concept : l'élu-entrepreneur. Cette nouvelle voie de recherche s'inscrit dans le sillage de débats antérieurs, notamment issus d'autres disciplines comme les sciences politiques.

En effet, une première vision de l'élu, que nous appellerons « élu traditionnel », réside dans l'approche « notabiliaire » du mandat politique, telle qu'ont pu la développer des auteurs en sciences politiques comme Christian Le Bart, Andy Smith ou Claude Sorbets³. L'élu est alors un « notable », autrement dit, une personnalité politique qui tire profit de son mandat local pour faire de la politique sur du long terme et travaillant à verrouiller les réseaux locaux, en accumulant les fonctions pour ainsi mieux peser face à la filière bureaucratique, représentée par le Préfet et l'administration d'Etat⁴. Son principal objectif est donc de se faire réélire en maintenant, pour ce faire, un *statu quo*.

³ Genieys, W. (2003). Le leadership vu du territoire pour une sociologie de l'action politique des élus locaux. In Smith, A., & Sorbets, C. (Eds.), *Le leadership politique et le territoire : Les cadres d'analyse en débat* (pp. 205-227). Presses universitaires de Rennes

⁴ Faure, A. (2015). Les passions de l'élu local, du notable au médiateur. *Histoire@Politique*, 25(1), 197-211

Cependant, les mutations territoriales de ces trente dernières années ont bousculé le système politico-administratif dans lequel évoluait l' élu traditionnel, en complexifiant la structure des réseaux et les jeux d'acteurs. Ces changements ont ouvert un nouveau débat en sciences politiques sur la manière de concevoir le rôle de l' élu. S'est alors développée la vision « d'entrepreneurs de politiques publiques », comprenant l' élu comme un acteur orientant les priorités fixées par la puissance publique, désormais détenue par une multitude d'acteurs.

Ce travail d'influence pousse l' élu à « adopter le cérémonial de l'entrepreneur »⁵, en entrant dans une logique de performance pour permettre à son territoire de tirer son épingle du jeu et en prenant pleinement conscience de l'éco-système dans lequel il évolue.

La recherche en entrepreneuriat, plus récente, s'est ensuite emparée de ce sujet afin d'en compléter l'approche par des éléments issus de ses travaux antérieurs sur l'entrepreneur, de sorte d'analyser l' élu comme un type d'entrepreneur particulier. Ainsi, les sciences de gestion ont permis d'aboutir à des recommandations managériales pour accompagner au mieux les élus dans leur possible mutation. S'appuyant sur des premières études menées dans les années -90⁶, qu'il complétera ensuite, Nobile (2013)⁷ rappelle que cette nouvelle vision de l' élu prend racine au croisement de différentes disciplines : les sciences politiques, tout d'abord, en traitant les questions relatives au pouvoir. Les sciences économiques, ensuite, en abordant le concept des profits politiques. Les sciences de gestion, enfin, par le biais du management public, en ouvrant le champ plus large qu'est l'entrepreneuriat public avec la notion de performance dans la fonction publique. De ces différents socles ont pu être distinguées trois figures d'entrepreneurs politiques, comme le souligne Nobile dans ses travaux.

1.2 LES TROIS FORMES D'ENTREPRENEURS POLITIQUES

L'entrepreneur politique « *homo-politicus* », tout d'abord, serait un individu proposant des idées nouvelles, innovantes, et qui réussirait, par son habileté politique à créer des stratégies de coalition et d'intermédiation, à obtenir le soutien nécessaire à l'émergence de nouvelles politiques. En cela, il peut être compris comme un « investisseur » qui attend un retour sur investissement, entendu comme le nombre de lois promulguées lui étant favorable.

⁵ Faure, A., *art.cit*

⁶ Le Duff, R. & Orange, G. (1996). Essai de typologie du Maire-Entrepreneur des grandes villes françaises. *Le Maire-entrepreneur ?* (p. 35-69). Presses universitaires de Pau.

⁷ Nobile, D., *op.cit*

L'entrepreneur politique « *homo-oeconomicus* » serait, quant à lui, un individu amené à défendre un groupe car il y voit une opportunité de profit personnel, un profit politique dit « de prédation » : l'entrepreneur politique va utiliser son pouvoir afin de se procurer tout ou partie de la richesse d'autrui. Un profit dit « collectif », ensuite, consistant à tirer un profit politique dans le sens de son intérêt personnel en travaillant pour l'intérêt général. Dans cette logique, influencée par le *Public Choice*, nous nous trouvons face à un marché politique où les élus sont des offreurs de politiques publiques quand les citoyens représentent une demande d'électeurs potentiels à satisfaire.

Enfin, sous l'influence du management public, nous pouvons présenter un dernier type d'entrepreneur politique : l' élu-entrepreneur « *homo-publicus* ». Cet entrepreneur d'un type particulier ne crée pas de nouveaux artefacts ni ne développe de projets grandioses (Bernier & Hafsi, 2007)⁸ mais amorce plutôt des changements au sein d'organisations dont il a la charge. Ces entrepreneurs ont comme caractéristique commune avec les entrepreneurs privés de s'affranchir d'un cadre pré-établi par des règles pour créer leur propre cadre, afin de développer au mieux leurs projets.

C'est à partir de ce dernier type d'entrepreneur politique que va prendre forme le concept d' élu-entrepreneur tel que nous le comprenons aujourd'hui. Ce dernier est davantage motivé par le changement et le portage de projets, que par la gestion des affaires courantes ou la seule activité politique partisane. L' élu-entrepreneur souhaite proposer de nouveaux schémas dans l'action publique, de nouvelles organisations ou de nouveaux procédés. S'il le fait par envie et conviction, il est également possible de s'interroger sur le caractère contraint d'une telle démarche, comme l'ouvrait à la réflexion Dethou (2016)⁹, en s'inspirant de travaux sur les entrepreneurs contraints. Dans ce sens, si l' élu s'inscrit dans une démarche entrepreneuriale, ce ne serait pas tant par envie que par nécessité, devant faire face à des budgets en baisse, une concurrence territoriale de plus en plus forte et à une perte de confiance de ses concitoyens.

Quelle que soit la source de l'entrepreneuriat public et politique, se pose alors la question du critère de différenciation entre l' élu traditionnel et l' élu-entrepreneur. Ce dernier repose sur un concept central qu'il nous convient désormais de présenter : l'orientation entrepreneuriale.

⁸ Bernier, L. & Hafsi, T. (2007). The changing Nature of Public Entrepreneurship. *Public Administration Review*, 67(3), 488-503.

⁹ Dethou, V. (2016). *Approche entrepreneuriale de l'instrumentation du projet politique de l' élu*, mémoire de recherche, école universitaire de management ESM-IAE Metz, Université de Lorraine

2. L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE AU CŒUR DU CONCEPT D'ELU-ENTREPRENEUR

Au croisement de la stratégie et de l'entrepreneuriat, l'orientation entrepreneuriale vise à proposer une mesure du comportement entrepreneurial d'un individu ou d'une organisation. Elle tire son origine des travaux de Miller (1983)¹⁰ et sa double filiation, à la fois à la stratégie et à l'entrepreneuriat, fut mise en avant dans une revue de la littérature réalisée par Cherchem et Fayolle (2008)¹¹. Nobile (2013) appliquera le concept aux élus, en faisant reposer l'orientation entrepreneuriale sur trois principales notions : l'innovation, la proactivité et la prise de risque.

2.1 L'INNOVATION

L'innovation, tout d'abord, qui se définit ici comme une caractéristique organisationnelle faisant preuve de la capacité à proposer et expérimenter de nouvelles idées ou de produire de nouveaux produits/services. Dans la sphère publique, non lucrative, les innovations peuvent se comprendre de trois manières :

- Les innovations mises en œuvre en vue d'améliorer l'efficacité de l'activité principale, autrement dit, améliorer l'efficacité des services rendus aux personnes.
- Les innovations visant à lever de nouvelles sources de revenus.
- Les innovations destinées à générer de nouvelles recettes et à poursuivre au mieux la « mission sociale ».

2.2 LA PROACTIVITE

La capacité à être pro-actif, quant à elle, est de savoir anticiper les besoins futurs et innover avant d'autres dans le but d'améliorer la performance et d'engendrer de la croissance. Elle se caractérise par :

- La mise en œuvre de transformations en vue d'atteindre les objectifs sociaux avant que des changements ultérieurs imposent une certaine méthode.
- La modification de la manière d'appréhender les contraintes de financement
- L'anticipation des changements des attentes des parties-prenantes

¹⁰ Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 24, 770-791.

¹¹ Cherchem, N. & Fayolle, A. (2008). Evolution du concept d'orientation entrepreneuriale : enjeux et perspectives. *Journée de recherche « entrepreneuriat et stratégie »*. Bordeaux.

2.3 LA PRISE DE RISQUE

Enfin, l'orientation entrepreneuriale peut également se définir par la prise de risque. Celle-ci est l'aptitude à mobiliser d'importantes ressources dans des projets incertains, dont les débouchés sont inconnus et dont les pertes peuvent être conséquentes. Là-encore, nous pouvons souligner trois grands types de risques :

- Prendre des décisions ayant de fortes probabilités de pertes en termes d'impact social ou d'objectifs sociaux
- Prendre des mesures pouvant entraîner, avec de fortes probabilités, une perte financière conséquente
- Engager des actions ayant de fortes probabilités de faire subir des pertes, non plus financières, mais d'adhésion de parties prenantes.

Nobile, Schmitt et Husson (2012)¹², précisent également que l'orientation entrepreneuriale d'un élu ne peut être parfaitement comprise sans prendre en compte les différents paradigmes dans lesquels elle s'inscrit : l'opportunité d'affaires, la création d'organisation, la création de valeur, l'innovation, le projet, les processus, les faits entrepreneuriaux et les traits personnels de l'entrepreneur.

2.4 LIMITES DE LA LITTÉRATURE

Ces éléments issus de la littérature nous permettent donc de cerner les premiers contours de l'élu-entrepreneur. Cependant, ces développements se centrent beaucoup trop sur le seul élu, alors que nous pensons qu'il ne faut pas négliger l'environnement dans lequel il évolue, en premier lieu, son environnement organisationnel. Car malgré des similitudes et des approches communes, l'élu diffère de l'entrepreneur, en particulier en ce qui concerne le poids de l'organisation, à savoir sa collectivité, l'élu ne la créant pas *ex-nihilo*.

Partant de ces limites, nous avons souhaité explorer une nouvelle voie en mettant en lumière la dimension organisationnelle du concept d'élu-entrepreneur, par une étude de l'interaction élu/organisation sur laquelle nous allons désormais revenir.

¹² Nobile, D., Schmitt, C. & Husson, J. (2012). L'élu-entrepreneur local, un entrepreneur comme les autres ?. 11^{ème} congrès CIFEPME, Brest, France

3. L'INTERACTION ELU-ENTREPRENEUR / ORGANISATION

3.1 POURQUOI ABORDER LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE ?

Un entrepreneur privé se lançant dans une création d'entreprise va souvent commencer avec un nombre réduit de personnes sous sa responsabilité : lui-même, un associé, trois, cinq personnes tout au plus. Il est le point de départ de son organisation, dont il va poser les fondations. A l'inverse, lors de sa prise de fonction, un élu est confronté à une organisation (sa collectivité) qui lui pré-existe, avec ses codes et ses usages et dont les effectifs peuvent s'avérer nombreux, avec des centaines, voire des milliers d'agents, et plusieurs dizaines de directions et de services structurés.

De plus, la sphère publique est sans nul doute marquée par un fonctionnement bureaucratique de type mécaniste tel que nous le présente Max Weber. Comme Mintzberg (1983)¹³ le démontre, si ce type d'organisation peut correspondre à des fonctions supports, il ne semble pas approprié lorsqu'il s'agit d'entrer dans une dynamique d'innovation et de projet car trop peu flexible et ne permettant pas de libérer l'initiative dont chaque individu peut faire preuve. Ainsi, à la différence de l'entrepreneur privé, l'élu ne s'appuie pas, du moins initialement, sur une organisation de type entrepreneurial.

Dès lors, tout élu voulant s'inscrire dans une démarche entrepreneuriale se retrouve confronté à une organisation n'ayant pas, par nature, cette vocation. Si la littérature regorge d'études sur le modèle bureaucratique, dont est issue la collectivité locale, plus rares sont les recherches menées sur d'autres organisations pouvant servir le projet politique de l'élu. Il nous semblait donc intéressant d'étudier de plus près cette interaction élu/organisation en focalisant une recherche sur des organisations publiques de type entrepreneurial. Cette recherche nous paraissait pertinente d'un point de vue académique, afin d'enrichir les concepts d'orientation entrepreneuriale et d'élu-entrepreneur, mais également d'un point de vue managérial, de sorte d'obtenir une base de travail afin de développer des méthodes et outils d'accompagnement entrepreneurial à destination des élus et/ou de leurs équipes.

3.2 CADRE DE L'IMMERSION SUR LE TERRAIN ET METHODOLOGIE

Notre recherche de type exploratoire portait sur une étude de cas longitudinale précise, celle d'une agence d'urbanisme et de développement dans laquelle nous étions en immersion

¹³ Mintzberg, H. (1983). *Le pouvoir dans les organisations*, éditions d'organisation

durant trois mois au sein de la direction générale. Notre travail s'appuyait sur des méthodes qualitatives, à savoir des entretiens exploratoires et l'analyse de notre étude de cas.

Notre cadre conceptuel, que nous avons brièvement abordé, a permis de faire ressortir des axes essentiels que nous avons mobilisés afin de construire des grilles d'entretiens. Nous avons été amenés à réaliser six entretiens de type semi-directif, autrement dit, avec des questions permettant de lancer la discussion sur des grandes thématiques. Tout d'abord, nous avons procédé à des entretiens dits « internes », c'est-à-dire de personnels de l'agence, le Directeur général et la Directrice générale adjointe.

Afin d'obtenir un éclairage extérieur, pour recueillir une diversité de points de vue, nous avons réalisé deux autres entretiens, des personnels également issus du milieu des agences, mais cette fois-ci « externes » à notre agence, celui du Directeur général d'une autre agence à l'autre bout de la France, et celui de la Déléguée générale de la FNAU (Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme), association qui regroupe plus d'une cinquantaine d'agences des grandes agglomérations françaises.

Enfin, dans le but de collecter la vision d'acteurs autres que des personnels du milieu des agences, nous avons organisé des entretiens « complémentaires », d'abord avec l'acteur « élu », le président de notre agence, puis, avec un chef d'entreprise, également élu local. Ces entretiens nous ont permis d'obtenir la vision de l'élu, porteur de projet qui mobilise l'agence, et celle d'un chef d'entreprise, pouvant nous livrer son témoignage quant aux pratiques du secteur privé, inspirant les nouveaux usages du secteur public, notamment dans la conduite de projets.

Les éléments issus de ces entretiens, croisés aux éléments pertinents de la littérature, nous ont ainsi permis de mettre en lumière ce que nous avons appelé des « points-pivots » et d'élaborer une grille d'analyse de l'étude de cas.

Ainsi, nous avons pu relever des grandes sections thématiques analysables aussi bien concernant l'organisation que l'élu. Nos résultats sont répertoriés en deux catégories, à savoir, la reconnaissance des éléments constitutifs de l'orientation entrepreneuriale puis l'enrichissement du concept par des éléments nouveaux. Nous rappelons toutefois que notre recherche n'a pas de valeur normative. Elle vise à étoffer la connaissance sur l'élu-entrepreneur d'un exemple tiré d'une nouvelle recherche (un cas précis) sur le sujet.

4. LES APPORTS DE NOTRE RECHERCHE AU CONCEPT D'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE

L'organisation reste le vecteur principal par lequel passe l'action publique, l'application des politiques publiques, donc, le projet politique de l'élu. Dans ce sens, l'organisation n'existe pas à part dans le milieu politique. Elle y est pleinement ancrée. Elle est au service de l'élu, comme l'élu est d'une certaine manière à son service, pour la faire exister, pour lui indiquer un cap, pour lui donner du sens.

Ainsi, c'est bien l'élu qui va impulser la dynamique au sein de l'organisation et qui va faire preuve d'initiatives en son sein. Nos résultats éclairent donc également les caractéristiques et les aptitudes qu'un élu a ou doit acquérir pour se rapprocher du type « élu-entrepreneur ».

Comme nous l'avons vu, le concept d'élu-entrepreneur issu de la littérature s'appuyait sur l'orientation entrepreneuriale (innovation, proactivié, prise de risque). Notre recherche a démontré que, dans notre cas précis, nous retrouvions ces éléments constitutifs de l'orientation entrepreneuriale.

4.1 RECONNAISSANCE DES ELEMENTS CONSTITUTIFS DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE

- **L'innovation** : l'élu-entrepreneur est un élu qui a pour objectif d'innover afin d'ouvrir de nouvelles voies pour le développement de son territoire et de lancer des projets dans le but de concrétiser cette volonté (stratégie de développement économique, plan local d'urbanisme, création de nouveaux espaces de coopération territoriale...). En ce sens, à l'image de l'entrepreneur, *«il a la faculté, la capacité, de vouloir construire un projet que la raison et le système lui déconseilleraient au départ. Il sort du carré dans lequel on veut parfois l'enfermer »*, comme nous le soulignait le président de l'agence, également sénateur.

Afin de l'accompagner dans cette voie, l'organisation porte donc un projet stratégique (« projet d'agence » dans notre cas), déclinant la vision des élus, dans le but d'améliorer l'attractivité du territoire en question. Pour ce faire, elle développe de plus en plus une démarche d'innovation, pour identifier et saisir des opportunités pouvant nourrir le projet politique ou faciliter sa mise en œuvre : *« les institutions dans leur*

ensemble sont condamnées à innover, dans leurs processus de décisions et dans la mise en œuvre de ces décisions » nous expliquait le directeur général de l'agence, quand son homologue d'une autre structure nous précisait qu'une agence est « un laboratoire de recherche et de développement au service des collectivités ». Ainsi, l'élu et l'organisation entrent tous les deux dans une dynamique d'innovation et de projet.

- **La prise de risque et la proactivité :** l'élu mobilise ses qualités individuelles (ses avantages concurrentiels personnels, comme acteur), et n'hésite pas à prendre des risques et être proactif afin d'anticiper, de s'adapter et de réagir au mieux face à un environnement de plus en plus complexe (passage à un nouveau statut d'intercommunalité pour peser davantage dans une nouvelle grande région...). Dans le même sens, l'organisation que nous avons été amenés à étudier, l'agence, peut être envisagée comme « entreprenante ».

En effet, par sa nature, elle est orientée « projet », là où les collectivités le sont beaucoup moins, car confrontées à de l'administration générale. Elle prend également des risques, en étant plus proactive qu'auparavant, en développant le travail en mode projet et en réseau, même si cela prend du temps, celui du changement (création d'un réseau d'agences de développement et d'urbanisme dans la nouvelle grande région et production commune de documents sur les problématiques régionales à cette nouvelle échelle, cela avant même que l'exécutif régional demande des contributions sur les grands schémas régionaux). La directrice générale adjointe de l'agence soulignait dans ce sens : « *aujourd'hui, le mode projet est indispensable dans l'environnement plus complexe dans lequel nous évoluons* ».

Nous remarquons donc que l'orientation entrepreneuriale trouve une traduction concrète dans le cas que nous avons été amenés à étudier. Mais nous avons également pu analyser des éléments complémentaires, pouvant enrichir le concept de base.

4.2 LE CONCEPT D'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE ENRICHIE D'ELEMENTS NOUVEAUX

- **Une dynamique d'écosystème :** l'élu s'inscrit, lui et son action, au sein d'un écosystème complexe composé de son administration (l'organisation), de ses citoyens (son public), de ses pairs (ses alliés ou adversaires), de ses contacts et partenaires institutionnels (administrations déconcentrées de l'Etat, Préfecture, chambres consulaires, prestataires de services...) ou encore de son réseau (contacts privés, des facilitateurs).

Par l'intermédiaire de son organisation, il va animer cet écosystème. En effet, l'agence, ayant une position centrale, assure un rôle d'animation et d'intermédiation. Pour le directeur général, l'agence est dans « *une logique réticulaire* ». Ce fonctionnement en réseau pousse donc l'organisation et ses acteurs à entrer dans une logique de plus en plus partenariale et collaborative, primordiale selon la déléguée générale de la FNAU pour qui « *l'interterritorialité est un impératif* ».

Selon le directeur général de l'agence, celle-ci n'est pas ancrée dans « *un régime exclusif de concurrence, mais bien plutôt dans un système d'alliance-concurrence, au gré des intérêts* ». L'agence adopte donc un comportement de stratégie afin de faire les bons choix au regard de ses intérêts. Pour l'ensemble de ses acteurs, elle est « *une plateforme d'échanges et de travail* » (dixit la directrice générale adjointe) pour penser et développer un projet de territoire unificateur. En ce sens, ce type d'organisation est amené à créer du consensus, ce que font plus difficilement les collectivités. En effet, l'agence n'est pas une organisation politico-administrative à l'image d'une collectivité territoriale, laquelle est plus marquée par le jeu majorité/opposition. Par conséquent, le débat ne se pose pas comme tel (idées convergentes/idées divergentes) au sein d'une agence mais bien plutôt en prenant en compte la notion d'intérêt (intérêts convergents/intérêts divergents). Cette logique fait naître ce système d'alliance-concurrence que mentionnait le directeur général, plus complexe que la simple opposition de groupes politiques.

- **Une structure au fonctionnement libéré mais coordonné et un poids de la culture sur le mode projet et le travail en réseau :** l'élu-entrepreneur tend à rendre son organisation plus souple, en accordant liberté et initiatives aux équipes, tout en veillant à un minimum de coordination et de contrôle (contrôle bureaucratique) par la direction générale. Le président de l'agence soulignait qu'une agence devait être « *un laboratoire intellectuel et fonctionnel au fonctionnement participatif et collaboratif qui doit produire du projet et, à travers le projet, des documents. Une agence doit irriguer le territoire* ». Cette organisation assouplie, dans laquelle va pouvoir se développer le mode projet et le travail en réseau, devient un espace facilitateur de l'émergence et de la conduite du projet politique.

Cependant, en s'engageant dans cette voie, l'élu ne doit pas négliger le poids de l'idéologie et de la culture. Comme nous le faisait remarquer la déléguée générale de la FNAU, « *le travail en mode projet et en réseau n'a rien d'inné !* ». Dans le même sens, la directrice générale adjointe de l'agence insistait : « *par exemple, des fiches projets ont été mises en place, mais elles n'étaient pas renseignées, les chefs de projets ne suivaient pas etc. C'est un véritable changement de culture qu'il a fallu mettre en place* ».

Qu'un élu adopte une posture entrepreneuriale est donc une chose. Que ses équipes en fassent de même en est une autre. Pourtant, afin que la vision de l'élu-entrepreneur trouve une traduction concrète et efficace, ses équipes doivent elles aussi muter. Rendre sa collectivité plus entreprenante, en prenant exemple sur le modèle des agences que nous avons étudié, doit se faire sans négliger l'idéologie et la culture en place dans l'organisation. S'appuyer sur des référentiels de la sphère privée, travailler en mode projet et en réseau *etc.* peut interroger, voire effrayer, les salariés en place.

Cette possible résistance face au changement peut-être plus ou moins forte si, initialement, l'élu prend conscience de la nécessité d'accompagner au mieux ce changement. Pour ce faire, s'agissant de notre cas, il a été fait le choix par le président et le directeur général de l'agence de faire appel à un cabinet de conseil en organisation et management afin d'accompagner les équipes vers ces nouvelles méthodes. Plus globalement, ils ont décidé de mener en parallèle du projet d'agence

(projet politique) un « projet organisationnel », déclinant la nouvelle structure de l'agence en termes d'organisation du travail et de relations entre les différents acteurs.

- **Une logique de performance et de résultats, une centralité de la gouvernance et un rôle accru de l'élu :** si l'élu-entrepreneur est autant au cœur d'une logique de performance et de résultats c'est non seulement pour répondre au mieux aux sollicitations de plus en plus exigeantes de ses concitoyens, mais aussi parce qu'il est le premier concerné, ne serait-ce que par son rôle central et l'importance de la gouvernance politique au sein des organisations publiques en général. Cette logique se diffuse au sein de l'agence, comme l'avouait le directeur général d'une autre agence : « *nous sommes soumis à une obligation de moyens et de résultats* ».

C'est bien l'élu qui va évaluer, avec ses pairs, les équipes techniques et le fonctionnement de l'organisation. Il est le principal juge de l'efficacité de cette dernière et de ses équipes, comme nous le faisait remarquer la directrice générale adjointe de l'agence, en ajoutant « *l'élu a cette franchise concernant sa satisfaction ou son insatisfaction* ». En revanche, charge à lui de ne pas tomber dans une évaluation permanente, au risque de contraindre son organisation et de se substituer aux services, en particulier aux cadres de direction, dont c'est le métier. Le directeur général d'une autre agence précisait dans ce sens « *qu'une agence est une association indépendante, libre de déterminer son programme de travail. C'est une indépendance qu'il faut revendiquer, car c'est avant tout un outil technique, même s'il aide à la décision politique* ».

- **Le projet personnel de l'élu :** nous avons vu que l'élu s'engageait dans une dynamique d'innovation et de projet afin de développer son territoire. Il y a donc, ici, un penchant altruiste, bien réel d'après ce que nous avons pu relever, avec une vision, un cap donné pour son territoire et ses habitants, similaire à ce que nous retrouvons dans les résultats des études de Nobile, Schmitt et Husson (2012)¹⁴. Cela mobilise donc un temps long, qui peut ne pas être compatible avec le temps court du projet personnel. Le directeur général de l'agence précisait d'ailleurs l'importance de cette

¹⁴ NOBILE. D, SCHMITT. C & HUSSON. J, *l'élu-entrepreneur local, un entrepreneur comme les autres ?*, 11^{ème} CIFPME, (2012).

temporalité en s'estimant « être un gestionnaire avec une limite de temps particulière qui est celle du mandat politique de l' élu ».

Car si l' élu-entrepreneur œuvre pour un projet altruiste dans le cadre de son mandat, il n'en reste pas moins un acteur politique qui procède également selon un projet personnel, prenant en compte les aléas de la vie politique, les échéances électorales et ses choix personnels s'agissant de la conquête de nouveaux mandats ou de sa réélection. Il ne peut donc pas négliger totalement cet aspect des choses, sans lequel il ne pourrait, *in fine*, développer un projet politique, faute de mandat. A l'inverse, à trop s'enfermer dans ces calculs, l' élu peut perdre toute vision à long terme et envie d'œuvrer pour l'intérêt général.

CONCLUSION

Ainsi, bien qu'à ses prémices, la recherche en entrepreneuriat public et politique sur le concept d' élu-entrepreneur trace d'ores-et-déjà une voie singulière mais riche en perspectives. Nos travaux, à la suite de précédentes recherches, permettent de cerner davantage les contours de l' élu-entrepreneur, en enrichissant le concept central d'orientation entrepreneuriale par de nouveaux éléments issus de la prise en compte d'une dimension organisationnelle, au travers de l'interaction élu/organisation.

Pas plus exhaustive que normative, cette recherche s'attèle à faire prendre conscience aux praticiens et aux chercheurs que la recherche en entrepreneuriat ne saurait être sourde aux changements qui sont ceux de la sphère publique et qui, au-delà des managers publics, modifient le paradigme des décideurs, à savoir, les élus. En s'appuyant sur les apports des travaux en entrepreneuriat et en les analysant à l'aune des défis qui sont ceux des élus dans la construction et la mise en œuvre de leur projet politique, nos recherches ont pour but de sensibiliser tous les acteurs à une nouvelle manière d'appréhender l' élu.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Par l'intermédiaire de ces deux premières publications, nous avons pu revenir sur le contexte général de la recherche, en prenant en compte les mutations de la sphère publique et politique, nous poussant à envisager un entrepreneuriat public et politique à partir du concept d'élue-entrepreneur que nous entendons appréhender au mieux et développer.

Pour ce faire, nous avons été amenés à nous intéresser plus particulièrement à la notion centrale d'orientation entrepreneuriale, que mobilise la recherche en entrepreneuriat pour étudier l'élue-entrepreneur. Par le biais du triptyque innovation – proactivité – prise de risque, en tenant compte de son dessein social, nous pouvons cerner un élu faisant preuve d'une orientation entrepreneuriale et, par conséquent, le considérer comme élu-entrepreneur.

Pour autant, le recours à la seule orientation entrepreneuriale pour aborder l'ensemble du phénomène entrepreneurial chez l'élue et plus globalement dans la sphère publique et politique nous semble limité, compte-tenu d'éléments complémentaires à intégrer dans la réflexion et qui permettent d'apporter des éclairages pertinents pour une approche entrepreneuriale plus large de l'élue et de la conduite de son mandat.

En effet, à l'appui d'une précédente recherche, nous avons pu étayer cette proposition sociale de la thèse d'enseignements terrain collectés lors d'une étude de cas, en aboutissant à l'idée d'enrichir le concept d'orientation entrepreneuriale s'agissant de son utilisation en entrepreneuriat public et politique pour étudier l'élue-entrepreneur.

En cela, trois principaux enseignements nous apparaissent incontournables. Le premier interroge la dynamique organisationnelle dans laquelle s'inscrit l'élue, le rapport de l'élue-entrepreneur à son organisation (celle qui dirige, celle dont il est membre, celle par laquelle il exerce son mandat). Dans ce sens, nous notons que la place et le rôle de la structure organisationnelle et la question de l'instrumentation du projet porté par l'élue sont des éléments à prendre davantage en compte dans notre étude de l'élue-entrepreneur.

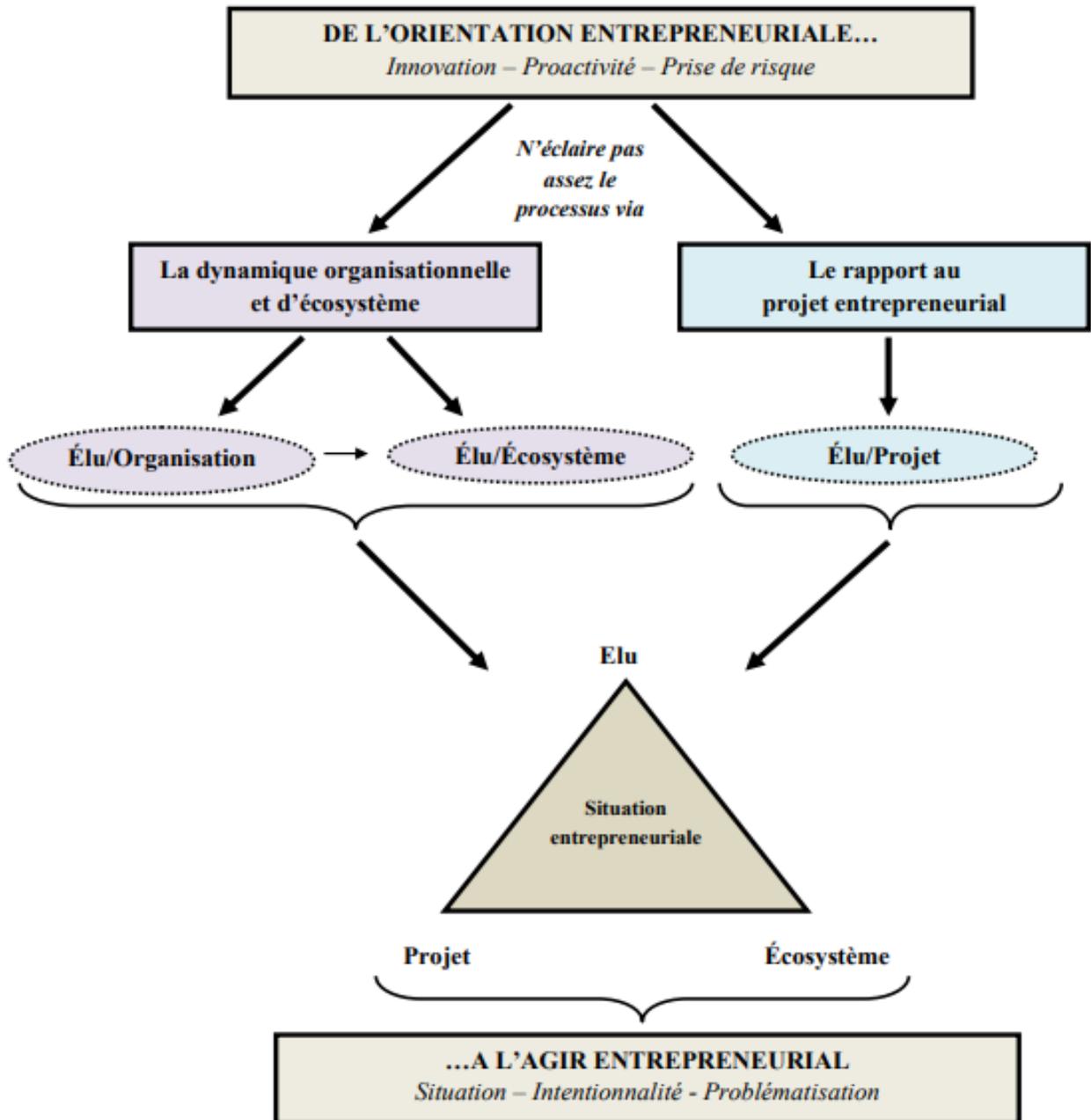
Ce premier enseignement nous a également amené à ouvrir une réflexion sur lien avec le management public, dont nous savons qu'une grande partie des travaux fondateurs sur l'élue-entrepreneur en est issue. Pour autant, les perspectives à ouvrir doivent-elles l'être par le management public ou bien plutôt via la recherche en entrepreneuriat ?

Au-delà de ce couple élu / organisation, dont nous notons l'intérêt qui toutefois ne saurait être une exclusivité, le deuxième enseignement interroge la place de l'élu-entrepreneur au sein d'une dynamique d'écosystème d'ensemble. Le lien élu / écosystème nous apparaît être un élément structurant à intégrer dans la recherche sur l'élu-entrepreneur, impliquant l'interrogation conjointe sur le rapport au projet, de son passage de l'individuel au collectif, du personnel au partagé.

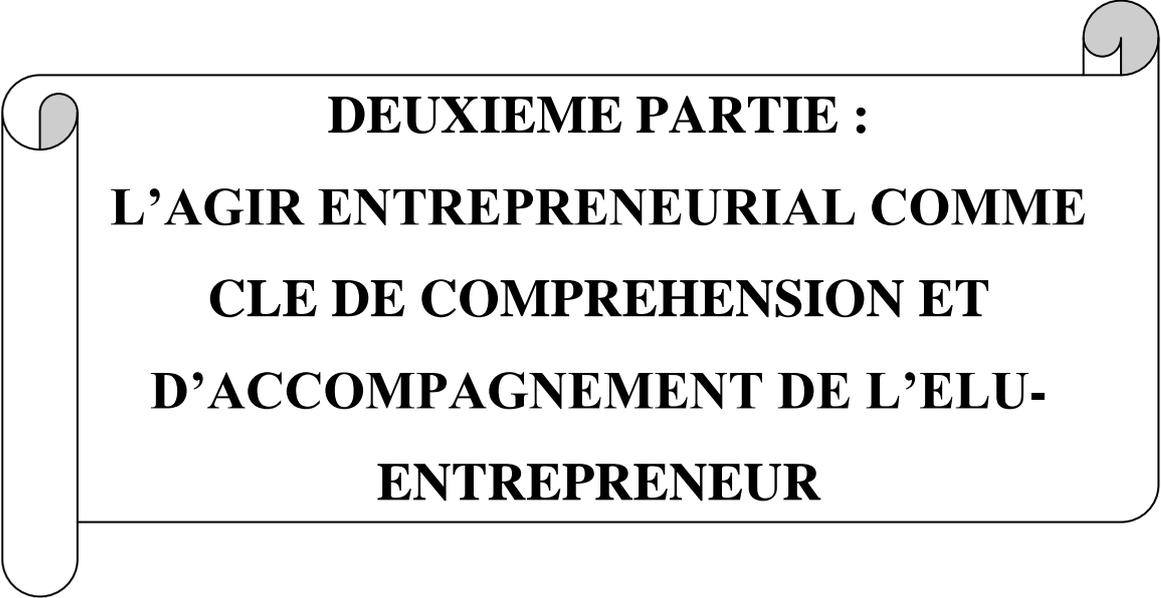
Cette centralité de la notion de projet forme enfin le troisième grand enseignement et une perspective importante dans l'évolution de l'étude de l'élu-entrepreneur. De quel projet l'élu est-il l'entrepreneur ? Comment prend forme et évolue le processus entrepreneurial chez l'élu autour de son projet ? Considérant, comme nous l'avons vu, l'entrepreneuriat comme un processus et une activité à projet, ce rapport élu / projet s'imposa ainsi à nous comme un angle d'étude à creuser dans notre recherche pour appréhender le phénomène entrepreneurial chez l'élu.

Le croisement de ces éléments de réflexion, pour partie générés par des enseignements du terrain, à de nouveaux éléments issus de la littérature, marque une avancée dans la recherche. De l'interface et interrelation élu / organisation, à élu / écosystème jusqu'à élu / projet, nous retrouvons là l'émergence d'une situation entrepreneuriale (Fayolle, 2004), dans le lien sujet / objet, individu / organisation, individu / projet. De la situation entrepreneuriale, nous nous sommes ensuite intéressés de plus près à l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015) qui nous est alors apparu comme une voie de recherche riche en perspectives pour appréhender l'élu-entrepreneur.

Figure 12 : vers l'agir entrepreneurial.



Source : élaboration personnelle (2021).



DEUXIEME PARTIE :
L'AGIR ENTREPRENEURIAL COMME
CLE DE COMPREHENSION ET
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ELU-
ENTREPRENEUR

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

Les enseignements issus de la recherche pré-doctorale, l'analyse de la littérature et les réflexions croisées qui en découlent nous ont amené à considérer l'agir entrepreneurial comme une nouvelle piste dans l'analyse du phénomène entrepreneurial chez l'élú, afin de comprendre et d'accompagner l'élú-entrepreneur.

L'orientation entrepreneuriale seule, autour du triptyque innovation - proactivité - prise de risque semble ne pas suffire pour expliciter l'ensemble du processus entrepreneurial initié par l'élú, notamment la prise en compte du projet et de l'écosystème.

Dès lors, à partir du projet en situation, il nous paraît que l'agir entrepreneurial, sur la base du triptyque situation - intentionnalité - problématisation peut être mobilisé comme nouvelle grille de lecture de l'élú-entrepreneur. Cette proposition vise à mieux cerner la situation entrepreneuriale que construit l'élú, laquelle n'est pas saisissable en tant que telle via l'orientation entrepreneuriale.

De l'identification de la situation entrepreneuriale, autrement dit, de la mise en relation élú-entrepreneur - projet - écosystème, découle ensuite l'étude de la dynamique de et dans cette situation : quelle émergence du projet ? Quelles interrelations à l'œuvre avec l'écosystème ? Quel cheminement du processus entrepreneurial ? Autant d'éléments constitutifs du phénomène entrepreneurial tel qu'il est aujourd'hui appréhendé par la recherche en entrepreneuriat, dans laquelle nous nous inscrivons.

Par ce biais, nous interrogeons également le rapport au management public, afin d'affiner la complémentarité des approches pour aborder l'élú-entrepreneur et, plus globalement, l'entrepreneuriat public et politique.

Aussi cette deuxième partie est-elle construite autour de deux nouveaux articles, l'un publié et l'autre en cours d'évaluation. Ces deux manuscrits permettent de revenir sur les enjeux de l'agir entrepreneurial comme grille de lecture, en complément de l'orientation entrepreneuriale, sur le lien à créer avec la recherche en management public et, enfin, sur le déroulé de notre recherche-intervention et les principaux enseignements à en tirer.

SYNTHESE DES MANUSCRITS DE LA DEUXIEME PARTIE

MANUSCRIT 3 L'agir entrepreneurial comme grille de lecture de l' élu-entrepreneur
Auteur Valentin DETHOU
Statut et références de publication Publié dans la revue <i>Projectics / Proyéctica / Projectique</i> , 2020 25(1), 47-66
Résumé <p>Les chamboulements de la sphère publique et politique depuis les années 70 ont poussé à penser l'organisation de l'action publique différemment. C'est ainsi que sont nés les développements autour d'une nouvelle figure : l' élu-entrepreneur. À travers cet article, nous proposons une nouvelle grille de lecture basée sur l'agir entrepreneurial qui, en plaçant au cœur de l'analyse le rapport au projet, et donc à sa temporalité, permet de créer un pont pertinent et utile entre les apports du management public et de la recherche en entrepreneuriat, pour une compréhension la plus complète possible de l' élu-entrepreneur.</p>
Mots-clés Élu-entrepreneur - orientation entrepreneuriale - agir entrepreneurial - projet entrepreneurial



MANUSCRIT 4 L'agir entrepreneurial pour comprendre l' élu-entrepreneur : proposition d'une grille de lecture à partir d'un accompagnement en situation
Auteurs Valentin DETHOU, Christophe SCHMITT & Julien HUSSON
Statut et références de publication Soumis à la revue <i>Revue Internationale PME</i> (en cours d'évaluation)
Résumé <p>A partir de l'analyse de la littérature, des apports et limites de l'orientation entrepreneuriale, nous proposons d'étudier l' élu-entrepreneur par une nouvelle grille de lecture au travers l'agir entrepreneurial. Afin d'en tester la pertinence, nous revenons dans cet article sur une recherche-intervention menée en cabinet parlementaire auprès d'un sénateur. Du récit de la démarche entrepreneuriale initiée par l' élu, nous tirons un certain nombre d'enseignements permettant de consolider la compréhension et l'accompagnement de l' élu-entrepreneur.</p>
Mots-clés Élu-entrepreneur - orientation entrepreneuriale - agir entrepreneurial - entrepreneuriat public et politique

TEXTE DU MANUSCRIT 3
L'AGIR ENTREPRENEURIAL COMME GRILLE DE LECTURE DE
L'ÉLU-ENTREPRENEUR

INTRODUCTION

Depuis les années -70, la sphère publique a connu de nombreux bouleversements, toujours en cours aujourd'hui, qu'ils soient d'ordre budgétaire, législatif, ou politique.

Ces changements ont déclenché un profond mouvement de réflexions aussi bien en sciences politiques, en sciences économiques, qu'en sciences de gestion, sur le périmètre d'intervention de l'Etat, sur son financement mais surtout, en ce qui nous concerne, sur la gestion des organisations publiques dans leur ensemble : comment organiser l'action publique de manière plus efficace ? Comment améliorer et suivre la performance dans les organisations publiques ?

Ces questionnements ont conduit à entrevoir la gestion de l'action publique d'une manière renouvelée, en s'appuyant sur l'émergence de véritables managers publics (Giauque, Resenterra & Siggen, 2009), en impulsant au sein des organisations concernées des outils et méthodes de développement et de suivi de la performance : tableaux de bord, contrôle de gestion, gestion au mérite, décentralisation et autonomie, développement des agences, recrutements contractuels... (Benamouzig & Besançon, 2008)

Cette approche organisationnelle, si elle est intéressante et nécessaire, ne saurait offrir une vue complète sans considérer la dualité politico-administrative de la sphère publique dans son ensemble, entre l'administration et les élus.

Premier décideur, il convient justement de s'intéresser à cet acteur central de la sphère publique et politique qu'est l'élu. Cet intérêt pour l'élu s'est renforcé ces dernières années avec l'émergence d'une figure, celle de l'élu-entrepreneur (Nobile, 2013), en management public et en entrepreneuriat. Acteur de changement, il ne saurait être enfermé dans la seule logique de gestion que peut lui conférer sa fonction, comme l'étudie souvent le management public.

En étudiant la question avec la paire de lunettes de l'entrepreneuriat, nous sommes amenés à nous intéresser à la question du projet et donc de la vision, de l'intentionnalité de cet élu-

entrepreneur. Par conséquent, cette approche d'un élu visionnaire pose la question du lien avec un impératif de gestion que nous ne saurions ignorer, avec cette dimension d'élu gestionnaire.

Partant des premiers développements issus du management public, nous souhaitons mettre en lumière l'intérêt de mieux cerner la figure de l'élu-entrepreneur en entrepreneuriat et aboutir par ce biais à une approche intégratrice, s'appuyant aussi bien sur les apports du management public que sur ceux de la recherche en entrepreneuriat et lier de manière pertinente et utile l'impératif de gestion et de vision.

Pour ce faire, alors que la recherche en entrepreneuriat nous offre une grille de lecture pour étudier cet élu-entrepreneur basée sur l'orientation entrepreneuriale (Nobile & Husson, 2017), nous proposons de mobiliser l'agir entrepreneurial pour appréhender de la manière la plus complète possible, de la vision à la gestion, la dimension entrepreneuriale d'un mandat électif.

Dans ce sens, en quoi l'agir entrepreneurial permet-il d'appréhender le double impératif, de vision et de gestion, chez l'élu-entrepreneur ? En cela, l'agir entrepreneurial ne serait-il pas une grille de lecture pertinente pour une compréhension plus complète de l'élu-entrepreneur ?

Dans une première partie, nous reviendrons sur les origines du concept d'élu-entrepreneur et l'émergence de ce dernier en management public, avant d'ouvrir la réflexion sur les apports et limites de cette approche gestionnaire du concept.

C'est ainsi que dans une seconde partie, nous reviendrons sur l'appropriation et le développement de l'élu-entrepreneur en entrepreneuriat, en étudiant la grille de lecture traditionnelle de l'orientation entrepreneuriale et en expliquant son dépassement. Nous proposerons dès lors, dans une troisième partie, l'agir entrepreneurial comme une nouvelle grille de lecture, complémentaire à l'orientation entrepreneuriale.

Enfin, nous concluons nos réflexions dans une quatrième partie en exposant l'idée que l'approche par le projet et sa temporalité, proposée par l'agir entrepreneurial, permet de créer un pont intéressant entre les apports du management public et ceux de la recherche en entrepreneuriat dans la construction du concept de l'élu-entrepreneur.

1. L'ÉLU-ENTREPRENEUR : UN GESTIONNAIRE AUX PRATIQUES INNOVANTES ?

Nous ne pouvons comprendre l'émergence de l'élu-entrepreneur sans revenir sur la vision du mandat électif qui précède l'approche entrepreneuriale de ce dernier, à savoir une vision plutôt notabiliaire de l'élu. C'est ensuite que nous pourrions aller plus en avant en abordant l'émergence du concept en management public, et de revenir sur les apports et les limites de cette approche.

1.1 DE LA VISION NOTABILIAIRE A L'APPROCHE ENTREPRENEURIALE DU MANDAT D'ÉLU

Avant toute chose, il est nécessaire de rappeler que le concept d'entrepreneur politique est bien implanté en sciences économiques et politiques, qui ont eu leur influence dans l'émergence du concept d'élu-entrepreneur.

Dans ce sens, nous pouvons souligner l'apport originel des sciences politiques avec, en premier lieu, les développements sur l'approche « notabiliaire » du mandat politique, correspondant à l'élu traditionnel, comme l'analysent les auteurs tels que Fontaine et Le Bart (1994), Genieys, Smith et Sorbets (2003). Ici, l'élu est considéré comme un « notable », autrement dit une personnalité concentrant les pouvoirs sur un territoire donné, de sorte à maximiser son assise et son autorité, verrouiller les réseaux locaux et de durer dans le temps, son principal objectif étant d'assurer une situation de statu quo, lui permettant d'être réélu.

Cette vision notabiliaire de l'élu traditionnel s'appuie notamment sur des apports précédents, notamment de Crozier et Thoenig (1975), qui ont mis en évidence la dualité de la sphère publique entre filière bureaucratique et filière élective.

Mais les changements ayant impacté la sphère publique, notamment locale, ont complexifié davantage le système politico-administratif dans lequel évoluait l'élu notable : de ce système dual (filiale élective / filiale bureaucratique), nous sommes passés à la constitution d'un écosystème dans lequel interagissent de nombreux acteurs et organisations, aux temporalités et intérêts différents. Ce nouveau contexte a ouvert un nouveau débat en sciences politiques, autour de l'idée d'entrepreneur de politiques publiques, débat repris ensuite par les sciences économiques puis les sciences de gestion.

Ce croisement disciplinaire au fondement des recherches sur l'élus-entrepreneur fut résumé par Nobile (2013), qui a entrepris de détailler l'apport de chacune des disciplines :

- Sciences politiques : *homo-politicus* : il s'agit ici d'un élu pourvu d'une habileté particulière à proposer des idées innovantes et à mener des stratégies de coalition et d'intermédiation visant à obtenir le soutien nécessaire à l'émergence de nouvelles politiques. Il est alors considéré comme un investisseur, dont le retour sur investissement se mesure par le nombre de lois promulguées en sa faveur.
- Sciences économiques : *homo-oeconomicus* : l'élus est ici animé par une logique de profit, dit de « prédation », où il va utiliser son pouvoir pour s'accaparer la richesse d'autrui. Ce profit peut aussi être « collectif », autrement dit que l'élus va tirer un profit dans le sens de son intérêt personnel en travaillant pour l'intérêt général. Cette logique, influencée par le *Public Choice*, repose sur l'idée d'un marché politique où se rencontrent des élus offreurs de politiques publiques et des citoyens, représentant une demande électorale à satisfaire.
- Sciences de gestion : *homo-publicus* : issue plus précisément du management public, cette vision préfigure l'émergence de l'élus-entrepreneur. Il s'agit d'un élu qui impulse une nouvelle dynamique et des changements au sein de l'organisation dont il a la charge.

C'est sur ce dernier socle, celui du management public, que nous allons désormais revenir, en présentant les études fondatrices, sur lesquelles se sont ensuite appuyés les développements récents concernant l'élus-entrepreneur.

1.2 L'EMERGENCE DE L'ELUS-ENTREPRENEUR EN MANAGEMENT PUBLIC : L'ELUS COMME ACTEUR DE L'INNOVATION PUBLIQUE ET POLITIQUE

Les bouleversements qui agitent aujourd'hui la sphère publique ont conduit des chercheurs en sciences de gestion à s'intéresser plus particulièrement à l'élus et à la conduite de son mandat. Dans ce sens, nous pouvons nous arrêter ici sur trois études fondatrices qui ont ouvert ce nouveau champ de recherche.

La première, « le Maire-entrepreneur ? » (Le Duff & Orange, 1996), vise à proposer une typologie du Maire-entrepreneur des villes françaises de plus de 30 000 habitants. Les auteurs

forment une distinction entre une Mairie-entreprise (une administration dont la gestion s'inspire des méthodes du privé) et un Maire-entrepreneur (un Maire ayant la capacité de développer une vision, à modifier le visage de sa ville, en la projetant dans l'avenir). Ils distinguent alors différents profils de Maire-entrepreneurs, selon, à la fois, leur gestion de la dette et la gestion de leurs dépenses d'investissements : le protecteur, le collecteur, l'anticipateur et le cumulateur.

La deuxième, « le Maire entrepreneur politique, analyse dans les communes françaises de plus de 20 000 habitants » (Huron, 1999), se centre sur les qualités nécessaires pour qu'un maire soit qualifié d'entrepreneur. Quatre profils ont ainsi été identifiés : le Maire entrepreneur politique (MEP) complet, le MEP agent de déséquilibre, le MEP manager de l'agenda politique, le MEP partenaire. Pour chacun de ces profils, et au croisement de chacun d'eux, les auteurs ont également souligné les risques associés : risque de blocage, de dépendance, d'échec personnel, d'appauvrissement du territoire, d'absence de projet ou encore risque de sclérose.

Ces deux premières études, bien qu'elles commencent à dater, gardent leur intérêt d'avoir défriché le terrain pour des recherches à venir. Surtout, il a fallu compléter ces recherches par des éléments qualitatifs, ces deux dernières étant exclusivement quantitatives.

La troisième recherche fondatrice est celle de Zerbinati & Souitaris (2005), « *Entrepreneurship in the public sector : A framework of analysis in European local governments* », qui se concentre sur les profils entrepreneuriaux des élus mais aussi des fonctionnaires engagés dans la concurrence des territoires pour l'octroi des fonds structurels européens. A partir de la grille de l'entrepreneuriat de Stevenson (1997), les auteures identifient cinq profils d'entrepreneurs politiques dont trois déclinaisons d'élus-entrepreneurs : le politicien professionnel, le créateur essaimeur et l'entrepreneur privé en politique.

Ces études fondatrices ont permis d'ouvrir un nouveau champ d'analyse, en étudiant d'une nouvelle manière l'exercice du mandat électif et, plus globalement, la manière de penser et de mener l'action publique et politique. Pour autant, cette approche par le management public est peut-être incomplète pour cerner, à elle seule, le concept d'élus-entrepreneur.

1.3 L'ÉLU-ENTREPRENEUR SOUS L'ANGLE DU MANAGEMENT PUBLIC : APPORTS ET LIMITES

Comme nous venons de le présenter, l'émergence de la notion d'élu-entrepreneur s'est d'abord faite dans le champ du management public, en faisant de l'élu l'acteur majeur d'une gestion publique et politique renouvelée. Dans le cadre de la gestion de l'organisation dont il a la charge exécutive et hiérarchique, tout du moins en ce qui concerne le chef de l'exécutif, l'élu peut effectivement être un acteur central de changement et notamment d'innovation organisationnelle (Fonrouge, 2008).

En cela, nous pouvons le considérer comme un gestionnaire aux pratiques innovantes au sein de son organisation, qui le précède dans le sens où il ne la crée pas ex-nihilo. Dans ce sens, l'élu-entrepreneur est davantage associable à un intrapreneur (Basso, 2006).

Comme nous le soulignons dans une précédente recherche (Dethou & Husson, 2018), l'existence de la dimension organisationnelle du mandat d'élu, par sa position de gestionnaire d'une organisation en tant que telle est à prendre en compte. Cet environnement bien spécifique est à la fois un contexte de départ et un objet de changement, en vue d'y apporter des pratiques et méthodes nouvelles, dans le management quotidien de l'organisation, au bénéfice de l'utilisateur final : le citoyen.

Ce management public assumé ne saurait pourtant à lui seul donner un éclairage complet de l'élu-entrepreneur. La dualité politico-administrative propre à la sphère publique et politique nous incite dans le même temps à ne pas l'enfermer exclusivement dans cette seule voie.

Cette dualité se formalise par le binôme élu/technicien (ou agent de la collectivité), avec un partage des rôles qui attribue la gestion en tant que telle davantage aux agents publics (managers publics) qu'aux élus, dont la vocation première serait la définition, la construction du projet, à partir d'une vision.

En ce sens, l'élu, à l'image de l'entrepreneur, se concentre sur l'émergence et le déploiement de son projet, la gestion de son organisation en tant que telle étant dévolue aux services. Aussi, la seule dimension de gestion de la collectivité, sous une perspective d'entrepreneuriat organisationnel (Basso, & Fayolle, 2009), ne peut suffire pour cerner l'élu-entrepreneur. Car elle ne lui est pas propre et exclusive : les services y prennent une large part et sont même concernés au premier chef.

De plus, le risque est grand d'enfermer l'élu-entrepreneur dans la seule approche organisationnelle, donc dans son rapport à « sa » collectivité, s'agissant de l'élu local. Nous rappelons ici que tous les élus n'ont pas forcément la responsabilité exécutive d'une collectivité, ou plus largement d'une organisation publique ou politique, à commencer par les parlementaires par exemple.

Par conséquent, le point d'entrée principal ne nous semble pas être l'angle plutôt gestionnaire du lien à l'organisation, à la collectivité. Cette approche « gestion » du management public (gestion des moyens et des ressources, organisation de l'action publique et des services...), si elle alimente sans nul doute les réflexions, semble limitée parce qu'incomplète.

Le management public éclaire bien le lien avec l'organisation et la manière dont nous pouvons comprendre l'innovation dans la sphère publique et politique. Par cette perspective, nous comprenons bien que l'élu est un acteur de changement et un « architecte d'innovation » (Nury, 2014), jouant un rôle important. Dès lors, il convient de s'intéresser à lui plus précisément et à sa capacité à engager une démarche entrepreneuriale proprement dite.

Aussi, pour compléter cette approche gestionnaire du management public, nous sommes amenés à étudier le mandat électif avec la paire de lunettes de l'entrepreneuriat, autrement dit, en passant de l'impératif de gestion à la construction et à la traduction d'une vision, d'une intentionnalité.

2. L'APPROPRIATION ET LE DEVELOPPEMENT DE L'ELU-ENTREPRENEUR EN ENTREPRENEURIAT : L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE COMME POINT DE DEPART ET L'AGIR ENTREPRENEURIAL COMME DEPASSEMENT

A la suite des premiers développements en management public, le concept d'élu-entrepreneur fut davantage étudié et précisé par la recherche en entrepreneuriat, en s'appuyant notamment sur l'orientation entrepreneuriale. Nous allons donc revenir sur cette dernière, afin d'en aborder les contours, les apports et les limites, justifiant son dépassement par l'agir entrepreneurial.

2.1 UNE GRILLE DE LECTURE CONSTRUITE AUTOUR DU TRIPTYQUE INNOVATION-PROACTIVITE-PRISE DE RISQUE

Dans ces travaux, Nobile (2013) fait émerger l'orientation entrepreneuriale comme la grille de lecture de l'élus-entrepreneur, autour de ses trois principales variables (Miller, 1983) : l'innovation, la proactivité et la prise de risque.

2.1.1 L'innovation

L'innovation est une caractéristique organisationnelle démontrant la capacité à proposer et expérimenter de nouvelles idées ou de produire de nouveaux produits/services. Concernant le secteur à but non lucratif, la sphère publique qui nous intéresse, les innovations peuvent se comprendre de trois manières :

- Les innovations mises en œuvre en vue d'améliorer l'efficacité des services rendus aux personnes.
- Les innovations visant à exploiter de nouvelles sources de revenus.
- Les innovations destinées à trouver de nouvelles recettes, tout en poursuivant au mieux la « mission sociale », en quelque sorte, un croisement des deux précédentes.

2.1.2 La proactivité

Elle se définit par l'anticipation des besoins futurs et la capacité d'innover avant d'autres dans le but d'améliorer la performance et d'engendrer de la croissance. Elle se caractérise par :

- Des transformations en vue d'atteindre les objectifs sociaux avant que des changements ultérieurs imposent une certaine méthode.
- Une nouvelle manière d'appréhender les contraintes de financement
- L'anticipation des attentes des parties-prenantes et de leurs éventuels changements.

2.1.3 La prise de risque

Enfin, l'orientation entrepreneuriale peut également se définir par la prise de risque. Cette dernière repose sur la propension à mobiliser d'importantes ressources dans des projets incertains, dont les débouchés sont inconnus et dont les pertes peuvent être conséquentes. Trois grands types de risques peuvent être précisés :

- Prendre des décisions tout en connaissant la forte probabilité de pertes en termes d'impact social ou d'objectifs sociaux
- Prendre des mesures pouvant entraîner, toujours avec de fortes probabilités, une perte financière conséquente
- Engager des actions ayant de fortes probabilités de faire subir des pertes, non plus financières, mais d'adhésion de parties prenantes.

Ainsi, l'élu-entrepreneur serait un élu faisant preuve d'une orientation entrepreneuriale, en développant une propension à l'innovation et à la prise de risque, tout en se montrant proactif sur un certain nombre de sujets dans la conduite de son mandat.

Cependant, l'orientation entrepreneuriale nous semble comporter des limites, dont nous avons conclu à son nécessaire dépassement par l'agir entrepreneurial.

2.2 LES LIMITES DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE

Si l'orientation entrepreneuriale nous éclaire dans la (re)connaissance de l'élu-entrepreneur, il n'en demeure pas moins que nous pouvons lui trouver quelques limites qui tiennent plutôt lieu d'incomplétudes.

Aussi, pouvons-nous nous interroger sur le fait qu'avec l'orientation entrepreneuriale, seules les caractéristiques que sont l'innovation, la prise de risque et la proactivité suffiraient à identifier un penchant entrepreneurial, alors même que la littérature en entrepreneuriat nous livre d'autres notions, comme celle de projet, faisant alors de l'entrepreneuriat une activité à projet (Schmitt & Bayad, 2008).

En ne centrant son analyse que sur la personne même de l'entrepreneur, via son inclination personnelle à agir en fonction du triptyque innovation-proactivité-prise de risque, l'orientation entrepreneuriale tend à s'enfermer dans une vision très comportementale de l'entrepreneur (comme outil de mesure du comportement entrepreneurial), n'évoquant alors pas en profondeur son action en tant que telle par le biais du projet entrepreneurial (Boutinet & Raveleau, 2011).

Ce rapport au projet nous semble pourtant indispensable à prendre en compte et à étudier afin de percer au mieux le caractère entrepreneurial du mandat d'élu. S'intéresser au projet permet

également d'aborder la question de l'écosystème du projet entrepreneurial et de son influence sur l'entrepreneur et le projet qu'il porte.

L'orientation entrepreneuriale comporte donc, à notre sens, deux principales limites que sont le manque d'éclairage quant au rapport au projet, élément pourtant au cœur du processus entrepreneurial, et la faible place accordée à l'étude de l'environnement dans lequel évolue l'élu-entrepreneur.

Ces deux points méritent sûrement d'être davantage étudiés pour compléter le concept d'élu-entrepreneur, ce qui peut passer, comme nous le proposons ici, par l'adoption d'une nouvelle grille de lecture, autre que celle proposée par l'orientation entrepreneuriale. Cette piste nous est venue en étudiant un nouveau cadre pour comprendre l'action des entrepreneurs : l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015).

Nous allons désormais revenir sur ce cadre théorique en balayant le passage de l'agir rationnel à l'agir entrepreneurial, nous permettant ensuite de souligner dans quel agir se situe l'orientation entrepreneuriale et d'expliquer son nécessaire dépassement.

2.3 DE L'AGIR RATIONNEL AU DEPASSEMENT DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIAL PAR L'AGIR ENTREPRENEURIAL

2.3.1 De l'agir rationnel à l'agir entrepreneurial.

L'entrepreneuriat s'étant développé avec comme socle la pensée économique classique, autour de l'image du *l'homo-oeconomicus*, nous l'avons souvent compris comme étant l'émanation d'un agir rationnel, autour de la question « que fait l'entrepreneur ? ». L'action entrepreneuriale serait donc ici la conséquence de l'action de l'entrepreneur, découlant d'une décision optimale. Pour autant, cette rationalité n'est-elle pas limitée ? (Simon, 1947).

Le second agir, centré autour de la question « qui est l'entrepreneur ? », considère l'entrepreneur comme un être social aux traits typiques qui se conforme à une série de normes (véhiculées par la famille, les amis, les clients, les fournisseurs...). Cette logique sociologique insiste aussi sur le rôle du capital social et du réseau (Bourdieu, 1980) dans la diffusion et le traitement de l'information et la construction de sens pour l'entrepreneur. Cette posture enferme l'entrepreneur et son action dans une causalité linéaire et dans un profil type réducteur compte-tenu de la complexité du phénomène entrepreneurial.

Cette complexité fut approchée avec les travaux relevant de l'agir cognitif. Autour de la question « Comment l'entrepreneur décide-t-il et agit-il ? », cet agir effectue un changement de paradigme, en intégrant dans ses développements les avancées de la « révolution cognitive » (Gartner, Carter & Hills, 2003), notamment la prise en compte d'une dimension subjective dans les mécanismes de décision. Ici, l'entrepreneur a ses propres représentations sur le monde, ce qui lui permet de donner du sens aux informations dont il dispose et de reconnaître ainsi, par rapport à d'autres, des opportunités (Kirzner, 1973).

Si l'agir cognitif marque une étape décisive dans la recherche en entrepreneuriat, en intégrant l'approche cognitive, le réel reste considéré comme une donnée indépendante des acteurs et connaissable objectivement. De plus, l'entrepreneuriat reste vu, sous l'influence de l'individualisme méthodologique, comme le produit de la seule action humaine, de l'entrepreneur seul.

A la suite de ces différents développements, l'agir entrepreneurial s'inscrit non pas à contre-courant mais en dépassement des trois précédents agirs. Il consiste en un véritable changement de paradigme, en adoptant une posture constructiviste, basée sur l'idée de réel expérimenté, autrement dit, appréhendé au travers l'expérience des différents acteurs.

L'agir entrepreneurial est construit autour de l'idée de situations reliant trois dimensions : l'entrepreneur, le projet entrepreneurial et l'écosystème. Aussi, l'entrepreneuriat intègre pleinement avec l'agir entrepreneurial la notion de parties-prenante (écosystème), qui ont leur influence, plus ou moins directe, sur l'entrepreneur et son projet, celui devenant l'artefact par lequel l'entrepreneur s'inscrit dans le monde et communique avec lui.

Après avoir rapidement balayé les différents agir et les conclusions que nous pouvons en tirer, nous allons désormais revenir sur l'orientation entrepreneuriale afin d'étudier dans quel agir elle peut s'inscrire et d'en comprendre les limites, nous invitant à la dépasser en vue d'aboutir à une compréhension plus complète de l'élus-entrepreneur.

2.3.2 Le dépassement de l'orientation entrepreneuriale par l'agir entrepreneurial

Préciser l'ancrage de l'orientation entrepreneuriale, nous permet de revenir sur ses limites et, surtout, d'ouvrir les pistes de réflexion pour engager son dépassement. A regarder ses

différentes caractéristiques, nous pouvons classer l'orientation entrepreneuriale au croisement de l'agir normatif et de l'agir cognitif.

De l'agir normatif, tout d'abord, compte-tenu du fait qu'elle est un outil de mesure du comportement entrepreneurial de l'élu. En effet, l'orientation entrepreneuriale vise à mesurer l'inclination de l'élu pour l'innovation, la prise de risque et la proactivité. Se faisant, à la question centrale de l'agir normatif « Qui est l'entrepreneur ? », l'orientation entrepreneuriale répond : l'entrepreneur est un individu ayant une forte inclination à l'innovation, la prise de risque et la proactivité.

De l'agir cognitif, ensuite, de par la place accordée à l'opportunité d'affaire et à la notion de vision entrepreneuriale, toutes deux permettant d'élargir la seule approche comportementale soulignée précédemment, sans réussir toutefois à s'en émanciper totalement.

Il est vrai que l'orientation entrepreneuriale, si elle permet d'éclairer des points essentiels à la compréhension du phénomène entrepreneurial, prend le risque de s'enfermer dans l'étude d'un profil type d'entrepreneur, s'appuyant seulement sur des caractéristiques individuelles propres à l'entrepreneur (son inclination personnelle), sans évoquer plus en profondeur son action en tant que telle et sa relation avec son environnement, la constitution de ce dernier et l'influence qu'il peut avoir dans le processus entrepreneurial. Aussi, afin de prendre en compte l'ensemble de ces éléments, nous proposons d'utiliser comme nouvelle grille de lecture l'agir entrepreneurial, en dépassement de l'orientation entrepreneuriale.

3. L'ELU-ENTREPRENEUR, UN VISIONNAIRE QUI CONÇOIT ET TRADUIT SON PROJET : L'AGIR ENTREPRENEURIAL COMME NOUVELLE GRILLE DE LECTURE

Nous proposons ici de revenir sur le triptyque situations-intentionnalité-problématisation issu de l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015) pour nous éclairer sur ces sujets et d'en discuter la pertinence au regard de l'élu-entrepreneur.

3.1 LES SITUATIONS

Une situation dite entrepreneuriale est une situation dans laquelle se retrouvent un entrepreneur, une opportunité et un contexte. Cette situation amène l'idée d'une confrontation

entre la vision de l'entrepreneur, porteuse de son intentionnalité (via l'artefact que représente le projet), et son contexte (comprenant les personnes évoluant dans ce même contexte). L'entrepreneur donne sens à sa situation, par le biais de la représentation qu'il s'en fait (Schmitt & *al.*, 2010).

Dès lors, il la construit plus qu'il ne l'analyse. Cette construction se fait en rapport avec son éco-système et les différentes parties-prenantes présentes. En cela, l'entrepreneur s'inscrit pleinement dans cette cognition située et distribuée que nous évoquions précédemment.

Des situations découlent deux caractéristiques, sur lesquelles nous reviendrons ensuite :

- La logique d'intentionnalité, donc la relation au temps, notamment du futur, dans le développement des actions présentes par l'entrepreneur.
- L'importance d'une problématisation, autrement dit, d'une construction de sens pour l'entrepreneur en situation, afin de relier le présent au futur.

Ces situations entrepreneuriales peuvent être considérées comme complexes (Schmitt & *al.*, 2010) du fait du nombre important d'interrelations et de l'imprévisibilité de ces dernières, quant à leur évolution et leurs débouchés.

S'agissant de nos travaux sur l' élu-entrepreneur, nous pouvons proposer cette compréhension d'une situation entrepreneuriale dans la sphère publique :

- Un élu-entrepreneur : lequel est compris comme étant un élu faisant preuve d'une orientation entrepreneuriale, selon la grille de lecture traditionnelle, ayant ainsi une inclination pour l'innovation, la proactivité et la prise de risque.
- Une opportunité / Un projet : la projection de sa vision, issue de son intentionnalité. Comme cela a pu être abordé (Dethou & Husson, 2017), pour l' élu-entrepreneur local, l'approche entrepreneuriale du mandat peut être analysée lors du passage du projet politique (dimension personnelle) au projet de territoire (dimension partagée).
- Un contexte : il s'agit ici de bien prendre en compte la complexité de la sphère publique, notamment locale, celle-ci étant passée d'un système dual autour de la filière électorale et de la filière bureaucratique à un éco-système complexe (Dethou, 2016). De plus, nous suggérons de ne pas négliger le contexte organisationnel dans lequel s'inscrit l' élu, sa collectivité / son administration, ce contexte pouvant marquer un point de différence non négligeable entre l' élu et l'entrepreneur (Dethou, Schmitt & Husson, 2017).

3.2 L'INTENTIONNALITE

Second pilier de l'agir entrepreneurial, l'intentionnalité est la capacité d'un individu à se donner un but, autrement dit à se projeter dans une situation souhaitée. Ainsi, l'intentionnalité consacre l'approche temporelle de l'agir entrepreneurial, centrée sur le futur, en permettant d'éclairer le lien entre la situation existante et la situation (future) souhaitée, autrement dit, portant l'empreinte de l'entrepreneur. Comme le précise Schmitt (2012a), il s'avère que les entrepreneurs agissent dans une perspective dite itérative.

En reprenant la citation de Watzlawick (1988) « ce n'est pas le passé mais le futur qui détermine le présent », nous pouvons souligner que l'entrepreneur se projette ainsi dans un futur qui est construit par la compréhension actuelle qu'il a de son environnement, façonnée notamment par ses représentations.

Cette question de l'intentionnalité nous semble particulièrement pertinente pour aborder l'élu-entrepreneur, du fait de la problématique centrale du rapport au temps dans l'exercice du mandat politique.

Ainsi, par la lunette de l'intentionnalité, il est intéressant de questionner le rapport au temps qui peut être celui de l'élu, par rapport à l'entrepreneur, notamment vis-à-vis d'un futur pouvant être conditionné par les échéances électorales. Du temps court ou temps long, nous pourrions éventuellement distinguer par ce biais le temps du mandat et le temps du projet.

3.3 LA PROBLEMATISATION

Dernier pilier de l'agir entrepreneurial, la problématisation pourrait être définie comme le temps de la construction de sens, via la construction d'un problème (Dewey, 1938). La situation entrepreneuriale dans son ensemble est comprise comme un processus néguentropique, c'est-à-dire un processus amenant l'entrepreneur à organiser son action par rapport à un désordre initial. La compréhension de ce désordre, contexte présent, et le passage à la projection vers une situation future souhaitée, passe par l'intermédiaire d'une problématisation, plus précisément d'un espace de problématisation.

Cet espace de problématisation permet à l'entrepreneur de façonner son projet entrepreneurial en construisant un scénario, lequel sera l'artefact jouant le rôle d'intermédiaire entre l'entrepreneur et son éco-système. De ce scénario sortent des hypothèses plausibles dont la cohérence et la robustesse sont testées dans le temps (« chemin faisant ») auprès des acteurs

de l'éco-système. Ce processus, au cœur de l'agir entrepreneurial, éclaire donc cette activité centrale qu'est la conception du projet entrepreneurial. Partant du principe que les connaissances ne sont / ne peuvent être détenues par une seule personne, l'entrepreneur est cependant amené à partager ses connaissances, ses représentations, sa conception de la réalité avec son éco-système.

Aussi, l'entrepreneur doit-il pouvoir s'assurer de la compréhension mutuelle des différents acteurs. En d'autres termes, afin de partager sa vision, l'entrepreneur doit pouvoir la traduire. C'est bien là tout l'intérêt et l'apport des théories de la traduction (Akrich, Callon & Latour, 2006), permettant aux parties-prenantes d'un écosystème, répondant à des logiques et langages différents, de se comprendre pour travailler ensemble.

Il est donc intéressant d'étudier le rapport qu'entretient l'élus avec cette activité de problématisation, afin d'observer si celui-ci est commun avec celui de l'entrepreneur, cette activité étant une étape centrale du processus entrepreneurial.

Cette nouvelle grille de lecture, par l'agir entrepreneurial, nous offre donc de réelles pistes à explorer pour comprendre l'élus-entrepreneur, mieux le cerner d'un point de vue académique et mieux l'accompagner d'un point de vue pratique.

4. L'ELU-ENTREPRENEUR, VISIONNAIRE AVANT D'ETRE GESTIONNAIRE : LES APPORTS DE LA RECHERCHE EN MANAGEMENT PUBLIC ET EN ENTREPRENEURIAT RELIÉS PAR LA TEMPORALITE DU PROJET

Le croisement disciplinaire dont est issu l'élus-entrepreneur assure la pertinence du concept qui se nourrit aussi bien des apports du management public que de ceux de la recherche en entrepreneuriat, où il reste un objet d'étude à approfondir, via notamment la grille de lecture que nous proposons ici.

Nous l'avons vu, là où le management public insiste sur la dimension de gestion de l'élus-entrepreneur, l'entrepreneuriat se focalise sur la construction et la traduction du projet - entrepreneurial – de l'élus et donc insiste davantage sur les notions de vision et d'intentionnalité. Se concentrer sur l'agir entrepreneurial, c'est placer le projet au cœur de

l'étude. Cela nous semble ouvrir une perspective intéressante dans le sens où ledit projet est un processus qui s'inscrit dans une temporalité particulière.

Cette dernière peut structurer le raisonnement et offrir une compréhension plus claire de la complémentarité des apports en management public et en entrepreneuriat. En effet, le processus entrepreneurial peut se résumer en trois phases distinctes (Omrane, Fayolle & Ben-Slimane, 2011).

La première est la phase de déclenchement du processus entrepreneurial, où débute la conception du projet, à partir de la vision et de l'intentionnalité de l'entrepreneur. C'est à ce moment que démarre la construction du scénario entrepreneurial (Schmitt, 2016) et l'évaluation de l'opportunité. En ce sens, le processus entrepreneurial débute « au point de rencontre et d'articulation entre l'intention de créer une entreprise et des opportunités de l'environnement » (Giordani, 2004, p.6).

La deuxième est la phase d'engagement, durant laquelle se poursuit le travail de conception et de traduction, tel que nous l'avons développé. C'est à ce moment qu'est testée la solidité du scénario entrepreneurial, en interaction avec les membres de l'écosystème, avec lesquels est partagé le projet de l'entrepreneur, qui doit désormais fédérer autour de ce dernier.

La troisième phase est celle que les auteurs dénomment « survie-développement », en ce qu'elle est cette période où le projet, devenant désormais opérationnel, joue sa survie et son développement. Beaucoup de projets entrepreneuriaux n'arrivent pas à s'inscrire dans le temps, faute d'une gestion rigoureuse à la suite de son émergence, ne permettant pas de le consolider. Nous sommes ici clairement dans le temps de la gestion de projet, ce qui fait appel à des compétences multiples de gestion.

En nous appuyant sur cette temporalité du projet, à travers ses différentes phases, et en l'appliquant à la démarche entrepreneuriale de l'élu, nous pouvons éclairer un cheminement cohérent et un lien entre les différents apports.

En prenant cette posture, nous voyons que l'élu-entrepreneur est avant toute chose un visionnaire qui, à l'image de l'entrepreneur, doit confronter son intentionnalité aux acteurs de son environnement, ce qui est éclairé par le travail de problématisation-conception que nous livre la recherche en entrepreneuriat. En abordant ensuite la phase d'engagement, si l'élu-entrepreneur avance davantage dans la conception du projet, il enclenche surtout ici la phase de traduction, dans la relation qu'il tisse avec l'écosystème et les différentes parties-prenantes.

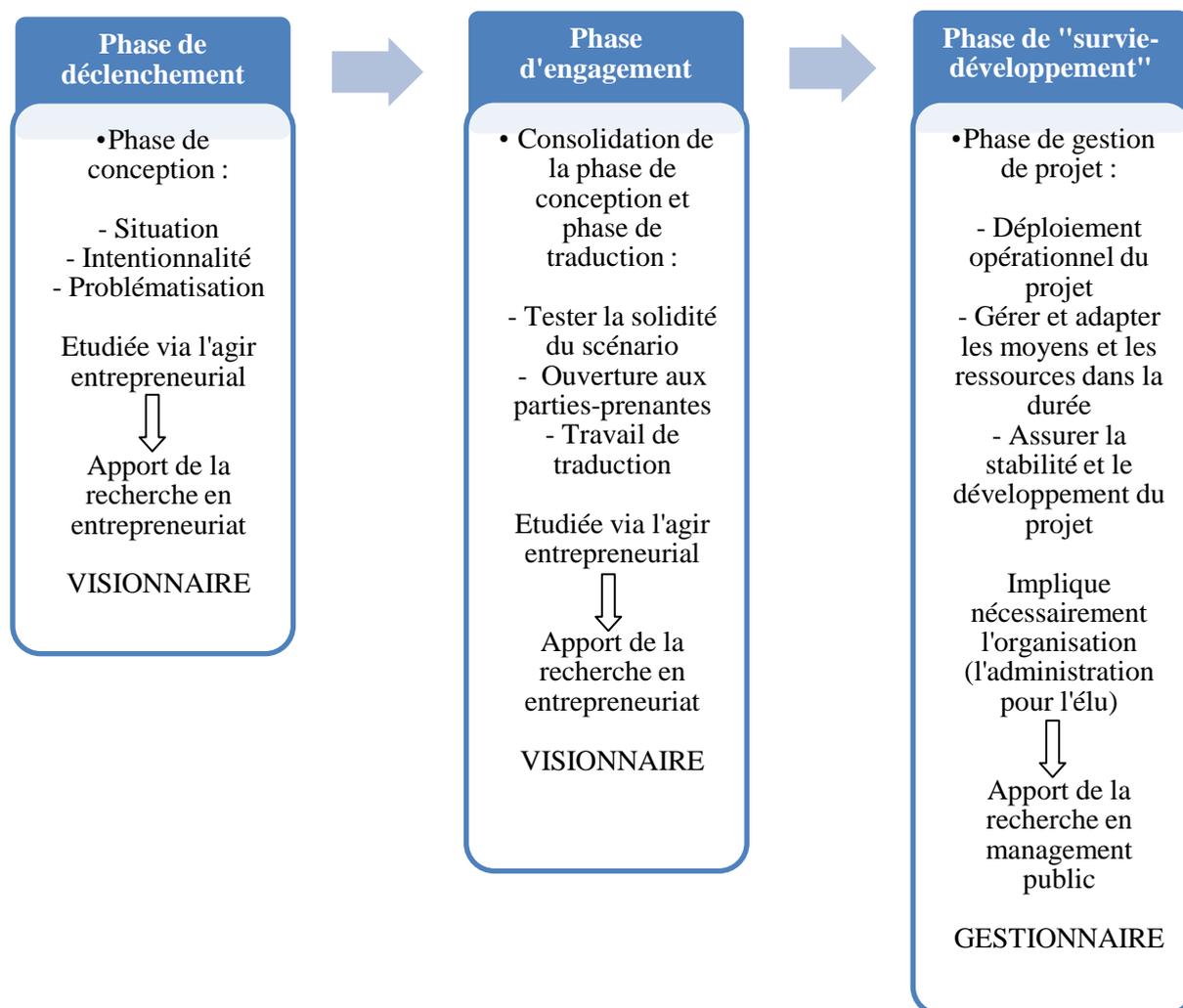
Enfin, c'est véritablement lors de la phase « survie-développement » que l'élu-entrepreneur est amené à mobiliser pleinement son organisation, pour la déclinaison opérationnelle de son projet, pour le concrétiser et assurer les bonnes conditions de sa réussite dans le temps, voire de son évolution. Pour suivre un projet entrepreneurial, le traduire en actions concrètes auprès du public, l'enjeu managérial est effectivement important, afin que les agents publics en soient des partenaires plein et entier, acteurs et accompagnateurs de changement.

Pour assurer la bonne mise en œuvre du projet, dans la gestion des moyens et des ressources, dans le cadrage budgétaire notamment, l'élu doit pouvoir compter sur son administration, comme catalyseur et non comme frein. C'est donc bien là qu'il doit nécessairement avoir une dimension de gestionnaire, ce qui lui permet également d'asseoir une crédibilité durable. Être visionnaire ne suffit pas si l'élu-entrepreneur ne se donne pas les moyens de sa réussite sur la durée.

D'ailleurs, la littérature en entrepreneuriat nous livre elle-même des exemples qui étayent cette approche, à l'image du Dr. Kiffer « maire bâtisseur » d'Amnéville qui concevait sa ville comme une « commune-entreprise » (Nobile, Schmitt & Husson, 2012). Cet exemple est typique d'un élu-entrepreneur qui s'est exclusivement comporté en visionnaire, en transformant sa commune, ancienne terre de la sidérurgie lorraine, en un important pôle de tourisme et de loisirs, sans s'attarder réellement à son impératif de gestion, la ville ayant frôlé la mise sous tutelle après plusieurs rapports de la Cour des comptes

Aussi, dans l'approche que nous proposons ici, l'élu-entrepreneur, compte-tenu de la temporalité du projet, est avant toute chose un visionnaire, dont le cheminement de conception et de traduction dudit projet est en grande partie éclairé par la recherche en entrepreneuriat. Il est ensuite un gestionnaire, dont le nécessaire lien avec l'organisation et l'impératif de gestion de cette dernière sont majoritairement exposés en management public.

Figure 13 : du visionnaire au gestionnaire, l' élu-entrepreneur vu au prisme de la temporalité du projet.



Source : Dethou (2019).

CONCLUSION

Compte-tenu des changements importants que traverse la sphère publique, le développement de la figure de l' élu-entrepreneur trouve tout son sens, au croisement du management public et de l'entrepreneuriat. Ces deux champs de recherche alimentent de manière complémentaire

le concept en éclairant aussi bien sa dimension de gestionnaire que celle de visionnaire. Ce double impératif, de gestion et de vision, doit être pris en compte pour bien cerner l' élu-entrepreneur dans son entièreté.

Aujourd'hui, nous l'avons souligné, la littérature en entrepreneuriat nous propose comme seule grille de lecture de l' élu-entrepreneur l'orientation entrepreneuriale, avec un triptyque innovation-proactivité-prise de risque. Au fur et à mesure de nos recherches, il s'est avéré que l'orientation entrepreneuriale n'apportait pas d'éclairage sur des éléments que nous pensions pourtant utiles pour appréhender le phénomène entrepreneurial dans son ensemble : le rapport au projet et à l'écosystème entrepreneurial.

En mettant l'accent sur l'agir entrepreneurial, en complément de l'orientation entrepreneuriale, dont nous avons souligné la pertinence mais aussi les limites, nous nous plaçons dans une démarche plus globale, voire englobante, pour appréhender le processus entrepreneurial dans son ensemble (Gartner, 1988). En adoptant cette approche processuelle, notamment via la temporalité du projet, ce papier permet de relier ce double impératif de gestion et de vision et, par là-même, de créer un pont cohérent entre les apports du management public et les apports en entrepreneuriat.

L' élu-entrepreneur serait donc d'abord un visionnaire, centré autour de son projet, à partir duquel il enclenche l'ensemble de sa démarche entrepreneuriale, laquelle doit intégrer son environnement, dont son environnement organisationnel (sa collectivité, sa structure publique/para-publique, son administration).

Dans ce sens, il doit amener son organisation à suivre son aventure entrepreneuriale, afin que cette dernière ne soit pas un frein. Ce travail ouvre des défis managériaux certains au sein des organisations publiques et politiques et dont le management public se saisit. C'est ainsi que se fait jour l'impératif de gestion chez l' élu-entrepreneur.

En effet, l' élu-entrepreneur serait ensuite un gestionnaire qui doit garantir toutes les conditions à la réalisation effective et opérationnelle de son projet, ainsi qu'à son développement en vue de l'inscrire dans le temps. Ce travail est gage de crédibilité sur la durée. Il évite à l' élu-entrepreneur d'être visionnaire sans être gestionnaire et de porter, par conséquent, une vision sans lendemain, ou une vision au prix de déséquilibres certains. A ce titre, le parcours du maire-entrepreneur Dr. Kiffer à Amnéville (Nobile, Schmitt & Husson, 2012) et de ses dérives en est un parfait exemple.

Cette question de la temporalité du projet et cette approche processuelle de la démarche entrepreneuriale entrouvre enfin la question plus large du temps en ce qui concerne l' élu-entrepreneur, afin d'étudier plus précisément les points communs et les différences entre le temps de l' élu, le temps politique, et le temps de l' entrepreneur.

Dans ce sens, peut-être y a-t-il des pistes intéressantes à explorer pour une approche cyclique du mandat de l' élu-entrepreneur étudié au prisme de l' agir entrepreneurial, à savoir, un début de mandat où, fort de la légitimité de son élection, l' élu s'inscrit dans une démarche entrepreneuriale, avant de glisser, à l' approche d' une nouvelle échéance électorale, vers plus de statu quo, ce même statu quo qu' il combattait auparavant ? C' est là des chemins de recherche à emprunter, en vue de cerner de la manière la plus complète possible l' élu-entrepreneur, dans ses apports et ses propres limites.

TEXTE DU MANUSCRIT 4

L'AGIR ENTREPRENEURIAL POUR COMPRENDRE L'ÉLU- ENTREPRENEUR : PROPOSITION D'UNE GRILLE DE LECTURE A PARTIR D'UN ACCOMPAGNEMENT EN SITUATION

INTRODUCTION

S'intéresser à l'élu-entrepreneur, c'est vouloir consolider un concept encore émergent et, par ce biais, s'engager pour le développement plus large d'un entrepreneuriat public et politique. L'entrepreneuriat, notamment dans la recherche francophone, fait l'objet d'un intérêt croissant depuis ces vingt dernières années (Fayolle & Messeghem, 2011), multipliant ainsi les thématiques d'étude et les perspectives qui s'y rapportent. Parallèlement, la société dans son ensemble trouve dans l'entrepreneuriat une voie de développement voire d'épanouissement professionnel et personnel qui tend à en accroître sa place dans tous les secteurs (Fayolle, 2017).

La sphère publique et politique n'y échappe pas, compte-tenu des mutations qui la traversent, des défis qui lui font face et des attentes des citoyens à son égard. Ce contexte complexe, contraint et mouvant pousse à étudier et comprendre l'élu comme un entrepreneur d'un type particulier au travers du concept d'élu-entrepreneur (Nobile, 2013).

De la vision notabiliaire de l'élu (Worms, 1966) issue des sciences politiques, aux recherches sur le marché et le profit politique, influencées par le *Public Choice* en sciences économiques (Blérald, 1991), en passant par l'émergence du management public et de la figure du maire-entrepreneur (Huron, 2001), le cheminement conceptuel de l'élu-entrepreneur est riche d'apports divers émanant d'autres disciplines que l'entrepreneuriat.

Comme nous le verrons, si ces ancrages apportent des éclairages intéressants, ils sont néanmoins incomplets pour appréhender l'élu sous une dimension véritablement entrepreneuriale. C'est là tout l'enjeu d'étudier l'élu-entrepreneur à la lumière des travaux et des enseignements tirés de la recherche en entrepreneuriat. En partant des apports et limites des approches de l'élu-entrepreneur publiées jusqu'aujourd'hui et notamment des recherches effectuées sur l'orientation entrepreneuriale des collectivités et des élus (Nobile, 2017), nous avons proposé une nouvelle grille de lecture basée sur l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015).

Dans cet article, en partant du modèle des « 3M » (Schmitt, 2018), il convient de s'arrêter plus précisément sur la conduite du projet en situation, de sa conception à sa traduction, afin de cerner l'agir entrepreneurial chez l' élu. Pour ce faire, nous exposerons notre immersion en cabinet parlementaire par une recherche-intervention (David, 2012) effectuée auprès d'un Sénateur. Cette expérience de recherche dans et par le terrain, en intervention et en participation observante (Lalonde, 2013) comme praticien-chercheur (De Lavergne, 2007) a permis de tester la pertinence de cette nouvelle grille de lecture et d'en tirer un certain nombre d'enseignements aidant à la compréhension de l' élu-entrepreneur.

Avant toute chose, nous reviendrons dans cet article sur le champ théorique afin de présenter les origines du concept d' élu-entrepreneur, son étude dans le champ de l'entrepreneuriat et notre grille de lecture par l'agir entrepreneurial. Nous développerons ensuite notre approche basée sur la conception et la traduction du projet afin de cerner au mieux cet agir entrepreneurial chez l' élu. Enfin, à partir de ce socle, nous présenterons le cadre de notre recherche intervention auprès d'un élu, le récit de sa démarche entrepreneuriale et les enseignements que nous en tirons en termes de compréhension de l' élu-entrepreneur.

1. L'ELU-ENTREPRENEUR : DE SES ORIGINES A SON APPREHENSION PAR L'AGIR ENTREPRENEURIAL

Il convient dans un premier temps de présenter les principaux éléments issus de la littérature, des origines du concept d' élu-entrepreneur à son étude par la recherche en entrepreneuriat et notre proposition de grille de lecture via l'agir entrepreneurial.

1.1 LES ORIGINES DIVERSES ET CROISEES DE L'ELU-ENTREPRENEUR

L' élu-entrepreneur se démarque notamment de l' élu notable (Worms, 1966), autrement dit, une personnalité politique qui centralise le plus de pouvoir(s), afin de renforcer toujours plus son ancrage et son autorité, en ayant la main sur les réseaux locaux. Cet élu notable favorise ainsi le *statu quo*, meilleure garantie pour lui d'être réélu.

Les mutations de la sphère publique, particulièrement locale, passant d'un système dual autour d'une filière bureaucratique et d'une filière électorale (Crozier et Thoenig, 1975) à un système territorial complexe, ont poussé à penser et entrevoir l' élu d'une manière renouvelée, plus entrepreneuriale. Dès lors, un rapide panorama historique du concept semble ici

intéressant, d'autant que ce dernier plonge ses racines dans un croisement disciplinaire autour des sciences politiques, des sciences économiques et du management public.

Ce cheminement multi-disciplinaire au fondement de la recherche sur l'élu-entrepreneur a fait l'objet d'une synthèse par Nobile (2013) dans laquelle il revient sur les différentes approches :

- *L'homo-politicus* des sciences politiques : ici l'élu attend un retour sur investissement qui se comprend, par exemple, comme des lois votées ou autres décisions politiques prises en sa faveur, dans le sens de ses propositions. L'idée de coalition politique et d'intermédiation est ici centrale, afin de pousser les idées nouvelles qu'il porte.
- *L'homo-oeconomicus* des sciences économiques : sous l'influence du *Public Choice*, cette vision comprend l'élu comme en quête de profit « collectif » dans le sens où tout en œuvrant pour l'intérêt général, l'élu œuvre pour son intérêt personnel. En proposant et en mettant en œuvre une politique publique, donc en répondant à une problématique d'intérêt général, l'élu ne répond pas moins à une demande électorale qui lui faut également satisfaire en vue de conforter son image et d'assurer, par exemple, sa réélection.
- *L'homo-publicus* du management public : l'élu est ici un entrepreneur public et politique à l'initiative de changements organisationnels et instaurant une dynamique nouvelle voire innovante dans la sphère publique. Le management public est ainsi le socle des études fondatrices à partir desquelles se sont construites les recherches sur l'élu-entrepreneur, notamment celles sur le « maire-entrepreneur » (Le Duff & Orange, 1996) et « le maire entrepreneur politique » (Huron, 1999).

Si ces recherches fondatrices ont traité de l'entrepreneur politique et ouvert la voie au concept d'élu-entrepreneur, il nous faut remarquer qu'aucune n'est issue du champ de la recherche en entrepreneuriat en tant que telle. Une fois saisie, cette incomplétude fut toutefois corrigée, poursuivant ainsi la consolidation du concept en entrepreneuriat.

1.2 APPREHENDER L'ELU-ENTREPRENEUR EN ENTREPRENEURIAT : DE L'ORIENTATION A L'AGIR

C'est dans sa thèse que Nobile (2013) développe plus précisément le concept d'élu-entrepreneur et l'inscrit clairement dans la recherche en entrepreneuriat, notamment en proposant de l'analyser au travers de la grille de lecture de l'orientation entrepreneuriale, par le triptyque suivant : l'innovation, la proactivité et la prise de risque (Miller, 1983).

Par conséquent, un élu serait un élu-entrepreneur dès lors qu'il développe une orientation entrepreneuriale, autrement dit, qu'il porte une démarche d'innovation, fait preuve de proactivité et démontre sa capacité à prendre des risques. Il est entendu que ces trois éléments sont adaptés au secteur public et que l'élu poursuit un dessein social (Nobile, Schmitt & Husson, 2012). Ces travaux, en inscrivant l'élu-entrepreneur dans le champ de l'entrepreneuriat par le biais de l'orientation entrepreneuriale, marquent sans nul doute un tournant et la limite de la littérature à ce sujet.

Dès lors, un regard critique sur cette dernière permet d'engager le débat. S'agissant d'abord des recherches en management public, elles portent davantage sur le concept d'entrepreneur public et politique que sur l'élu-entrepreneur en tant que tel, les analyses conduisant à s'intéresser parfois aux fonctionnaires (et non aux seuls élus). De plus, la dimension organisationnelle, autrement dit, le lien avec l'organisation et la gestion de cette dernière est très présente. Bien entendu, celle-ci doit évidemment être prise en compte, comme nous le défendions d'ailleurs dans un précédent article (Dethou, Husson & Schmitt, 2017). Pour autant, elle ne saurait rendre compte du concept d'élu-entrepreneur dans son entièreté (Dethou, 2020). En effet, la gestion d'une organisation publique n'est d'abord pas l'apanage des seuls élus. Les fonctionnaires, tendant à devenir des managers publics (Bonnenfant & Berardi, 2012), sont d'ailleurs les premiers concernés par ladite gestion. Ensuite, tous les élus ne sont pas chef d'exécutif et, par conséquent, à la tête d'une collectivité, ni même d'une quelconque organisation publique.

D'un point de vue plus méthodologique, ces études sont toutes de nature quantitative et se basent sur une analyse *a posteriori* de l'action de l'élu. Ce point entraîne finalement une limite bien plus large qui fonde une différence marquante entre l'étude du concept dans le champ du management public et l'étude du concept dans le champ de l'entrepreneuriat. En effet, là où le management public va s'intéresser davantage aux résultats et conséquences de l'action de l'élu, l'entrepreneuriat s'intéresse à comprendre et à accompagner l'action elle-même. En cela, l'approche qualitative en entrepreneuriat proposée par Nobile offre une perspective intéressante à partir de laquelle nos travaux démarrent.

En mobilisant seulement l'orientation entrepreneuriale, il nous apparaît un risque de s'enfermer dans une approche presque comportementale de l'élu-entrepreneur en l'appréhendant par sa propension personnelle à l'innovation, à la proactivité et à la prise de risque. Dans ce sens, la grille de lecture de l'orientation entrepreneuriale ne nous semble pas

rendre suffisamment compte du projet entrepreneurial en tant que tel (Boutinet & Raveleau, 2011), du processus entrepreneurial qui y est associé et de la relation à son écosystème (Philippart, 2016), autant d'éléments qui façonnent le phénomène entrepreneurial.

Dans les perspectives de sa thèse, Nobile (2013) appelait d'ailleurs à s'intéresser davantage à cette notion de projet entrepreneurial. C'est donc dans ce sens que nos travaux s'inscrivent, en prenant appui sur des développements plus récents dans la recherche en entrepreneuriat, notamment l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015). Considérant comme Dupuis (2020) qu'il est pertinent de croiser les figures « d'entrepreneur visionnaire » (Filion, 1991) et « d'entrepreneur relationnel » (Bréchet & *al.*, 2009), nous proposons une nouvelle grille de lecture pour appréhender l'élus-entrepreneur sur la base de l'agir entrepreneurial (Dethou, 2020). En complément du triptyque traditionnel de l'orientation entrepreneuriale (innovation – proactivité – prise de risque), nous travaillons autour d'un nouveau triptyque situations – intentionnalité – problématisation, permettant, à notre sens, de mieux rendre compte du phénomène entrepreneurial.

2. CONCEPTION ET TRADUCTION DU PROJET : REVELER L'AGIR ENTREPRENEURIAL CHEZ L'ELU

Poser comme grille d'analyse l'agir entrepreneurial appelle à travailler plus précisément le lien entre les trois éléments du triptyque, au travers notamment la notion de projet, de sa conception à sa traduction.

2.1 LE MODELE DES « 3M » COMME CADRE : CERNER LA SITUATION ET CONCEVOIR LE PROJET

Au commencement de l'agir entrepreneurial, il y a d'abord et avant tout la situation entrepreneuriale (Fayolle, 2004), de laquelle tout commence. Pour la cerner concrètement, nous recourons au modèle dit des « 3M » (Schmitt, 2018) : « moi », « mon projet » et « mon écosystème ». Le « moi » fait référence à l'entrepreneur, entendu comme celui qui entreprend. « Mon projet » correspond au projet qu'il construit et porte. Enfin, « mon écosystème » correspond aux acteurs de son environnement, aux parties-prenantes de son projet. De la situation entrepreneuriale découlent, via le projet et sa conception, les deux autres éléments constitutifs de l'agir entrepreneurial : l'intentionnalité et la problématisation.

En effet, le projet est au cœur de la situation, comme lien entre l'interne (l'entrepreneur) et l'externe (l'environnement), au cœur du processus entrepreneurial, au point d'en faire un paradigme central (Jaziri & Paturel, 2009). Considérant l'entrepreneuriat comme une activité à projet (Schmitt & Bayad, 2008), nous reconnaissons à ce dernier un rôle cognitif, en ce que sa conception permet à l'entrepreneur de structurer sa réflexion vis-à-vis de son environnement et des acteurs qui le composent.

Le projet est donc un artefact, en ce qu'il est un phénomène artificiel façonné par l'Homme, « par ses buts ou par ses intentions, de manière à s'adapter à l'environnement dans lequel il vit » (Simon, 1969). Les artefacts émergent ainsi de l'adaptation des individus à leur environnement mais également de la projection par l'entrepreneur d'un futur souhaité par rapport à une situation existante. Aussi, comme le mentionnait Simon (1991, p. 201) : « est concepteur quiconque imagine quelque disposition visant à changer une situation existante en une situation préférée ».

Pour Simon (2004, p. 207), la conception « s'intéresse (...) aux phénomènes tels qu'ils pourraient être, à l'invention d'artefacts permettant d'attendre des buts ». Il est donc question ici des relations entre l'intentionnalité (le but) et les artefacts (la conception). L'intentionnalité est ainsi la pierre fondatrice de l'activité de conception effectuée par l'entrepreneur, qui lui permet de prendre conscience du sens qu'il entreprend, par l'intermédiaire de son dessein.

Cela renvoie à l'idée du *Designo* de Léonard de Vinci (Boutinet, 1993). Nous passons du dessein (réflexion interne, travail de conception...) au dessin (réalisation effective, expression externe...). Le projet porte donc l'intentionnalité de l'entrepreneur et, comme artefact, il permet de la confronter aux parties-prenantes de l'écosystème. Le passage du dessein au dessin s'effectue par une nécessaire phase de problématisation afin de donner corps à la compréhension de la situation et à l'esquisse du projet.

Ce scénario entrepreneurial est donc à partager auprès des acteurs de l'écosystème, afin de le développer, d'en tester la robustesse, de l'enrichir. Ainsi, l'entrepreneur entame l'activité de traduction, sur laquelle nous allons désormais revenir.

2.2 LA CONFRONTATION A L'ECOSYSTEME : TRADUIRE LE PROJET

L'émergence de représentations communes, d'un langage commun, devient nécessaire pour pouvoir se parler et surtout se comprendre. C'est bien là tout l'enjeu pour l'entrepreneur se plongeant dans une dynamique d'écosystème. Pour se faire, il nous apparaît que les travaux

issus de l'école de la traduction sont un cadre théorique et pratique intéressant pouvant être mobilisé pour accompagner l'entrepreneur dans ce nécessaire travail de traduction.

S'il est un texte fondateur de l'école de la traduction, c'est bien celui de Callon (1986) revenant sur son étude de cas des coquilles St-Jacques de la baie de Saint-Brieuc. Un cas pratique à partir duquel l'auteur a tiré un certain nombre de conclusions, formalisant alors cet exercice de traduction au sein d'un écosystème.

Dans leur étude des auteurs de la théorie de la traduction, Walsh et Renaud (2010) reviennent sur les principaux concepts de cette école, que nous exposons ici afin de bien les cerner.

- L'acteur/l'actant : selon Calon et Latour (1981), l'acteur est un élément qui cherche à peser sur son environnement et à exercer une dépendance sur les acteurs de ce dernier. Le premier des acteurs est le *Primum Novens*, autrement dit, le porteur de projet qui aura à endosser le rôle du traducteur. Cependant, les auteurs éloignent la notion d'acteur de la notion de personne. Par conséquent, l'acteur peut être humain ou non humain. C'est la raison pour laquelle les auteurs préfèrent le terme d'actant à celui d'acteur, qui se réfère plus à une capacité d'agir et d'influencer une action. Dans ce sens, les actants interviennent dans la construction du réseau et du projet.
- Le réseau : il s'agit-là d'une notion centrale au sein de la littérature sur la traduction. Comme le précisent Amblard & al. (1996) : « un réseau est une méta-organisation rassemblant humains et non humains ». Le réseau est considéré comme constitué lorsque les acteurs/actants sont alignés par la traduction. Cette étape est appelée par les auteurs (Calon, 1981) « la convergence », autrement dit, un degré d'accord engendré par une série de traduction.
- Les intermédiaires : l'ensemble des éléments qui permettent aux actants d'être mis en relation et d'échanger. Il peut s'agir
- Les porte-paroles :

Le phénomène de traduction s'inscrit dans le temps et est cadré par quatre grandes étapes que rappellent Walsh & Renaud (2010) :

- La problématisation : chaque actant est identifié avec sa ou ses problématiques. Le *Primum Novens* expose son projet et sa problématique qui commence à être partagée par les autres, chacun des actants y retrouvant son intérêt.

- L'intéressement : cette étape, socle nécessaire, permet d'organiser le système d'alliances qui forme le réseau en permettant de donner une identité à ce dernier.
- L'enrôlement : il s'agit dans la poursuite de l'intéressement de définir et coordonner les rôles de chacun et, le cas échéant, être en capacité de mobiliser de nouveaux acteurs et les faire rejoindre l'écosystème.
- La mobilisation des alliés : c'est la constitution d'une chaîne d'intermédiaires. Chacun d'eux étant considéré comme mobile, autrement dit, pouvant davantage s'investir ou, dans le sens inverse, se désengager. Une fois le réseau stabilisé, il n'y a plus qu'un seul et unique porte-parole : le traducteur.

Les acteurs de l'écosystème ont des parcours différents, des intérêts différents, des représentations différentes. Cette multiplicité de différences, voire de divergences, rend nécessaire la construction d'un langage partagé par tous, pour permettre sur la durée un travail (en) commun autour du projet. Nous retrouvons par là ce que Midler (1993) développe avec le processus « d'art d'influence » et plus particulièrement les étapes d'intéressement et de communication, en vue de mettre en place la « concourance », à savoir, la cohésion des acteurs pour concourir à un objectif commun.

En cela, l'entrepreneur adopte une posture de traducteur en travaillant à la compréhension commune de sa volonté mais également en essayant d'intégrer (d'enrôler) de nouveaux acteurs dans son écosystème, en vue d'enrichir le projet. Ce passage de l'implicite à l'explicite nous semble être une étape fondamentale de l'agir entrepreneurial, où les liens entre les acteurs, l'artefact et les différentes réflexions et actions, des uns et des autres, se tissent, autour et avec l'entrepreneur.

Ces activités de conception et de traduction du projet donnent ainsi vie à la situation entrepreneuriale et permettent de cerner concrètement l'agir entrepreneurial. Ce passage de l'un à plusieurs, du « moi » à « mon écosystème » est par conséquent au cœur de notre étude, à la recherche de l'agir entrepreneurial de l'élu-entrepreneur.

3. « DU MOI » A « MON ECOSYSTEME » : RECIT ET ENSEIGNEMENTS D'UNE DEMARCHE ENTREPRENEURIALE CHEZ UN ELU

Après avoir présenté le contexte de notre recherche-intervention auprès d'un sénateur, en immersion au sein du cabinet parlementaire, nous reviendrons sur les grandes étapes de cette dernière et des enseignements que nous en tirons en termes d'agir entrepreneurial chez l'élue.

3.1 PRESENTATION DU CONTEXTE DE LA RECHERCHE-INTERVENTION

En sciences de gestion, nous pouvons distinguer trois principaux modes de production des connaissances (Perez, 2008) :

- Le mode positiviste, séparant clairement le sujet et l'objet, considère que le réel est connaissable objectivement, en dehors du chercheur. Aussi, par ce mode, le chercheur s'engage dans une interprétation objective de faits étudiés. Pour guider sa recherche, il construit une question à partir du croisement qu'il effectue entre les théories existantes (état de l'art) et les faits qu'il est amené à étudier.
- Le mode interprétatif, quant à lui, relie le sujet et l'objet, dans une démarche d'interprétation par le chercheur de la réalité dans laquelle il s'émerge, aux côtés des acteurs dont il cherche à comprendre les intentions et les motivations. Dans la droite ligne des travaux de Max Weber, ce mode vise à appréhender et à comprendre la réalité sociale, laquelle est construite par l'interaction des différents acteurs.
- Le mode constructiviste, enfin, part du principe que la réalité n'est pas donnée et connaissable en soi, mais bien construite, notamment par le chercheur à partir d'une situation, dans un cadre spatio-temporel donné. Aussi, le chercheur co-construit l'objet de recherche en totale interaction avec les acteurs de la situation, situation dans laquelle ils projettent un changement. Dans ce sens, l'objet de recherche n'est pas pré-défini en amont de la recherche mais est amené à évoluer « chemin faisant », au gré des préoccupations du chercheurs mais également des acteurs en présence.

Pour notre part, nous nous inscrivons dans une perspective constructiviste (Le Moigne, 1995). Pleinement immergés dans notre terrain de recherche, en relation directe avec les acteurs, nous ne sommes pas dans une posture d'observateur neutre mais bien dans une posture de praticien-chercheur (De Lavergne, 2007), acteur d'une participation observante (Lalonde, 2013) et menant une recherche-intervention (David, 2012) auprès d'un élu.

En effet, en 2017, nous entamons notre recherche-intervention auprès d'un Sénateur et Président d'une agence de développement et d'urbanisme. Membre de son équipe parlementaire en qualité de collaborateur, nous sommes amenés à suivre l'ensemble de ses dossiers au quotidien, dont une idée de projet sur la question de la gestion des temps de l'enfant et de l'organisation de l'école dans les territoires. C'est sur cette dernière que porte plus spécifiquement notre recherche-intervention, au sein du cabinet et auprès de l' élu.

3.2 IMMERSION EN SITUATION AUPRES DE L'ELU : DE LA CONCEPTION A LA TRADUCTION DU PROJET

Notre recherche-intervention s'est ainsi centrée autour de l'accompagnement et de l'étude des phases de conception et de traduction d'un projet chez un élu. Aussi, pouvons-nous synthétiser le cheminement de cette démarche entrepreneuriale initiée par l' élu par quatre grands temps : un focus sur la situation de départ, l'exercice de problématisation, l'ouverture aux parties prenantes et, enfin, une phase de relance, contournement et blocages.

Tout d'abord, il convient de présenter la situation de départ, composée de :

- l' élu : Sénateur et Président d'une agence de développement et d'urbanisme. Ce dernier fait preuve d'une orientation entrepreneuriale en ce qu'il s'engage dans une démarche innovante (son idée n'ayant jamais été mise en place sur le département) et proactive (en amont d'un certain nombre de recommandations nationales, à l'image du rapport de la mission territoires et réussite Mathiot-Azéma en 2019), avec sa part de prise de risque (à la fois en termes de mobilisation de moyens mais aussi et surtout en termes d'image vis-à-vis des élus compte-tenu des conclusions que le travail mené permettrait de tirer).
- Le projet : il s'agit à ce stade de l'intentionnalité de l' élu en ce qu'il porte une idée de mener « une étude » sur la gestion des « temps de l'enfant » pour une meilleure coordination entre l'Éducation Nationale et les collectivités territoriales. Il s'avère que le sujet de la place de l'école dans la commune est une des priorités des élus que le Sénateur perçoit sur le terrain, notamment auprès des Maires. Dans un contexte de raréfaction des moyens et d'enjeu fort en termes d'égalité des chances, le Sénateur défend la nécessité d'une approche globale de la thématique scolaire et périscolaire pour réfléchir collectivement aux réponses à apporter en vue d'améliorer le service et la gestion de ce dernier.

- Le contexte / l'écosystème : c'est bien du terrain que le Sénateur perçoit l'enjeu de son projet, auprès des maires du département, lesquels sont particulièrement attentifs à la question scolaire depuis la réforme des rythmes scolaires. L'environnement de cette situation de départ étant par ailleurs composé de l'équipe parlementaire du Sénateur, dont nous sommes membres.

Ce sont bien ces trois piliers de la situation entrepreneuriale que nous analysons et dont nous notons l'évolution dans le temps. A ce stade, le Sénateur travaille son idée concernant l'offre scolaire et périscolaire dans les territoires à partir d'une demande qu'il perçoit chez les élus. Il a déjà adressé un courrier au Recteur d'Académie dans lequel il ouvre la perspective sur son idée et sur la proposition d'une collaboration. Aussi, dès le départ, l'écosystème est intégré dans les réflexions de l' élu, de manière spontanée, avec le souhait d'apporter une réponse collective au problème.

C'est dans cette optique qu'il souhaite avancer davantage dans sa conception (et donc sa problématisation), afin de préciser et formaliser son intentionnalité qui, en l'état, n'est qu'une vision intérieure et dont les contours restent flous. En amont de la démarche, nous relevons que le Sénateur s'inscrit dans une démarche d'innovation, qu'il revendique : « On n'a jamais travaillé comme ça, on pourrait déboucher sur quelque chose de nouveau pour aborder la question scolaire avec les élus ».

Nous l'accompagnons donc dans ce sens en nous appuyant sur la méthode d'évaluation du potentiel d'affaires d'un projet dite IDEO© (Schmitt, 2016). En cela, nous enclenchons le travail de problématisation, à partir de la situation de départ précédemment présentée et sur la base de l'intentionnalité de l' élu telle que nous la percevons à ce stade. Cette méthode permet notamment de s'intéresser à la construction du scénario par l'entrepreneur. Nous avons donc choisi de la mobiliser auprès de l' élu, en nous concentrant notamment sur les trois questions centrales : le projet, c'est quoi ? Le projet, pour quoi ? Le projet, fait quoi ?

Se faisant, nous poussons l' élu à expliciter son idée, à formaliser son intentionnalité, à mettre davantage au clair la manière dont il se représente son projet, ou tout du moins les prémices de ce dernier à l'état gazeux. D'ailleurs, force est de constater, qu'à ce stade, nous sommes clairement dans un état gazeux où tout reste à consolider, conforter et, finalement, à (co-)construire. De sorte à éclaircir cet état gazeux, la méthode IDEO© appelle notamment à effectuer deux exercices qui poussent à présenter brièvement le dessein (le projet en une phrase) et à montrer le dessin (dessiner son projet).

Aussi, le Sénateur a-t-il présenté son projet en une phrase : « le projet consiste à élaborer un porté à connaissance sur l'organisation de l'école et du temps de l'enfant dans tous les territoires et à proposer des indicateurs d'aide à la décision, au service de la modernisation de l'offre des communes pour une école qui fait réussir ». De manière immédiate, l'élu insiste sur « tous », marquant une volonté d'entamer une démarche inclusive avec l'ensemble des acteurs « afin d'en négliger aucun et de permettre un accès à l'information à tous ».

En complément de la phrase, le Sénateur est amené à proposer un dessin de son projet. Ce dernier prend la forme d'une architecture du projet, avec la présence des acteurs (Sénateur et Recteur comme porteurs du projet, les services déconcentrés de l'État, les agences de développement, les diverses associations de Maires, parents d'élèves, foyers ruraux...), leur organisation et leurs interrelations (comité de pilotage, conférence des parties-prenantes – le terme est d'ailleurs révélateur – mise en place d'un observatoire, liens de décision, d'action et de modération...).

L'ensemble de ces nombreux éléments nous montre à quel point l'idée avait d'ores-et-déjà fait son chemin en termes de réflexion chez l'élu. Une réflexion croisée dès le départ, si ce n'est plutôt initiée, par des retours terrain de la part d'élus locaux, en grande majorité des Maires, qui faisaient remonter le sujet de la place de l'école dans la commune comme l'une des principales priorités pour eux et leurs habitants, lors de rendez-vous avec le Sénateur. Le lien avec l'écosystème est donc effectif dans le sens où c'est par lui que le projet débute.

Nous avons clairement ressenti cette demande en accompagnant le Sénateur lors de déplacements, ce que nous avons aussi retrouvé lorsqu'il a décrit dans le cadre d'IDEO© la demande du projet (le projet pour quoi ?) : « les élus municipaux qui sont interrogatifs sur le devenir de l'école telle qu'elle est organisée aujourd'hui dans la commune, tant sur la pérennité des effectifs que sur les moyens matériels, financiers et humains ».

Ce travail réflexif du Sénateur sur son intentionnalité et la manière de la formuler au mieux était donc déjà avancé dans sa tête, mais aussi bien appuyé par un environnement dont la relation, que lui confère son élection, était en grande partie construite et confiante, tout du moins de prime abord et d'un point de vue général (sans forcément évoquer ce projet précis).

Nous retrouvons bien là cette étape d'appréhension de la situation initiale de l'entrepreneur, des conditions de cette dernière, desquelles va démarrer le travail de construction de sens par la nécessaire problématisation. Justement, ce degré d'avancement que nous relevons, de

maturité de l'idée, peut s'expliquer par ce point bien spécifique qui nous a particulièrement marqué : l'exercice de problématisation effectué spontanément par l' élu.

En effet, à la question de la désignation du projet, le Sénateur a problématisé de suite : « la problématique finalement c'est : les communes et l'école : quels moyens pour favoriser la réussite ? », avec les termes « communes », « écoles », « moyens » et « réussite » qu'il souhaitait faire ressortir.

Précisant que cette étape n'était pas en soi la problématisation mais plus le nom du projet, facilement assimilable et transmissible à tous, le Sénateur a préféré « contrat pour l'école », le terme « contrat » étant fort de sens et soulignant d'emblée la finalité du projet : aboutir à un contrat, afin de marquer l'engagement des parties-prenantes. Il est important de souligner que la désignation est jugée provisoire pour l' élu et qu'elle pourrait changer en fonction de l'avancée du projet et des échanges avec les partenaires.

D'ailleurs, il est à noter le décalage entre l'importance accordée au terme de « contrat » dans le nom du projet, et dans sa finalité, et son absence dans la phrase sensée résumer ledit projet, d'où cette dimension provisoire du terme employé : cela n'est-il peut-être pas assez mûr pour lui ? Ne veut-il pas effrayer ses interlocuteurs plus en avant dans la démarche ?

Au cours des échanges, nous avons relevé la mise en perspective des éléments au fur et à mesure du travail de problématisation. Pour le Sénateur, le projet a pour objectif « d'offrir des moyens à toutes les écoles », au travers d'une sorte de « code de l'école de la réussite dans nos territoires », afin de répondre au « manque d'organisation, de rigueur et de justice, plutôt d'égalité dans la mobilisation des moyens ».

Cette démarche doit être collective et partagée par les parties-prenantes car, pour l' élu, le problème de la gestion de l'école aujourd'hui est « qu'on parle partout de vision transversale et là on est dans du vertical, cela ne peut pas aller », évoquant ici les rapports entre l'Éducation Nationale et les communes. Aussi souhaite-t-il « mettre tout le monde autour de la table et mettre sur la table les différents moyens et les besoins ». Cela devrait fournir « à la commune, seule ou en regroupements, la meilleure connaissance possible de la manière dont cela fonctionne et voir comment on peut améliorer ».

Nous voyons alors combien la dimension entrepreneuriale de l' élu se fait jour, par sa détermination et son envie de proposer un projet innovant, car jamais mis en place sur le territoire auparavant (« je ne désespère pas qu'on puisse proposer et mener une étude

originale »), mais aussi et surtout par la réflexion qu'il a sur sa situation entrepreneuriale, la manière dont il s'y plonge pleinement, et à partir de laquelle il souhaite travailler avec l'ensemble des acteurs de son écosystème : « on doit partir des besoins exprimés par les élus ».

Nous observons qu'il a pleinement conscience de cet écosystème dont il a pensé l'intégration par le biais d'un large espace de rencontre et dialogue avec une « conférence des parties-prenantes », présentée dans le dessin. Plus largement sur cette idée d'ouverture et de lien avec l'écosystème, le Sénateur a, au cours des échanges, mentionné la manière dont il appréhendait son mandat de parlementaire aujourd'hui, notamment avec la réalité du non cumul des mandats : « le parlementaire est quelqu'un qui implique, qui aide à la prise de hauteur et de recul, pour voir l'intérêt général. Il ne faut pas rester enfermé ».

Pour ce faire, il devient nécessaire de créer les ponts possibles avec l'ensemble des acteurs afin de renforcer ce passage de l'implicite à l'explicite et d'engager une véritable co-construction du projet. En effet, à l'état gazeux du projet, sur la base du travail de conception effectué, l'entrepreneur est amené à traduire au mieux son intentionnalité à l'ensemble des parties-prenantes en vue de les « enrôler ».

C'est un enjeu central de l'agir entrepreneurial que d'intégrer l'écosystème en vue de tester la solidité et la cohérence du scénario de l'entrepreneur et de le nourrir du regard des parties-prenantes. Pour autant, cet exercice de traduction, ce passage de l'un à plusieurs, du « moi » à « mon écosystème », peut se révéler être une tâche ardue et parfois prisonnière de contingences qui dépassent l'entrepreneur.

Si nous revenons à notre accompagnement du Sénateur, il est d'abord important de noter que le Recteur à qui avait été envoyé le premier courrier ouvrant la perspective du projet a quitté ses fonctions. Une première prise de contact est donc effectuée avec la nouvelle Rectrice d'Académie, autorité de décision que le Sénateur propose comme co-porteur du projet.

Lors de ces deux échanges avec la Rectrice, auxquels nous avons assisté, dont le second en présence de l'Inspecteur d'Académie, Directeur académique des services de l'Éducation Nationale pour le département, il était d'abord question d'appréhender le travail de l'Éducation Nationale concernant les territoires et leurs problématiques scolaires, ainsi que la compréhension que pouvait avoir l'Académie d'un porter à connaissance à destination des élus et des acteurs intervenant dans la chaîne éducative sur les problématiques liées à l'école.

Sans revenir ici de manière exhaustive sur ces temps de travail communs, nous pouvons néanmoins nous arrêter sur quelques éléments marquants et qui apportent un éclairage intéressant de ce travail mené « chemin faisant ».

Sur la forme, nous pouvons noter, de prime abord, une convergence dans l'idée d'ouverture à l'environnement et de volonté d'engager un travail partenarial fort. Cela s'est ressenti à plusieurs reprises, comme en témoignent ces verbatim : « la réflexion partagée est importante car derrière il y a des plans d'investissements pour les communes », ou encore « il faut travailler en sérénité, rectorat et élus locaux ». Bien sûr, nous ne sous-estimons pas la présence de possibles biais, compte-tenu de la présence d'un Sénateur comme interlocuteur ou, plus généralement, de l'affichage nécessaire d'écoute, de concertation et de co-construction que doit aujourd'hui renvoyer toute administration publique.

En revanche, des divergences de vue, de compréhension, de représentations, sont apparues sur le fond du sujet. En effet, quand la question d'une étude départementale sur l'école fut abordée, sans forcément donner lieu à une présentation du projet par le Sénateur, il s'est avéré qu'un décalage de représentations se faisait jour.

La Rectrice a présenté un document, alors en préparation par ses services, « Regards sur l'école », croisant des données de l'Éducation Nationale et de l'INSEE, autant d'éléments se référant seulement au temps scolaire et, en très grande majorité, ne relevant que de la seule compétence de l'Éducation Nationale. Cet exposé « top-down » entrainait finalement en contradiction avec la volonté affichée de départ « d'une réflexion partagée ».

Si l'apport de ce document semble, *a priori*, indéniable, notamment du fait de ces nombreuses données chiffrées et ces éléments de synthèse, cette vision statisticienne et en silos ne peut à elle seule rendre compte de l'ensemble des problématiques que soulève le sujet de l'école dans la commune, autrement dit, comme le rappelle alors le Sénateur, « en donnant le plus d'éléments possibles sur la chaîne éducative dans son ensemble ».

Le projet de diagnostic partagé se veut être intégré, c'est-à-dire croisant le temps de l'enfant/élève, aussi bien scolaire que périscolaire, en « permettant une vision globale sur le département, en prenant en compte toutes les dimensions : temps scolaire de classe, quantité et qualité des infrastructures, temps et qualité des transports, restauration scolaire, organisation du périscolaire... ».

Nous étions alors face à deux compréhensions du phénomène scolaire, non pas opposées, mais bien plutôt mises côte à côte, cloisonnées, chacun utilisant son vocable et ses données, plus ou moins formalisées, que son expérience pouvait bien lui transmettre. Par conséquent, nous mesurions à ce stade la nécessaire traduction en vue de (re)partir sur des bases communes et une appréhension partagée du projet, de son intérêt et de ses enjeux.

C'est ce qui fut globalement l'objet d'un second entretien où le Sénateur a pu aborder plus précisément l'idée qu'il se faisait de son projet, en mentionnant les acteurs et l'architecture du projet tels que nous les avons présentés précédemment. Ce qui a pu aider dans l'évolution du dialogue, c'est le partage d'éléments tiers - finalement utilisés comme artefacts - et dont le retour d'expérience a pu amorcer de nouveaux échanges et une compréhension de plus en plus commune des enjeux.

Dans ce sens, la Rectrice a donné son accord de principe pour œuvrer à l'avancée dudit projet : « Je veux bien le faire. Il faut fixer les objectifs de cette étude ». La Rectrice propose alors de récupérer des données et des éléments méthodologiques d'un travail réalisé dans le Loir-et-Cher, complétant l'apport du Sénateur en termes de benchmarking, qu'il avait lui-même effectué en s'intéressant à un travail mené dans la Sarthe.

La question des acteurs du projet est partagée entre la Rectrice et le Sénateur, en vue de constituer le comité de pilotage, chacun devant réfléchir avec ses équipes pour compléter la première liste énoncée. Enfin, l'impératif « d'équité territoriale » est mis au centre du travail à venir, préfigurant dès lors un nécessaire lien ville-campagne.

Ce commencement de travail commun entre le Sénateur et la Rectrice inaugurerait un travail bien plus large à mener avec de nouveaux acteurs, pour leur partager le projet, dans un enrôlement élargi et mené chemin faisant, pour enrichir les échanges et renforcer la pertinence du projet. Ce volontarisme et cette feuille de route furent néanmoins mis à mal par des éléments de contexte et des mouvements d'écosystème qui s'imposèrent.

Le premier élément, et non des moindres, fut l'impact fort du calendrier électoral. En effet, nous avons traversé un agenda d'élections particulièrement contraint du fait du rapprochement des échéances : élections présidentielles, puis législatives, puis sénatoriales, avec pour ces dernières un enjeu de réélection du Sénateur. Le calendrier électoral impacte l'avancée du projet à deux niveaux. D'abord, il capte l'attention et le temps de l'élu et plus globalement du milieu politique, durant toute la période nécessaire de campagne, soit en guise de soutien soit

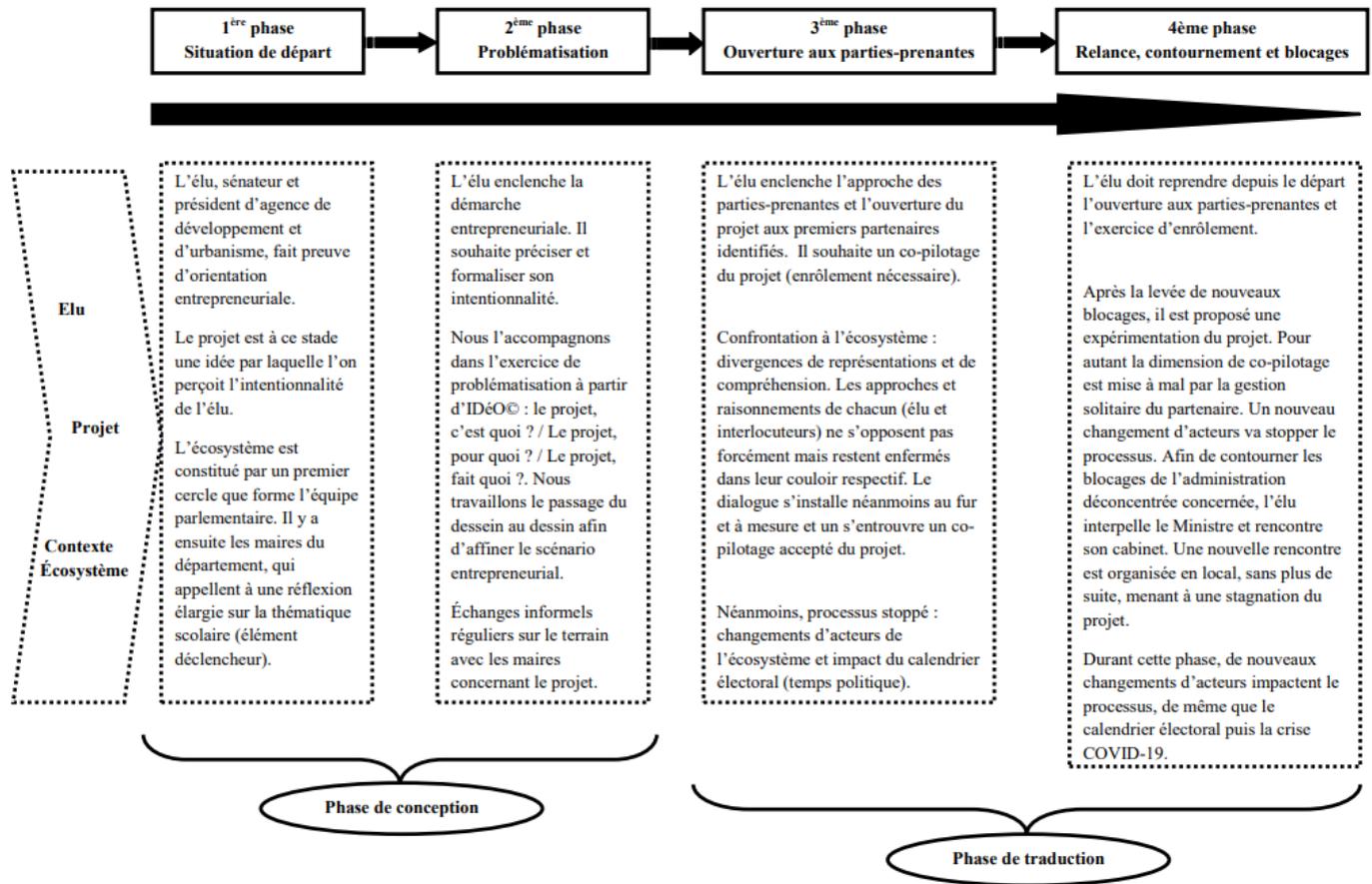
en étant pleinement investi comme candidat concerné par ladite élection, comme c'était le cas pour les sénatoriales. Ensuite, à chaque élection est systématiquement associée une période dite « de réserve », s'appliquant à l'ensemble des administrations les mois en amont de l'échéance. Autrement dit, le temps se fige et aucun engagement public ne peut être pris par lesdites administrations et par leurs responsables. Cet impact de l'élection se traduit enfin et souvent par un temps d'ouverture du nouveau mandat par l'élu. En l'occurrence, notre Sénateur réélu, étant devenu vice-président de la commission des finances au Sénat, allait être confronté à un agenda parisien plus prenant, notamment en période d'examen du projet de loi de finances.

Le second élément ayant eu un impact fort réside dans les nombreux changements d'acteurs de l'écosystème. Depuis le début de notre travail avec le Sénateur, nous avons effectivement été confrontés à plusieurs changements d'acteurs de premier plan pour l'avancée du projet : quatre recteurs, trois Inspecteurs d'Académie (DASEN), deux préfets. Le travail initié et présenté dans cet article était mené avec la deuxième rectrice, qui fut remplacée par une rectrice avec laquelle nous n'avons pas eu le temps d'échanger sur le projet, elle-même ayant été remplacée par un nouveau recteur et suivie également par son Inspectrice d'Académie.

A chaque nouvelle prise de fonction, le Sénateur est donc contraint de recommencer depuis le départ le travail d'approche et de traduction vis-à-vis des parties prenantes et notamment la première d'entre elle, à savoir l'Éducation Nationale. C'est ainsi que nous pouvons revenir sur une quatrième et dernière phase, une phase de relance, de contournement et de blocages. En effet, pour relancer le projet, le Sénateur prend contact avec l'Inspectrice d'Académie (DASEN) avec laquelle les freins de départ ont été retrouvés s'agissant de la vision en silo de l'Éducation Nationale : « je n'ai pas l'outil » répond immédiatement la DASEN. Le Sénateur reprend donc le travail d'explication plus détaillée sur la nature du projet et communique notamment en s'appuyant sur un document d'étude de l'agence de développement qu'il préside, qui permet alors de créer du lien et de concrétiser ses dires. Ces nouveaux échanges ont permis de déboucher sur la définition d'une zone test pour expérimenter l'étude, sur plusieurs intercommunalités dans l'Est du département où l'Éducation Nationale a identifié de son côté des enjeux prioritaires. Malheureusement, les premières réunions terrain avec les acteurs locaux démontrent la volonté de l'Éducation Nationale de piloter seule la démarche en ne la connectant pas à l'initiative du Sénateur.

Peu de temps après ces premières rencontres, l'Inspectrice d'Académie (DASEN) est remplacée, ce qui met à mal une nouvelle fois l'avancée du projet en mettant fin à l'expérimentation. Un nouveau Recteur est également nommé, le Sénateur entend donc se rapprocher de lui. Après des difficultés en vue d'obtenir un entretien et devant les blocages *a priori*, l'élu décide d'interpeller directement le Ministre de l'Éducation Nationale, ce que nous pouvons identifier comme une volonté de contournement. Un rendez-vous se tient avec le cabinet du Ministre qui approuve sur le principe le projet et passe les instructions dans ce sens au Recteur pour traitement au niveau local. Un rendez-vous est donc organisé avec le Recteur d'Académie, en présence du nouvel Inspecteur d'Académie (DASEN), pour reprendre depuis le début la démarche. L'appui du Ministre a sans nul doute facilité l'engagement des acteurs locaux qui affichaient une certaine réticence vis-à-vis de l'initiative sénatoriale. Une séquence de travail plus technique fut ensuite organisée avec l'Inspecteur d'Académie (DASEN), en présence du Directeur Général de l'agence de développement que préside le Sénateur afin de réfléchir plus spécifiquement à la méthodologie de travail nécessaire pour mener l'étude, en vue de la proposer à d'autres parties prenantes. L'approche des élections municipales et communautaires a de nouveau figé le temps du projet de même que le contexte COVID qui a suivi.

Figure 14 : synthèse des différentes étapes de la démarche entrepreneuriale de l' élu.



Source : Dethou (2021).

3.3 ENSEIGNEMENTS

Aussi, au travers du suivi de cette démarche projet auprès de l' élu, nous pouvons bien distinguer deux phases que sont la conception et la traduction, tout du moins la tentative de traduction. Par ces deux activités charnières du processus entrepreneurial, l' élu, dont nous avons souligné son orientation entrepreneuriale de départ, fait part de son intentionnalité que nous travaillons avec lui en vue de l' extérioriser, de la formaliser.

Sans interaction et temps dédié pour ce faire, il est difficile pour l' élu qui souhaite avancer son projet de prendre un peu de recul au sein de ses multiples obligations pour y réfléchir posément et entamer véritablement sa conception. Par conséquent, l' accompagnement entrepreneurial dès l' état gazeux semble intéressant à développer, de sorte à ce que l' élu travaille à partir de son intentionnalité sur la problématisation de son projet. Cette dernière se

poursuit ensuite dans l'ouverture aux parties prenantes, afin d'avancer chemin faisant dans la (co)-construction dudit projet, entamant ainsi l'activité de traduction.

De l'intentionnalité de l'élu, alimentée dès le départ par des échanges et attentes d'acteurs terrain, de l'exercice de problématisation à ses échanges avec l'Éducation Nationale en vue d'enrôler des partenaires, il convient de noter que nous assistons à une phase de conception et une phase de traduction conduites en situation, où les relations et interconnexions se font jour entre l'élu, son projet et son contexte/écosystème. Aussi, l'élu engagé dans une activité de conception et de traduction, porteur d'un projet, s'inscrit dans un agir entrepreneurial.

La prise en compte de la situation entrepreneuriale et de son évolution, du contexte / écosystème et de son impact sur le processus entrepreneurial initié par l'élu, est l'un des principaux intérêts de mobiliser l'agir entrepreneurial pour appréhender l'élu-entrepreneur, au-delà de la seule orientation entrepreneuriale.

Le contexte et l'écosystème ont en effet une influence importante sur le suivi et l'évolution du projet porté par l'élu-entrepreneur, comme nous avons pu le remarquer. Nous allons nous arrêter sur les deux principaux enseignements que nous tirons de ces retours terrain.

Tout d'abord, nous pouvons revenir sur la dynamique et la culture de l'écosystème de la sphère publique dans laquelle est plongé l'élu. Les changements nombreux d'acteurs ont ralenti très clairement l'avancée de la démarche, obligeant de fait le Sénateur à reprendre depuis le départ l'activité de traduction, en vue de partager la problématique, d'intéresser et d'enrôler. Les interlocuteurs premiers identifiés par l'élu changeant régulièrement, il devenait difficile de stabiliser l'avancement du processus, ce dernier étant marqué par de nombreux retours en arrière. A ce s'ajoute la culture de l'administration bureaucratique, telle qu'a pu la présenter Crozier (1963, 1986), résonnant en silo et adoptant un comportement défensif vis-à-vis d'une initiative extérieure.

Cet enseignement nous amène à penser que pour développer l'entrepreneuriat public et politique, la seule volonté et démarche entrepreneuriale de l'élu ne peut suffire et donc, par conséquent, son seul accompagnement ne peut suffire également. Il s'agit de s'intéresser à l'ensemble de l'écosystème et à son acculturation à l'entrepreneuriat et ses logiques. Cette perspective rejoint le croisement nécessaire entre apports de la recherche en entrepreneuriat et recherche en management public que nous avons avancé dans un précédent article (Dethou, 2020) afin de développer plus largement la culture entrepreneuriale dans les organisations

publiques. Nous nous étions arrêtés à l'organisation éventuelle de l'élu (la collectivité pour un élu local, par exemple), mais il s'avère qu'une réflexion plus large sur l'ensemble de l'écosystème public est à mener.

Ensuite, nous avons été marqués par l'impact fort de la temporalité particulière du mandat sur le projet. Avant toute chose, il convient de souligner que l'élu doit d'abord gérer les obligations liées à l'exercice même de son mandat (qu'il soit parlementaire ou élu local) : affaires courantes, gestion des sollicitations diverses, réunions institutionnelles... Le calendrier électoral impose par la suite sa cadence et ses contraintes, nombreuses. Que l'élu soit concerné personnellement par un enjeu d'élection ou de réélection ou pas, les séquences de pré-campagne et de campagne cristallisent du temps et de l'énergie, soit par un investissement direct de l'élu alors candidat, soit par un soutien aux candidats de son camp. Le milieu politique prépare les échéances. Dans le même temps, les périodes de réserve figent entièrement la sphère publique, les administrations se concentrent alors sur la gestion des affaires courantes et ne prennent plus d'engagement particulier.

Dès lors, compte-tenu de cette contrainte, le temps de l'entrepreneur n'est pas le même que le temps de l'élu, le temps du projet n'est pas assimilable au temps du mandat. Cette divergence fondamentale liée au rapport au temps est un élément qui nous paraît crucial à intégrer en vue d'appréhender au mieux l'élu-entrepreneur par le biais de la temporalité qui lui est propre. Cette prise en compte interroge de fait son propre rapport à son intentionnalité et à la force de celle-ci, relativement contingente face à l'enjeu électoral. Autrement dit, à la différence d'un entrepreneur privé qui, fort de son intentionnalité, va se consacrer tout entier à la conception et réalisation de son projet, l'élu ne soumet-il pas son dessein entrepreneurial à la trop rude épreuve de son dessein électoral ?

CONCLUSION

L'élu porteur d'un projet et d'une orientation entrepreneuriale (innovation, proactivité et prise de risque), par l'activité de conception et de traduction dudit projet, expose son intentionnalité et la travaille en problématisant, en situation, tenant compte de son contexte et de son environnement. Ces activités peuvent ainsi révéler l'inscription de l'élu dans un agir entrepreneurial.

Aussi, l'élus-entrepreneur se distinguerait de la conception notabiliaire du mandat, à la fois par son inclination personnelle à accepter voire provoquer l'innovation, à faire preuve de proactivité et à prendre des risques (orientation entrepreneuriale) mais également par sa capacité à enclencher une démarche entrepreneuriale autour de la conception et traduction de son projet en situation (agir entrepreneurial).

Nous l'avons vu, étudier l'élus-entrepreneur par le biais de l'agir entrepreneurial permet de mettre davantage en lumière le processus entrepreneurial mais également les blocages spécifiques à la sphère publique et politique. Il s'agit là d'éléments que l'étude par la seule orientation entrepreneuriale ne permet pas de mettre en lumière. Dès lors, en ne se basant que sur le concept d'orientation entrepreneuriale le risque est grand de ne voir dans l'élus-entrepreneur qu'un élu entreprenant, qui porte une vision proactive, initie une idée, innove dans les pratiques, prend des risques mais dont la réalisation entrepreneuriale effective s'avère faible.

En effet, l'approche par le projet en situation, de sa conception et de sa traduction, permet de soulever deux variables conséquentes sur l'agir entrepreneurial de l'élus : la dynamique et la culture de l'écosystème de la sphère publique et la temporalité du mandat politique. Intégrer ces deux variables, marquant une différence importante avec l'entrepreneur privé, nous paraît essentiel en vue de comprendre, cerner et accompagner au mieux l'élus-entrepreneur en action.

En s'intéressant à l'action de l'élus dans sa globalité et sur la durée, nous pouvons déceler chez lui des mécanismes entrepreneuriaux, par l'intermédiaire de la conception et la traduction de son projet. Mais se projeter dans le futur à partir du présent, c'est aussi faire face à la nécessité de devoir gérer ledit présent et ses nombreux impératifs, en parallèle de l'émergence et la construction du projet.

Chez l'élus, cette nécessité peut se caractériser par la gestion des mouvements au sein de son écosystème, la gestion de sa collectivité ou de l'organisation dont il a la charge, la gestion des affaires courantes et des obligations institutionnelles de sa fonction, ou encore la gestion de son calendrier électoral qui implique un rapport particulier au temps.

Dès lors, à l'image d'un entrepreneur qui doit gérer aussi bien des situations d'exploration d'opportunités simultanément à des situations d'exploitation d'opportunités, l'élus-entrepreneur n'est-il pas un élu qui, entre vision et gestion (Dethou, 2020), fait preuve d'ambidextrie entrepreneuriale (Koubaa, 2017) ? Aussi, la mobilisation de cette notion nous

permet-elle d'entrevoir des perspectives intéressantes à emprunter quant à l'accompagnement entrepreneurial des élus dans l'exercice de leur mandat et la conduite de leur projet.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Par l'intermédiaire de ces deux dernières publications, composant la deuxième grande partie de la thèse, nous avons pu détailler notre proposition consistant à mobiliser l'agir entrepreneurial comme grille de lecture de l'élu-entrepreneur, afin non pas d'écarter l'orientation entrepreneuriale mais bien plutôt de la compléter.

L'étude croisée du premier triptyque innovation - proactivité - prise de risque et du nouveau triptyque situation - intentionnalité - problématisation permet d'aboutir à une compréhension plus complète de la démarche entrepreneuriale initiée par l'élu-entrepreneur, en éclairant davantage son rapport au projet et à l'écosystème.

En posant la question de l'agir de l'élu-entrepreneur, via la place centrale accordée à la notion de projet, nous avons également questionné la relation gestionnaire / visionnaire à l'œuvre chez l'élu et, par ce biais, la complémentarité à trouver entre la recherche en management public et en entrepreneuriat, dont beaucoup reste encore à travailler, afin de diffuser l'esprit entrepreneurial plus largement dans la sphère publique et politique, au-delà des élus.

Nous l'avons vu, mobiliser l'agir entrepreneurial, c'est se concentrer avec plus de finesse sur le processus entrepreneurial à l'œuvre chez l'élu, au-delà de sa seule orientation entrepreneuriale. Par conséquent, il s'agit par lui d'étudier et d'éclairer ce qui permet de l'enclencher, de le développer voire de l'accélérer ou, bien au contraire, de le limiter, de le ralentir voire de le stopper.

Étudier l'élu au prisme de l'agir entrepreneurial aboutit enfin à se questionner plus profondément sur les compétences multiples que l'élu-entrepreneur doit déployer afin de suivre simultanément et efficacement son projet autant que son mandat.

Cette sorte d'ambidextrie entrepreneuriale, cachée de prime abord, nous semble néanmoins être un élément clé de la compréhension du phénomène entrepreneurial chez l'élu qu'il serait judicieux de développer davantage. C'est bien là tout l'enjeu de la conclusion générale de nos travaux.



**CONCLUSION GENERALE
DE LA RECHERCHE**

1. RAPPEL DES OBJECTIFS ET QUESTIONNEMENTS DE LA RECHERCHE

Au moment de conclure ce travail doctoral, il est utile de revenir à la genèse de la recherche, notamment en rappelant les objectifs de cette présente thèse, la problématique et les questions et propositions de recherche initiales, afin de redonner le cadre général de départ de la réflexion. Au regard de ce dernier, nous pourrons ensuite étudier plus en détail les résultats de la recherche et les enseignements que nous en tirons.

1.1 LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Comme nous l'avons présenté en introduction, cette thèse entendait répondre à trois grands objectifs, que nous repons ci-dessous :

- Éclaircir la connexion avec le management public pour consolider la compréhension large et complète du concept d'élus-entrepreneurs et d'en faciliter le développement croisé avec l'entrepreneuriat.
- Enrichir le concept d'élus-entrepreneurs afin de mieux encore l'appréhender par le champ de l'entrepreneuriat et développer par là-même l'entrepreneuriat public et politique.
- Aboutir à un modèle ou une méthode en vue d'accompagner les élus dans la compréhension et le développement de leur démarche entrepreneuriale.

En préambule de la recherche, les objectifs ont été logiquement suivis de la problématique de la thèse, des questions et des propositions qui en découlent.

1.2 LA PROBLEMATIQUE, LES QUESTIONS ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Face aux défis auxquels font face aujourd'hui les élus, il nous paraissait intéressant d'étudier le concept d'élus-entrepreneurs, encore émergent. Sur la base des travaux initiés en management public puis menés en entrepreneuriat, notamment à partir de l'orientation entrepreneuriale, nous avons été amenés à mobiliser l'agir entrepreneurial pour comprendre et accompagner l'élus-entrepreneur, autour de la problématique suivante :

En quoi l'agir entrepreneurial permet-il de comprendre la démarche de l'élus-entrepreneur et de l'accompagner dans ce sens ?

Plus précisément, la thèse fut conduite autour des deux questions de recherche ci-dessous :

- **Comment appréhender au mieux le processus entrepreneurial chez l' élu ?**
- **Quel accompagnement est-il envisageable de mettre en place pour aider au développement de l' élu-entrepreneur ?**

A ces questions de recherche ont été associées deux propositions de recherche :

- La grille de lecture de l'orientation entrepreneuriale ne rend peut-être pas suffisamment compte de l'entièreté du processus entrepreneurial.
- L'agir entrepreneurial comme nouvelle grille de lecture peut être amené à ouvrir de nouvelles perspectives pour comprendre et accompagner l' élu-entrepreneur, autour du projet en situation.

Le cadre préalable de la recherche étant rappelé et à la lueur de ces éléments, nous pouvons désormais revenir sur les résultats de ladite recherche et sur les enseignements que nous en tirons.

2. RESULTATS ET ENSEIGNEMENTS DE LA RECHERCHE : DE LA DISCUSSION A LA MODELISATION

Notre thèse s'est articulée autour de quatre publications scientifiques, articles ou chapitre d'ouvrage, lesquels permettent le déroulement du raisonnement et font part de l'avancée de la réflexion, aussi bien d'un point de vue purement théorique et conceptuel que d'un point de vue plus empirique, en présentant la conduite de notre recherche-intervention en cabinet parlementaire auprès d'un Sénateur.

Comme nous l'avons développé, cette dernière nous permet d'aboutir à un certain nombre de résultats qu'il convient de détailler et d'exploiter davantage dans cette conclusion générale. Aussi, proposons-nous d'ouvrir la discussion sur les résultats et leurs enseignements au travers de cinq axes.

2.1 DE L'ORIENTATION A L'AGIR OU DE L'ÉLU-ENTREPRENANT A L'ÉLU-ENTREPRENEUR

Comme nous l'avons vu, jusqu'à présent, la recherche en entrepreneuriat nous livrait comme grille de lecture de l'élu-entrepreneur le concept d'orientation entrepreneuriale (Nobile, 2013), adapté en conséquence dans sa compréhension et sa portée à la sphère publique (Nobile & Husson, 2016). Cette grille de lecture est construite autour du triptyque innovation – proactivité – prise de risque. Aussi, l'élu est analysé par ce biais, dans sa propension à l'innovation, à la proactivité et à la prise de risque.

En l'appréhendant par le prisme de l'orientation entrepreneuriale, l'élu-entrepreneur est un élu qui initie, qui s'inscrit dans une démarche proactive d'innovation et qui assume une part de risque. Dans le cadre de notre recherche-intervention auprès d'un Sénateur, sur laquelle nous sommes revenus, nous avons pu identifier cette orientation entrepreneuriale chez l'élu.

En effet, le Sénateur initiait un projet innovant autour de la question scolaire, anticipant des problématiques qui allaient s'accroître voire même des recommandations nationales, faisant ainsi preuve de proactivité. Sa démarche comportait également une part de risque. D'abord, le risque d'engager des moyens financiers dans une démarche sans assurance de réussite, mais aussi un risque vis-à-vis des maires, son corps électoral, dont les conclusions de l'étude à mener pourraient ébranler certaines certitudes et mettre à mal certains argumentaires.

Dans cette optique, au regard de cette grille de lecture de départ qu'est l'orientation entrepreneuriale, nous étions bien en présence d'un élu-entrepreneur. Pour autant, s'il l'on comprend le phénomène entrepreneurial comme une activité à projet, il nous est apparu, dans ce sens, que l'orientation entrepreneuriale en tant que telle ne rendait pas suffisamment compte du processus entrepreneurial chez l'élu.

En effet, ce processus, par lequel l'entrepreneur entame une activité de conception et de traduction d'un projet, passant d'un état gazeux à un état de cristallisation, ne semble pas être analysable dans son entièreté par le biais de l'orientation entrepreneuriale, qui s'intéresse davantage à l'élu et à son inclinaison personnelle à l'innovation, à la proactivité et à la prise de risque.

Dès lors, en mobilisant exclusivement l'orientation entrepreneuriale, le risque est grand de ne pas appréhender le rapport au projet, la dynamique enclenchée par ce biais et les relations avec l'écosystème qui entoure l'élu-entrepreneur. Notre recherche-intervention a montré

combien ces éléments, analysables par l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015), pouvaient avoir un impact sur le processus entrepreneurial enclenché par l'élu.

En effet, en mobilisant l'agir entrepreneurial, nous avons été amenés à nous intéresser au triptyque situation - intentionnalité - problématisation et par là à la manière dont, à l'état gazeux, l'élu entame la conception et la traduction de son projet. Notre étude montre que le lien avec les parties-prenantes y occupe une place centrale.

Plus précisément, nous avons constaté une dynamique d'écosystème propre à la sphère publique qui a eu un impact non négligeable sur l'avancée du processus entrepreneurial. Dans le cadre de son projet, le Sénateur a eu à traiter avec les services déconcentrés de l'Etat et notamment ceux de l'Éducation Nationale afin de présenter et de co-construire le projet avec eux. Comme nous l'avons noté, le Sénateur fut bloqué par des éléments relatifs à la culture de l'administration, raisonnant de manière cloisonnée et, spontanément, peu encline à s'engager pleinement dans une initiative dont elle n'est pas à l'origine. Ces pesanteurs de l'administration bureaucratique furent notamment analysées par Crozier (1986). En cela, ces blocages éclairent assez nettement le besoin de l'activité de traduction, afin de s'appréhender mutuellement et de glisser vers un langage partagé, nécessaire à toute avancée voire à tout aboutissement.

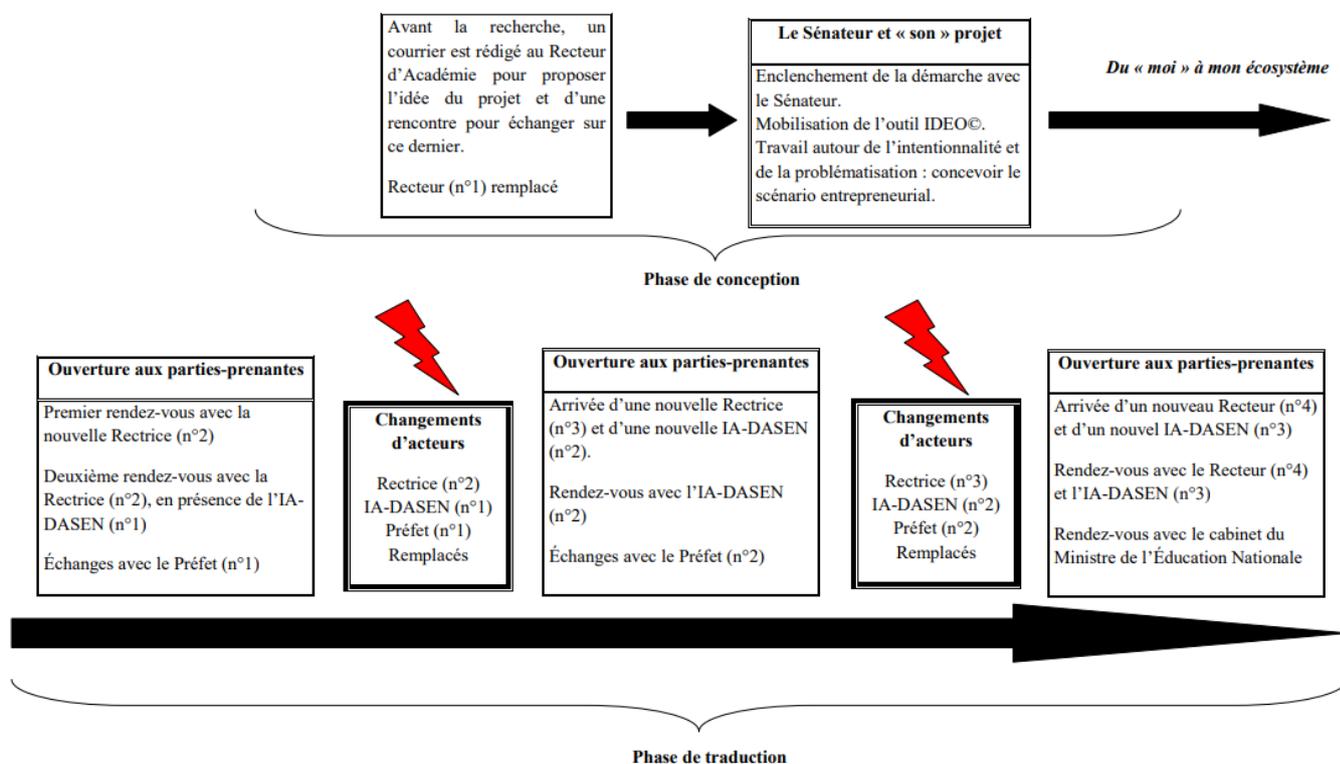
Plus globalement, s'agissant de la recherche en entrepreneuriat, nous notons un enjeu d'acculturation à la logique entrepreneuriale encore important dans la sphère publique et politique, notamment son administration, afin que se développe une véritable intelligence territoriale entrepreneuriale (Philippart, 2016). Cette acculturation entrepreneuriale accrue permettrait de diminuer le degré de méfiance et d'amorcer plus sereinement et efficacement la dialogique autour du projet.

Au-delà de cet enjeu d'acculturation, cette recherche-intervention a permis de constater des blocages récurrents du processus entrepreneurial du fait du changement régulier des acteurs principaux de l'écosystème et interlocuteurs du Sénateur : recteurs d'académie, inspecteurs d'académie – directeurs académiques des services départementaux de l'Éducation Nationale (DASEN), préfets... Les hauts fonctionnaires de l'administration déconcentrée de l'État sont effectivement appelés à des mutations régulières.

Comme nous l'avons présenté dans la quatrième publication, ces changements d'acteurs avaient pour conséquence directe une perte de lien et de continuité dans le suivi du projet et

obligeaient, avec chaque nouvel arrivant, de reprendre depuis le départ la démarche. Ces perturbations, couplées aux limites relatives à la culture de l'administration évoquées plus haut, ont mis à mal l'avancée du projet porté par le Sénateur.

Figure 15 : l'impact des changements d'acteurs de l'écosystème.



Source : élaboration personnelle (2021).

En prenant appui sur cette figure, nous observons bien que la dynamique d'écosystème, avec ces changements réguliers d'acteurs, impose des retours en arrière systématiques qui ralentissent le processus et le rendent saccadé. Un rythme qui n'aide pas l' élu à établir des relations de confiance sur la durée avec ces potentiels partenaires, auprès desquels il doit entamer un travail de traduction.

Dans ce sens, en stagnation, l' élu peut se retrouver figé dans l'état gazeux de l'entrepreneuriat, en perpétuel mouvement, certes, mais un mouvement de répétitions. Cette situation entrepreneuriale stagnante peut affecter sa motivation dans son projet voire l'en détourner complètement, étant sollicité par ailleurs, comme nous le verrons.

Ces éléments d'éclairage quant à l'écosystème public et politique de l' élu n'ont pu être obtenus et analysables qu'en mobilisant l'agir entrepreneurial, en complément de l'orientation

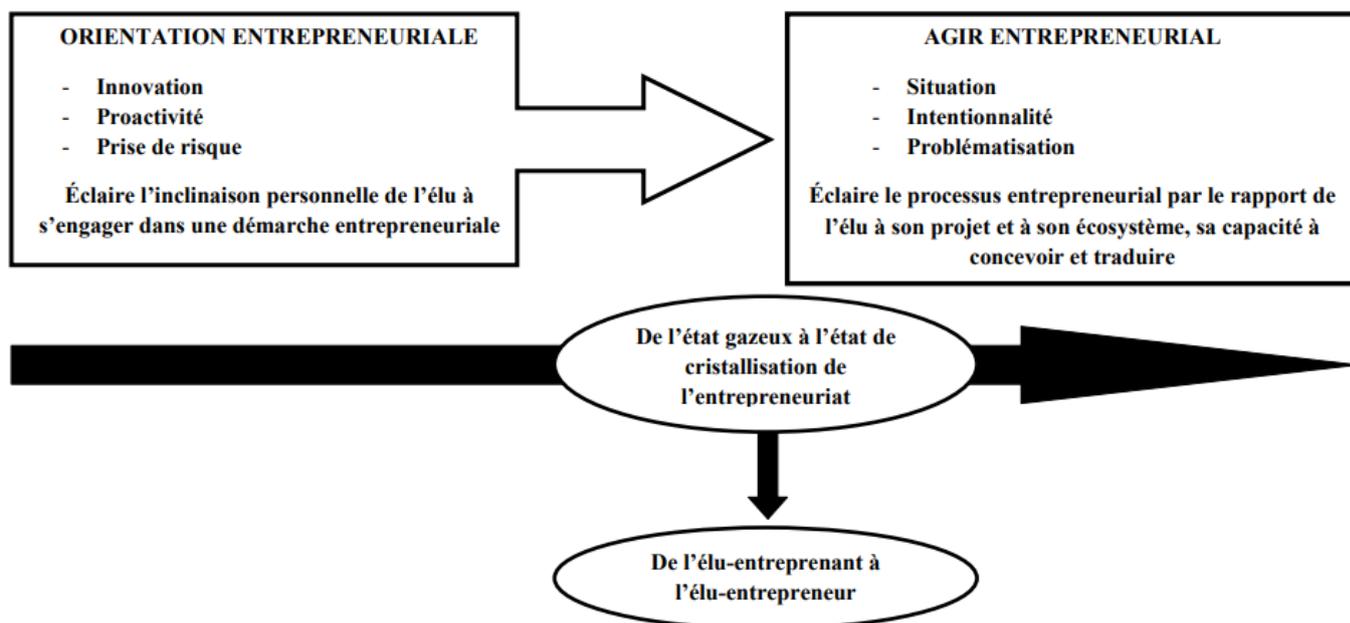
entrepreneuriale. L'agir nous donne des clés de compréhension pour appréhender l'élus non plus seulement comme individu faisant preuve d'orientation entrepreneuriale, mais bien l'élus dans son rapport au projet et dans son interaction avec son environnement, ce qui fonde le processus entrepreneurial.

Autour des activités de conception et de traduction, l'agir entrepreneurial permet de travailler sur l'état gazeux, qui nous intéressait tout particulièrement. A partir de celui-ci, l'agir permet également d'éclairer les points de jonction entre l'état gazeux et l'état de cristallisation de l'entrepreneuriat, lequel marque l'aboutissement du processus entrepreneurial (Schmitt, 2017).

Dès lors, l'élus peut très bien faire preuve d'orientation entrepreneuriale, dans sa propension à l'innovation, à la proactivité et à la prise de risque, il peut n'en demeurer qu'entreprenant plus qu'entrepreneur, autrement dit, sans aboutissement de son processus entrepreneurial, sans réalisation effective de son projet. L'élus-entreprenant serait alors un élus à l'orientation entrepreneuriale certaine, affichant une volonté d'entrer dans une démarche entrepreneuriale mais dont l'agir n'est finalement ni exploré ni exploité en tant que tel.

Sans nul doute, être entreprenant est un préalable indispensable en vue d'être entrepreneur. Étudier et accompagner l'élus via l'agir entrepreneurial permet de travailler le passage de l'un à l'autre, en en identifiant les catalyseurs et/ou les freins (en l'occurrence, comme notre recherche le montre). En développant autour de son projet non seulement son orientation mais également son agir, l'élus s'attèle à passer de l'état gazeux à l'état de cristallisation de l'entrepreneuriat, ce passage lui permettant de passer d'élus-entreprenant à élus-entrepreneur.

Figure 16 : de l'orientation à l'agir ou de l'élú-entrepreneur à l'élú-entrepreneur.



Source : élaboration personnelle (2021).

La mobilisation de l'agir entrepreneurial et donc l'étude plus complète du processus entrepreneurial chez l'élú nous a également permis de mettre l'accent sur une autre spécificité de l'élú, comparativement à l'entrepreneur privé : une temporalité et une intentionnalité différentes.

2.2 LE DESSEIN ENTREPRENEURIAL ET LE DESSEIN ELECTORAL : UNE INTENTIONNALITE OU DES INTENTIONNALITES CHEZ L'ELU ?

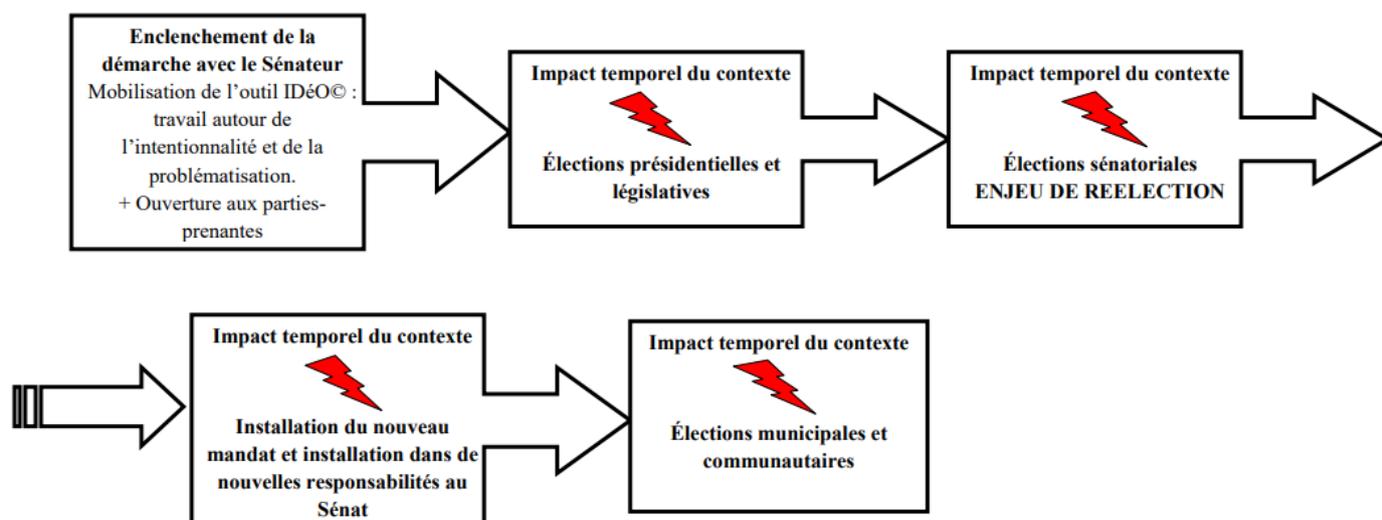
Notre recherche-intervention auprès d'un Sénateur a montré, outre l'impact de l'évolution de l'écosystème et des changements d'acteurs, l'impact temporel du contexte de la sphère publique et politique, notamment la forte influence du calendrier électoral, que celle-ci soit d'ailleurs formelle ou non, que l'élú en ait plus ou moins conscience ou non.

En effet, la vie électorale et plus globalement la vie publique et politique est rythmée et liée par les échéances électorales qui représentent pour l'élú un enjeu direct ou indirect. Il s'agit d'un enjeu direct lorsqu'il est lui-même candidat à une élection ou à sa propre réélection (ce qui était le cas pour notre élú). Il s'agit d'un enjeu indirect lorsqu'il n'est pas personnellement candidat mais qu'il veille lors de ces échéances à la victoire de sa famille politique, à

l'équilibre des rapports de forces, à la constitution ou la préservation d'un réseau... En somme, enjeu direct ou indirect, les échéances électorales sont *de facto* un enjeu tout court pour l'élu.

Un enjeu pour lequel il va consacrer un temps certain mais également une énergie, plus ou moins importante en fonction du degré de l'élection et qui peuvent le détourner de la conduite de son projet et du processus entrepreneurial enclenché.

Figure 17 : l'impact du temps politique et des échéances électorales.



Source : élaboration personnelle (2021).

Dès lors, l'élu se retrouve à gérer une temporalité qui est propre à la sphère publique et politique, l'entrepreneur privé n'étant pas soumis à ce temps et rituel politique qu'est l'élection. Nous entendons par l'élection non pas le seul jour du scrutin, mais bien la préparation en amont (pré-campagne et campagne) et la suite en aval (installation éventuelle dans la fonction et prises de responsabilités en cas de victoire, bilan et perspectives...).

Dans ce sens, la temporalité de l'élu n'est clairement pas la temporalité de l'entrepreneur et nous en tirons deux principaux enseignements. Le premier enseignement est une conclusion spontanée qui vient à l'esprit de tous dès lors qu'il s'agit de différencier l'élu de l'entrepreneur : le temps public et politique autour des échéances électorales ralentit le processus entrepreneurial. L'élu se consacre à l'échéance et, plus globalement, l'ensemble de la sphère publique et politique se fige lors des traditionnelles périodes de réserve.

Pour autant, ce ralentissement du processus entrepreneurial chez l' élu par ce temps politique n'est pas exclusivement lié à l'élection. Le fonctionnement institutionnel de la sphère publique et politique impose quoiqu'il en soit un temps du mandat qui n'est pas le temps du projet : validation par les commissions, par les bureaux, par les assemblées délibérantes... L' élu, comme détenteur d'un mandat, doit officiellement des comptes et n' agit pas en son seul nom, à la différence de l' entrepreneur privé qui s' engage dans son aventure entrepreneuriale.

L' élu est donc détenteur d'un mandat qu' il souhaite conserver (quand ce n' est pas acquérir). Nous ouvrons par là le deuxième enseignement que nous tirons de l' éclairage apporté par l' impact du calendrier électoral et du temps politique. L' échéance électorale, le parcours électif, ne nous amène pas seulement à interroger la gestion du temps et les impacts en chaîne sur la conduite du projet entrepreneurial chez l' élu.

Nous interrogeons par ce biais l' impact plus profond sur l' intentionnalité de l' élu-entrepreneur. Nous l' avons vu, l' intentionnalité est un pilier de l' agir entrepreneurial, en ce qu' elle est première dans le processus entrepreneurial (Degeorge, 2007). Elle représente le point de départ de l' exercice de problématisation et de l' activité de conception (Schmitt & Rosker, 2015). Par elle, se dessine au fur et à mesure le dessein entrepreneurial.

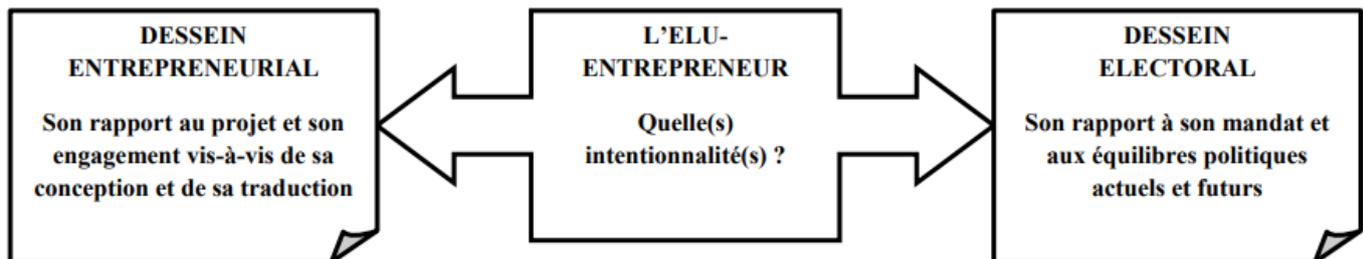
Cela étant, avant d' être entrepreneur, l' élu-entrepreneur est avant toute chose élu. Dit autrement, pour pouvoir être élu-entrepreneur, encore faut-il d' abord être élu et éventuellement le rester. Ce qui peut paraître comme une évidence interpelle néanmoins plus profondément la relation de l' élu vis-à-vis de son dessein entrepreneurial et de son intentionnalité qui est au cœur de notre recherche et de notre définition de l' élu-entrepreneur.

Via la mobilisation de l' outil IDéO© (Schmitt, 2012), il est possible de travailler autour de l' intentionnalité de l' élu-entrepreneur, en vue d' expliciter cette dernière au stade d' émergence du projet porté par l' élu. Toutefois, là où l' entrepreneur s' engage tout entier dans et pour son dessein entrepreneurial, l' élu ne serait-il pas animé d' une autre intentionnalité ?

Dans ce sens, l' intentionnalité de l' élu-entrepreneur concernant son projet serait contingente par rapport à la gestion de son mandat et, au regard des échéances, à la préservation de celui-ci. Dès lors, pour l' élu, nul dessein entrepreneurial sans dessein électoral, le mandat étant le socle sur lequel repose sa capacité d' action. D' une certaine manière, nous retrouvons ici l' idée de l' élu-entrepreneur manager de son agenda politique (Huron, 1999).

Il n'y aurait donc pas d'unicité absolue de l'intentionnalité entrepreneuriale chez l'élu-entrepreneur, mais bien plutôt une intentionnalité contingente ou des intentionnalités, en fonction des actualités de l'agenda politique et du calendrier électoral. Ce dualisme nous incite à accoler auprès du dessein entrepreneurial chez l'élu-entrepreneur son dessein électoral.

Figure 18 : dessein entrepreneurial et dessein électoral : quelle(s) intentionnalité(s) ?



Source : élaboration personnelle (2021).

Ces différents résultats et principaux enseignements dressent une figure de l'élu-entrepreneur partagée entre son rapport à son projet et à son écosystème, avec les freins au processus que nous soulevons, et son rapport à son mandat qu'il lui faut conduire, consolider et préserver. Cette dualité présente chez l'élu pourrait de prime abord nous l'éloigner de l'entrepreneur. Néanmoins, il nous semble qu'une voie de synthèse en entrepreneuriat peut être travaillée.

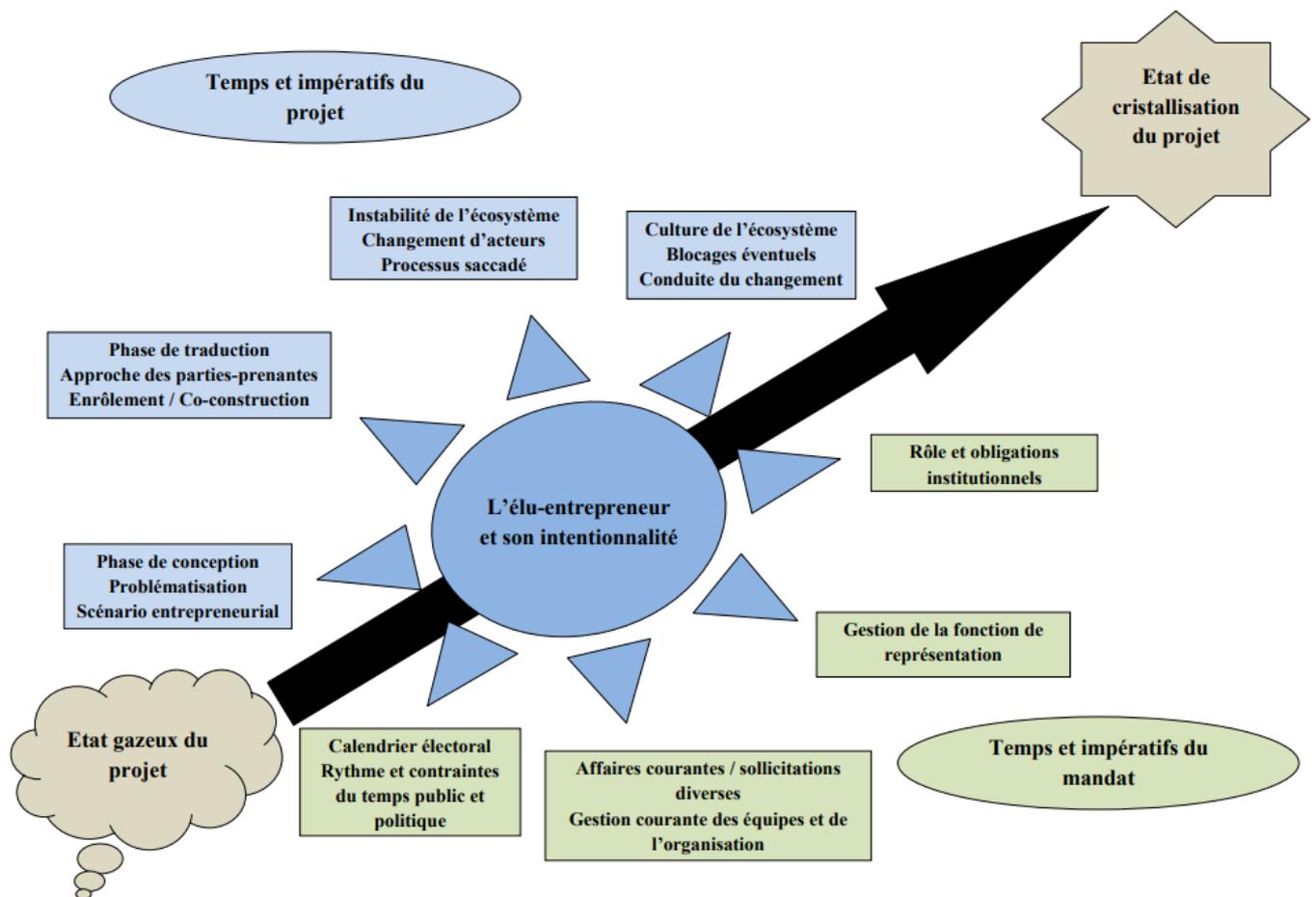
2.3 L'AMBIDEXTRIE ENTREPRENEURIALE COMME VOIE DE SYNTHESE

Nous le voyons, l'élu-entrepreneur, engagé dans un processus entrepreneurial, est confronté à gérer deux temps et les impératifs qui s'y rattachent : le temps et les impératifs du projet et le temps et les impératifs du mandat. De l'état gazeux à l'état de cristallisation de son projet, l'élu et son intentionnalité se retrouvent donc confrontés à de multiples pressions, qui peuvent être autant d'accélérateurs ou de freins dans la démarche.

Le temps et les impératifs du projet, tout d'abord, consistent pour l'élu-entrepreneur à conduire sa démarche entrepreneuriale autour de son projet : du processus d'idéation, à l'exercice de problématisation et à la phase de conception puis de traduction. Il doit alors gérer l'avancée du projet, convaincre autour de ce dernier, aborder la confrontation à l'écosystème et les éventuels changements d'acteurs, créer des partenariats...

Le temps et les impératifs du mandat, ensuite, appellent de l'élu-entrepreneur à exercer son mandat en tant que tel et les activités y afférentes : gérer les affaires courantes et les sollicitations quotidiennes, conduire ses équipes et son organisation (rejoignant par-là les enjeux et développements issus du management public), répondre à ses obligations institutionnelles et aux nécessités de la fonction de représentation, préparer le calendrier électoral et anticiper les contraintes du temps public et politique...

Figure 19 : l'élu-entrepreneur face aux temps et impératifs du projet et du mandat.



Source : élaboration personnelle (2021).

Partagé, pour ne pas dire parfois tiraillé, entre ces deux temps et leurs impératifs respectifs, l'élu-entrepreneur se retrouve à devoir faire face à deux fronts sur lesquels il doit penser, réfléchir et agir autant que possible, simultanément.

Il nous semble que cette disposition peut être rapprochée des travaux menés autour de l'ambidextrie entrepreneuriale, développée par Koubaa (2017), qui nous offre une voie de

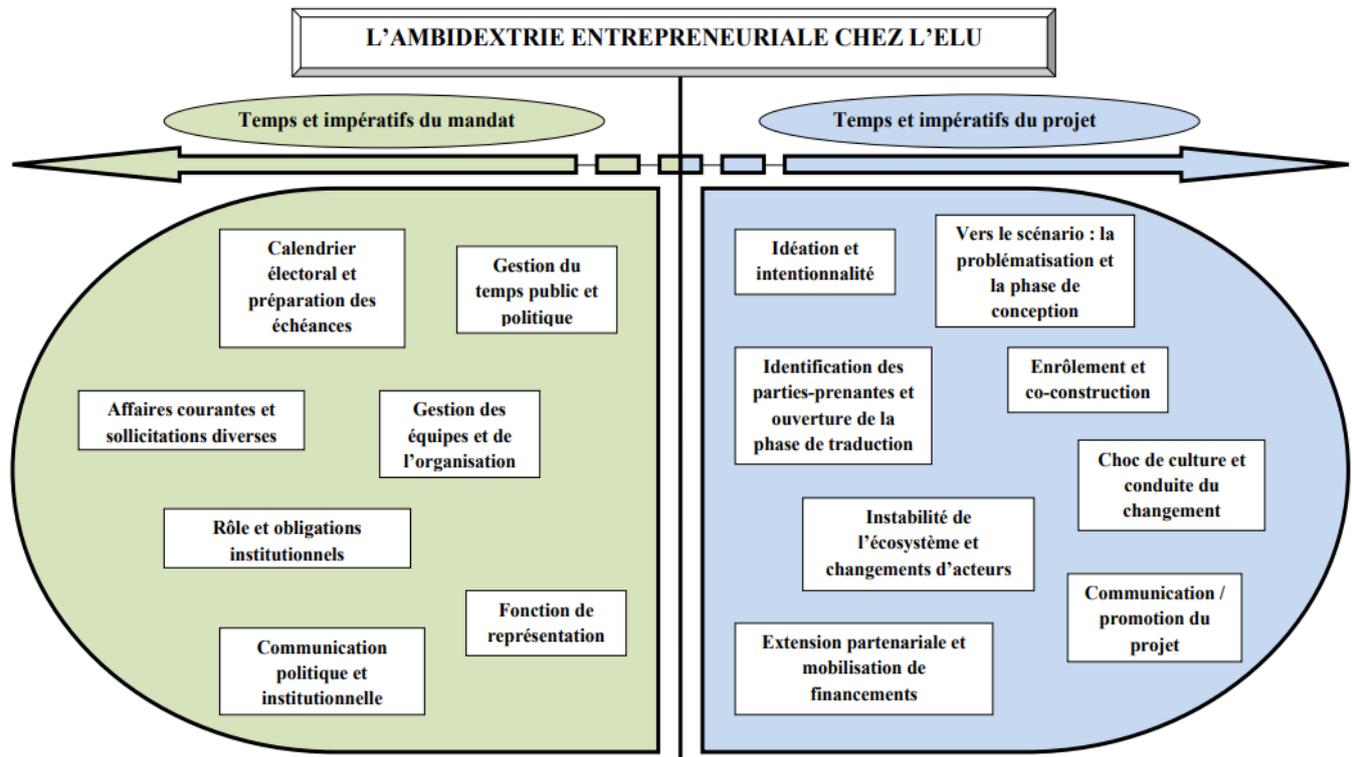
synthèse à travailler s'agissant du cas plus particulier de l'élu-entrepreneur. Pour l'auteur, l'ambidextrie entrepreneuriale est la capacité déployée par l'entrepreneur à développer et gérer simultanément deux logiques d'action : l'exploration d'opportunité (activité de recherche et d'innovation) d'une part et l'exploitation d'opportunité (commercialisation de l'innovation, conduite de l'entreprise...) d'autre part.

La logique d'action qui prévaudrait par défaut chez les entrepreneurs serait l'activité d'exploitation (Volery & *al.*, 2013), ce que nous pouvons retrouver chez l'élu avec la conduite du mandat et de ses impératifs, par rapport à la logique d'exploration, en l'occurrence la conduite du projet et de ses impératifs. Il faut donc que l'entrepreneur se dégage du temps pour l'exploration et veille à l'équilibre temporel avec l'exploitation.

De plus, Koubaa (2017) insiste sur le fait que l'activité d'exploration n'a d'intérêt et de sens que si elle alimente l'activité d'exploitation en nouvelles idées et solutions. En cela, nous retrouvons le lien vision/gestion assuré par l'élu-entrepreneur que nous soulevions dans les publications, avec notamment le croisement, pour ne pas dire la reliance, de l'entrepreneuriat avec le management public. En effet, l'ambidextrie entrepreneuriale, à l'échelle de l'individu entrepreneur, doit pour être efficace déboucher sur une ambidextrie organisationnelle plus globale et portée par l'organisation et les équipes, en vue d'assurer les fonctions d'exploration et d'exploitation.

L'élu-entrepreneur se définirait donc aussi par son ambidextrie entrepreneuriale dans le sens où il fait preuve de vision (temps et impératifs du projet) et de gestion (temps et impératifs du mandat). Le portage d'un projet par l'élu-entrepreneur (exploration) qui traduit une vision (en mobilisant la recherche en entrepreneuriat) a besoin, pour être exploité, d'être porté à son tour par l'organisation et les équipes (en mobilisant le management public). Cela (re)pose l'enjeu d'acculturation à l'entrepreneuriat au sein de la sphère publique et politique et de l'organisation entrepreneuriale pour accompagner l'élu-entrepreneur.

Figure 20 : l'ambidextrie entrepreneuriale chez l'élu-entrepreneur.



Source : élaboration personnelle (2021).

La conduite du projet et la conduite du mandat en simultanée par l'élu-entrepreneur nous le rapprocherait donc de l'entrepreneur ambidextre qui nous offre ainsi une voie de synthèse entre ces deux « vies » de l'élu-entrepreneur. Cette reliance entre projet et mandat, entre vision et gestion, entre entrepreneuriat et management public, nous permet de construire un modèle intégrateur pour aider à la compréhension et à l'accompagnement de l'élu-entrepreneur.

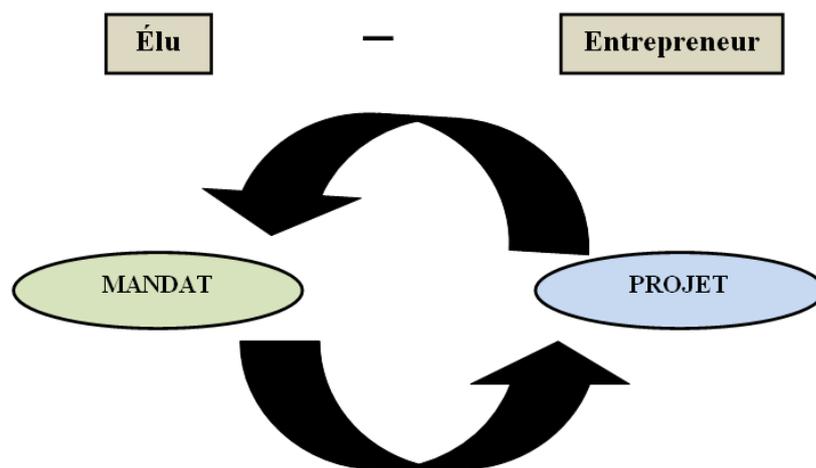
2.4 LE MODELE DU SABLIER : LE MANDAT EST PROJET ET LE PROJET EST MANDAT

Considérant que l'élu-entrepreneur doit mener de front la conduite du mandat dont il est détenteur et la conduite du projet dont il est l'initiateur, il convient, comme nous l'avons vu, de donner à comprendre la reliance entre ces deux activités. Le lien entre les deux est d'autant plus fort qu'il peut même s'agir d'interdépendance.

En effet, pour conquérir un mandat, le consolider et le préserver (le reconquérir), l' élu doit souvent proposer un projet, lequel traduit bien sa vision pour son territoire, sa collectivité, sa base électorale, enclenche une dynamique autour de laquelle il doit fédérer (enrôler...) et donne du souffle à l'exercice dudit mandat le cas échéant. En cela, le mandat est projet. Mais le projet est également mandat, dans le sens où pour mener à bien son projet l' élu s'appuie bel et bien sur son mandat, les leviers d'action dont il bénéficie par ce biais, les réseaux qui lui sont ouverts et la latitude qui lui est permise par son intermédiaire. Comme nous l'avons exposé sommairement, dans cette perspective, nul élu-entrepreneur s'il n'y a déjà pas d' élu, de détenteur d'un mandat électif.

Nous pouvons donc d'abord noter la dialogique qui s'instaure chez l' élu-entrepreneur entre le mandat et son projet.

Figure 21 : la dialogique mandat/projet chez l' élu-entrepreneur.



Source : élaboration personnelle (2021).

Partant de là, il nous faut revenir à la situation, notion au cœur de l'agir entrepreneurial et de la méthode IDÉO© (Schmitt, 2012) que nous avons mobilisée durant notre recherche-intervention. Par ce biais, la recherche en entrepreneuriat nous proposait de travailler autour de la situation modélisée par les 3M (Schmitt, 2018) « moi », « mon projet », « mon écosystème », autrement dit d'un point de vue plus générique : l'entrepreneur, son projet, son écosystème.

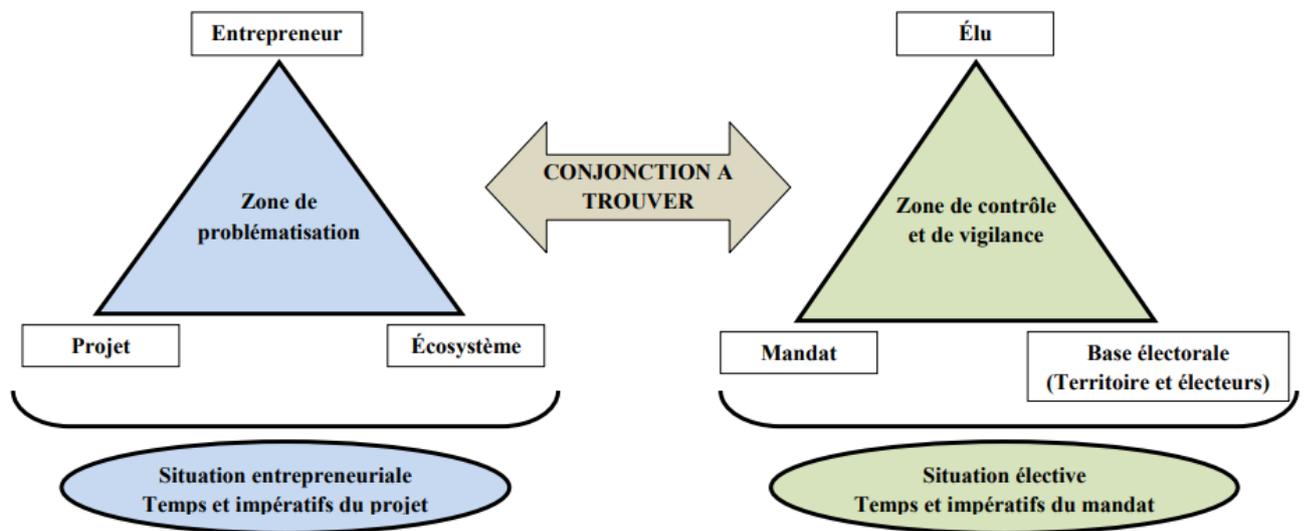
De ce que notre recherche nous à apporter, nous pouvons valider partiellement ce modèle s'agissant de l' élu-entrepreneur. En effet, la construction du scénario entrepreneurial a pu se

réaliser autour de ces 3M, l' élu remplaçant dans le « moi » l' entrepreneur et travaillant son rapport au projet et l' identification de son écosystème. En cela, l' exercice de problématisation autour de l' intentionnalité de l' élu et plus globalement la phase de conception furent accompagnés sur la base de cette méthode d' émergence entrepreneuriale.

Mais à cela s' ajoute, nous l' avons vu, le temps et les impératifs du mandat qui occupent l' élu et prennent le pas sur la démarche entrepreneuriale. L' élu restant un élu, il veille à l' exercice propre de son mandat, à répondre à l' ensemble des ses obligations et n' oublie jamais son ancrage territorial et sa base électorale.

Dans ce sens, nous pouvons donc identifier deux situations dans lesquelles s' inscrit l' élu-entrepreneur et non pas seulement la seule situation entrepreneuriale. En parallèle de cette dernière et au regard des éléments détaillés précédemment, nous pouvons formaliser une situation électorale, autour de l' élu, de son mandat (et de ses impératifs) et de sa base électorale, regroupant à la fois son territoire et ses électeurs.

Figure 22 : les deux situations de l' élu-entrepreneur.

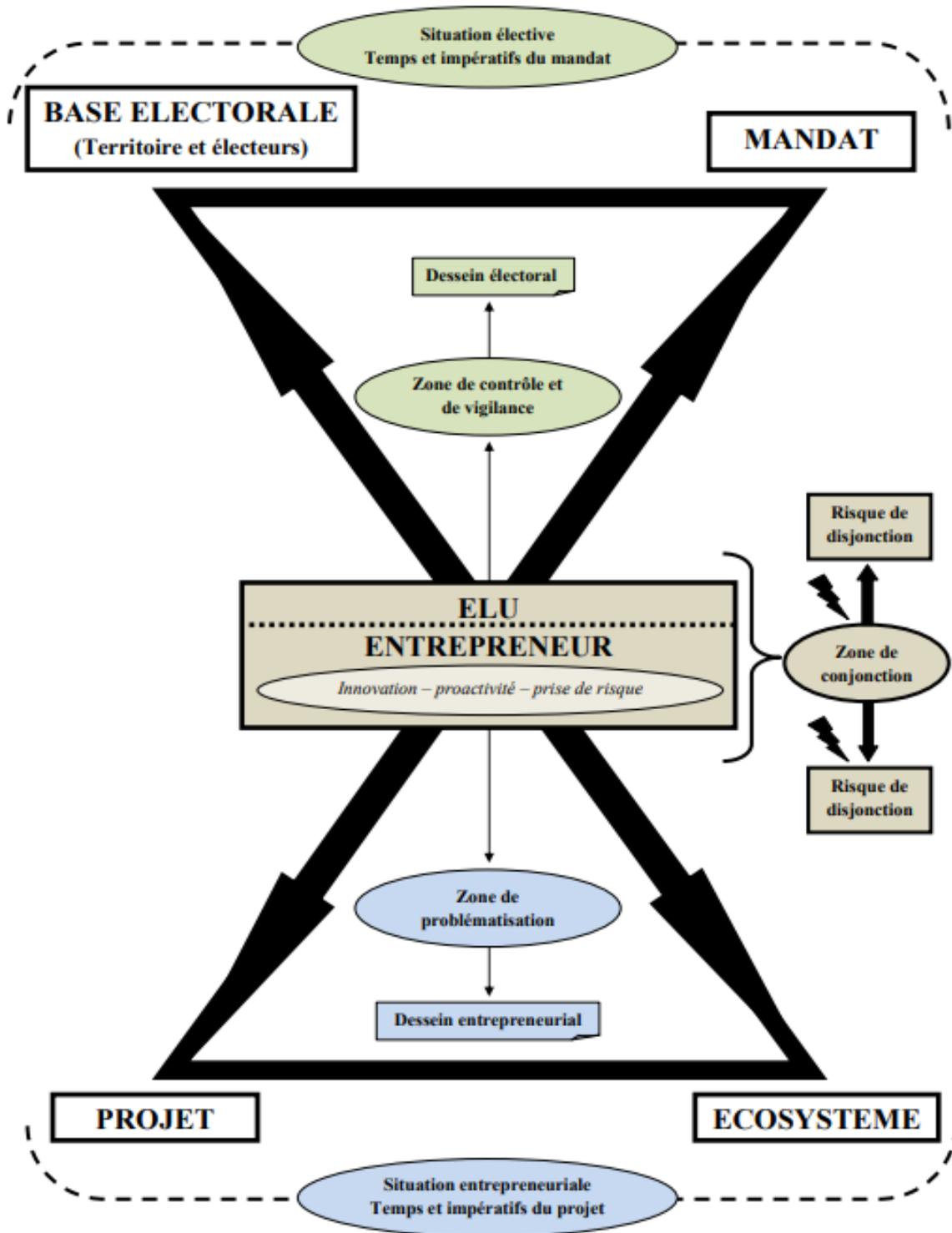


Source : élaboration personnelle (2021).

Gérer cette cohabitation entre les deux situations relève d' une certaine ambidextrie entrepreneuriale et tout l' enjeu pour rendre tenable l' exercice de l' ensemble des activités est d' en trouver la conjonction, autrement dit, la conjonction chez l' élu-entrepreneur entre l' élu et l' entrepreneur. Pour la rendre visible et compréhensible, nous proposons une modélisation au travers du modèle du sablier de l' élu-entrepreneur.

Les deux situations, entrepreneuriale et électorale, correspondent à deux temps et donc à deux gestion du temps simultanées : le temps du projet et le temps du mandat. De la gestion de ces deux temps découle concrètement la gestion des activités et impératifs associés, détaillés dans le modèle de l'ambidextrie entrepreneuriale chez l'élus. Le sablier évoque ainsi clairement la notion de temporalité afin d'attirer l'attention sur ce point : le temps passé sur une situation peut bloquer l'autre situation, en parallèle.

Figure 23 : le modèle du sablier : le mandat est projet et le projet est mandat.



Source : élaboration personnelle (2021).

Prenons d'abord chaque situation, formant chaque partie du sablier, l'une après l'autre avant de revenir sur leur interconnexion. S'agissant de la situation entrepreneuriale (temps et impératifs du projet), elle se trouve au socle de notre recherche à partir des développements sur l'agir entrepreneurial. C'est à partir d'elle que nous avons accompagné l'élus qui engage une démarche entrepreneuriale. Nous retrouvons donc logiquement l'élus, devenant entrepreneur par l'orientation entrepreneuriale dont il fait preuve et l'agir entrepreneurial dans lequel il s'inscrit, son projet et son écosystème.

Cette situation est, comme toute situation entrepreneuriale, un espace de problématisation, par laquelle, sur la base de l'intentionnalité de l'élus-entrepreneur, va se formaliser son dessein entrepreneurial dont le projet est un artefact qui permet de le partager au monde. Plus globalement, cette partie du modèle donne à visualiser l'ensemble de la conduite du projet pour l'élus-entrepreneur.

La deuxième partie du modèle, quant à elle, représente la situation électorale (temps et impératifs du mandat) que nous aurions tort d'oublier dans l'étude et l'accompagnement de l'élus-entrepreneur. Cette partie du sablier nous rappelle que derrière chaque élus-entrepreneur il y a toujours et avant toute chose un élus, avec son mandat, son territoire et ses électeurs (représentant sa base électorale), auxquels il est et reste attaché. N'oublions pas que c'est de cette situation que l'élus-entrepreneur tire sa capacité d'action et la légitimité même de cette action.

Dès lors, l'élus-entrepreneur, engagé dans sa démarche entrepreneuriale, assure une vigilance et un contrôle de cette situation, afin de répondre à ses obligations de mandat, garder le lien avec sa base électorale et préparer les échéances qui l'attendent. Par là, il façonne son dessein électoral, simultanément à son dessein entrepreneurial.

Le modèle du sablier de l'élus-entrepreneur permet de connecter ces deux situations et de montrer leurs interrelations voire leurs interdépendances. Comme nous l'avons soulevé, le mandat est projet et le projet est mandat. Pour consolider, développer, conquérir ou reconquérir un mandat, l'élus (voire en amont le candidat à la fonction électorale) peut être amené à concevoir et partager un projet. En ce sens, il se lance donc dans ce processus et cette activité à projet qu'est l'entrepreneuriat, que nous pouvons éclairer en mobilisant l'orientation entrepreneuriale et l'agir entrepreneurial. Durant le mandat, l'élus-entrepreneur ne peut mener son projet que via la latitude et la légitimité que lui confère ledit mandat, ce dernier lui donnant également accès à des moyens et des ressources, à des réseaux...

Concernant l'axe écosystème et base électorale une relation peut également être présentée. Lorsque l'élu-entrepreneur se rapproche de son écosystème dans le cadre de sa démarche entrepreneuriale, il n'est pas rare que les acteurs concernés soient de son territoire et, par conséquent, soient de potentiels électeurs. Là-encore, à la différence de l'entrepreneur classique, l'élu-entrepreneur doit intégrer d'autres données dans ses relations à son écosystème qui peuvent s'en retrouver biaisées.

Une dialogique projet / mandat s'installe de fait bien qu'elle puisse être plus ou moins consciente chez l'élu-entrepreneur, d'où l'intérêt d'entrer dans une logique réflexive avec lui. L'élu-entrepreneur est donc l'élu qui se retrouve au centre de ces deux situations (entrepreneuriale et électorale) et qui doit y faire face simultanément. Plus précisément, il est au cœur de la reliance entre elles.

Cette reliance, nous l'avons appelé zone de conjonction, sur la base des développements de Fayolle (2004) concernant les situations entrepreneuriales. Pour l'auteur, une situation se définit par la conjonction sujet-objet, en l'occurrence la conjonction homme-projet, au cœur de l'entrepreneuriat. Le caractère entrepreneurial disparaît dès lors qu'il y a disjonction entre le sujet et l'objet.

Pour nous, le sablier dans son ensemble représente une situation entrepreneuriale publique et politique qui est celle de l'élu-entrepreneur (de l'entrepreneuriat à l'entrepreneuriat public et politique). Elle résulte de la conjonction entre la situation entrepreneuriale et électorale de l'élu, plus synthétiquement, de la conjonction entre l'élu-entrepreneur - le projet - le mandat. Il revient ainsi à l'élu-entrepreneur de gérer cette conjonction, face aux risques de disjonction.

2.5 D'UNE LOGIQUE D'AIDE A LA DECISION A UNE LOGIQUE D'ACCOMPAGNEMENT DANS L'ACTION : L'ELU FACE AU DEFI DE LA CONJONCTION

Nous l'avons remarqué lors de notre recherche-intervention, le travail d'accompagnement, notamment lors de la problématisation via la mobilisation d'IDÉO© a permis de se poser avec l'élu sur sa situation entrepreneuriale en s'extrayant du rythme et du « bruit » quotidien de sa situation électorale. En cela, une démarche d'accompagnement auprès de l'élu-entrepreneur peut s'avérer utile en vue de l'aider dans l'avancée du processus entrepreneurial, de prendre de la hauteur, du recul sur sa réflexion et son action.

Développer cette logique réflexive permettrait d'accompagner l'élu-entrepreneur dans la maîtrise de la conjonction de ses situations (entrepreneuriale et élective), telle que représentée dans le modèle du sablier. Cette conjonction demande une attention particulière dans le sens où l'ensemble est soumis à des risques de disjonction.

Dit simplement, lorsque l'élu-entrepreneur est trop concentré sur la situation élective, il y a un risque de disjonction avec la situation entrepreneuriale. Lorsque l'élu-entrepreneur est trop concentré sur la situation entrepreneuriale, il y a un risque de disjonction avec la situation élective. Dans tous les cas, il y a une disjonction entre l'élu-entrepreneur – le projet – le mandat, les trois éléments qui fondent la situation d'ensemble.

Le risque de disjonction est à surveiller également à l'intérieur de chaque situation, comme par exemple la disjonction potentielle avec l'écosystème, comme notre recherche a pu en donner un aperçu (blocages culturels, changements réguliers d'interlocuteurs...). Sur ce point, l'identification dès le départ de référents techniques (et non politiques) chez chacun des partenaires pourrait aider à réduire le risque de perte de lien et donc de disjonction.

Aussi, accompagner l'élu-entrepreneur dans la maîtrise de la conjonction, sur la base du modèle du sablier, suppose de faire la place à la réflexivité. Dans ce sens, cela interroge le modèle classiquement utilisé auprès des élus qui est celui d'aide à la décision. Ce dernier part d'une logique classique linéaire : identification d'un problème, proposition de solutions. Dans la suite logique de notre recherche et de notre positionnement en entrepreneuriat, nous invitons à penser différemment l'accompagnement des élus et des collectivités.

L'aide à la décision ne se centre, comme son nom l'indique, que sur la seule décision et identifie l'action comme la suite logique et linéaire de cette décision. Ici, le conseiller ou le consultant se place dans une posture de réparateur (Schmitt & Husson, 2014). Si cette méthode peut répondre à des nécessités d'arbitrage dans la conduite du mandat, elle ne nous semble pas suffire pour l'accompagnement de la démarche entrepreneuriale chez l'élu.

Celle-ci, nous l'avons vu, vise à créer du sens à partir de sa situation et à travailler autour de son / ses intentionnalité(s). Elle s'inscrit dans un temps plus long et s'intéresse à l'action en tant que telle, qui fonde la décision, autant que la décision fonde l'action, « chemin faisant ». Aider l'élu-entrepreneur à maîtriser la conjonction, c'est ainsi faire preuve avec lui de réflexivité pour ajuster et réajuster la situation dans l'ensemble, en l'accompagnant dans l'action, en proximité, avec une posture de facilitateur (Schmitt, 2017).

3. APPORTS ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Dans le prolongement des résultats et enseignements de la thèse, nous pouvons dresser les apports et limites théoriques et managériales de cette recherche doctorale, lesquelles offrent un rapide panorama du chemin parcouru et de celui restant à parcourir, que nous détaillerons ensuite plus en avant en exposant les perspectives.

3.1 APPORTS THEORIQUES

La compréhension en entrepreneuriat de l'élus-entrepreneur qui nous était offerte jusqu'à présent était celle proposée via l'orientation entrepreneuriale. Dans cette optique, l'élus-entrepreneur est un élu faisant preuve d'orientation entrepreneuriale (innovation / proactivité / prise de risque) revisitée pour répondre au dessein social qui anime l'élus.

Si nous sommes revenus sur la pertinence de cette approche, que nous reconnaissons, cette recherche a néanmoins permis d'élargir la compréhension de l'élus-entrepreneur via la mobilisation de l'agir entrepreneurial et d'un nouveau triptyque complémentaire autour de la situation entrepreneuriale, de l'intentionnalité et de la problématisation. En s'intéressant plus précisément à la conception et à la traduction du projet de l'élus, à son rapport à son écosystème, nous avons pu éclairer davantage le processus entrepreneurial chez l'élus, ainsi que des freins ou écueils éventuels.

Dans ce sens, l'élus-entrepreneur nous apparaît désormais comme étant un élu qui fait preuve d'agir entrepreneurial et plus précisément qui est capable de conjonction entre sa situation entrepreneuriale et sa situation élective. Aussi l'élus-entrepreneur est-il à la fois un élu et un entrepreneur d'un type particulier, l'une ou l'autre casquette ne pouvant être mise de côté.

Par le biais de cette recherche sur l'agir entrepreneurial de l'élus, nous avons également soulevé de nouveaux questionnements quant à l'intentionnalité et la place de celle-ci (unique ou plurielle ?) dans le processus entrepreneurial, comme l'invitait à le faire certaines perspectives issue de la recherche en entrepreneuriat (Schmitt, 2015).

Enfin, cette thèse confirme le pont effectif entre recherche en entrepreneuriat et recherche en management public pour appréhender l'élus-entrepreneur et aider à son développement, selon l'état du projet et plus globalement du processus entrepreneurial : à l'état gazeux, la conjonction sujet-objet résulte de la conjonction homme-projet, dont l'entrepreneuriat nous livre de nombreux enseignements et pistes à creuser. A l'état de cristallisation, en vue de

déployer le projet de manière plus opérationnelle, la conjonction sujet-objet devient davantage une conjonction homme-organisation, laquelle se doit être la plus entrepreneuriale possible, en termes de culture et de fonctionnement, afin d'accompagner au mieux l' élu dans sa démarche et réalisation entrepreneuriale.

3.2 APPORTS MANAGERIAUX

Ces apports théoriques sont complétés par des apports plus managériaux, davantage à destination des praticiens, en l'occurrence des élus, afin de les aider à comprendre leur démarche entrepreneuriale voire à les accompagner dans ce sens.

C'est notamment le cas du modèle du sablier de l' élu-entrepreneur, pensé afin d'être communiqué auprès des élus en vue de leur donner à visualiser d'un coup d' œil, le cas échéant, leur posture d' élu-entrepreneur et la nécessaire conjonction entre leur situation entrepreneuriale et leur situation électorale. Ce modèle doit pouvoir enclencher la discussion et la réflexion de manière réflexive sur sa propre action.

De ce modèle peut s'en suivre une démarche plus compétente d'accompagnement entrepreneurial, renouvelée par rapport à la logique d'aide à la décision, traditionnelle dans la sphère publique et politique et le conseil aux décideurs. En misant davantage sur un accompagnement par et dans l'action, la thèse participe à défendre l'émergence de la figure du chercheur/consultant facilitateur auprès des praticiens.

3.3 LIMITES THEORIQUES

Ces différents apports ne vont pas sans limites, notamment méthodologiques. En effet, notre recherche aurait mérité d'être nourrie par plusieurs cas, plusieurs mises en situation, au-delà du seul retour d'expérience de notre intervention en cabinet parlementaire.

De plus, notre posture de praticien-chercheur, si elle nous a permis d'être au plus près de l' élu et en interaction dans la situation, nous a imposé de suivre avant toute chose le rythme du praticien. Or, là-encore une affaire de temps, le temps du chercheur n'est pas toujours le temps du praticien. Dans ce sens, nous aurions souhaité pouvoir étudier davantage la phase de traduction, passés les blocages, puis l'état de cristallisation du projet si celui-ci aboutit.

D'un point de vue plus théorique, le pont avec le management public est trop rapidement évoqué, à notre sens, et nécessiterait d'être plus approfondi pour obtenir une visualisation plus

claire du développement croisé de l' élu-entrepreneur entre entrepreneuriat et management public.

3.4 LIMITES MANAGERIALES

Comme nous l'avons vu, l'apport managérial de notre thèse repose principalement sur une modélisation de l' élu-entrepreneur et de sa maîtrise simultanée de son projet et de son mandat. Ce modèle du sablier de l' élu-entrepreneur, reste justement et néanmoins un modèle plus qu'il n'est une méthode.

Dès lors, il aide plus à la compréhension du phénomène étudié et/ou vécu qu'il ne permet en soi une démarche entrepreneuriale en tant que telle. Il pose un socle à partir duquel une démarche d'accompagnement plus globale mérite d'être réfléchie et proposée, ce qui ouvre des perspectives intéressantes pour la suite.

4. PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

Des limites et incomplétudes de cette thèse nous tirons volontiers des perspectives pour poursuivre le travail de développement du concept d' élu-entrepreneur et plus largement de l'entrepreneuriat public et politique. Ces perspectives passent par deux grands axes qui nous semblent pertinents de travailler dans le sillage de cette recherche doctorale : l'accompagnement entrepreneurial sur la base du modèle proposé et le développement plus large de la culture entrepreneuriale dans la sphère publique et politique.

4.1 DE LA MODELISATION A L'ACCOMPAGNEMENT

A partir du modèle du sablier, des voies ouvertes par l'ambidextrie de l' élu-entrepreneur et de l'enjeu de conjonction, nous pensons judicieux de continuer le cheminement à la fois théorique et pratique pour consolider la recherche et déboucher sur une démarche d'accompagnement entrepreneurial auprès des élus.

En cela, le modèle issu de cette thèse doit pouvoir être le point de départ d'un accompagnement qui se veut, nous le rappelons, facilitateur plus que réparateur, basé sur une logique réflexive. En partant du modèle du sablier, l'idée est de pouvoir ouvrir une réflexion avec les élus sur leur situation électorale et leur situation entrepreneuriale, pouvant aussi bien accompagner les élus qui s'engagent dans une démarche entrepreneuriale (et les aider à répondre à l'enjeu de conjonction) qu'accompagner les élus, en général, afin de leur faire

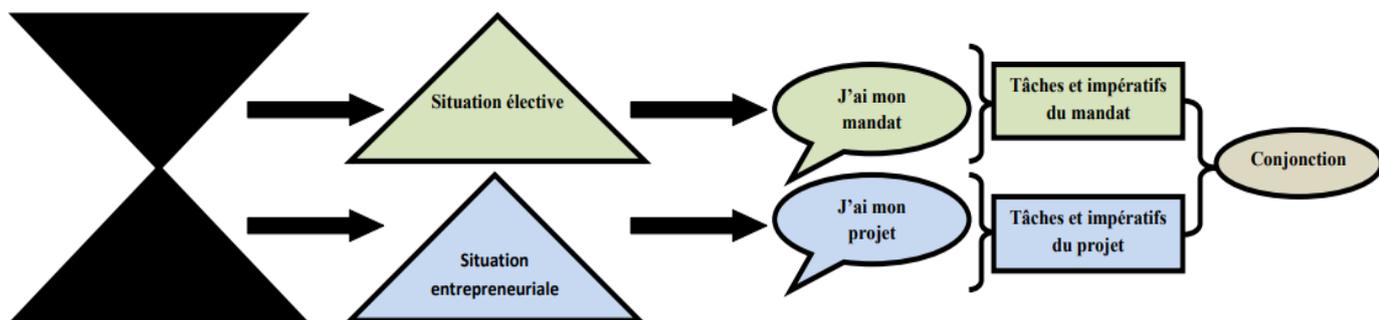
prendre conscience de la dimension entrepreneuriale que peut revêtir l'exercice de leurs fonctions.

De la situation électorale (élu – mandat – base électorale), nous pouvons dégager un premier volet de réflexion et d'échanges : « J'ai mon mandat ». Ce volet pourrait introduire un questionnement large autour d'un IDÉO© (Schmitt, 2012) revisité autour du mandat : « mon mandat, c'est quoi et pour quoi ? », « mon mandat, fait quoi ? Quand ? Avec qui ? ». Ce périmétrage de la situation électorale par l'élu permettrait d'explicitier les impératifs qu'imposent la conduite dudit mandat (ce qui fait l'objet de l'ambidextrie entrepreneuriale chez l'élu). Travailler cette première phase de l'accompagnement doit permettre de cerner au mieux l'intentionnalité de l'élu s'agissant de son mandat (dessein électoral).

De la situation entrepreneuriale (élu-entrepreneur – projet – écosystème) se développerait un deuxième volet : « J'ai mon projet ». Au regard de notre recherche, ce volet engagerait logiquement l'accompagnement sur les activités de conception et de traduction du projet, à partir de la problématisation afin de faire émerger le dessein entrepreneurial de l'élu.

Une fois les deux situations appréhendées, il conviendrait d'attirer l'attention sur les risques de disjonction entre l'une et l'autre et, par conséquent, faire prendre conscience de l'intérêt, voire de la nécessité, de la conjonction au quotidien.

Figure 24 : ébauche de la démarche d'accompagnement à partir du modèle du sablier.



Source : élaboration personnelle (2021).

Cette ébauche de la démarche d'accompagnement entrepreneurial à partir du modèle du sablier, que nous avons présenté précédemment, permet d'ouvrir une perspective quant à la suite à donner à cette thèse. Pour autant, comme nous l'avons vu au travers de notre recherche-intervention, il ne suffit pas de travailler le processus entrepreneurial de l' élu et sa démarche entrepreneuriale seule.

La disjonction au sein même de la situation entrepreneuriale de l' élu-entrepreneur peut venir de l' écosystème public et politique dont nous avons souligné la nécessité d'en travailler l' acculturation à l' entrepreneuriat. Aussi s' agit-il d' une deuxième perspective à creuser.

4.2 DE L' ELU-ENTREPRENEUR A UN ENTREPRENEURIAT PUBLIC ET POLITIQUE PARTAGE

Nous l' avons écrit dès l' introduction, l' élu est le premier acteur au sein de la sphère publique et politique, ce qui porte notre intérêt premier à l' émergence de l' élu-entrepreneur. Toutefois, nous avons bien noté les blocages auxquels cet élu-entrepreneur (plutôt « entreprenant » compte-tenu desdits blocages) était confronté, notamment face à la culture administrative et au raisonnement en silo des interlocuteurs en présence.

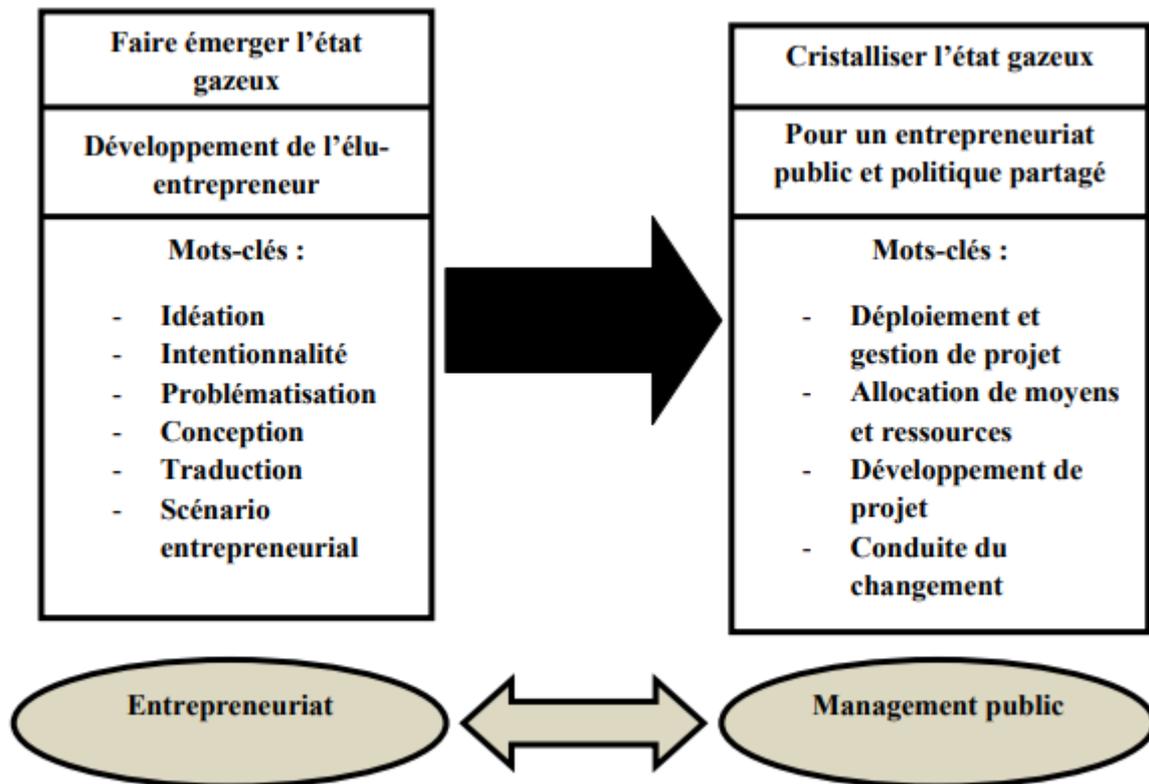
Se dégage donc l' enjeu plus large de l' acculturation à l' innovation et à l' entrepreneuriat au sein de l' écosystème public et politique. Cette mutation des administrations, notamment, est nécessaire si l' on souhaite faire aboutir efficacement le processus entrepreneurial initié par l' élu (de l' état gazeux à l' état de cristallisation). L' état de cristallisation implique une compréhension commune et une démarche partenariale complète, que ce soit en interne de l' organisation éventuelle de l' élu ou en externe.

Dit autrement, pour traduire concrètement (opérationnellement) le projet de l' élu-entrepreneur, cela suppose, d' après nous, de développer un entrepreneuriat public et politique au-delà du seul élu. Pour ce faire, nous entendons travailler davantage la connexion avec le management public, en vue d' accélérer l' acculturation entrepreneuriale dans les organisations publiques et politiques et de promouvoir des administrations entrepreneuriales auprès des élus-entrepreneurs.

En effet, les managers publics, auprès d' élus-entrepreneurs, nous semblent avoir un rôle particulier à jouer dans le relai, le soutien et la traduction opérationnelle du processus entrepreneurial de ces mêmes élus-entrepreneurs. En cela, le management public dans sa capacité à faire émerger de nouvelles méthodes et structures au sein des organisations

publiques et politiques est un champ avec lequel l'entrepreneuriat peut tisser de nouvelles voies de recherche pour une analyse et un développement croisé de l'élus-entrepreneur et, plus largement, de l'entrepreneuriat public et politique.

Figure 25 : synthèse de la connexion possible entrepreneuriat / management public.



Source : élaboration personnelle (2021).

Ce développement plus large de l'entrepreneuriat à toute la sphère publique et politique, et non plus aux seuls élus, par la recherche croisée en entrepreneuriat et en management public, nous semble offrir une voie de réponse aux limites du processus entrepreneurial soulevées par la thèse.

Pour aller plus loin, en termes de lien entre la recherche et la société, à l'heure où a émergé l'idée « d'entreprenalisme » (Kalogeropoulos, 2018), cette perspective de développer toujours plus l'entrepreneuriat public et politique via la recherche académique permet de se saisir scientifiquement de cet engouement pour l'entrepreneuriat dans la société, en vue de l'appréhender solidement et de l'accompagner.

Enfin, il convient de noter que nos travaux s'inscrivent dans un contexte de crise sans précédent récent. Face à cette crise disruptive que nous traversons aujourd'hui, la sphère publique et politique, quelle soit locale ou nationale, se retrouve sans nul doute en première ligne pour répondre aux enjeux et aux attentes des citoyens. Ces rapides basculements et profonds bousculements appellent d'elle de l'agilité et l'émergence d'idées nouvelles.

Développer un agir entrepreneurial partagé et tracer le chemin de l'idéation au dessein commun, telle est la tâche qui attend l'élu-entrepreneur pour ouvrir lui-même des perspectives, non pas de recherche mais de sortie de crise. Donner les clés aux acteurs pour les accompagner dans cette exigeante mission et aider chacun à prendre sa part dans la société entrepreneuriale en devenir, telle est la tâche du chercheur en entrepreneuriat et la perspective de recherche(s) qui s'ouvre à nous.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler, P.A., & Adler, P. (1987). *Membership roles in field research*. Newbury Park, CA: Sage
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizationnal Behaviour and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Akrich, M., Callon, M. & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction, textes fondateurs*. Paris, Presses de l'Ecole des Mines.
- Amblard H., Bernoux P., Herreros G. & Livian Y-F. (1996). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris, Seuil
- Argyris C. (1995). *Savoir pour agir*. InterEditions, Paris.
- Argyris, C., Putnam, R., & McLain Smith, D. (1985). *Action science: concepts, methods, and skills for research and intervention*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Aron, R. (1967, ré-édition 2010). *Les étapes de la pensée sociologique*, tel Gallimard
- Attarça, M. & Lassale de Salins, M. (2013). Quand l'entrepreneur devient entrepreneur politique : le cas du développement de la méthanisation agricole en France. *Revue Française de gestion*, 232(3), 25-44.
- Augé, M., & Colleyn, J.- P. (2004). *L'Anthropologie*. Paris : Presses universitaires de France.
- Auregan, P. & Joffre P. (2002). Le projet au cœur de la stratégie. *L'expansion Management Review*, 88-97
- Asquin, A., Condor, R. & Schmitt, C. (2012). Pour la mobilisation de la notion de projet dans la recherche en entrepreneuriat. *Revue de l'entrepreneuriat*, 10(2), 7-14
- Avenier, M-J. (2009). Franchir un fossé réputé infranchissable : construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique. *Management & Avenir*, 10(10), 188-206
- Avenier, M-J. (2000). La complexité appelle une stratégie chemin faisant. *Gestion*, 5(99), 13-44.

Avenier, M-J. (1996). La stratégie tâtonnante : des interactions récursives entre vision et action stratégique. 6^{ème} congrès de l'AIMS, Lille

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

Avenier, M-J. & Gavard-Perret, M-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique in M.L. Gavard-Perret, D. Gotteland, A. Jolibert & C. Haon (Eds.) *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, (p. 1-62), Pearson Éducation France.

Avenier, M-J, & Schmitt, C. (2007). Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers, *Revue française de gestion*, 33(174), 25-42.

Avenier, M-J, & Schmitt, C. (2010). Et si c'était l'expérience du réel, plutôt que le réel lui-même, qui était connaissable : quelles conséquences pour la recherche en entrepreneuriat ?. 10^{ème} CIFEPME, Bordeaux, France.

Avenier, M.-J. & Schmitt, C. (2008). Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en entrepreneuriat ?. 9^{ème} CIFEPME, Louvain-la-Neuve

Bakhtine, M. (1981). *The dialogic imagination. Four essays*. Edité par Holquist M. Austin : University of Texas Press

Basso, O. (2006). Peut-on manager les intrapreneurs ?. *Revue Française de gestion*, 168-169(9), 225-242.

Basso, O. & Fayolle, A. (2009). L'entrepreneuriat organisationnel : enjeux et perspectives. *Revue Française de gestion*, 195(5), 87-91

Basso, O., Fayolle, A. & Bouchard V. (2009), « L'orientation entrepreneuriale : histoire de la formation d'un concept », *Revue française de gestion*, 199(5), 175-192

Benamouzi, D. & Besançon, J. (2008). Chapitre 10 : les agences, de nouvelles administrations publiques ? in Borraz, O. (2008). *La France dans la gouvernance européenne*. Paris, Presses de Sciences-Po, « Académique », p 283-307.

Bernier, L. (2017). L'entrepreneuriat dans le secteur public est-il possible ?. *Gestion*, 42(4), 80-83

- Bernier, L. & Hafsi, T. (2002). Innovation et entrepreneurship dans le secteur public au Canada. *Workshop on Public Sector Innovation*, (p. 1-19). Ottawa
- Bernier, L. & Hafsi, T. (2007). The changing Nature of Public Entrepreneurship. *Public Administration Review*, 67(3), 488-503.
- Bhaskar, R. (1978). *A realist Theory of Science*. Brighton, Harvester Press
- Blérald, P.A. (1991). Théorie du marché politique et rationalité des politiques publiques. *Revue française de science politique*, 41(2), 235-263
- Boltanski, L. & Thevenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Gallimard, Paris.
- Bonnenfant, G. & Berardi, C. (2012). Le manager public, pivot de la modernisation de l'Etat. *L'Expansion Management Review*, 145(2), 22-31.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social. Notes provisoires. *Actes de la recherche en sciences sociales*. 31, 2-3.
- Boutinet, J.P. (1993). *Psychologie de la conduite à projet*. Paris, PUF
- Boutinet, J.P. & Raveleau, B. (2011). Questionnement autour du projet entrepreneurial. *Revue de l'entrepreneuriat*, 10(2), 15-28.
- Bréchet, J.-P., Desreumaux, A. & Lebas, P. (2005). Le projet en tant que figure de l'anticipation : de la théorie à la méthodologie empirique. *XIVème Conférence de l'A.I.M.S*, Pays de Loire, Angers, France.
- Bréchet, J.-P., Schieb-Bienfait, N. & Desreumaux, A. (2009). Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8(1), 37-53
- Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*. (Thèse de doctorat en sciences de gestion). Université Pierre-Mendès-France de Grenoble.
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'année sociologique*, 36, 169-208

- Callon, M. & Latour, B. (1981), « Unscrewing the Big Leviathan : how actors macrostructure reality and how sociologists help them to do so ? » in Knorr K. & Cicourel A., *Advances in Social Theory and Methodology*, (p. 277-303). Routledge and Kegan Paul, Londres
- Chabaud, D. & Messeghem, K. (2010). Le paradigme de l'opportunité, des fondements à la refondation, *Revue française de gestion*, 206(7), 93-112.
- Chabaud, D., Sammut, S. & Degeorge, J. (2017). De l'intention à l'action entrepreneuriale : antécédents, écarts et chaînons manquants. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 3(3-4), 7-15.
- Chamard, C. (2014) *Le marketing territorial, comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?*, De Boeck
- Champagne, D. & Carrier, C. (2004). Les études sur l'intrepreneuriat : objet d'intérêt et voies de recherche. 7^{ème} CIFPME, Montpellier, France.
- Chappoz, Y. & Pupion, P. (2012). Le New Public Management. *Gestion et management public*, 1/2(2), 1-3
- Chebbi, H., Sellami, M. & Saidi, S. (2018). Les déterminants et les conséquences de l'orientation entrepreneuriale : enseignements et voies futures de recherche basés sur une étude bibliométrique (2001-2016). *Revue Internationale PME*, 31(1), 59-92.
- Cherchem, N. & Fayolle, A. (2010). Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : un modèle théorique. 3^{èmes} Journées George Doriot « l'intrapreneuriat : au-delà des discours, quelles pratiques ? », Caen, France.
- Cherchem, N. & Fayolle, A. (2008). Évolution du concept d'orientation entrepreneuriale : enjeux et perspectives. *Journée de recherche « entrepreneuriat et stratégie »*. Bordeaux.
- Copans, J. (2011). *L'enquête ethnologique de terrain*. Paris : Armand Colin
- Coste, J., Le Pendeven, B. & Michel, D. (2017). Monde politique et culture entrepreneuriale. *Entreprendre & Innover*, 32(1), 5-7
- Crozier, M. (1986). *État moderne, État modeste. Stratégies pour un autre changement*, Paris, Fayard
- Crozier, M. (1963). *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil, coll. Points et Essais

- Crozier, M. & Thoenig, J-C. (1975). La régulation des systèmes organisés complexes. Le cas du système de décision politico-administratif local en France. *Revue française de sociologie*, 16(1), 3-32
- Dahl, R. (1961). *Who Governs ? : Democracy and Power in an American City*. New Haven, Conn.: Yale University Press.
- David, A. (2000). La recherche-intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ?, *9^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*. Montpellier, France.
- David, A. (2012). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management?. in David, A., Hatchuel A. et Laufer R. (Eds), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie de la recherche en management* (p. 241-264). Presses des MINES.
- Degeorge, J-M. (2007). *Le déclenchement du processus de création ou de reprise d'entreprise : le cas des ingénieurs français*. (Thèse de doctorat en sciences de gestion). Université Jean Moulin Lyon 3.
- Degeorge, J-M & Magakian, J. (2008). De l'influence du processus d'idéation au passage à l'action entrepreneuriale : étude exploratoire. *Journée de recherche « Entrepreneuriat et Stratégie » Bordeaux IX et Bordeaux École de Management*. Bordeaux, France.
- Degeorge, J-M & Magakian, J. (2013). Vision et opportunité entrepreneuriale : une relation au travers du processus d'idéation ?. *Gestion 2000*, 4(4), 123-140.
- Dethou, V. (2020). L'agir entrepreneurial comme grille de lecture de l' élu-entrepreneur. *Projectics / Proyética / Projectique*, 25(1), 47-66.
- Dethou, V., Husson, J. & Schmitt, C. (2017). Appréhender l' élu au prisme de l'orientation entrepreneuriale. *Entreprendre & Innover*, 32(1), 66-76.
- Dew, N., Grichnik, D., Mayer-Haug, K., Read, S. & Brinckmann, J. (2015). *Situated Entrepreneurial Cognition*. *International Journal of Management Review*, 17, 143-164.
- Dewey, J. (1967), *Logique, Théorie de l'enquête*, traduit par G. Deledalle, Paris, PUF
- De Lavergne, C. (2007). La posture du praticien-chercheur : un analyseur de l'évolution de la recherche qualitative. *Recherches qualitatives*, Hors-série (3), 28-43

- De Sardan, J. P. O. (2008). *La rigueur du qualitatif*. Louvain-la-Neuve : Bruylant-Academia.
- Dianame, M. & Koubaa S. (2016). Les approches dominantes de la recherche en entrepreneuriat. *Conférence au 2^{ème} colloque international sur l'entrepreneuriat et le développement des PME dans le monde*
- DiMaggio, P.J. (1988). Interest and Agency in Institutional Theory in L. G. Zucker (ed.), *Institutional Patterns and Organizations : Culture and Environment*, (p. 3-22), Cambridge, MA, Ballinger.
- Drakopoulou Dodd, S. & Anderson, A.R. (2007). Mumpsimus and the Mything of the Individualistic Entrepreneur. *International Small Business Journal*, 25(4), 341-360.
- Dubois, A. & Gadde, L.E. (2002). Systematic combining : an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55, 553 – 560
- Dupuis, J. (2020). Conclusion générale in Dupuis, J. & Prévot, M. (dir), *Pierre Mauroy, passeur d'avenirs ?* (p. 197-205), Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion.
- Duran, P. & Thoenig, J-C. (1996). L'État et la gestion publique territoriale, *Revue française de science politique*, 46(4), 580-622
- Emin, S & Guibert, G. (2017). Complexité et auto-organisation en entrepreneuriat collectif : analyse d'une scène musicale locale, *Revue Internationale P.M.E*, 30(2), 87-113
- Facchini, F. (2006). L'entrepreneur politique et son territoire. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 263-280.
- Faure, A. (1997). Les apprentissages du métier d' élu local : la tribu, le système et les arènes. *Pôle Sud*, 7, 72-79
- Faure, A. (2015). Les passions de l' élu local, du notable au médiateur. *Histoire@Politique*, 25(1), 197-211
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris.
- Fayol, H. (1918). *L'éveil de l'esprit public*, Dunod et Pinat, Paris.
- Fayolle, A. (2004). A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine. *Revue Internationale PME*, 17(1), 101-121.

- Fayolle, A. (2017). L'entrepreneuriat, un phénomène économique et social. Dans A. Fayolle (dir), *Entrepreneuriat. Théories et pratiques, Applications pour apprendre à entreprendre*, (p. 17-47). Paris, France, Dunod.
- Fayolle, A. & Degeorge, J-M. (2012), *Dynamique entrepreneuriale, le comportement des entrepreneurs*, Bruxelles, De Boeck.
- Fayolle, A. & Messeghem, K. (2011). La recherche en entrepreneuriat entre 2008 et 2009. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 10(1), 53-72
- Filion, L.J. (1991). *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*. Montréal, Editions de l'entrepreneur.
- Filion, L.J., Ananou, C., Schmitt, C. (dir), (2012), *Réussir sa création d'entreprise sans business plan*, Editions Eyrolles.
- Fonrouge, C. (2008). Entrepreneuriat et innovations organisationnelles. Pratiques et principes, *Revue Française de gestion*, 185(5), 107-123.
- Fontaine, J. & Le Bart, C. (1994). *Le métier de l'élu local*, Paris, L'Harmattan
- Gartner W.B. (1985). A conceptual Framework for Describing the Phenomenom of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706
- Gartner, W.B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship ?. *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15-28.
- Gartner, W.B. (1988). Who is an entrepreneur ? Is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4), 47-68.
- Gartner, W.B. (1993). Words lead to deeds : towards an organizational emergence vocabulary. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 331-239.
- Gartner, W.B, Carter, N.M & Hills, G.E. The language of opportunity in Steyaert, C. & Hjort, D. (2003). *New Movements in Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Elgar, p 140-162.
- Genieys, W. (2003). Le leadership vu du territoire pour une sociologie de l'action politique des élus locaux. In Smith, A., & Sorbets, C. (Eds.), *Le leadership politique et le territoire : Les cadres d'analyse en débat* (pp. 205-227). Presses universitaires de Rennes

- Giauque, D., Resenterra, F. & Siggen, M. (2009). La relation entre les acteurs politiques et les gestionnaires publics : complémentarité ou séparation ? Le constat dans trois cantons suisses. *Telescope (Revue d'analyse comparée en administration publique de l'ENAP)*, 103-117.
- Giddens, A. (1994). *Les conséquences de la modernité*. L'Harmattan, Paris.
- Gilly, J. & Wallet, F. (2005). Enchevêtrement des espaces de régulation et gouvernance territoriale. Les processus d'innovation institutionnelle dans la politique des Pays en France. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 5(5), 699-722.
- Giordano, Y. & Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative / Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue Internationale PME*, 29(2), 7-17.
- Glaserfeld, E. (von). (1984). An introduction to radical constructivism in P. Watzlawick (dir.) *The Invented Reality*, (p. 17-40), New York, Norton.
- Gomez, P-Y. (1994). *Qualité et Théorie des conventions*. Economica, Paris.
- Gomez, P-Y. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise*. InterEditions, Paris.
- Gomez, P-Y. (1997). Économie des conventions et sciences de Gestion in Y. Simon & P. Joffre (éd.) *Encyclopédie de gestion*, Economica.
- Grémion, P. (1976). *Le pouvoir périphérique. Bureaucrates et notables dans le système politique français*, Le Seuil Paris
- Hafsi, T., Bernier, L. & Farashahi, M. (2008). Les entrepreneurs institutionnels dans le secteur public : une théorie de la contingence. *XVIIème conférence de l'AIMS*, Nice, France.
- Hatchuel, A. (1994). Les savoirs de l'intervention en entreprise. *Entreprise et Histoire*, 7, 59 - 75.
- Hatchuel A. & Molet H. (1986). Rational Modelling in Understanding Human Decision Making : about two case studies. *European Journal of Operations Research*, 24, 178-186.
- Hatchuel, A. & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Paris, Economica.
- Hernandez, E.M. (2001). *L'entrepreneuriat. Approche théorique*. Paris, L'Harmattan.

- Hernandez, E-M. (1999). Modèles d'entrepreneuriat : vers une approche contingente et processuelle. *Revue sciences de gestion*, 26-27, 505-526
- Hernandez, É. & Marchesnay, M. (2008). Entrepreneuriat, d'une action sans savoir... à un savoir actionnable. *Revue française de gestion*, 5(5), 83-87.
- Huron, D. (1999). *Le maire entrepreneur politique. Analyse dans les communes françaises de plus de 20 000 habitants*. (Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion), Université de Nice-Sophia Antipolis
- Huron, D. (2001). Une typologie de maires entrepreneurs politiques comme aide au conseil dans les mairies. *Politiques et Management public*, 19(2), 63-81
- Husson, J. & Schmitt C. (2015). Le projet comme grille de lecture de l'entrepreneuriat. Dans Bentahar, O. & Benzidia, S. *Projet & Logistique* (p. 113-135). Edition: MA Editions, Eska.
- Hwang, H., & Powell, W.W. (2005). Handbook of Entrepreneurship Research. *International Handbook Series on Entrepreneurship*, 2, 201-232.
- Ikeda, S. (2004). Urban Interventionism and Local Knowledge. *The Review of Austrian Economics*, 17(2/3), 247-264.
- Jaziri, R. (2019). L'entrepreneuriat politique au regard de la théorie des conventions: Vers une typologie des Maires Entrepreneurs Politiques (MEP). *European Journal of Social Theory*, 42(1), 49-73
- Jaziri, R. (2009). Une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat : vers une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat. *Colloque « Entrepreneuriat et Entreprise : nouveaux enjeux et nouveaux défis »*. Gafsa, Tunisie.
- Jaziri, R. & Paturel, R. (2009). L'intention entrepreneuriale de l'universitaire : vers un consensus conceptuel de l'« academic entrepreneurship » à l'acadépreneuriat. *L'entrepreneuriat à la recherche de l'intention : l'imagination au service de la gestion*. ESC Bretagne Est.
- Jaziri, R. & Paturel, R. (2008). *Peut-on être entrepreneur quand on est membre de l'Université ? Vers une définition de l'acadépreneuriat*. CFSMT, Sousse.
- Joas, H. (1996). *The Creativity of Action*, Chicago, Chicago University Press.

Jorgensen, D. L. (1989). *Participant observation. A methodology for human studies*. Newbury Park, CA : Sage

Julien, P-A. & Brunelle, L. (2001). The Gaelles, the Jazz Band Metaphor and Further : A Case Study. Communication présentée à la *IIème International Conference on Dynamic Enterprises*, Portoroz, Ljubjana (Slovénie).

Kafka, F. (1926). *Le Château*. Kurt Wolff Verlag

Kerrouche, E. (2006). Les maires français, des managers professionnels ?. *Annuaire des Collectivités Locales*, 26, 83-98.

Kingdon, J.W. (1984). *Agendas, Alternatives and Public Policies*. Little, Brown, and Company.

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

Koubaa, S. (2017). L'ambidextrie pour comprendre l'action de l'entrepreneur. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 16(1), 31-50

Kuhn, T. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. University of Chicago Press

Kustoscz, I. (2018). Chapitre 10. Entrepreneuriat et projet de territoire : un défi pour le management territorial. In G. Altintas (éd.), *Capacités entrepreneuriales : des organisations aux territoires* (pp. 243-265). Caen, France: EMS Editions.

Lalonde, J-F. (2013). La participation observante en sciences de la gestion: plaidoyer pour une utilisation accrue. *Recherches qualitatives*, 32(2), 13-32

Le Duff, R. & Orange, G. (1996). Essai de typologie du Maire-Entrepreneur des grandes villes françaises. *Le Maire-entrepreneur ?* (p. 35-69). Presses universitaires de Pau.

Le Moigne, J. L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Dunod, Paris.

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

Le Moigne, J.L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, PUF, « Que sais-je ? »

Le Moigne, J.L. (2001). *Le Constructivisme, Tome 1: Les Enracinements*. L'Harmattan, Paris.

- Lévy-Tadjine, T. & Paturel, R. (2009). *Entrepreneuriat et Management Stratégique ou le rêve d'Icare ?*. Congrès AIMS, Grenoble, France.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York : Harper and Row
- Liarte, S. & Delacour, H. (2015). Chapitre 7. L'approche effectuale : une nouvelle façon de penser la décision stratégique dans la PME in G. Lecointre (dir.), *Le grand livre de l'économie PME*, (p. 499-513), Paris, Gualino éditeur.
- Loilier, T. (2010). Innovation et territoire: Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé. *Revue française de gestion*, 1(1), 15-35.
- Lorino, P. (2005), « Concevoir l'activité collective conjointe : l'enquête dialogique », *Activités (en ligne)*, *revues.org*
- Lorino, P. & Tarondeau, J. (2006). De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue française de gestion*, 1(1), 307-328.
- Mamontoff, C. & Peraldi, X. (2014). Ouverture. Territoires en concurrence. *Pouvoirs locaux*, 101(2), 26-28.
- Mason, C. & Brown, R. (2013). Creating good public policy to support high-growth firms. *Small Business Economics*, 40(2), 211-225.
- McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*, New York, Van Nostrand.
- Mendez, A. & Mercier, D. (2006). Compétences-clés de territoires, le rôle des relations interorganisationnelles. *Revue française de gestion*, 164, 253-275.
- Messeghem, K. & Sammut, S. (2011). *L'entrepreneuriat*, Edition EMS
- Messeghem, K. & Verstraete, T. (2009). La recherche en entrepreneuriat : état des thèses soutenues entre 2004 et 2007. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8(1), 91-105
- Midler, C. (1993). *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*. Paris, Dunod.
- Midler, C. (1996). Modèles gestionnaires et régulations économiques de conception, in G. de Tessac & E. Friedberg, *Coopération et conception*, (p. 63-85), Octares Éditions, Toulouse.
- Miller, D. (1983), The Corrolates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, n°29, 770-791.

- Mintzberg, H. (1983). *Le pouvoir dans les organisations*, éditions d'organisation
- Morgana, L. (2012). Un précurseur du New Public Management : Henri Fayol (1841-1925). *Gestion et management public*, 1/2(2), 4-21
- Morin, E. (1990), *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF Editeur
- Morris, H.M., & Jones, F.F. (1999). Entrepreneurship in Established Organisations: The case of the public sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1, 71-91.
- Niskanen, W. (1971). *Bureaucracy and representative government*, Chicago: Aldine & Atherton
- Nobile, D. (2013). *Application du concept d'orientation entrepreneuriale au champ des collectivités territoriales : Mise en place d'un dispositif d'accompagnement de l'élu entrepreneur*. (Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion). Université de Lorraine.
- Nobile, D. (2017). L'orientation entrepreneuriale d'une collectivité territoriale vue à travers le prisme d'une démarche d'accompagnement. *Management et Avenir*, 91(1), 15-38
- Nobile, D. & Husson, J. (2016). Accompagner l'orientation entrepreneuriale dans les collectivités territoriales le cas Orne THD In P. Philippart, *Écosystème entrepreneurial et logiques d'accompagnement*, (p. 191-210). Paris : Éditions Management et Société.
- Nobile, D., Schmitt, C. & Husson, J. (2012). L'élu-entrepreneur local, un entrepreneur comme les autres ?. *11^{ème} congrès CIFEPME*, Brest, France
- Nunez Moscoso, J., & Aussel, L. (2015). La thèse sur/par productions scientifiques : une modalité pour écrire la recherche-intervention. In Bonasio, R. & Fabre, I. (Éd.), *Ecriture scientifique : entre dimension individuelle et dimension collective* (pp. 53-74). Paris: L'Harmattan.
- Nury, P-Y. (2014). *Architecte d'innovation, marginal sécant, concepteur de territoires connus*. (Thèse de doctorat en sciences de gestion). Université de Lyon.
- Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Harvard, University Press, Cambridge, London.

- Omrane, A., Fayolle, A. & Ben-Slimane, O. (2011), Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique. *La Revue des sciences de gestion*, 251(5), 91-100
- Paturel, R. (1997). *Pratique du Management Stratégique*. Presses Universitaires de Grenoble.
- Paturel, R. (2007). Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat.... *Revue internationale de psychosociologie*, 31(31), 27-43.
- Paturel, R. & Lévy-Tadjine, T. (2008). De la validité scientifique des modélisations en entrepreneuriat. *Marché et organisations*, 1(1), 15-29.
- Perez, Y.A. (2008). La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain. *Humanisme et Entreprise*, 288(3), 101-113.
- Pesqueux, Y. (2014). Entrepreneur, entrepreneuriat (et entreprise) : de quoi s'agit-il ?. Document de travail. *HAL – Archives ouvertes*.
- Philippart P. (2016), Introduction. L'écosystème entrepreneurial : pour une intelligence territoriale. In P. Philippart (dir)., *écosystème entrepreneurial et logiques d'accompagnement*. (p. 11-28). Caen, France, EMS Editions
- Piaget. J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Paris : Gallimard.
- Pupion, P. (2017). Le management public : une discipline scientifique affranchie des principes de la gestion du privé ? *Gestion et management public*, 6(2), 6-8.
- Rojot, J. (2003). *Théorie des organisations*. Edition ESKA.
- Runyan, R-C. Dong, B. & Swinney, J-L. (2012). Entrepreneurial Orientation in cross-cultural research : Assessing Measurement Invariance in the construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 819-836.
- Saint-Martin (de), C., Pilotti, A. & Valentim, S. (2014). La réflexivité chez le Doctorant-Praticien-Chercheur. Une situation de Liminalité. *¿ Interrogations ?*, 19(2), (en ligne)
- Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation : Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.

- Sarasvathy, S. (2003). Entrepreneurship as a Science of the Artificial. *Journal of Economic Psychology*, 24, 203-220.
- Sarasvathy, S.D. (2000). Seminar on research perspectives in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 15(1), 1-57.
- Schmitt, C. (2006). De la convergence de l'entrepreneuriat vers la notion de projet In P. Lièvre & M.K. Lecoutre (dir.), *Management de projets, les règles de l'activité à projet* (p. 125-135). Paris, Hermès/Lavoisier
- Schmitt, C. (2016). IDéO© : une méthode pour aider les entrepreneurs à concevoir leur vision entrepreneuriale. *Revue Internationale PME*, 29(1), 19-26.
- Schmitt, C. (2018). *La fabrique de l'entrepreneuriat*, Dunod, collection stratégie d'entreprise
- Schmitt, C. (2015). *L'agir entrepreneurial, repenser l'action des entrepreneurs*. Presses de l'Université du Québec (PUQ), collection Entrepreneuriat et PME.
- Schmitt, C. (2009). Les situations entrepreneuriales : proposition d'une nouvelle grille d'analyse pour aborder le phénomène entrepreneurial. *Revue économie et sociale*, 3, 11-25
- Schmitt, C. (2017). Les situations de gestion : Entre intentionnalité et problématisation. *Projectics / Proyética / Projectique*, 2(2), 9-24
- Schmitt, C. (2004). Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales : une relation en quête de sens. *Revue Internationale PME*, 17(3-4), 43-68.
- Schmitt, C. (2019). 50 ans de l'ouvrage *Les Sciences de l'artificiel* : Hommages à Herbert A. Simon, bilan et perspectives. *Projectics / Proyética / Projectique*, 3(3), 5-8
- Schmitt, C. & Baldegger, R. (2016). De l'art d'organiser l'action complexe in C. Schmitt (dir.) *De la complexité de l'action dans les organisations*, (p. 221-224), Growth Publisher.
- Schmitt, C. & Bayad, M. (2008). L'entrepreneuriat comme une activité à projet. Intérêts, apports et pratiques. *Revue internationale de psychosociologie*, 10(32), 141-159.
- Schmitt, C., Bouslikhan, A., Majdouline, I. & Monsalvo, C.L. (2010). Les situations entrepreneuriales : approche conceptuelle et expérimentation. *10ème CIFEPME*, Bordeaux (France).

- Schmitt, C., Fick, M. & Laurent F., (2007). La nécessité de problématiser : présentation d'une expérience de formation en entrepreneuriat dans une école d'ingénieurs. *5ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*. Sherbrooke, Canada
- Schmitt, C. & Husson, J. (2014). La conception : un mécanisme de la pensée entrepreneuriale. *12^{ème} CIFEPME*, Agadir, Maroc
- Schmitt, C. & Rosker E. (2015). Quand savoir entreprendre, c'est savoir concevoir. *La Revue des Sciences de Gestion*, 3(273-274), 71-82
- Schumpeter, J.A. (1911). *The theory of economic development*. Cambridge : Harvard University Press.
- Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship ; the Individual-Opportunity Nexus*. Northampton, Edward Elgar.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shapiro, A. & Sokol, L. The social dimension of entrepreneurship in C. Kent & al., (1982), *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, p 72-90, Englewood Cliffs, Prentice-Hall
- Sheingate, A. D, (2003). Political Entrepreneurship, Institutional change, and American Political Development. *Studies in American Political Development*, 17, 185-203.
- Simon, H. A. From substantive to procedural rationality in S.J. Latsis, (1980), *Method and appraisal in economics*, p. 129-148, Cambridge, Cambridge University Press
- Simon, H.A. (1982). *Models of bounded rationality: Behavioral economics and business organization*, (Vol. 1 et 2), MIT Press.
- Simon, H.A. (1997). *Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason*, (Vol. 3), Cambridge, MA: The MIT Press.
- Simon, H. A. (1991). Organizations and Markets. *Journal Of Economic Perspectives*, 5(2), 25-44.
- Simon, H.A. (1969). *The science of the artificial*, MIT Press

- Smith, A. & Sorbets, C. (dir.) (2003). *Le leadership politique et le territoire. Les cadres d'analyse en débat*, Rennes, Presses universitaires de Rennes
- Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27 (1), 127-140.
- Stevenson, H. H. (1997). The six dimensions of entrepreneurship. Dans S. Birley & D. F. Muzyka, *Mastering Enterprise*. London: Financial Times/Pitman Publishing
- Todorov, T. (1981). *Mikhail Bakhtine : le principe dialogique*, Paris, Seuil
- Tounès, A. & Fayolle, A. (2006). L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur. *La Revue des sciences de gestion*. 220-221, 17-30
- Tullock, G. & Buchanan, J. (1962). *The calculus of consent : Logical foundations of constitutional Democracy*, University of Michigan Press
- Vanier, M. (2008). *Le pouvoir des territoires, essai sur l'interterritorialité*. Economicus-Anthropos.
- Varraut, N. (1999). De la vision à l'intention stratégique : une application au dirigeant propriétaire de PME. *Économie et société, série Sciences de Gestion*, n°26-27, 145-166
- Verstraete, T. (1997). *Entrepreneuriat, connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*. Paris, L'Harmattan.
- Verstraete, T. (2012). Entrepreneuriat : de la théorie à la pratique. Nouvelle rubrique de la Revue de l'Entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(4), 61-65.
- Visser, W. (2009). La conception : de la résolution de problèmes à la construction de représentations. *Le travail humain*, 72(1), 61-78.
- Volery, T., Muller, S. & Simens, B.V. (2013). Entrepreneur ambidexterity: a study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 33(2), 109-129.
- Wagner, R.E. (1966). Pressure Groups and Political Entrepreneurs : A review Article. *Public Choice*, 1, 170-171.

- Walsh, I & Renaud, A. (2010). La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de système d'information. *Management & Avenir*, n°39, 283-302
- Watzlawick, P. (1988). Effet ou cause ? in P. Watzlawick, *L'invention de la réalité, contribution au constructivisme*, p. 73-78, Paris, Seuil.
- Weber, M. (1921). *Économie et société*. Edition de poche, Pocket (1995).
- Weber, M. (1922). *Essai sur la théorie de la science*. Edition de poche, Pocket (1992).
- Weick, K.E. (1999). Theory construction as disciplined reflexivity : Tradeoffs in the 90's. *Academy of Management Review*, 24(4), 797-806.
- Worms, J-P. (1966). Le préfet et ses notables. *Sociologie du Travail*, 8(3), 249-275
- Zerbinati, S., & Souitaris, V. (2005). Entrepreneurship in the Public sector: a Framework of Analysis in European local governments. *Entrepreneurship & regional development*, 17(1), 43-64.

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : l'élus et son écosystème	4
Figure 2 : les mutations de la sphère publique locale.....	10
Figure 3 : de l'élus-notable à l'élus-entrepreneur	20
Figure 4 : l'organisation de l'entrepreneuriat autour du modèle des « 3M ».....	33
Figure 5 : synthèse des principaux objectifs de la recherche	35
Figure 6 : le nœud problématique de la recherche	36
Figure 7 : synthèse de la problématique, des questions et propositions de recherche	38
Figure 8 : synthèse des méthodes de production des connaissances.....	51
Figure 9 : structure de la recherche	52
Figure 10 : le modèle de l'agence pour l'organisation.....	72
Figure 11 : le modèle entrepreneurial pour l'élus.....	73
Figure 12 : vers l'agir entrepreneurial.....	94
Figure 13 : du visionnaire au gestionnaire, l'élus-entrepreneur vu au prisme de la temporalité du projet.....	115
Figure 14 : synthèse des différentes étapes de la démarche entrepreneuriale de l'élus.....	136
Figure 15 : l'impact des changements d'acteurs de l'écosystème.....	147
Figure 16 : de l'orientation à l'agir ou de l'élus-entrepreneur à l'élus-entrepreneur	149
Figure 17 : l'impact du temps politique et des échéances électorales.....	150
Figure 18 : dessein entrepreneurial et dessein électoral : quelle(s) intentionnalité(s) ?.....	152
Figure 19 : l'élus-entrepreneur face aux temps et impératifs du projet et du mandat	153
Figure 20 : l'ambidextrie entrepreneuriale chez l'élus-entrepreneur.....	155
Figure 21 : la dialogique mandat/projet chez l'élus-entrepreneur	156
Figure 22 : les deux situations de l'élus-entrepreneur	157
Figure 23 : le modèle du sablier : le mandat est projet et le projet est mandat	159
Figure 24 : ébauche de la démarche d'accompagnement à partir du modèle du sablier.....	166
Figure 25 : synthèse de la connexion possible entrepreneuriat / management public	168

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE DE LA RECHERCHE.....	1
1. VERS L'ELU-ENTREPRENEUR : ORIGINE, CONTEXTE DE LA RECHERCHE ET HISTORIQUE DU CONCEPT	2
1.1 Les origines et le contexte de la recherche	3
1.1.1 Les origines de la recherche	3
1.1.2 Le contexte de la recherche	4
1.1.2.1 <i>Du modèle bureaucratique au New Public Management</i>	5
1.1.2.2 <i>D'un système dual à un système complexe</i>	7
1.1.2.3 <i>Le territoire : du périmètre administratif à l'espace de projet(s)</i>	8
1.2 De l'élus-notable à l'émergence de l'élus-entrepreneur	10
1.2.1 L'approche notabiliaire du mandat d'élus	11
1.2.2 De l'entrepreneur politique « homo-politicus » à l'entrepreneur politique « homo-publicus »	12
1.2.2.1 <i>L'entrepreneur politique « homo-politicus »</i>	13
1.2.2.2 <i>L'entrepreneur politique « homo-oeconomicus »</i>	13
1.2.2.3 <i>L'entrepreneur politique « homo-publicus » et les trois études fondatrices</i>	15
2. LES OBJECTIFS, ENJEUX ET PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE	20
2.1 Les objectifs de la recherche et les enjeux associés	20
2.1.1 Éclaircir la connexion avec le management public	21
2.1.1.1 <i>Entre gestion, vision et action</i>	21
2.1.1.2 <i>Inscrire la recherche en entrepreneuriat : comment comprendre l'entrepreneuriat ?</i>	22
2.1.2 Consolider le concept d'élus-entrepreneur dans la recherche en entrepreneuriat	27
2.1.2.1 <i>L'élus et son orientation entrepreneuriale comme point de départ</i>	27
2.1.2.2 <i>L'agir entrepreneurial proposé comme nouvelle grille de lecture</i>	29
2.1.3 De comprendre à accompagner : vers un modèle ou une méthode à destination des élus.....	34
2.2 Problématique, questions et propositions de recherche	36
2.2.1 Présentation de la problématique au cœur de la recherche	36
2.2.2 Présentation des questions et propositions de recherche associées	37
3. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	38
3.1 Le positionnement épistémologique et les principaux paradigmes scientifiques retenus.....	39
3.1.1 Le constructivisme comme épistémologie de recherche	39
3.1.2 Une approche artificialiste et actionniste : l'agir entrepreneurial comme paradigme intégrateur	41
3.2 La méthodologie de recherche et la démarche de production des connaissances.....	43
3.2.1 Une méthodologie qualitative : le choix d'une recherche-intervention	43
3.2.2 Une participation observante pour un praticien-chercheur	47
3.2.3 Élaborer des savoirs actionnables.....	50
4. DESIGN DE LA RECHERCHE	52
5. PLAN DE LA THESE PAR ARTICLES	53
5.1 Pourquoi une thèse par articles ?.....	53
5.2 La structuration de la thèse en deux parties autour des publications scientifiques.....	54
6. LES PRINCIPAUX RESULTATS DE LA RECHERCHE.....	55
6.1 L'intérêt d'entrer dans une logique d'accompagnement	55
6.2 De l'incomplétude de l'orientation entrepreneuriale.....	56
6.3 L'agir entrepreneurial, oui mais... ..	56
6.4 Une dynamique d'écosystème et une culture spécifiques à la sphère publique	56
6.5 La nécessité du temps politique, la contingence du temps projet.....	57

PREMIERE PARTIE : L'ELU ET SON ORIENTATION ENTREPRENEURIALE : ENJEUX, LIMITES ET PERSPECTIVES	58
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE	59
SYNTHESE DES MANUSCRITS DE LA PREMIERE PARTIE	60
MANUSCRIT 1 : ENTREPRENDRE DANS LES COLLECTIVITES : DU PROJET POLITIQUE AU PROJET DE TERRITOIRE	61
Introduction	61
1. UN ANCRAGE THEORIQUE DANS LE CHAMP DE L'ENTREPRENEURIAT	61
1.1 Comprendre l'entrepreneuriat comme un processus	61
1.1.1 L'entrepreneuriat classique	61
1.1.2 L'entrepreneuriat behavioriste	62
1.1.3 L'entrepreneuriat par les faits.....	62
1.1.4 L'entrepreneuriat comme processus	62
1.2 S'inscrire dans le paradigme de l'élú-entrepreneur.....	63
1.2.1 Un socle au croisement de plusieurs disciplines	63
1.2.2 Les trois formes d'entrepreneurs politiques	63
1.2.3 L'orientation entrepreneuriale comme concept central	64
1.3 Un cadre institutionnel et organisationnel contraint mais changeant	65
1.3.1 Un modèle de base : la bureaucratie wébérienne	65
1.3.2 Un modèle en évolution : l'influence du <i>New Public Management</i>	66
1.3.3 Un espace pour la projection de l'action : un territoire ou des territoires ?.....	66
2. DE NOTRE ANCRAGE TERRAIN A L'EMERGENCE DE DEUX MODELES DE L'APPROCHE ENTREPRENEURIALE	68
2.1 Retour sur notre immersion terrain	68
2.1.1 Contexte et objectifs de la recherche.....	68
2.1.2 Méthodologie de recueil et de traitement des données	68
2.2 Un modèle de l'agence pour l'organisation.....	69
2.2.1 La base du modèle.....	69
2.2.2 Des avantages concurrentiels	70
2.2.3 Une organisation devant faire face à un environnement de plus en plus complexe et mouvant.....	70
2.2.4 Une organisation s'inscrivant dans un écosystème	71
2.2.5 Une organisation œuvrant pour un projet politique.....	71
2.3 Un modèle entrepreneurial pour l'élú	72
2.3.1 Une forte interaction élú / organisation.....	72
2.3.2 Présentation du modèle	73
3. APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES DE NOTRE RECHERCHE	75
3.1 Apports.....	75
3.2 Limites	76
3.3 Perspectives.....	76
Conclusion	77
MANUSCRIT 2 : APPREHENDER L'ELU AU PRISME DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE	78
Introduction	78
1. VERS L'ELU-ENTREPRENEUR : ORIGINES DU CONCEPT	79
1.1 Un concept au croisement de plusieurs disciplines	79
1.2 Les trois formes d'entrepreneurs politiques	80
2. L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE AU CŒUR DU CONCEPT D'ELU-ENTREPRENEUR	82
2.1 L'innovation.....	82
2.2 La proactivité	82
2.3 La prise de risque	83

2.4 Limites de la littérature	83
3. L'INTERACTION ELU-ENTREPRENEUR / ORGANISATION	84
3.1 Pourquoi aborder la dimension organisationnelle ?	84
3.2 Cadre de l'immersion sur le terrain et méthodologie	84
4. LES APPORTS DE NOTRE RECHERCHE AU CONCEPT D'ORIENTATION	
ENTREPRENEURIALE	86
4.1 Reconnaissance des éléments constitutifs de l'orientation entrepreneuriale	86
4.2 Le concept d'orientation entrepreneuriale enrichi d'éléments nouveaux	88
Conclusion	91
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	92

DEUXIEME PARTIE : L'AGIR ENTREPRENEURIAL COMME CLE DE COMPREHENSION ET D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ELU-ENTREPRENEUR ... 95

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE	96
SYNTHESE DES MANUSCRITS DE LA DEUXIEME PARTIE	97

MANUSCRIT 3 : L'AGIR ENTREPRENEURIAL COMME GRILLE DE LECTURE DE L'ELU- ENTREPRENEUR

Introduction	98
1. L'ELU-ENTREPRENEUR : UN GESTIONNAIRE AUX PRATIQUES INNOVANTES ?	100
1.1 De la vision notabiliaire à l'approche entrepreneuriale du mandat d'élus	100
1.2 L'élus-entrepreneur en management public : l'élus comme acteur de l'innovation publique et politique ...	101
1.3 L'élus-entrepreneur sous l'angle du management public : apports et limites	103
2. L'APPROPRIATION ET LE DEVELOPPEMENT DE L'ELU-ENTREPRENEUR EN	
ENTREPRENEURIAL : L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE COMME POINT DE DEPART	
ET L'AGIR ENTREPRENEURIAL COMME DEPASSEMENT	104
2.1 Une grille de lecture construite autour du triptyque innovation-proactivité-prise de risque	105
2.1.1 L'innovation	105
2.1.2 La proactivité	105
2.1.3 La prise de risque	105
2.2 Les limites de l'orientation entrepreneuriale	106
2.3 De l'agir rationnel au dépassement de l'orientation entrepreneuriale par l'agir entrepreneurial	107
2.3.1 De l'agir rationnel à l'agir entrepreneurial	107
2.3.2 Le dépassement de l'orientation entrepreneuriale par l'agir entrepreneurial	108
3. L'ELU-ENTREPRENEUR, UN VISIONNAIRE QUI CONÇOIT ET TRADUIT SON PROJET :	
L'AGIR ENTREPRENEURIAL COMME NOUVELLE GRILLE DE LECTURE	109
3.1 Les situations	109
3.2 L'intentionnalité	111
3.3 La problématisation	111
4. L'ELU-ENTREPRENEUR, UN VISIONNAIRE AVANT D'ÊTRE UN GESTIONNAIRE : LES	
APPORTS DE LA RECHERCHE EN MANAGEMENT PUBLIC ET EN ENTREPRENEURIAL	
RELIES PAR LA TEMPORALITE DU PROJET	112
Conclusion	115

MANUSCRIT 4 : L'AGIR ENTREPRENEURIAL POUR COMPRENDRE L'ELU-ENTREPRENEUR : PROPOSITION D'UNE GRILLE DE LECTURE A PARTIR D'UN ACCOMPAGNEMENT EN SITUATION

Introduction	118
1. L'ELU-ENTREPRENEUR : DE SES ORIGINES A SON APPREHENSION PAR L'AGIR	
ENTREPRENEURIAL	119

1.1 Les origines diverses et croisées de l' élu-entrepreneur	119
1.2 Appréhender l' élu-entrepreneur en entrepreneuriat : de l'orientation à l'agir.....	120
2. CONCEPTION ET TRADUCTION DU PROJET : REVELER L'AGIR ENTREPRENEURIAL CHEZ L'ELU	122
2.1 Le modèle des « 3M » comme cadre : cerner la situation et concevoir le projet.....	122
2.2 La confrontation à l'écosystème : traduire le projet.....	123
3. « DU MOI » A « MON ECOSYSTEME » : RECIT ET ENSEIGNEMENTS D'UNE DEMARCHE ENTREPRENEURIALE CHEZ UN ELU	126
3.1 Présentation du contexte de la recherche-intervention	126
3.2 Immersion en situation auprès de l' élu : de la conception à la traduction du projet.....	127
3.3 Enseignements	136
Conclusion	138
 CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	 141
 CONCLUSION GENERALE DE LA RECHERCHE	 142
1. RAPPEL DES OBJECTIFS ET QUESTIONNEMENTS DE LA RECHERCHE	143
1.1 Les objectifs de la recherche	143
1.2 La problématique, les questions et propositions de recherche	143
2. RESULTATS ET ENSEIGNEMENTS DE LA RECHERCHE : DE LA DISCUSSION A LA MODELISATION	144
2.1 De l'orientation entrepreneuriale à l'agir entrepreneurial ou de l' élu-entreprenant à l' élu-entrepreneur..	145
2.2 Dessen entrepreneurial et dessein électoral : une intentionnalité ou des intentionnalités chez l' élu ?	149
2.3 L'ambidextrie entrepreneuriale comme voie de synthèse	152
2.4 Le modèle du sablier : le mandat est projet et le projet est mandat	155
2.5 De l'aide à la décision à l'accompagnement dans l'action : l' élu face au défi de la conjonction.....	161
3. APPORTS ET LIMITES DE LA RECHERCHE	163
3.1 Apports théoriques	163
3.2 Apports managériaux	164
3.3 Limites théoriques	164
3.1 Limites managériales	165
4. PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE	165
4.1 De la modélisation à l'accompagnement.....	165
4.2 De l' élu-entrepreneur à un entrepreneuriat public et politique.....	167
 BIBLIOGRAPHIE	 170
TABLE DES FIGURES	187
TABLE DES MATIERES	188