



**HAL**  
open science

## L'orientation entrepreneuriale comme vecteur d'accompagnement d'un élu local

Didier Nobile, Christophe Schmitt, Julien Husson

► **To cite this version:**

Didier Nobile, Christophe Schmitt, Julien Husson. L'orientation entrepreneuriale comme vecteur d'accompagnement d'un élu local. CIFEPME, 2014, Agadir, France. hal-02989767

**HAL Id: hal-02989767**

**<https://hal.science/hal-02989767v1>**

Submitted on 11 Nov 2020

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

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



12<sup>ème</sup> Congrès International  
Francophone en  
Entrepreneuriat et PME

29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir

L'orientation  
entrepreneuriale  
comme vecteur  
d'accompagnement d'un  
élu local



---

## Didier Nobile

Docteur en Sciences de Gestion, Université  
de Lorraine, UFR Droit  
Économie Administration

---

---

## Christophe Schmitt

Maître de Conférences HDR, Université  
de Lorraine, Titulaire de la Chaire  
« Entreprendre »

---

---

## Julien Husson

Maître de Conférences HDR, Université  
de Lorraine, Directeur de l'IAE de  
Metz

---

## Résumé

L'orientation entrepreneuriale constitue un concept éprouvé en sciences de gestion. Si les travaux qui lui sont consacrés concernent très majoritairement les entreprises privées et retiennent une approche quantitative, on assiste à présent à une aspiration au renouvellement de la recherche autour du concept (méthodologie, champ d'application...). Cette communication s'inscrit dans ce courant en abordant l'orientation entrepreneuriale des élus locaux par le biais d'une démarche d'accompagnement par la prospective. Son objectif consiste précisément à proposer la construction d'une méthode d'accompagnement entrepreneurial d'un élu local s'inspirant des pratiques dédiées aux candidats à la création d'entreprise. Pour ce faire, nous nous appuyons sur le concept d'orientation entrepreneuriale développé par Miller (1983) que nous mobilisons dans le cadre d'une démarche de type recherche intervention déployée au sein du Conseil Régional de Lorraine. Pour rendre compte de la construction de notre méthode, nous avons organisé cette communication en trois parties. Dans une première partie nous présentons le cadre théorique de notre recherche. Dans une seconde partie nous opérons une description du cadre de notre intervention, de la demande qui nous a été adressée et de notre méthodologie. Dans la troisième partie nous exposons les résultats, les apports et les limites de notre démarche d'accompagnement.

**Mots-clés :** Orientation entrepreneuriale, entrepreneur politique, actionnabilité de la recherche, accompagnement entrepreneurial

# L'orientation entrepreneuriale comme vecteur d'accompagnement d'un élu local

## INTRODUCTION

L'orientation entrepreneuriale constitue un concept éprouvé en sciences de gestion (Basso, Fayolle, & Bouchard, 2009). Si les travaux qui lui sont consacrés concernent très majoritairement les entreprises privées et retiennent une approche quantitative, nous assistons à présent à une aspiration au renouvellement de la recherche autour du concept tant du point de vue de son champ d'application que des méthodologies de recherche retenues. Cette communication s'inscrit dans ce courant en abordant l'orientation entrepreneuriale des élus locaux au travers d'une démarche d'accompagnement par la prospective.

La persistance de la crise économique a engendré la montée d'un sentiment paradoxal à l'égard des élus des collectivités territoriales. Alors que les attentes des administrés en termes d'emploi, de sécurité d'éducation et de bien être sont exacerbées, ces mêmes administrés sont de plus en plus nombreux à considérer que leurs élus locaux ne sont plus en mesure de répondre à leurs attentes. Cet état d'esprit se traduit selon Barnes (2010) par une « *déconnexion démocratique* »<sup>1</sup> entendue comme une situation où citoyens et élus ne parviennent plus à partager les mêmes conceptions sur la façon dont la gouvernance démocratique doit fonctionner.

Véritable millefeuille institutionnel, l'organisation administrative des collectivités territoriales françaises contribue à aggraver cette crise de confiance et ce sentiment d'inefficacité. Elle est en effet caractérisée par un empilement de structure allant de la commune aux régions en passant par les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) et les départements. Cette situation conduit à une bureaucratie excessive, un enchevêtrement de compétence et à des logiques de concurrence entre administrations qui suscitent incompréhension et irritation des administrés et des responsables d'entreprises perdus dans le dédale des formalités administratives.

Afin d'enrayer ce phénomène de défiance et de gagner en efficacité, certains élus locaux sont de plus en plus tentés d'adopter des comportements entrepreneuriaux dans l'exercice de leurs mandats. Cette aspiration à aborder un mandat électif local dans une dimension entrepreneuriale suscite un besoin d'accompagnement au même titre que celui qu'éprouve le candidat à la création d'entreprise et nous amène à nous demander comment, en tant que chercheur en entrepreneuriat, aider l'élu local à traduire son esprit entrepreneurial en actions. L'objectif de cette communication consiste précisément à proposer la construction d'une méthode d'accompagnement entrepreneurial d'un élu local s'inspirant des pratiques dédiées

---

<sup>1</sup> *democratic disconnect*, traduit par nos soins

aux candidats à la création d'entreprise. Pour ce faire, nous nous appuyons sur le concept d'orientation entrepreneuriale développé par Miller (1983) que nous mobilisons dans le cadre d'une démarche de type recherche intervention déployée au sein du Conseil Régional de Lorraine et destinée à accompagner l'élu référent chargé de la structuration de la filière Santé-Biotechnologies.

Ainsi, afin d'apporter nos éléments de réponses à la problématique énoncée plus haut, nous avons organisé cet article en trois parties. Dans une première partie nous présentons le cadre théorique de notre recherche fondé sur le concept d'orientation entrepreneuriale. Dans une seconde partie nous opérons une description du cadre de notre intervention, de la demande qui nous a été adressée et de notre méthodologie. Dans la troisième partie nous exposons les résultats, les apports et les limites de notre démarche d'accompagnement.

## **1. L'orientation entrepreneuriale comme cadre théorique :**

Afin d'appréhender la dimension entrepreneuriale de l'élu local, nous avons choisi de retenir le cadre théorique de l'orientation entrepreneuriale. Cette première partie a pour objet de décrire la genèse du concept, ses dimensions constitutives et sa forme particulière dans le contexte des organisations non marchandes.

### **1.1 Genèse du concept d'orientation entrepreneuriale**

Le concept d'orientation entrepreneuriale tire ses origines de l'article de Miller (1983) intitulé « *The Corrolates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, 1983* ». Les variables qu'il retient alors pour mesurer l'orientation entrepreneuriale à savoir la prise de risque, l'innovation et la proactivité étaient extraites de sa thèse de doctorat intitulée : « *Stratégie de décision en contexte : dix archétypes empiriques* ». Elles devaient permettre de vérifier l'hypothèse selon la quelle « *les processus entrepreneuriaux se manifestaient différemment dans des contextes différents* »<sup>2</sup> (Miller, 2011, p. 874).

Pour réaliser son travail d'analyse contextuelle du développement de l'esprit entrepreneurial, Miller (1983) utilise les types de firmes issues de la typologie de Mintzberg (1973) qui distingue trois grands styles de réflexion stratégique : le mode entrepreneurial, le mode adaptatif, et le mode planificateur. Pour justifier son choix, l'auteur indique que cette typologie présentait l'avantage d'avoir des liens avec les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale, que chacune d'elle a une influence sur la nature de l'entrepreneuriat et que trois des cinq configurations structurelles envisagées par Mintzberg (1979)<sup>3</sup> sont tout naturellement reliées aux trois modèles de stratégies proposés.

Cherchem & Fayolle (2008) ont consacré une revue de littérature au concept d'orientation entrepreneuriale sur la période 1980-2008. Après avoir interrogé deux bases de données en management<sup>4</sup>, consulté les revues de rangs A et B tant en entrepreneuriat qu'en

---

<sup>2</sup> Traduit par nos soins

<sup>3</sup> Les cinq structures organisationnelles selon Mintzberg : Structure simple, Bureaucratie mécaniste, Bureaucratie professionnelle, Structure en divisions, Adhocratie

<sup>4</sup> Proquest et Science Direct

management stratégique<sup>5</sup> et les communications réalisées au sein du *Babson College Entrepreneurship Research Conference*, ils ont recensé 97 articles, en ont analysé 56 et constatent que « *L'OE est un concept qui trouve ses origines dans le croisement de deux domaines de recherche : stratégie et entrepreneuriat* » (2008, p. 4)

Pour Runyan et alii (2012), la notion d'orientation entrepreneuriale désigne les processus, pratiques et activités liées à la prise de décision conduisant un individu ou une entreprise à une nouvelle entrée ou à une opportunité. Elle s'est développée à partir de la littérature en stratégie qui a l'origine avait conceptualisé le comportement entrepreneurial comme un choix stratégique ou un style de management. Aujourd'hui, selon les mêmes auteurs, l'orientation entrepreneuriale constitue l'outil de mesure du comportement entrepreneurial le plus largement utilisé tant dans le champ de l'entrepreneuriat que dans celui de la stratégie. C'est donc sur la base des théories liées à la stratégie que Miller a initié son travail consacré à l'orientation entrepreneuriale.

## 1.2 Les dimensions constitutives de l'orientation entrepreneuriale

A l'origine seules les variables innovations et prise de risques ont été mobilisées pour « *distinguer les managers entreprenants de ceux qui sont plus conservateurs.* » (Randerson & Fayolle, 2010, p. 6). Puis Miller y ajoute la proactivité et Lumpkin & Dess (1996) proposent à leur tour deux nouvelles variables : l'agressivité compétitive et l'autonomie.

### - L'innovation

Elle constitue un élément clé en entrepreneuriat. En effet pour Schumpeter (1934) c'est en introduisant de nouveaux produits, de nouvelles méthodes, en ouvrant de nouveaux marchés, en conquérant de nouveaux marchés et en impulsant de nouvelles organisations, que l'entrepreneur perturbe l'équilibre du marché et joue un rôle essentiel dans le développement économique. L'innovation correspond à une caractéristique organisationnelle qui reflète une tendance à expérimenter, générer de nouvelles idées, créer de nouveaux produits, de nouvelles idées et de nouvelles combinaisons et doit donc à ce titre être envisagée dans son acception la plus large comme nous invitent à le faire Julien & Schmitt (2008). Dans le même ordre d'idées, Godet et alii (2010) appellent à se libérer du modèle classique de l'innovation car si la technologie est importante il ne faut réduire l'innovation à sa seule dimension technologique.

### - La prise de risque

La première définition de l'entrepreneur que l'on doit à Cantillon (1755) met d'emblée l'accent sur la question du risque puisque celui-ci y est décrit comme un agent spéculateur qui cherche à tirer profit de l'arbitrage entre l'achat à un prix certain et la vente à un prix incertain. Cette conception permet de distinguer l'entrepreneur du rentier qui peut prédire ses revenus, de mettre en évidence l'inclinaison au risque de l'entrepreneur et sa capacité à gérer des situations d'incertitude (Sciascia & De Vita, 2004). Néanmoins la question du risque est loin de se limiter aux seuls aspects financiers et à l'entreprise privée. Celle-ci doit être également appréhendée du point de vue personnel, émotionnel, et des conséquences

---

<sup>5</sup> *Journal of Business Venturing, Entrepreneurship Theory & Practice, Strategic Management Journal, Journal of Management, Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Journal of Small Business Management, Small Business Economics et International Small Business Journal.*

organisationnelles. Elle concerne en outre tous les types d'organisations où des phénomènes entrepreneuriaux peuvent être identifiés comme dans le secteur à but non lucratif (Morris, Webb, & Franklin, 2011), ou encore dans les collectivités territoriales (Schneider & Teske, 1992; Huron, 1999)<sup>6</sup>.

#### - **La proactivité**

S'agissant de la proactivité, le dictionnaire Larousse indique de manière laconique : « *se dit d'un processus psychologique qui s'exerce d'amont en aval dans le temps.* »<sup>7</sup> Ramenée à sa dimension entrepreneuriale, la proactivité implique deux caractéristiques essentielles : un comportement dynamique de l'individu ou de l'organisation et la poursuite d'opportunités d'affaires (Cherchem & Fayolle, 2010).

Selon Morris *et alii* (2011), la proactivité correspond à la tendance pour une organisation à anticiper les besoins futurs et à mettre en œuvre des innovations avant les autres en vue d'améliorer la performance et de susciter la croissance. Néanmoins il serait réducteur de considérer, comme l'indique Miller (1983), que la proactivité implique d'être nécessairement le premier sur le marché. Une firme peut parfaitement être nouvelle, tournée vers le futur, rapide et faire montre de proactivité sans pour autant être la première arrivée sur le marché (Lumpkin & Dess, 1996). Afin d'explicitier d'avantage la notion de proactivité, les mêmes auteurs proposent une lecture de type « continuum » du concept. A une extrémité de ce continuum, ils placent la proactivité et à l'autre son contraire : la passivité. Celle-ci y est décrite comme l'indifférence face à une opportunité ou encore l'incapacité à la saisir ou à devenir leader sur un marché. Ils distinguent en outre la passivité de la réactivité souvent considérée à tort comme le contraire de la proactivité. En effet, contrairement à la passivité la réactivité suppose de fournir une réponse aux concurrents dans une posture de suiveur. Cette conception de la proactivité est proche de celle portée par Miller & Friesen (1978) pour qui un comportement proactif a vocation à façonner l'environnement et non pas à s'adapter à son évolution.

Afin de clarifier le concept et de le distinguer de l'entrepreneuriat, Lumpkin & Dess (1996) adjoignent les dimensions d'agressivité compétitive et d'autonomie.

#### - **L'agressivité compétitive**

La frontière entre proactivité et agressivité compétitive est assez ténue au point que les termes sont souvent utilisés de manière interchangeable. Néanmoins il est nécessaire d'établir une distinction fondamentale entre les deux dans la mesure où la proactivité a trait à la rencontre de la demande en façonnant l'environnement et le cas échéant en créant une nouvelle demande alors que l'agressivité a plutôt trait au comportement vis-à-vis de la concurrence en vue de prendre des parts de marché. Dit autrement, la proactivité est tournée vers le client alors que l'agressivité compétitive porte sur les comportements vis-à-vis des concurrents. Par conséquent, pour faire preuve d'agressivité compétitive, l'entrepreneur ou l'organisation doit être apte à aller directement et intensément défier ses concurrents pour imposer une nouvelle activité ou améliorer sa position concurrentielle. Pour Porter, cité par Fayolle et Legrain (2006), l'agressivité compétitive peut se matérialiser par de nouvelles façons de faire avec de

<sup>6</sup> Huron identifie six risques inhérents au maire entrepreneur : risque de blocage, d'appauvrissement du territoire, de sclérose, d'échec personnel, de dépendance, d'absence de projet

<sup>7</sup> [http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/proactif\\_proactive/64026#](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/proactif_proactive/64026#)

nouvelles configurations, par un changement de contexte suite à une redéfinition du produit/service et des canaux de distribution et par le fait de dépenser plus que le leader du marché.

- **L'autonomie**

L'autonomie renvoie, selon Lumpkin & Dess (1996), à la question de l'indépendance d'action d'un individu ou d'une équipe qui permet de faire émerger une idée ou une vision et de la mener à bien. Néanmoins, comme le soulignent Fayolle & Legrain, l'autonomie ne repose pas seulement sur l'individu ou l'équipe car elle constitue une « *une notion toute relative qui dépendra, en définitive, de la taille de l'organisation, du style de management, du niveau de centralisation et de délégation et des modes et règles de gouvernance.* » (2006, p. 29) Ainsi, dans une entreprise où le décideur principal est le propriétaire / gestionnaire, l'autonomie est légitimée par les droits de propriété. Toutefois, le degré d'autonomie peut dépendre du niveau de centralisation ou de l'étendue de la délégation souvent lié à la taille de l'organisation. Miller (1983) a en effet constaté que les petites entreprises simples les plus entrepreneuriales avaient les dirigeants les plus autonomes. Plus précisément, des niveaux élevés de comportements entrepreneuriaux ont été associés à des dirigeants qui ont maintenu une forte autorité centrale et se sont comportés en leader en matière de détention de la connaissance grâce à une attitude de veille face à l'innovation et à l'émergence de nouveaux marchés.

Pour ce qui nous concerne, nous considérons comme Basso, Fayolle & Bouchard (2009) et Randerson & Fayolle (2010) que les deux dimensions supplémentaires proposées par Lumpkin & Dess (1996) ne constituent pas une avancée majeure dans la mesure où l'agressivité compétitive n'est qu'une composante de la proactivité et non pas un élément à part entière de l'orientation entrepreneuriale et que l'autonomie relève de la prise de risques. En revanche, les travaux consacrés à l'orientation entrepreneuriale dans le secteur non marchand que nous exposons ci-après nous apparaissent comme étant particulièrement adaptés à notre travail d'accompagnement.

### **1.3 L'orientation entrepreneuriale adaptée au secteur non marchand**

Selon Morris et *alii* (2011), certains responsables d'organisations à but non lucratif sont amenés à adopter un comportement entrepreneurial pour trois catégories de raisons qui échappent à la logique d'appropriation des profits des entreprises privées :

La première est liée à la raréfaction des moyens qui fait ressentir à ces responsables l'impérieuse nécessité d'améliorer le mécanisme de collecte et d'allocation des ressources. Ceci passe par une réflexion sur la diversification des sources de revenus, la recherche de modes de financements alternatifs et sur la pertinence de leur utilisation ;

La seconde découle du sentiment que les exigences en termes de besoins sociaux dépassent la capacité de leur organisation à y faire face. L'incapacité des élus locaux à vaincre le chômage dans leurs territoires constitue une illustration de ce type de motivation qui les pousse à adopter une orientation entrepreneuriale dans la conduite de leurs mandats ;

Enfin, la troisième repose sur le fait qu'ils perçoivent les nouvelles opportunités de création de valeur sociale qui résultent des mutations de leur environnement. Ainsi dans leur étude de l'impact de l'orientation entrepreneuriale sur la performance des congrégations religieuses, Pearce et *alii* (2010) montrent que le vieillissement de la population aux USA et l'intensification de la pratique religieuse qu'il provoque conduisent certains responsables de

communautés religieuses à mettre en place des stratégies efficaces pour la prestation de services à caractère religieux ou non qui sont de plus en plus appréciées par la population. Les auteurs soulignent par ailleurs que si les organisations relevant du secteur concurrentiel ont pour principale préoccupation de rencontrer voire de créer une demande, les organisations à but non lucratif doivent faire face au contraire à une demande abondante. Ceci les obligent à faire preuve de créativité dans la gestion des multiples parties prenantes aux exigences parfois contradictoires, mais aussi d'imagination et d'innovation afin de trouver les modalités les plus efficaces de recueil, de combinaison, de déploiement des ressources rares en vue de lutter contre les problèmes sociaux. Ainsi, la nécessité d'une finalité sociale propre au secteur à but non lucratif couplée à celle de rester financièrement viable ajoute une « couche » de complexité à ces organisations.

S'agissant des processus, les mêmes auteurs notent une différence fondamentale entre ceux engagés par les entreprises du secteur concurrentiel et les autres. Alors que les premières se concentrent sur les processus conduisant à la réalisation de nouveaux profits, à l'amélioration de la position concurrentielle et à un retour sur investissement satisfaisant pour les détenteurs de capitaux, les secondes se focalisent sur les processus liés à la mission sociale et aux moyens d'améliorer la fourniture de service relevant de leur cœur d'activité. Le plus souvent celles-ci officient sur « un marché » où la demande dépasse l'offre et où le destinataire du service est souvent incapable ou peu enclin à payer un prix qui couvre les coûts. Ce faisant, si concurrence il y a avec d'autres organisations à but non lucratif ou collectivités, elle n'a pas pour objet de capter la plus grande part de la demande mais plutôt de se procurer le financement le plus adapté à la fourniture des services et qui garantit la pérennité de la structure. Néanmoins, comme le souligne Facchini (2006), la recherche du profit n'est pas totalement absente chez l'entrepreneur politique mais elle prend d'autres formes que le profit économique<sup>8</sup>.

Dans le secteur non marchand, Morris et *alii* (2011) expliquent que les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale contiennent chacune trois sous-dimensions. S'agissant de l'innovation, ils envisagent celles destinées à remplir la mission principale de l'organisation, celles destinées à générer de nouvelles sources de revenus et enfin celles qui ont à la fois vocation à générer des recettes nouvelles et à accomplir la mission sociale.

La proactivité est appréhendée par les mêmes auteurs au travers de la mise en œuvre de changements dans la manière d'atteindre les objectifs sociaux comparativement aux organisations de même type ou aux entreprises positionnées sur le même secteur, de la mise en œuvre de changements dans la manière d'aborder les contraintes de financement par rapport aux organisations ayant les mêmes buts et au de travers la mise en œuvre de changements par rapport aux attentes des parties prenantes.

Pour finir, la prise de risque correspond selon les mêmes auteurs, à l'inclinaison à prendre des mesures qui font encourir de fortes probabilités de pertes substantielles en termes d'impact social et d'objectifs sociaux, à l'inclinaison à prendre des mesures qui font encourir de fortes probabilités de pertes substantielles du point de vue financier et à l'inclinaison à

---

<sup>8</sup> L'auteur identifie trois formes de profits politiques : les profits de prédation, les profits collectifs et les profits de spécialisation



prendre des mesures qui font encourir de fortes probabilités de pertes substantielles en termes de supports non financiers des parties prenantes.

Comme nous pouvons le constater, l'orientation entrepreneuriale dans le secteur non marchand est traversée dans chacune de ses dimensions par une très forte préoccupation sociale. Forts de ce cadrage théorique nous pouvons à présent exposer l'environnement dans lequel s'est déroulé notre démarche d'accompagnement d'un élu fondée sur son orientation entrepreneuriale ainsi que la méthodologie déployée.

## **2. Une posture de recherche ingénierique pour accompagner la structuration de la filière Santé-Biotechnologies**

Notre recherche s'inscrit dans une posture de type ingénierique. Afin d'exposer notre cheminement, nous présentons d'abord notre cadre d'intervention, puis la demande qui nous a été adressée et enfin la méthodologie retenue.

### **2.1 Notre cadre d'intervention**

La Lorraine a pendant longtemps été considérée comme le poumon industriel de la France, fournissant au pays l'essentiel du charbon et de l'acier nécessaire à son développement économique. A partir des années 1970, l'ensemble de l'industrie lorraine (sidérurgie, mines, textile) connaît de sérieuses difficultés. Aujourd'hui les mines ont fermé, la sidérurgie est quasi-inexistante et le textile a été délocalisé. Le paysage industriel lorrain a profondément changé et ce qui faisait hier la force de la région constitue aujourd'hui un obstacle à sa mutation économique. En effet l'image d'un territoire sinistré et trop souvent tourné vers son passé, les conflits sociaux visant à empêcher les fermetures abondamment relayés par la presse au niveau national et international sont autant d'éléments qui occultent le dynamisme de la région, son haut niveau de savoir faire, la qualité de sa main d'œuvre et sa position stratégique au cœur de l'Europe. Aujourd'hui l'activité économique de la Lorraine et sa population sont concentrées autour du « sillon lorrain », qui relie les trois pays avec lesquels elle partage des frontières (Allemagne, Belgique, Luxembourg) à la conurbation Épinal- Nancy- Metz -Thionville.

Du point de vue démographique, la Lorraine fait partie des quatre régions françaises qui devraient voir leurs populations actives baisser d'ici à 2030<sup>9</sup> sous les effets conjugués du déficit migratoire chez les jeunes et du vieillissement de la population active actuelle, lui-même en lien avec le vieillissement global de la population. La situation de l'emploi est quant à elle une préoccupation prioritaire des élus locaux dans la mesure où cette région a enregistré ces cinq dernières années, une diminution de 5,8 % de l'emploi salarié du secteur marchand et a détruit 6 259 emplois en 2012<sup>10</sup>. En 2008, sous l'impulsion de la commission européenne, la Région Lorraine a initié un processus d'élaboration d'une stratégie régionale de l'innovation. Après avoir procédé à un diagnostic quantitatif sur la base d'indicateurs tels que les ressources humaines et financières, l'environnement de l'innovation et à une analyse approfondie du système d'innovation fondée sur des enquêtes auprès des différents acteurs de

---

<sup>9</sup> Les régions Champagne-Ardenne, Lorraine, Bourgogne, Basse-Normandie constituent des Régions à ressources de main-d'œuvre en décroissance à l'horizon 2030. INSEE PREMIERE n° 1371 octobre 2011.

<sup>10</sup> Source : Insee - Estimations de population (résultats provisoires arrêtés fin 2012).

l'innovation, le Comité Stratégique Régional de l'innovation (COSTRI) a abouti à la définition des actions publiques nécessaires qu'il a décliné en 3 axes majeurs :

- Structurer un environnement propice aux démarches d'innovation dans les entreprises ;
- Renforcer la dynamique partenariale ;
- Améliorer la gouvernance et l'attractivité de l'ensemble du dispositif régional de soutien à l'innovation.

La volonté de structurer et de faire émerger de nouvelles filières apparaît explicitement comme l'un des enjeux de l'axe 2 de la stratégie Lorraine de l'innovation consacré au renforcement de la dynamique partenariale. A cette occasion, la région Lorraine a identifié 12 secteurs d'activités stratégiques dont le potentiel serait susceptible de jouer un rôle moteur dans le développement économique et pour lesquels un travail de structuration en filière est nécessaire. C'est dans ce cadre que nous avons été sollicités en tant que chercheurs en entrepreneuriat par le vice-président en charge de la structuration de la filière Santé-Biotechnologies au printemps 2011.

## **2.2 De la demande du Conseil Régional et son interprétation à la construction de notre méthodologie**

Le fait pour un élu local de s'adresser à une équipe de chercheurs dont les travaux portaient sur l'accompagnement entrepreneurial constituait d'emblée une manifestation de son orientation entrepreneuriale.

Selon Paul (2003) accompagner c'est à la fois guider, escorter et conduire. La fonction d'accompagnateur se situe à l'intersection de ces trois acceptions puisque chacune d'entre elles à des points communs avec les deux autres : Entre guider et escorter il s'agit de veiller sur, entre escorter et conduire, surveiller et entre guider et conduire, éveiller. Comme Levy-Tadjine (2011) nous appréhendons la relation d'accompagnement comme un processus co-construit entre quatre type d'acteurs : l'accompagné qu'il désigne sous le terme de porteur, l'accompagnateur dénommé portant, les portés regroupant le projet lui-même et les partenaires comme par exemple l'entourage familial qui tout en étant dépendant du projet ne peuvent agir directement sur celui-ci et enfin les prescripteurs. Comme nous le montrerons plus loin cette dernière catégorie, incarnée par les membres des différents groupes de travail, va jouer un rôle essentiel dans notre mission d'accompagnement.

A partir de cette posture d'accompagnement, nous avons organisé notre recherche comme un échange gagnant/gagnant. Pour nous il s'agissait de faire avancer la connaissance en élargissant le champ de l'entrepreneuriat aux élus locaux et pour le conseil régional de valider un livrable, une marche à suivre pour structurer la filière qui pourrait être généralisée aux onze autres filières identifiées.

Le point de départ de notre recherche étant constitué par une demande politique : celle du vice-président du Conseil Régional en charge de l'innovation et de l'enseignement supérieur, le choix de retenir une méthodologie de type recherches-actions et plus spécifiquement de type ingénierique au sens de David (2012) s'est imposé à nous. Elle permet selon Chanal & alii (1997) à la fois :

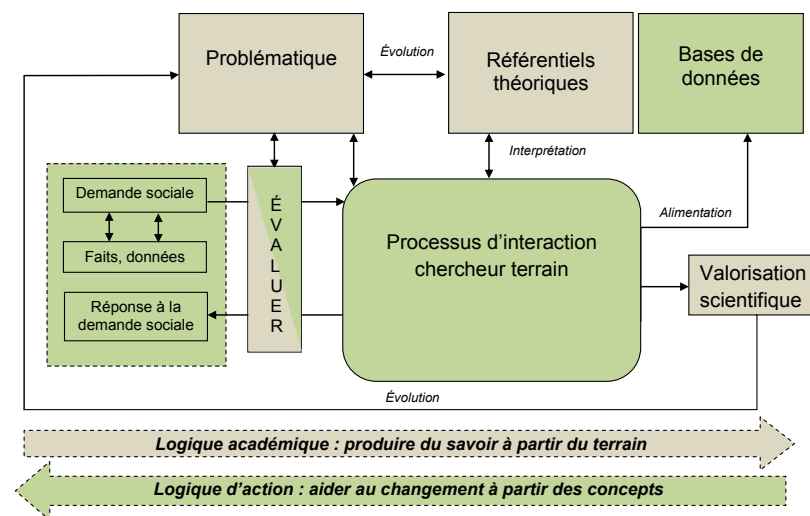
- d'aider à la co-construction de problèmes par une proximité avec les acteurs « *à travers la mise en évidence des écarts entre une situation réelle perçue et une situation*

souhaitée par l'organisation ou l'individu » (Chanal, Lesca, & Martinet, 1997, p. 43) grâce à des allers-retours entre la théorie et le terrain ;

- de produire des connaissances procédurales c'est-à-dire non seulement de nature à « aider les acteurs à identifier des problèmes et à formuler des voies de progrès sur la façon de concevoir et de piloter des processus qu'ils peuvent évaluer eux-mêmes » (Ibid.) mais aussi à enrichir les théories existantes ;

- d'articuler les connaissances théoriques développées autour de référentiels théoriques et modéliser la situation particulière de l'organisation étudiée, en l'occurrence le Conseil Régional de Lorraine dans le cas qui nous occupe conformément à la figure ci-après.

**Figure 1 : notre méthodologie de recherche**



Cette double logique académique et d'action que nous appliquons au cas de la structuration de la filière Santé-Biotechnologies en Lorraine nous a conduits à privilégier une approche prospective pour la construction de notre méthode d'accompagnement.

Les méthodes prospectives trouvent leurs origines dans les travaux nord-américains de la *Rand corporation*<sup>11</sup> caractérisés par l'utilisation d'outils mathématiques de rationalisation budgétaires et d'économétrie (Gonod & Gurtler, 2002). Au fur et mesure des années et des expériences capitalisées, l'École française de prospective a développé une méthodologie qui, sans pour autant abandonner les outils mathématiques, privilégie la réflexion collective. Cette école a inspiré en partie une série de travaux relevant spécifiquement du champ de l'entrepreneuriat. C'est notamment le cas de la méthode IDÉO© à destination de porteurs de projets entrepreneuriaux élaborée en 2002 par C. Schmitt. La méthode dont le nom résulte de la contraction des mots idée d'une part et opportunité d'autre part a, comme les méthodes développées par l'Ecole Française de Prospective, pour pierre angulaire la technique du *scenario*. IDÉO© propose une véritable démarche d'aide à la construction de l'avenir au

<sup>11</sup> La *Rand Corporation* a mis au point dans les années 1950 une méthode appelée DELPHI. Elle s'appuie sur des opinions d'experts relatifs aux évolutions et ruptures technologiques à un horizon de trente ans et fournit des résultats agrégés.

travers de l'élaboration d'un *scenario* par le porteur de projet. Elle a pour triple objectif d'aider à concevoir un *scenario*, de provoquer une démarche de problématisation chez l'accompagné et de faire partager le projet par les acteurs au travers d'une démarche de traduction (Schmitt C., 2012). La méthode est articulée autour de deux parties exploitées dans le cadre de l'animation de séances de travail en groupes. La première partie est fondée sur cinq modules en forme d'interrogations qui interagissent entre eux : le projet fait quoi, le projet c'est quoi, le projet pour quoi, le projet fait quoi, le projet dans quel environnement et dans quelle histoire ? La seconde est consacrée à la préparation du plan d'affaires. L'accompagnateur propose une réflexion autour de six points conduisant à la définition des opportunités, des menaces et de la stratégie à savoir les hommes, le produit, la stratégie commerciale, le dossier financier, le montage juridique et le marché visé.

### 2.3 Le déploiement de notre méthode

Nous avons intégré le projet peu de temps après la constitution par le Conseil Régional de Lorraine du comité de suivi de filière au printemps 2011. Notre mission d'accompagnement a été jalonnée de 7 étapes précédées d'une étape préalable :

#### **Étape préalable : appropriation de la mission**

Au cours de cette étape préalable, nous nous sommes attachés à prendre connaissance des premiers travaux réalisés par le comité de suivi de filière autour de la structuration de la filière grâce au recueil, à l'analyse des documents produits par le comité de filière, à des séances de travail avec les pilotes du comité de filière, à des entretiens ciblés (élus référents/élus du comité de filière) et nous avons élaboré les supports nécessaires aux travaux de groupes.

#### **Étape 1 : Construction de la structure du projet**

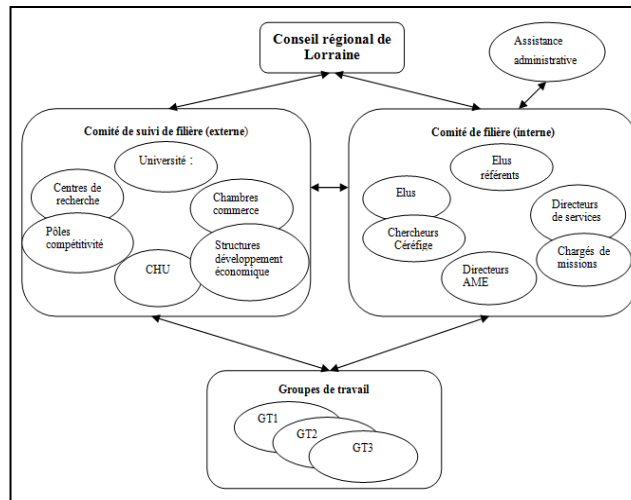
Elle a consisté à imaginer la structure même du projet en partant du comité de suivi de filière initialement créé par le Conseil Régional (figure 2). Un comité de pilotage, baptisé comité de filière, a été mis en place. Composé de neuf conseillers régionaux dont cinq vice-présidents<sup>12</sup>, 8 directeurs de services, 2 chargés de mission, trois chefs de projets, du directeur de l'Agence de Mobilisation Économique et de trois chercheurs du laboratoire CEREFIGE<sup>13</sup> (équipe IDÉO©), il a été choisi de structurer la réflexion autour de trois groupes de travail composés d'élus, de chefs d'entreprises et de chercheurs issus de la santé et des biotechnologies :

- Groupe de travail 1 : Imagerie, diagnostic, instrumentation, télésanté et transmission des données médicales animé par le Pr JF directeur du Centre d'Investigation Clinique dédié à l'Innovation Technologique laboratoire ;
- Groupe de travail 2 : Ingénierie moléculaire co-animé par le PR IL, et le Pr JBRV, tous deux en poste à la Faculté de Pharmacie ;
- Groupe de travail 3 : Handicap, vieillissement et autonomie animé par CM, chargé de mission au conseil général de la Moselle.

**Figure 2 : structure du projet**

<sup>12</sup> Le vice-président à l'innovation et à l'enseignement supérieur et la vice-présidente aux politiques de citoyenneté, de solidarité et de santé ont été nommés élus référents

<sup>13</sup> Centre Européen de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises



### **Étape 2 : Définition de l'objet**

Cette étape avait pour visée d'établir un langage commun au sein des groupes. Il s'agissait là de préciser le contenu et le périmètre de la filière et de définir ce qu'élus et membres des groupes de travail entendaient par filière Santé-Biotechnologies.

### **Étape 3 : Définition de l'environnement de la filière**

Cette étape consacrée à la définition de l'environnement s'est intéressée aux différents acteurs, institutions, contraintes en partant du postulat selon lequel le contexte détermine les objectifs.

### **Étape 4 : Définition des fonctions stratégiques et de leurs relations**

Après avoir recensé les objectifs stratégiques de la filière, les membres des groupes ont reconstitué les liens entre ces différents éléments au moyen de verbes qui permettront de mesurer. A l'issue de cette étape, une dizaine d'objectifs stratégiques clés doivent émerger.

### **Étape 5 : Description de la vision**

Les membres des différents groupes et les élus ont proposé une description de la filière à une échéance donnée sur la base des objectifs stratégiques définis lors de l'étape précédente. L'idée étant de hiérarchiser ces objectifs sur une échelle présentant un continuum avec à une extrémité les éléments stratégiques forts et à l'autre extrémité les objectifs opérationnels.

### **Étape 6 : Confrontation des visions.**

En séance plénière, les personnes ont été amenées à confronter leurs visions issues de l'étape précédente. Cette confrontation de type *consensus/dissensus* est d'une extrême importance car c'est d'elle que sont nées la vision commune de la filière et les indicateurs d'évaluation.

### **Étape 7 : Le plan d'action.**

Le plan d'action décrit les étapes pour passer de la situation actuelle à la situation souhaitée par l'élu référent et propose des ordres de grandeurs financiers à partir d'une matrice pondérée. Cette étape conduit à la production d'un tableau de bord final soumis à validation du comité de filière.

Ces différentes étapes se sont déroulées selon un calendrier que nous avons déroulé d'avril 2011 à décembre 2013. Elles ont engendré 14 entretiens (avec les élus référents

lorrains, la vice-présidente de la région Aquitaine déléguée à la santé<sup>14</sup>, les pilotes des groupes de travail et le président de la fondation universitaire lorraine. Nous avons consacré dix demi-journées au déploiement des étapes deux à six auprès des trois groupes et des élus, 12 demi-journées à des réunions avec les élus, le comité de filière et les pilotes des différents groupes de travail. L'organisation de la journée « valorisation économique des technologies pour la santé » du 12/12/12 a nécessité cinq demi-journées de préparation avec les directeurs de service et le vice-président délégué à l'innovation. Enfin, mandatés par ce même vice-président pour nous inspirer des bonnes pratiques au niveau national en lien avec le groupe de travail 3, nous avons assisté à la journée télésanté et territoire du 28/03/2013 sous la présidence de Madame la ministre de la santé, au lancement de la filière « Silver Economy » par Monsieur le ministre du redressement productif et Madame la ministre déléguée chargée des personnes âgées et de l'autonomie le 24/04/2013.

La méthode d'accompagnement que nous avons élaborée sur un horizon temporel de près de trois ans pour les élus et les membres des différents groupes de travail nous a conduits aux résultats que nous exposons et discutons dans notre troisième partie.

### **3. Apports et limites de notre démarche d'accompagnement**

La méthode d'accompagnement que nous avons déployée conformément à la description opérée dans la section précédente a abouti à la proposition d'un plan d'action. Nous présentons ci-après les résultats de notre accompagnement puis nous exposons le modèle entrepreneurial qui sous-tend le plan d'action proposé. Nous terminons enfin notre troisième partie en abordant les limites inhérentes à notre démarche d'accompagnement.

#### **3.1. Des résultats de notre méthode d'accompagnement...**

Le plan d'action validé dans un premier temps par le vice-président en charge de la structuration de la filière Santé-Biotechnologies puis par le comité de filière comporte deux volets. Le premier est lié aux réflexions du groupe de travail 1 consacré à l'imagerie, le diagnostic, l'instrumentation, la télésanté, la transmission des données médicales et le second à celles du groupe 3 dédié au handicap, au vieillissement, et à l'autonomie. Faute d'adhésion des pilotes du groupe 2 (ingénierie moléculaire), nous n'avons jamais pu réunir le groupe et partant, proposer de plan d'action.

Les deux volets s'appuient sur les visions stratégiques qui ont émergées des deux groupes de travail et que nous avons relayées auprès de l' élu référent et du comité de filière. A partir des documents fournis, le comité filière a sélectionné un certain nombre de mots clés afin de caractériser ces deux visions. Selon ses membres, la vision du groupe 1 repose sur les synergies, l'excellence, les créations d'emplois, une approche par la demande. Celle du groupe 3 repose quant à elle sur le fait de fédérer les acteurs, sur le rôle essentiel des laboratoires et là encore sur une approche par la demande. Nous avons proposé ensuite au comité de filière de sélectionner parmi ces deux visions celle qui matérialisait le mieux leur vision stratégique de la filière. Sous l'impulsion de l' élu référent, le choix du comité s'est

---

<sup>14</sup> Rencontre lors du lancement de la filière Silver Economy à l'échelle nationale le 24/04/13 au ministère des finances

porté sur la vision inspirée du groupe 1 et a été exprimée de la manière suivante : « positionner la filière santé comme un écosystème de croissance à haute valeur ajoutée en Lorraine génératrice d'emplois ».

C'est à partir de cette formulation que nous avons avancé l'idée d'extraire des travaux du groupe 1 un projet emblématique susceptible de provoquer un « effet boule de neige » pour la filière en construction en fédérant des acteurs issus des milieux économique, scientifique et institutionnel. Cette proposition a été accueillie favorablement par le vice-président du Conseil Régional en charge de la structuration de la filière.

Le projet, dénommé SpinE, est né de l'expérience du Pr JF et de son équipe de chercheurs. Cette équipe possède une solide expérience de valorisation industrielle en matière de conception de capteurs, de traitement de signal, de conception de méthodes de gestion de mouvements, de mise en œuvre de solutions pour le contrôle de qualité. Il s'agit d'un projet éminemment tourné vers la demande dans la mesure où il a vocation à répondre aux besoins croissants des fabricants de dispositifs médicaux<sup>15</sup> liés à la compatibilité IRM de leurs produits. Il est en effet indispensable pour ces fabricants de connaître le comportement en milieu IRM des prothèses implantables passives comme les prothèses interphalangiennes qu'ils mettent au point. La législation impose en outre un « label » pour chaque dispositif médical en fonction de son degré de compatibilité IRM.

Localisée au CHU de Nancy Brabois, la structure SpinE aura une vocation scientifique, économique et sanitaire. Bénéficiant d'un environnement mixte (recherche, clinique, industriel, politique) elle sera en mesure d'assurer toutes les phases allant de la création à la valorisation d'un dispositif médical en vue de créer de nouvelles activités cliniques, de nouveaux traitements et ainsi contribuer de manière substantielle à l'amélioration de l'offre de soins en rassemblant en un même lieu, des experts académiques et cliniques, des fabricants de dispositifs médicaux, des services de validation et de valorisation de ces dispositifs médicaux. Ainsi, SpinE, devra se situer au cœur d'une marguerite de l'innovation dont les pétales sont constitués de fabricants de dispositifs médicaux, de laboratoires de recherche, du Conseil régional, du CHU et de sous-traitants spécialisés en IRM. Elle prendra en charge la gestion et la promotion de la plateforme IRM à la manière d'un bureau d'étude spécialisé chargé de l'industrialisation des dispositifs médicaux en lien avec les sous-traitants spécialisés.

L'initiateur d'un processus de valorisation peut tout aussi bien être un laboratoire académique, un industriel ou encore un fabricant de dispositifs médicaux. La mission de SpinE sera ensuite de mettre en relation les différents partenaires industriels et académiques pour créer, adapter, industrialiser le dispositif médical ou le nouveau service. Healtis, la start-up issue du laboratoire du Pr JF se chargera en fin de chaîne de la validation des dispositifs médicaux pour les étapes d'homologations.

Le projet proposé au conseil régional en vue d'initier un processus de structuration de la filière vise dans un premier temps à maintenir et renforcer l'avance technologique de l'équipe du Pr JF et à pérenniser les emplois déjà créés. L'acquisition de l'imageur IRM,

---

<sup>15</sup> Le code de la santé publique définit un dispositif médical comme suit : « tout instrument, appareil, équipement, matière, produit... y compris les accessoires et logiciels intervenant dans leur fonctionnement qui sont destinés à être utilisés chez l'Homme à des fins médicales... »

pièce maîtresse du projet SpinE, devrait entraîner la création de 30 emplois tant pour le fonctionnement du nouvel imageur que dans le cadre des sociétés nouvellement créées.

Le concept SpinE a été proposé à l' élu référent en présence du Pr JF, du directeur à l'innovation et de la directrice à l'enseignement supérieur du Conseil Régional de Lorraine. L'objet de la présentation était d'obtenir une première validation de l' élu référent avant de soumettre le projet au comité de filière. Le projet a été reçu avec enthousiasme par celui-ci. A la suite de cette entrevue, nous avons rédigé à la demande de l' élu référent une note d'opportunité reprenant l'essentiel du projet afin de porter le projet à la connaissance du président de la région préalablement à son examen par le comité filière. Nous avons ensuite rédigé le cahier des charges à destination du cabinet d'avocat pour la rédaction des statuts. Quelques semaines plus tard, le président donnait son feu vert pour la soumission au comité filière. Ce dernier a décidé d'octroyer la somme d'un million d'euros au projet pour le financement de l'imageur et a invité le Pr JF à prendre l'attache de la communauté urbaine du grand Nancy pour les 300 000 € nécessaires au financement des bâtiments.

### **3.2. à la proposition d'un modèle entrepreneurial pour les élus...**

Le modèle entrepreneurial que nous proposons agit comme un élément facilitateur pour la construction d'une vision chez l' élu accompagné et permet de traduire en actes la vision retenue en s'appuyant sur une forme particulière d'orientation entrepreneuriale intégrant une dimension sociale.

Dans notre modèle la description de la vision est réalisée à partir de l'animation de séances de groupe inspirée de la méthode IDÉO©. Une fois cette vision exprimée, il convient d'établir une liste de critères associés à l'évaluation de la fonction stratégique principale de la filière. Pour chacun de ces critères, le comité a proposé un indicateur de mesure représentant le niveau à atteindre assorti d'un indicateur de flexibilité. L'échelle de flexibilité est graduée de 0 à 3 : 0 pour une flexibilité nulle lorsque le niveau à atteindre est impératif, 3 si le niveau à atteindre est indicatif. A titre d'illustration les élus et les membres du comité filière ont estimé que les fondations de la future filière devaient reposer sur le rapprochement des entreprises et de la recherche académique ainsi que sur l'appropriation de la démarche par les acteurs économiques (flexibilité nulle). S'agissant du rapprochement entreprises/ laboratoires, le comité a exigé qu'un projet par an soit mis en place ou que le chiffre d'affaires induit par ce rapprochement soit de 20 millions d'euros sur cinq ans ou encore que 200 emplois soient créés sur cinq ans. Il apparait donc de manière très claire que la volonté de l' élu référent et du comité de filière est de faire en sorte que l'innovation issue des laboratoires académiques et exploitée de manière partenariale avec les entreprises soit mise au service de la création d'emplois et de richesses.

Notre modèle s'appuie donc sur les dimensions traditionnelles de l'orientation entrepreneuriale mais aussi sur la priorité accordée aux questions sociales.

Les décisions prises par l' élu dans le cadre de notre accompagnement reflètent plusieurs formes d'innovation. Du point de vue financier, l'innovation réside dans le fait d'utiliser un fond de mobilisation économique plutôt qu'un fond de valorisation. Ce dispositif innovant présente l'avantage de dispenser les porteurs de projets technologiques des démarches fastidieuses de demandes de financement grâce à la création d'un guichet unique.



Du point de vue juridique, l'élu référent a privilégié la création d'une société par actions simplifiée dotée d'un comité scientifique pour fédérer l'ensemble des parties prenantes du projet. La structure créée relèvera donc du droit privé tout en réunissant des partenaires d'horizons différents tels que des chercheurs fonctionnaires, des entreprises privées, l'Université de Lorraine et la Région. Miser sur le projet SpinE illustre en outre le fait que l'élu référent souhaite que l'innovation se diffuse au sein de la filière grâce à un maillage solide entre entreprises et laboratoires de recherche.

La proactivité se manifeste dans le secteur non marchand selon Morris et *alii* (2011) par des changements dans la manière d'atteindre les objectifs sociaux, dans la manière d'aborder les contraintes de financement et par des changements par rapport aux attentes des parties prenantes. Dans notre modèle entrepreneurial, la proactivité est essentiellement tournée vers les changements par rapports aux attentes des parties prenantes. En effet, en anticipant les besoins en termes de consommation de service de santé en lien avec le vieillissement de la population et l'aspiration au bien être, l'élu référent privilégie un modèle économique fondé sur les technologies de pointe appliquées à la santé et aux biotechnologies. Ainsi, la proactivité dont fait montre l'élu référent se traduit par la mise en œuvre d'une politique volontariste de développement économique s'appuyant sur des créations d'entreprises dans le secteur de la santé et des biotechnologies.

Par ailleurs, selon Basso et *alii* (2009) faire preuve de proactivité revient à vouloir « prendre de court » ses concurrents. C'est précisément ce que cherche à faire l'élu référent en sélectionnant des initiatives qui revêtent un caractère inédit par rapport aux expérimentations mises en place par d'autres régions telles que l'Aquitaine ou l'Alsace pourtant réputées comme étant avant-gardistes dans le domaine de la santé et des biotechnologies

Trois grandes catégories de risques ont été identifiées dans la grille d'analyse de l'orientation entrepreneuriale du secteur public par Morris et *alii* (2011). Il s'agit du risque de pertes substantielles en termes d'impact social, de pertes substantielles du point de vue financier et enfin de pertes substantielles de supports non financiers. Dans le cas qui nous occupe le risque de pertes substantielles en termes d'impact social réside dans l'éventualité que les décisions prises par l'élu n'aboutissent pas à la création de valeur escomptée et aux créations d'emplois prévus ou encore que l'augmentation de la fiscalité locale nécessaire au financement des projets ne vienne grever le pouvoir d'achat des ménages. Les orientations décidées par l'élu comportent par ailleurs une part évidente de risque financier. En effet, au moment où le président de région devait rendre ses derniers arbitrages sur le projet SpinE, le tribunal de commerce prononçait la liquidation judiciaire avec cessation immédiate d'activité de la société *SkyAircraft* porteuse du projet d'avion léger lorrain qui avait bénéficié d'une aide du Conseil Régional d'un montant de 21,1 millions d'euros. Enfin, le risque de perte de soutien non financier des parties prenantes peut prendre la forme d'un vote sanction aux prochaines élections régionales prévues au printemps 2015, le calendrier électoral et le contexte politique national ne jouant pas en faveur de l'élu référent.

Notre modèle s'appuie en outre sur la priorité accordée à la dimension sociale, en plus des dimensions traditionnelles de l'orientation entrepreneuriale. Elle constitue un élément majeur de l'orientation entrepreneuriale de l'élu référent. En effet, son objectif n'étant pas la recherche du profit, cette dimension, est privilégiée dans le cadre de la prise de décision. Elle

passer par une forme de dévouement à la collectivité, l'amélioration du bien être des habitants et le souci des générations futures.

Le dévouement à la population prend la forme d'une « mobilisation générale » au service de l'économie Lorraine et des lorrains et ce, bien souvent, au détriment de l'intérêt personnel de l' élu en question. Ce dévouement est par ailleurs intimement lié au second aspect de la dimension sociale de l'orientation entrepreneuriale de l' élu à savoir l'amélioration des conditions de vie et du bien être. Pour l' élu référent, elle passe par la création d'emplois et par la mise en place d'une offre de soin régionale de qualité. C'est la raison pour laquelle il a décidé de défendre auprès du président de la région le projet de *start up* SpinE. En outre, développer un pôle IRM de renom international en Lorraine doit contribuer selon lui à attirer les meilleurs chercheurs du domaine dans la région et ainsi améliorer sensiblement la qualité des soins.

Le souci des générations futures est quant à lui présent dans la volonté de l' élu de tourner la page de la sidérurgie pour offrir un nouveau modèle de développement fondé sur les technologies de pointe offrant un cadre de vie agréable, des perspectives économiques à long terme pour les générations futures, respectant l'environnement et donnant de la Lorraine une image valorisante.

### 3.3 ... et à ses limites

Discuter de la dimension entrepreneuriale des élus des collectivités territoriale nous expose à la critique de verser dans la forme originelle de la prophétie auto-réalisatrice que Merton (1949) décrit en ces termes : « *C'est, au début, une définition fautive de la situation qui provoque un comportement qui fait que cette définition initialement fautive devient vraie* ». Cette réflexion nous renvoie à la question de l'ouverture des « frontières » du champ de l'entrepreneuriat à des thématiques considérées comme atypiques. Néanmoins, comme Pearce et alii (2010) qui ont étudié l'orientation entrepreneuriale dans les congrégations religieuses nous considérons à l'épreuve du terrain, qu'il existe bien des formes d'orientation entrepreneuriale en dehors du champ traditionnel de l'entrepreneuriat. L'autre limite que nous voudrions souligner à cet endroit concerne la portée de nos travaux. Loin de vouloir remettre en question la grille de Morris et alii (2011) dédiée à l'orientation entrepreneuriale dans les secteurs à but non lucratif, notre étude se limite à apporter un éclairage particulier par le biais du monde politique où la dimension sociale revêt une importance particulière. Par ailleurs comme l'indiquent Godet et alii (2010, p. 16), « *les temps politiques, économiques, sociaux et environnementaux ne sont pas réglés aux mêmes heures* ». A ces différents temps nous ajoutons pour ce qui nous concerne un autre temps : le temps de la recherche. Nous avons suivi un élu entrepreneur durant une période de 3 ans. Pour consolider notre travail conceptuel, nous devons poursuivre la collaboration entamée avec l' élu au-delà de cette période d'accompagnement.

### Conclusion

Le constat de la difficulté qu'éprouvent les élus locaux à répondre aux attentes des acteurs de leur environnement constitue la genèse de notre recherche. Il nous a amené à nous interroger sur la pertinence de la substitution d'une démarche de promoteur (Stevenson, 1997) à celle de gestionnaire qui a souvent cours chez les élus et nous a conduits à nous demander

comment, en tant que chercheurs en entrepreneuriat, nous pourrions aider un élu entrepreneur local à traduire son orientation entrepreneuriale en actions. Forts de cette interrogation, nous avons cherché à approfondir et enrichir la notion d'élu entrepreneur qui n'a pas fait l'objet d'une réelle appropriation par le champ de l'entrepreneuriat, à doter l'élu entrepreneur d'outils pour son action politique en adoptant une posture de recherche-intervention de type recherche-ingénierique (Chanal, Lesca, & Martinet, 1997; Schmitt & Bayad, 2000) fondée sur le cadre théorique de l'orientation entrepreneuriale (Miller, 1983) et à extraire de cette étude de cas un modèle conceptuel qui a vocation à être déployé sur les onze autres filières définies par le Conseil Régional de Lorraine.

Nos allers-retours successifs entre la théorie et le travail de terrain nous ont permis de mettre en évidence le caractère entrepreneurial que peut revêtir la conduite d'un mandat local en étudiant l'orientation entrepreneuriale dans les collectivités territoriales. Ce faisant, nous avons contribué à enrichir le concept par l'utilisation d'une approche qualitative innovante et par l'exploration d'un contexte nouveau conformément à l'appel lancé par Miller (2011).

A partir de ses travaux et de ceux de Morris et *alii* (2011) plus spécifiquement consacrés à l'orientation entrepreneuriale dans les organisations à but non lucratif, nous avons participé à la construction du concept d'orientation entrepreneuriale dans les collectivités territoriales.

Néanmoins, si Morris et *alii* (2011) « diluent » le dessein social dans les trois sous dimensions de l'orientation entrepreneuriale en milieu à but non lucratif, nous considérons que le caractère prégnant qu'il prend dans le contexte particulier des collectivités territoriales mérite qu'une attention particulière lui soit portée. Selon nous cette dimension sociale se manifeste dans les collectivités territoriales principalement de trois manières : une forme de dévouement à la collectivité et à ses habitants, le souci de l'amélioration des conditions de vie et du bien être et enfin celui des générations futures.

Bien que comportant des limites liées notamment à la dimension temporelle de notre accompagnement, celui-ci ouvre de nouvelles perspectives de recherche tant du point de vue méthodologique que conceptuel. En effet, l'approche qualitative que nous avons entamée pourrait être prolongée par des travaux relevant de toutes autres méthodes qualitatives, des plus « classiques » au plus « innovantes » comme les méthodes d'entretiens en *re situ* subjectif<sup>16</sup> développées dans une optique constructiviste (Rix & Biache, 2004; Lièvre & Rix, 2009). Du point de vue théorique la question de l'orientation entrepreneuriale chez les élus locaux appelle des prolongements en relation avec d'autres concepts stabilisés en sciences de gestion. L'orientation entrepreneuriale ayant une origine bicéphale : l'entrepreneuriat et la stratégie (Cherchem & Fayolle, 2008), l'élu entrepreneur pourrait être analysé sous l'angle de la stratégie qu'il déploie au cours de son mandat. De la même manière, des travaux sur l'orientation entrepreneuriale pourraient venir enrichir la réflexion autour de la notion de performance dans les collectivités territoriales. Pour finir, nous souhaitons rappeler que le déploiement de notre méthode repose largement sur la notion de projet. Nous avons à cet égard souligné les similitudes entre cette activité à projet et le projet entrepreneurial au sens

---

<sup>16</sup> La méthode fondée sur le « ressouvenir » consiste à équiper la personne étudiée d'une caméra embarquée (lunette-caméra) puis à la soumettre à un entretien d'auto confrontation. La méthode est appelée entretien en *re situ* subjectif dans la mesure où « elle tente de conduire l'acteur à expliciter son vécu en le re-situant, a posteriori, au plus près de son point de vue au moment de l'événement. » (Rix & Biache, 2004, p. 370).

de Schmitt & Bayad (2008). Ainsi en poursuivant cette analogie, il serait intéressant d'observer l'élu en amont de son mandat, c'est-à-dire alors qu'il n'est que candidat afin de comprendre comment il bâtit son projet électoral à l'instar du candidat à la création d'entreprise qui construit son projet entrepreneurial.

## Bibliographie

- Barnes, W. R. (2010, december). Governing Cities in the Coming Decade: The Democratic and Regional Disconnects. *Public Administration Review*, 137-143.
- Basso, O., Fayolle, A., & Bouchard, V. (2009). L'orientation entrepreneuriale, histoire de la formation d'un concept. *Revue française de gestion* (195), 175-192.
- Cantillon, R. (1755). *Essai sur la nature du commerce en général*. Londres: Feytcher Gyler.
- Chanal, V., Lesca, H., & Martinet, A. C. (1997). REcherche ingénierique et connaissances procédurales en sciences de gestion : réflexions épistémologiques et méthodologiques. *Revue Française de Gestion*, 41-51.
- Cherchem, N., & Fayolle, A. (2010). Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : un modèle théorique. *3emes Journées Georges Doriot, « L'Intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques ? »*. Caen.
- Cherchem, N., & Fayolle, A. (2008). Evolution du concept d'orientation entrepreneuriale : enjeux et perspectives. *Journée de recherche "Entrepreneuriat et Stratégie"*. Bordeaux.
- David, A. (2012). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (pp. 241-264). Paris: Presses des Mines.
- Facchini, F. (2006). L'entrepreneur politique et son territoire. (A. Colin, Ed.) *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2, 263 à 280.
- Fayolle, A., & Legrain, T. (2006). Orientation entrepreneuriale et grande entreprise : le cas EDF. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* (219), 27-33.
- Godet, M., Durance, P., & Mousli, M. (2010). *Libérer l'innovation dans les territoires*. Paris: La documentation Française.
- Gonod, P. F., & Gurtler, J.-L. (2002). *Revue OCL*, 9 (5), 1-17.
- Huron, D. (1999). *Le maire entrepreneur politique. Analyse dans les communes françaises de plus de 20 000 habitants*. Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis.
- Julien, P.-A., & Schmitt, C. (2008). Pour une vision renouvelée des pratiques de l'entrepreneuriat, De la vision libérale à la vision sociale de l'entrepreneuriat. In C. Schmitt, *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales* (pp. 15-34). Québec.
- Levy-Tadjine, T. (2011, septembre-octobre). Peut-on modéliser la relation d'accompagnement entrepreneurial ? *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 83-90.
- Lièvre, P., & Rix, G. (2009). Dispositif d'objectivation des Pratiques situées, L'observatoire de l'organisant. Mode d'interprétation des matériaux qui en sont issus. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 15 (35), 161-178.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996, janvier). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, (1), pp. 135-172.
- Merton, R. K. (1949). *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press.
- Miller, D. (2011, septembre). Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (5), pp. 873-894.

- Miller, D. (1983). The Corrolates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science* , 29, 770-791.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science* , 24, 921-933.
- Mintzberg, H. (1973). The strategy-making in three modes. *California Management Review* , 16 (2), pp. 44-53.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organization: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Morris, M. H., Webb, J. W., & Franklin, R. J. (2011, septembre). Understanding the Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Nonprofit Context. *Entrepreneurship : Theory & Practice* , 947-971.
- Paul, M. (2003). Ce qu'accompagner veut dire. *Carriérologie* , 9 (1 et 2), 121-144.
- Pearce, J. A., Fritz, D. A., & David, P. S. (2010). Entrepreneurial Orientation and the Performance of Religious Congregations as Predicted by Rational Choice Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 34 (1), 219-248.
- Randerson, K., & Fayolle, A. (2010). Management Entrepreneurial et Orientation Entrepreneuriale : Deux concepts aussi différents ? *Cahier de Recherche, CERAG* (2010-004 E4).
- Rix, G., & Biache, M.-J. (2004). Enregistrement en perspective subjective située entretien en re-situ subjectif : une méthodologie de la constitution de l'expérience . *Intellectica* , 38, 363-393.
- Runyan, R. C., GE, B., Dong, B., & Swinney, J. L. (2012, july). Entrepreneurial Orientation in Cross-Cultural Research: Assessing Measurement Invariance in the Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 36 (4), pp. 819-836.
- Schmitt, & Bayad, M. (2008). L'entrepreneuriat comme une activité à projet. Intérêts, apports et pratiques. *Revue internationale de psychologie* , XIV, pp. 141-159.
- Schmitt, C. (2012c). Accompagner les démarches liées aux opportunités. In L.-J. Filion, C. Ananou, & C. Schmitt, *Réussir sa création d'entreprise sans business plan* (pp. 213-228). Paris: Eyrolles.
- Schmitt, C., & Bayad, M. (2000). Création de valeur et désordre en PME, vers le développement d'une recherche ingénierique. *5ième CIFPME*. Lille.
- Schneider, M., & Teske, P. (1992). Toward A Theory of the Political Entrepreneur: Evidence from Local Government. *The American Political Science Review* , 86 (3), 737-747.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Sciascia, S., & De Vita, R. (2004). The developpement of entrepreneurship research. *Liuc Papers* (146), 37.
- Stevenson, H. H. (1997). The six dimensions of entrepreneurship. In S. Birley, & D. F. Muzyka, *Mastering Enterprise*. Lodon: Financial Times/Pitman Publishing