



**HAL**  
open science

**Alter-entrepreneuriat, communication organisante,  
communication instituante : Quel(s) agir(s)  
communicationnel(s)**

Maya Velmuradova, Thierry Levy-Tadjine, Sibel Tokatlioglu

► **To cite this version:**

Maya Velmuradova, Thierry Levy-Tadjine, Sibel Tokatlioglu. Alter-entrepreneuriat, communication organisante, communication instituante : Quel(s) agir(s) communicationnel(s). 89e Congrès ACFAS, Colloque N°405 ALTER-ORGANISATION : L'alter, providence ou contrainte post-covid19 ?, ACFAS, May 2022, En ligne, Canada. hal-03669025

**HAL Id: hal-03669025**

**<https://hal.science/hal-03669025v1>**

Submitted on 17 May 2022

**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.

# **Alter-entrepreneuriat, communication organisante, communication instituante. *Quel(s) agir(s) communicationnel(s) pour un modèle économique durable ?***

**Maya VELMURADOVA,**

Enseignante associée, chercheuse en SIC, associée Laboratoire IMSIC, AMU  
[mayavelmuradova@gmail.com](mailto:mayavelmuradova@gmail.com)

**Thierry LEVY-TADJINE,**

MCF HDR en Sciences de Gestion, Laboratoire LED, Paris 8

**Sibel TOKATLIOGLU,**

EC en Sciences de Gestion, Laboratoire Women Studies, Université Kirklareli, Turquie

**Résumé :** Le modèle dominant du développement assimilé au PIB, la croissance économique et la consommation, n'est plus soutenable. La société post-COVID est-elle prête à le dépasser, de par ce temps de rupture ? Pas si sûr, à en juger par des mesures de relance stimulant cette même consommation, l'usage sans précédent de biens plastiques uni-usage (masques, tests...), le retard sur les impératifs écologiques. La question d'intégrer la durabilité "sociale" ET "écologique" dans les entreprises reste entière, tant dans les pratiques que dans les travaux scientifiques (Ballereau & al, 2020). Nous aborderons cette problématique d'un angle de vue interdisciplinaire, confrontant le concept de *l'Alter-entrepreneuriat* (Marchesnay, 2020) ou de *l'Entrepreneuriat durable et responsable* (Ballereau & al, 2020 ; Persais, 2020) à la *Communication 'organisante'* (Bouillon & Loneux, 2021) et *'instituante'* (Bernard, 2016a). Comment articuler les différentes approches de communication qui « in-forme les organisations » (Le Moëne, 2021), dans le contexte d'Entrepreneuriat durable et de son accompagnement ? Quel(s) agir(s) communicationnel(s) dans ou pour l(es) Alter-entrepreneuriat(s), en tant que phénomène multiple et complexe ?

**Mots clé :** Alter-entrepreneuriat, communication organisante et instituante, agirs communicationnels, complexité

**Abstract :** The dominant model of development equated with GDP, economic growth and consumption is no longer sustainable. Is the post-COVID society ready to go beyond it, given this time of rupture? Not so sure, judging by the government measures stimulating this same consumption, the actual unprecedented utilization of single-use plastic goods (masks, tests...), the delay in ecological imperatives. The question of integrating "social" AND "ecological" sustainability in companies remains unsettled, both in practices and in scientific work (Ballereau & al, 2020). We will approach this issue from an interdisciplinary angle, confronting the concept of *Alter-entrepreneurship* (Marchesnay, 2020) or *sustainable and responsible Entrepreneurship* (Ballereau & al, 2020; Persais, 2020) with those of *'organizing'* and *'instituting' communication'* (Bouillon & Loneux, 2021, Bernard, 2016a). How to articulate the different communication approaches that "in-form organizations" (Le Moëne, 2021), in the context of *Sustainable Entrepreneurship* and its support? What communicational action(s) in or for a multiple and complex phenomenon of Alter-entrepreneurship(s)?

**Keywords:** Alter-entrepreneurship, organizing and instituting communication, communicative actions, complexity

## **Introduction : modèle économique dominant en crise**

Le dernier rapport GIEC d'évaluation de la situation écologique mondiale (IPCC/UN, 2021) est plus qu'alarmant : si le modèle économique dominant basé sur la croissance du PIB et sur l'hyperconsommation ne change pas, la dégradation environnementale et le point de non-

retour pour les générations futures seront imminents. Le rapport de l'UNRISD (Monkelbaan/UNRISD, 2021) sur la réalisation des ODD sur le volet « Economies Durables et Justes » réaffirme, lui aussi, l'absolue nécessité de changement radical de ce modèle et le besoin d'une *approche systémique* à ces problématiques pour reconnaître toute la complexité et l'interdépendance des phénomènes mondiaux liés à un tel défi. Il propose quatre voies d'actions afin de maximiser les synergies dans ce sens : le rôle du commerce et de la technologie ; la pensée systémique ; l'économie circulaire ; renforcement des liens science-pratiques. Le défi à relever pour atteindre l'Agenda 2030 passe par « *la nécessité d'une reprise juste et verte de COVID-19 pour lutter contre les inégalités et forger un nouveau contrat éco-social* »<sup>1</sup>. La société post-COVID est-elle prête à cela, de par ce temps de rupture ? Pas si sûr, à en juger par des mesures de relance stimulant cette même consommation<sup>2</sup>, l'usage sans précédent de biens plastiques uni-usage (masques, tests...), le retard sur les impératifs écologiques dans tous les pays. Dans la récente enquête (Frimousse & Peretti, 2021) sur l'entreprise post-crise, les mots « écologie » ou « développement durable » reviennent 4 fois dans les 318 verbatim, laissant place aux concepts d'ordre social : modes de travail, lien social, inclusion, éthique, sens des métiers... La question d'intégrer la durabilité "sociale" ET "écologique" dans les entreprises reste donc entière, tant dans les pratiques que dans les travaux scientifiques (Ballereau & al, 2020). Nous aborderons cette problématique d'un angle de vue interdisciplinaire : en confrontant le concept de *l'Alter-entrepreneuriat* (Marchesnay, 2020) ou de *l'Entrepreneuriat durable et responsable* (Ballereau & al, 2020 ; Persais, 2020) dans son écosystème d'appui, aux approches de la *Communication 'organisante'* (Bouillon & Loneux, 2021) et *'instituyente'* (Bernard, 2016a). Comment articuler les différentes approches de communication qui « in-forme les organisations » (Le Moëne, 2021), dans le contexte d'Entrepreneuriat durable et de son accompagnement ? Quel(s) agir(s) communicationnel(s) *dans* ou *pour* l(es) Alter-entrepreneuriat(s), en tant que phénomène multiple et complexe ?

## **1. L'alter-entrepreneuriat ou entrepreneuriat durable et responsable comme solution à partir des initiatives individuelles**

En phase avec l'engouement croissant des populations et des pouvoirs publics pour les problématiques du développement durable, un nouveau terme (« *ecopreneur* ») a émergé pour caractériser des entrepreneurs qui ne seraient pas motivés que par le seul profit mais qui mettraient l'environnement au cœur de leur projet (Bennett, 1991). De fait, certains acteurs, soucieux de respecter l'environnement, adoptent des modèles d'affaires alternatifs. Ils constitueraient les pionniers d'un possible nouveau modèle social. On peut d'ailleurs noter que cette approche est en phase avec de nouveaux modèles de consommation. Certains consommateurs vont ainsi privilégier le circuit court (pour limiter les pollutions CO2), les transports en train, etc. C'est en réponse à ces demandes qu'apparaissent des « éco-entrepreneurs »<sup>3</sup>. La construction du mot est assez signifiante puisqu'elle combine les termes « écologique » et « entrepreneuriat ». Ainsi, pour Anderson et Leal (1997, p.3), « *Ecopreneurship refers to entrepreneurs using business tools to preserve open space, develop wildlife habitat, save endangered species, and generally improve environmental quality* ». De fait, tous ces acteurs (entrepreneurs déjà réalisés et s'engageant dans des démarches de Responsabilité Sociétale d'Entreprise-RSE, ou porteurs de projets éco-

<sup>1</sup> La stratégie institutionnelle 2021-2025 de l'UNRISD propose à tous les acteurs d'établir un nouveau « contrat éco-social » plaçant la durabilité et l'équité sociale au centre des réflexions et pratiques en développement

<sup>2</sup> Par ex., la facilitation du transfert de l'épargne des seniors vers les jeunes générations, stimulant ainsi la *consommation* pour stimuler la *production* et la *croissance* du PIB. L'inflation qui résulte de la reprise en offre une illustration marquante : l'économie se serait remise à tourner comme avant.

<sup>3</sup> On peut ainsi penser à la coopérative *Railcoop* qui a été créée pour promouvoir le transport ferroviaire en France (fret / voyageurs) sur des radiales délaissées par la SNCF telle que Lyon-Bordeaux.

entrepreneuriaux ou d' « entreprise sociale ») se situent en rupture plus ou moins radicale, ou au moins en tension avec le modèle économique traditionnel. Dans le cas d'entreprises en place, la tension fait écho à une tension entre *conventions* afin de parvenir à un compromis (Boltanski, Thévenot, 1987, 1991) permettant de définir la convention d'effort de l'entreprise (Gomez, 1996). Dans ce contexte, l'éco-entrepreneuriat ne s'imposant pas spontanément, il convient de questionner les ressorts permettant de l'encourager ou de l'accompagner. En d'autres termes, on doit pouvoir questionner et comprendre les motivations des éco-entrepreneurs, ce qui relève d'une *approche par les traits* (que nous évoquerons dans la section 1.2). Sans nier que certaines dispositions juridiques peuvent encourager les pratiques relevant de « l'alter », on se doit alors d'évoquer aussi une *approche par les faits* (que fait l'entrepreneur social ou l'alter-entrepreneur ? Comment s'insère-t-il dans les dispositifs juridiques existants ?), qui alimentera notre première sous-section (1.1).

### **1.1 L'alter-entrepreneur dans les faits et son impressionnante adaptabilité (diversité)...**

Dans ses manifestations, l'alter-entrepreneuriat adopte des structures juridiques variées (entreprises, « entreprises sociales » au statut ESUS, entreprises et entrepreneurs en gestion solidaire et coopérative (SCOP, SCIC, CAE), associations...) : preuve que ses promoteurs montrent une grande adaptabilité aux possibles. A titre d'exemple initiateur, en France, le cas de l'entreprise *La Table de Cana* qui se veut entreprise d'insertion en proposant un service de restauration-traiteur à de grandes entreprises, est significatif. L'organisme associe deux activités, une activité économique (un service de prestation de traiteur), une activité sociale (former et accompagner, insérer). Or, en comparant les antennes du groupe (notamment Montrouge et Gennevilliers) (De Colombe et al., 2011), on constate des différences et une tension entre le modèle associatif et le modèle capitaliste (des actionnaires ; une SARL). Pour autant, le modèle économique repose sur le marchand (Budget composé à 20% de subventions publiques et à 80% de chiffre d'affaires lié aux ventes de prestations) et relève bien de l'entrepreneuriat. Cet ancrage autorise notamment l'évaluation des performances à la lumière du modèle des 3F (Paturel, 1997 ; Levy-Tadjine et Paturel, 2006). Dans ce modèle, la performance est évaluée à l'aune de trois méta-critères : (F1) *l'efficacité*, (F2) *l'efficience* et (F3) *l'effectivité*. Le premier renvoie à l'atteinte des objectifs. Le deuxième renvoie à la performance relative (en termes de coûts et vis-à-vis des concurrents). Dans le cas de *La Table de Cana*, ces critères se liraient à partir-du chiffre d'affaires des prestations traiteur, -du nombre de personnes accueillies en insertion, -de la qualité de l'insertion (post mission à *La Table de Cana*)... *L'effectivité* renvoie à la satisfaction des parties prenantes et se trouve naturellement au cœur de l'alter-entrepreneuriat.

De fait, en reprenant la grille de Boltanski et Thévenot (1987, 1991) sur les économies de la grandeur, on pourrait considérer que *La Table de Cana* et plus largement, l'entrepreneuriat social résulte d'un compromis entre « cité marchande », « cité industrielle » et « cité civique ». La gestion consensuelle de ces tensions de valeur est bien constitutive de l'alter-entrepreneuriat selon l'AVISE dans sa définition de l'entrepreneur social qui constitue une des formes revendiquées de l'alter-entrepreneuriat. Pour nous, la possibilité de ce triple ancrage (F1/ F2/ F3) est consubstantiel de l'alter-entrepreneuriat, qu'il s'inscrive en entreprise coopérative ou en modèle privé... Et de fait, il est clair que l'alter-entrepreneuriat n'est pas lié aux structures juridiques. Toutefois, par celles-ci et notamment en mettant en place de nouvelles dispositions, l'Etat peut parfois faciliter les engagements. Notre propos se voudra donc plus nuancé. Nombre d'alter-entrepreneurs s'insère dans les modèles classiques de l'entrepreneuriat et se constituent en SARL, en entrepreneur individuel ou autre. Pour autant, pour encourager l'engagement, y compris de grands groupes, en France notamment, l'Etat a proposé le statut ESUS (*entreprise solidaire d'utilité sociale*), ou encore le label *d'entreprise à mission 2020* dont relève explicitement la célèbre marque Danone et 200 autres entreprises et qui met en pratique l'engagement sociétal de l'entreprise.

## 1.2 Mais l'alter-entrepreneuriat relève d'abord d'un engagement individuel de l'entrepreneur ou de l'équipe dirigeante

Proposant des typologies des éco-entrepreneurs qui cassent la vision uniforme de l'éco-entrepreneuriat, Linnanen (2002), Schaltegger (2002) comme Schaper (2002) soulignent ainsi qu'il existe des « *éco-entrepreneurs par accident* » (*accidental ecopreneurs*), individus qui ont lancé une affaire en rapport avec l'écologie et le social sans que cela n'ait été anticipé dans leur modèle d'affaires et n'ait fait partie de leur vision stratégique. C'est souvent davantage la détection d'opportunités que la conviction écologique et sociale qui les aura conduits vers cette activité « *verte* » et durable. Cela nous oblige à enrichir la définition de l'alter-entrepreneuriat.

De fait, lorsque l'on transpose cette description initiale aux grands groupes, on conçoit très vite l'émergence de *dilemmes éthiques* qui nous conduiront à une définition complémentaire de l'alter-entrepreneur. Ainsi quand suite à l'agression russe en Ukraine, certains acteurs (Etats-Unis ; Président Ukrainien Volodymyr Zelenski) font pression sur les entreprises françaises (telles que *Auchan, Decathlon, Leroy-Merlin, Total*) pour qu'elles se retirent de Russie, ces dernières font face à un *dilemme* : se retirer par soutien à l'Ukraine et sacrifier des milliers d'emplois en Russie et en France ou tenir « *quoi qu'il en coûte* » comme dirait le président Macron au nom du critère social alternatif... Ce dilemme moral renvoie au célèbre *dilemme philosophique du train*. Dans ce problème décrit pour la première fois par Philippa Foot en 1967, une personne peut effectuer un geste qui bénéficiera à un groupe de personnes A, mais, ce faisant, nuira à une personne B. Dans ces circonstances, est-il moral pour la personne d'effectuer ce geste ? (Et au nom de quoi ?). Formellement, on nous indique que sur la voie principale, un train arrive à vive allure et que cinq personnes y sont attachées au rail tel Tintin (dans *Tintin en Amérique*) qui lui est sauvé in extremis par une voyageuse inquiète pour un animal chassé et provoque le freinage du train. L'observateur peut actionner l'aiguillage et dévier *in-extremis* le train vers une voie secondaire<sup>4</sup> où seule une personne est attachée au rail et succomberait au choc. Quel est le choix moral alors ? Telle est la question éthique qui fait selon nous, écho aux choix de l'alter-entrepreneuriat....

En effet, choisir au nom de l'écologie comme l'a fait l'Allemagne, de fermer les centrales nucléaires peut conduire, surtout face à la crise russo-ukrainienne, à rouvrir des centrales à charbon (ce qui produit du gaz à effet de serre) ou à miser sur l'éolien dont le fondement écologique reste discutable. De même, aujourd'hui en Espagne ou au Maghreb, certains prétendus alter-entrepreneurs rasant forêts et champs remettant en cause la biodiversité et les équilibres naturels pour créer des champs de capteurs solaires... Ceci nous conduit à une définition complémentaire à celle d'Ivanko et Kirivist (2008), qui ira au-delà de l'éco-entrepreneuriat ou de l'entrepreneuriat social. **Un alter-entrepreneur est un acteur qui s'est posé la question de l'éthique de ses décisions et qui a fait des choix (politiques).** C'est donc un acteur qui dira « je » et s'affirmera....

En effet, Hatabou et Louitri (2011) font ressortir trois cadres existants théoriques portant sur les rapports entre Développement durable et le management des PME : l'*approche par les parties prenantes* (dont la pression amène l'engagement) ; l'*approche socio-institutionnelle* (où les décisions le modèles organisationnels résultent de l'environnement institutionnel et de ses contraintes) ; et l'*approche de l'Entrepreneuriat responsable* (engagement dans le développement durable est un acte entrepreneurial)<sup>5</sup>. Marchesnay (2020, p49) définit l'Alter-entrepreneuriat comme « *...entrepreneuriat englobant l'esprit d'entreprise hors des marchés battus, autour de l'écologie et des réseaux coopératifs (à but non lucratif), les "lifestyle*

<sup>4</sup> Le connaisseur de la chose ferroviaire conviendra que cet exercice est purement abstrait car en réalité, s'il empruntait l'aiguille à vive allure, sans ralentissements, le train risquerait de dérailler et peut-être épargnerait-il ainsi l'individu attaché isolément mais en provoquant de probables victimes parmi les voyageurs du train.

<sup>5</sup> A ses approches, les auteurs ajoutent le concept de *proximité* (opportunité par les ressources territoriales).

*entrepreneurs"...*». Proposant une typologie des pratiques innovantes et leur lien avec le développement local et durable (2012), il souligne que le concept du Développement durable est un « concept umbrella », et qu'il faudrait garder le regard critique sur un éventuel passage « d'un capitalisme à l'autre ». Dans le numéro spécial consacré à ces problématiques, Ballereau et al (2020) discutent des enjeux sémantiques du phénomène multiple et complexe de *l'Entrepreneuriat durable et responsable* (« quel phénomène – normatif, descriptif, les deux ? »), et notent que la terminologie autour de « *l'intégration du développement durable à l'entrepreneuriat n'est pas stabilisée* », indiquant l'absence de maturité conceptuelle. De Hoe & Janssen (2014) différencient l'Entrepreneuriat '*durable*' du '*social*', tandis que Persais (2020) appuie également l'Entrepreneuriat '*responsable*', qui lui «...*cherche à concilier les enjeux éthiques liés au développement durable et les exigences stratégiques que lui impose son rôle d'entrepreneur* ».

Ainsi, seul un engagement *éthique* débattu et actif (mais aussi discutable, évolutif) n'aura de sens à la lumière de l'*Alter-entrepreneuriat*. Le caractère contestable de cet engagement renforce le besoin d'« intercommunication » (Schmitt, 2021) avec toutes les parties prenantes de son écosystème, obligeant à un détour conceptuel et empirique objet de la section 2.

## **2. Les écosystèmes d'accompagnement à l'Entrepreneuriat durable**

Nous avons vu qu'un Alter-entrepreneur se différencie d'un entrepreneur 'traditionnel', de par les modalités de l'émergence organisationnelle, dont les objectifs sont à la fois économiques, sociaux et environnementaux, et se différencie d'une entreprise à but économique (Persais, 2020). Toutes ces différences contribuent à l'émergence et une certaine spécification des structures d'accompagnement d'une organisation durable pour la prise en compte de ses besoins spécifiques (Berger-Douce, 2006). Les structures d'accompagnement déjà diversifiées (Vanderstraeten et Matthyssens, 2012) s'adaptent à ce type de création entrepreneuriale qui vise un impact social et/ou environnemental (Bakkali et al., 2010 ; Bergset et Fichter, 2015). Parmi ces organismes, on compte les acteurs accompagnateurs publics, associatifs et privés.

### **2.1 Politiques publiques de l'accompagnement des entrepreneurs et des PME**

La plupart des gouvernements ont fait de la facilitation entrepreneuriale une priorité et ils s'efforcent de soutenir les écosystèmes entrepreneuriaux à toutes les étapes d'un cycle de vie d'une organisation (Acs et al., 2017). Aussi, ils se tournent vers les solutions qui rendront les écosystèmes entrepreneuriaux plus favorables pour les organisations du développement durable (Rijnsoever, 2022) : notamment en offrant des dispositifs spécifiques pour les entreprises à triple bilan, comme la réduction d'impôts (York et Venkataraman, 2010), les législations facilitant l'innovation durable (Bocken, 2015) et les donations (Hoogendoorn et al., 2019).

Etant donné que le retour financier ne correspond pas toujours aux attentes des investisseurs (cf. Bergset et Fichter, 2015), l'entrepreneuriat durable peut rencontrer des difficultés supplémentaires structurelles en matière de financement (Hoogendoorn et al., 2019 ; Yacoub et al., 2022) et risque de se retrouver dans le besoin d'un soutien public (Bocken, 2015). A part son rôle de partenaire de création des organisations durables, le gouvernement est attendu pour créer une infrastructure au service de l'innovation durable et stimuler l'intérêt pour le développement durable en général par l'éducation (Bocken, 2015 ; Hoogendoorn et al., 2019).

### **2.2 Initiatives associatives de soutien de l'entrepreneuriat durable**

Les associations sont non seulement au cœur de débat du développement durable (telle que Greenpeace), mais sont aussi des acteurs de l'écosystème entrepreneurial (Isenberg, 2011 ; Mack et Mayer, 2016). Elles préparent l'environnement social pour les activités

entrepreneuriales (Bahmani et al., 2012) et accompagnent des projets d'entreprises durables. Leur incorporation dans le tissu local leur permet de contribuer « de bas en haut » à la performance entrepreneuriale au sein d'un environnement local (Mason et Brown, 2013). Les travaux sur la contribution des associations dans le développement de l'entrepreneuriat durable sont peu nombreux. Une récente étude sur les missions des associations d'entrepreneuriat, réalisée par Gueguen (2020) en France, révèle que les associations s'approprient cinq catégories de mission : échange entrepreneurial, aide à la gestion, accompagnement du projet, préoccupations sociales, entrepreneuriat étudiant. L'auteur précise que les caractéristiques de territoire comme la taille, le capital humain ou le chômage ont un impact sur le type de mission, qui peut alors évoluer dans le temps.

### **2.3 Soutien et financements privés (*business angels, capital risque, crowdfunding...*)**

Le capital est un catalyseur important pour les organisations durables qui risquent d'avoir plus de difficultés d'accéder aux marchés de capitaux (Bocken, 2015). Les sources de financement privé se composent essentiellement des *anges investisseurs*, des *investisseurs de capital-risque* et des investisseurs des plateformes de *crowdfunding*. Les *anges investisseurs* sont des entrepreneurs ou des hommes d'affaires qui investissent leur propre fonds, avec des montants moins élevés que les fonds de *capital-risque* et plus tôt dans la vie de l'entreprises. Ils offrent aux jeunes entrepreneurs leur savoir-faire en management dans des secteurs qu'ils connaissent bien (Morrisette, 2007). Les *investisseurs de capital-risque* quant à eux, interviennent plus tard que les *anges investisseurs* et prennent plus de risque, avec les fonds communs. Ils sont moins accessibles que les *anges investisseurs* et plus contraignants pour l'indépendance du management. Ceux qui investissent dans des projets d'entreprise durable, les *investisseurs « durables » de capital-risque (« finance verte »)* s'orientent plus vers des objectifs sociaux et environnementaux, tout en gardant des motivations financières (Bocken, 2015).

Le *crowdfunding* apparaît comme une alternative pour les entrepreneurs qui ont besoin d'accéder au financement de façon plus rapide et moins compliquée que les sources traditionnelles du financement ; mais aussi qui souhaitent évaluer la demande pour leur offre et l'intérêt probable des financeurs traditionnels (Belleflamme et al., 2013 ; Mollick, 2014). Via la médiation numérique des sites internet, les plateformes de *crowdfunding* (dont les types sont *crowddonating, crowdsupporting, crowdlending, crowdinvesting*) mettent en relation les porteurs de projet avec les internautes (particuliers, entreprises, associations, etc.) et permettent ainsi aux porteurs de projet d'être financés par la « foule ». Face aux défis de la collecte de fonds, le *crowdfunding* constitue une alternative attractive pour les entrepreneurs durables (Lehner, 2013 ; Yacoub et al., 2022). De plus, l'orientation durable du projet entrepreneurial constitue un élément qui augmente la probabilité du succès de la campagne de *crowdfunding* (Calic et Mosakowski, 2016), ce qui ensuite renforce la confiance de publics en la crédibilité des attributs « durables » de l'offre (Wehnert et al., 2019).

Les écosystèmes entrepreneuriaux sont des systèmes complexes composés d'éléments multiples et interdépendants (Mason et Brown, 2013 ; Mack et Mayer, 2016) : ils évoluent donc dans le temps *pour* et *par* les transformations de ces éléments. L'organisation durable serait ainsi le *résultat*, mais aussi la *cause* des *systèmes* d'accompagnement qui lui sont dédiées. Ce qui nous amène à étudier de plus près la complexité des échanges *organisant* : des interactions par la communication *organisante* et des *agirs communicationnels* entre les acteurs de l'Alter-entrepreneuriat et les parties prenantes de leurs écosystèmes.

### **3. Quel(s) agir(s) communicationnel(s) dans/pour l'Entrepreneuriat durable ?**

Selon Taylor '88 (cité dans Baillargeon et al., 2021), « l'organisation est un tissu de communication ». Dans cette conception globale, les courants anglo-saxons de la

*Communication constitutive des organisations (CCO) et les Approches communicationnelles aux organisations (ACO) en France se développent depuis une vingtaine d'années.*

### **3.1. De la communication organisationnelle à la communication organisante : CCO, ACO**

Les courants et approches de l' 'organisation par la communication' ont fait objet d'états des lieux approfondis et de synthèses, dont nous allons reprendre ici brièvement les quelques principaux aspects. Baillargeon et al (2021) reviennent sur les trois courants anglo-saxons de la CCO : les travaux autour du *modèle des quatre flux* (McPhee & Zaugg, 2008) ; les travaux inspirés de la *théorie de la structuration sociale* de Luhmann (Seidl & Becker, 2006) ; *l'école de Montréal* qui se base sur les actes de langage et sur l'interaction acteur-réseau.

En parallèle en France, les ACO passent par « une compréhension croisée du social et du symbolique » (Bouillon et al., 2007) selon *trois registres* : celui de *l'interaction*, de la *médiation* et *narratif*. Dans leur synthèse, les auteurs mettent en exergue les différents trajectoires et migrations disciplinaires des concepts dans les ACO : trajectoires reliés à la psychologie sociale, anthropologie et la pragmatique; les trajectoires sociocognitif, socio-économique, gestion et théorie sociétale dont la structuration sociale. Le Moëne (2021) appelle à clarifier la notion même de l'organisation (l'étendu, les niveaux d'analyse, l'universalité des modélisations proposées) et à développer la pensée critique.

Dans l'optique d'un rapprochement des CCO et ACO, Bouillon et Loneux (2021) comparent les courants de la CCO et les ACO. Les *trois registres* des ACO s'imbriquent pour les auteurs notamment avec le *modèle des quatre flux*. Le registre de *l'interaction* s'intègre avec le flux 1 de *négociation du membership* et flux 3 de *coordination d'activités*. Le registre de la *médiation* s'imbrique pour les auteurs avec le flux 2 d'*auto-structuration organisationnelle*. Le registre de la *narration* ou de la mise en récit et s'intègre avec le flux 4 du *positionnement institutionnel dans le contexte social*. Les trois registres complémentaires, interdépendants et évolutifs interagissent avec les flux, dans une perspective plus complexe de la systémique ouverte de l'organisation, à des niveaux différents de l'analyse (micro-, meso-, macro-), et en passant par la vision statique des états *organisés* (top-down) et celle dynamique inductive des processus *organisant*s (bottom-up). Ainsi, les auteurs voient la CCO et les ACO comme complémentaires pour comprendre l'organisation et proposent « *la théorie de l'action collective organisée* » inspirée de la théorie des conventions sociales, pour explorer la construction du *cadre* de l'action (émergence de "l'accord" des parties prenantes, l'action "ensemble"). Ce cadre aiderait à comprendre et à améliorer la gouvernance des organisations dans leurs relations avec la société, tenir compte des enjeux de la RSE et des *soft law*.

Ces orientations de la complexité sont questionnées par ailleurs à l'aune de *l'agir communicationnel* de Jürgen Habermas.

### **3.2. De l'Agir entrepreneurial et de l'Agir communicationnel**

Rappelons que l'œuvre d'Habermas à des inspirations plurielles : passant par l'école de la *sociologique critique* des systèmes (École de Francfort), le *constructivisme* de la réalité sociale de Piaget, la *psychanalyse* et l'inter-subjectivisme de *l'approche structuraliste*, ainsi que la *pragmatique formelle* et la *performativité des énoncés* communicationnels dans la *linguistique*. Dans son œuvre philosophique et sociologique de l'action, Habermas propose de déconstruire la logique de l'universalisme transcendant, transposée dans le monde social : concernant la façon de progresser et les objectifs de la « preuve », il propose de renoncer aux « justifications ultimes » de la réalité sociale (Pesqueu, 2015). La technique et la science relèvent plutôt de l'idéologie. A la place, il propose donc de construire les normes de la morale intersubjective du « Juste » par leur discussion dans l'espace public. C'est une communication agissante, qui pour Mattelart et Mattelart (2004), serait similaire au principe



du *dialogue* chez les philosophes anciens. *L'agir communicationnel* est alors vu comme « l'activation des possibles » (Piaget)<sup>6</sup>.

En sciences de gestion, l'ouvrage sur *l'Agir entrepreneurial* de Schmitt (2021) propose la théorie de l'action entrepreneuriale. Bien qu'il ne s'inspire pas directement de l'œuvre d'Habermas, il partage des postures épistémologiques et des concepts en commun. À la vision *positiviste* de l'action entrepreneuriale<sup>7</sup>, Schmitt oppose une vision *constructiviste* (pragmatisme téléologique et contextuel de l'action) et *phénoménologique* (action intersubjective basée sur le réel *vécu*) : l'action est située dans le contexte et part des expériences vécues des entrepreneurs. L'auteur emprunte à Habermas la notion d'« *intercommunication* », définie ici comme communication entre les parties prenantes qui active et transforme l'action entrepreneuriale. Par ailleurs, Julien (2005), lui voit l'œuvre d'Habermas comme un cadre théorique approprié pour étudier l'action entrepreneuriale où un *contexte fortement incertain et ambiguë* pousse les acteurs à une *forte rationalité procédurale et sociale*. Toutefois, comment mobiliser la *pensée critique* et la dimension *morale* présentes dans l'œuvre d'Habermas : comment l'Agir entrepreneurial peut-il lui être agissant dans le système structurel sociétal, en tenant compte de la morale du Juste ? Des logiques entrepreneuriales « autres » de *l'Alter-entrepreneuriat* peuvent-elles être mobilisées ?

En SIC, Oliveri et Nicolas (2016) mènent justement une réflexion théorique concernant les enjeux communicationnels appliqués à l'entrepreneuriat dans l'ESS. D'abord, ils rappellent les liens entre la communication et la démocratie, en tant que discussion entre les différents acteurs dans l'espace public, selon Habermas. L'utopie communicationnelle vise la formation en devenir des *représentations sociales* qui viendront changer le modèle sociétal. Les auteurs analysent alors la conjoncture des trois termes, celui de *l'utopie* (entre viabilité et rupture), de la *communication* (entre normative ou fonctionnelle, registres altruiste ou égoïste), et de la *convergence* (entre l'économie et l'ESS). Appliquée dans l'ESS, cette utopie communicationnelle « alternative » pose trois défis à la discussion dans l'espace public : la *médiation alternative*, la *communication politique alternative* et la *participation alternative* des citoyens à celle-ci. Par une possible *convergence* de ces enjeux et défis, l'ESS pourrait ainsi venir renouveler le modèle sociétal. Pour leur part, Fauré et Arnaud (2021) notent les enjeux de la CCO, notamment la difficulté à anticiper le progrès technologique, et à réaliser l'utopie organisationnelle par l'information et la communication. Ils proposent de passer de l'analyse conversationnelle vers la construction de *l'éthique conversationnelle*, inspirée d'Habermas. De l'utopie économique on passe à l'utopie communicationnelle, en posant la question "quel devant être" communicationnel pour construire l'utopie alternative, tout en gardant l'esprit critique dans cet univers alternatif de la RSE et de l'ESS. Ils avancent la *théorie normative de l'action éthique* en CCO et placent ses différents courants sur les deux axes, la *dissémination* et le *dialogue* : où l'école de Montréal se rapproche de la conception de Habermas et plus globalement de la conception *dialogique* en communication, quand le courant de la structuration sociale se rapproche de l'axe *disséminateur*.

### **3.3. L'Agir communicationnel au-delà de la systémique critique : vers le changement social institué**

Dans une approche de la *communication 'instituyente'* (des acteurs vers les institutions), Bernard (2007, 2016a, 2016b) propose de dépasser la conceptualisation par la sociologie

---

<sup>6</sup> L'action sociale, pour être morale ou Juste, est à construire par la communication *dialogique* des intersubjectivités dans un espace public. Cette dernière ne doit pas imposer une raison universelle, mais doit être critique de la raison, en situation de parole libre et de renoncement aux comportements « stratégiques ».

<sup>7</sup> Le cadre positiviste présente trois approches d'agir entrepreneurial (Schmitt, 2017 ; 2021) : « Agir rationnel » - que fait l'entrepreneur, quelle économie entrepreneuriale et avec quels effets ? « Agir normatif » - qui est l'entrepreneur, quel acteur social, quelles compétences et quelles normes sont facteurs de son action ? « Agir cognitif » - comment se prend la décision entrepreneuriale au niveau cognitif ?

critique dans les ACO de la recherche française. Même dans cadre d'*agir* habermasien, le passage de *dire* au *faire*, des idées publicisées » au changement comportemental s'avère fastidieux<sup>8</sup>. Pour remédier à ces « angles aveugles », l'auteur rappelle les liens de longue date existants entre la psychologie sociale et les différentes théories de l'école critique. Elle appelle à réexaminer la *sociologie psychologique*, ou l'émancipation des individus et leur participation au changement sociétal passent par trois étapes : la *socialisation* (Bourdieu), la *subjectivation* et l'*individuation*. Cette dernière permet à l'individu « agi/acteur » d'agir à son tour sur la structure. Pour Bernard (2016b), ces travaux « ...permettent aussi de reprendre l'un des fils des recherches critiques, celui qui mobilise les théories de l'action adossées aux questions des possibilités d'autonomisation de l'individu et des formes sociales » (p.182).

Il en est de même pour Libaert, ed. (2016) et collègues travaillant sur la communication environnementale des organisations, dont les sept « domaines » d'étude rejoignent les registres des ACO. Les travaux sur *la communication d'action et d'utilité sociétales* (santé, environnement, etc.) remettent le focus sur le « sujet rationalisant sous l'influence » (Bernard, 2015) et étudient *l'agir communicationnel* sur les comportements sociaux, sous les prismes de l'information-sensibilisation-éducation, de la communication persuasive, de la communication engageante : les représentations, le sens, les approches critiques des discours et des influences publicitaires, l'engagement dans l'action par l'action, la participation...

On retrouve la *communication incitative à l'action située* des sujets sociaux dans des domaines de recherches expérimentales du choix et de la décision, notamment en économie comportementale et psychologie cognitive, en psychologie sociale. Ainsi, propulsée depuis récemment par ses 2 prix Nobel<sup>9</sup>, *l'approche nudge* (Thaler & Sunstein, 2017) défend les apports pluridisciplinaires en *sciences comportementales*<sup>10</sup> dans l'action publique et sociale, visant le changement de certains comportements sociaux par l'expérimentation des dispositifs communicationnels d'*incitation 'douce'*. L'objectif est d'intervenir, par la recherche-action, dans *l'architecture de choix*, incitant les sujets sociaux à une décision-action « vertueuse » située (pour eux ou pour la société). *L'éthique* proposée du « paternalisme libertaire »<sup>11</sup> contraint l'intervenant à ne pas restreindre les options du choix, ni à les imposer par la loi ou par la politique de prix. Kahneman (2012) rappelle qu'il s'agit là du « cadrage de la décision ».<sup>12</sup> Ainsi, les assises théoriques de l'approche sont dans les *théories de la rationalité limitée* : les travaux fondamentaux d'Herbert Simon, ainsi que de Kahneman et Tversky (1974) sur la *construction du choix* des sujets sociaux, les *biais sociocognitifs* et les *heuristiques du jugement*. Dans l'accompagnement à l'entrepreneuriat, des dispositifs incitatifs principaux (Sunstein, 2014) utilisés ou utilisables sont synthétisés par Tokatlioglu (2021) : micro-incitations ; options par défaut ; simplifier/structurer les choix complexes ; normes sociales ; feedback. Velmuradova (2021) discute également des effets de certains dispositifs incitatifs combinés (micro-engagement + ancrage par la valeur perçue d'usage), dans l'accompagnement des PME. Ainsi *l'approche incitative 'nudge'* par le cadrage expérimental du choix situé n'est ni nouvelle, ni propre à l'économie/psychologie cognitive de la décision : les *biais sociocognitifs* (dont les préjugés et les stéréotypes par ex.), les *jugements heuristiques* (affect, intuition, automatismes...), et autres *limites* de la *rationalité* du raisonnement humain étant étudiés en psychologie sociale, en psychosociologie du comportement du consommateur, en neurosciences et dans d'autres disciplines.

<sup>8</sup>De nombreux travaux en psychologie sociale montrent que les attitudes favorables envers les nouvelles 'normes du bien' ne se transforment que très peu en comportements sociaux effectifs.

<sup>9</sup>R. Thaler, économie de la décision, Nobel 2017 ; D. Kahneman, économie / psychologie, Nobel 2002.

<sup>10</sup>Sciences d'étude des comportements : économie comportementale, psychologie cognitive, psychologie sociale, neurosciences, comportement du consommateur, psychosociologie de la communication d'influence...

<sup>11</sup>Les auteurs proposent un positionnement 'centriste' entre le *libéralisme* du choix des individus (autonomie sur le marché) et l'*interventionnisme* d'État dans les questions d'utilité sociétale (une posture du parent suggérant)

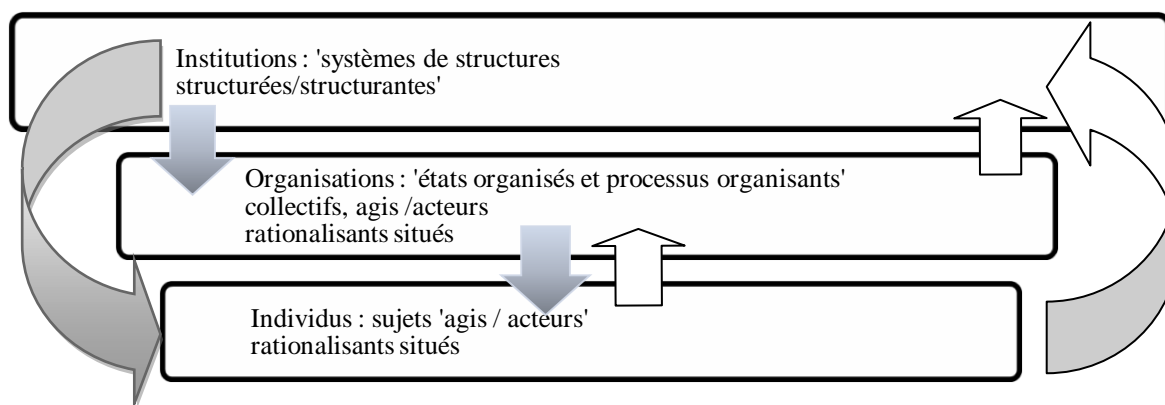
<sup>12</sup>« Le cadrage de la décision de l'individu – ce que Thaler et Sunstein appellent l'architecture du choix – a un effet considérable sur le résultat. Le 'coup de coude' repose sur la psychologie intelligente... décrite ici » (p 639)

Enfin, Vasquez Donoso et al. (2021) font une pique de rappel pertinente qu'il faudrait décoloniser les ACO en réintégrant les apports internationaux<sup>13</sup>. En effet, les travaux reconnus de l'école critique latino-américaine de la *communication pour le développement et le changement social* portent sur : les approches critiques macro-structurelles (rapports de *dominance* et *empowerment*), les approches de la communication ascendante participative (*pédagogie critique* et *participation*)<sup>14</sup>. Kunsch (2017), Vasquez Donoso & al (op.cit) proposent d'intégrer certaines notions et concepts de l'école latino-américaine, telles que la relation avec les parties prenantes *Buen vivir*, et la *communication critique et participative pour le changement social*. De même, Velmuradova (2016), articule la complémentarité des approches de la *communication descendante et ascendante du changement social* des organisations liées au développement dans un cadre intégratif de *convergence*.

### 3.4. Pour la complexité dualiste convergente de la communication organisante et instituante

Comment articuler les niveaux et les modes d'agir communicationnel dans/pour l'entrepreneuriat durable, compte tenu de sa complexité ? Tout en intégrant l'argumentaire développé dessus, nous proposons le méta-cadre de communication *organisante* et *insituante*, inspiré de la *complexité circulaire et convergente* d'Edgar Morin.

Figure 1. Communication *organisante* et *insituante* : complexité circulaire et convergente



-Communication *instituée* (flèches à gauche) : institutions->individus, institutions->organisations : transmission (invisible) et influence déterminante des 'structures structurantes' sur l'action individuelle et collective (facteurs culturels et structurels transmis médiés, à savoir les « *habitus* », les cadres d'actions des conventions sociales), appris via la *socialisation*, menant à l'*inertie* comportementale et sociale

-Communication *organisante* et *organisée* (flèches au milieu) : individus<->organisations, organisations<->organisations : *interactions, médiations, narrations* (dans la *négociation du membership / l'auto-structuration / la coordination d'activités / le positionnement institutionnel dans l'ordre social*)

-Communication *insituante* (flèches à droite) : individus->institutions, organisations->institutions : « action structurante » individuelle et collective, suite à l'*individuation* (principes de l'*agentivité* et la *reflexivité*), menant au *changement* comportemental et social, l'agir sur les structures (*militantisme, minorités actives, mouvements sociaux...*)

#### 3.4.1. Complexité circulaire de la communication agissante

Au delà du déterminisme structurel auto-reproductif, mais aussi du déterminisme de l'individu complètement autonome, les théories sociologiques de l'action d'inspiration Habermasienne se basent sur les principes constructifs de l'*agentivité* et de la *reflexivité* : pour assoir l'individu *agi*, mais aussi *acteur* capable de métacognition et pouvant agir à son tour sur les structures. C'est l'« action structurante » suite à l'*individuation* (Bernard, 2016a), également évoquée dans la *communication ascendante et convergente pour le changement*

<sup>13</sup> Ceux-ci ne se limitant pas désormais aux travaux nord-américains, ni aux travaux d'inspiration 'libérale'

<sup>14</sup> Travaux très marginalement mobilisés en France (voir par ex., Gumucio-Dagron & Tufte, eds, 2006)

*social* (Vasquez Donoso & al, op.cit. ; Velmuradova, op.cit). Des divers mouvements actuels (*militantisme, minorités actives, mouvements sociaux...*), en donnant autant d'exemples, tels que le mouvement #MeToo, militantisme féministe, etc.

Pour soutenir ce postulat de la *dualité* des agirs, nous proposons le méta-cadrage par la *complexité dualiste circulaire* d'Edgar Morin. Ce cadre met en exergue non seulement les agirs de la communication *organisante* et *organisée*, mais aussi les agirs de la communication *instituée* et *instituant*, entre *l'inertie* sociétale et le *changement* sociétal. Ainsi, les théories de l'action discutées ci-dessus de « l'Agir communicationnel pour l'Agir entrepreneurial » s'intègrent dans ce méta-cadre de la *complexité circulaire* (cf. légende) : les théories de l'action communicationnelle *organisante*, d'inspiration Habermasienne (3.1-3.2), la communication *instituant*, *ascendante* et *convergente pour le changement social* (3.3).

Le cadre rend compte de la *dualité complexe de causalité circulaire* (descendante et ascendante, rétroactive et récursive) des Agirs communicationnels *performatifs* des individus / organisations / institutions structurelles. En rappelant que la *complexité* « est un mot problème et non pas un mot solution » (2015), Morin la définit comme suit : « ...la complexité c'est l'union de la simplicité et de la complexité ; c'est l'union des processus de simplification qui sont sélection, hiérarchisation, séparation, réduction, avec d'autres contre-processus qui sont la communication, qui sont l'articulation de ce qui est dissocié et distingué ; et c'est s'échapper à l'alternative entre la pensée réductrice qui ne voit que les éléments et la pensée globalisante qui ne voit que le tout. » (2015, p.135, citant la *Méthode*, tome 2). Dès lors, cette complexité systémique<sup>15</sup> « du collectif et de l'individuel » d'Edgar Morin est *dualiste*, postulant la *causalité circulaire* (*rétroactive*, mais aussi *récursive*) entre les parties et le système, l'individu et les institutions anthropo-sociales structurelles, où « changer collectivement passe par changer individuellement » (2022, 2020).<sup>16</sup>

Ainsi, l'individu *agissant* et son action constructive possiblement "structurante", peuvent actualiser les possibles au niveau individuel mais aussi sociétal, sans quoi le changement sociétal serait impossible (2020). Toutefois, les individus ou les entités individuelles, collectives, sociétales ne sont pas *rationnelles* mais plutôt « *rationalisantes* » : dans leur effort de donner du sens à l'action, elles utilisent tous types de rationalité, que Morin appelle « des rationalités logiques et affectives » (2022) : « ...la vraie rationalité reconnaît l'irrationalité et le dialogue avec l'irrationalisable... » (2015, p.155)<sup>17</sup>.

Enfin, ajoutons que ces Agirs communicationnels sont *agissants* de par leur *performativité*. Le cadre de la *complexité circulaire* et *convergente* permet à cette notion de la *performativité* de la communication agissante de faire lien et objet d'études pluri- ou transdisciplinaires.

### 3.4.2. *Complexité convergente des savoirs, pour analyser et canaliser les Agirs communicationnels dans et pour l'action Alter-entrepreneuriale*

La *complexité* de Morin postule pour une *convergence* (*reliance* et *transdisciplinarité*, 2015) des savoirs dans l'appréhension du monde social, et appelle à « *confluer les connaissances au lieu de les séparer* » (2022, 2020)<sup>18</sup>. Ce cadrage permettrait un renouvellement de débat sur

<sup>15</sup> Système étant un « tout », qui peut être à la fois « plus » et « moins » que la somme de ses composants.

<sup>16</sup> Ogien (2013), citant Archer, définit la *dualité* dans la philosophie et sociologie de l'action : « *Alors que les positions fusionnistes opèrent toujours une réduction (une "mise entre parenthèses" soit de l'individu, soit de la société), le dualisme analytique admet la concomitance de niveaux de réalité de nature distincte, qui évoluent et se transforment à des rythmes différents, mais s'associent nécessairement pour former la réalité sociale globale* ». A ces dynamiques *rétroactives* (cause→effet, puis effet→cause), Morin ajoute les dynamiques *récursives* (causalité interactive cause/effet↔effet/cause). Des lors, peuvent faire unité d'analyse les *entités* et leurs effets étudiés dans une optique *rétroactive* (« *performativité latente* », évoquée ci-après) ; ET les *interactions* (« significations holistes » situationnelles) étudiées dans une optique *récursive*.

<sup>17</sup> Pour une discussion de la notion de la *rationalité limitée* et de ses *limites*, voir par ex en SIC (Bouillon & Galibert, 2021) ou en gestion (Chanut, Guibert, & Rojot, 2011; Chanut, Guibert, Rojot et al., 2011)

<sup>18</sup> Cette notion se rapprochant de la « *consilience* » et de « *l'intégration paradigmatique* » en sciences gestion.

les tensions épistémologiques et la mobilisation des différents paradigmes et approches entre et à l'intérieur des disciplines de Gestion et de SIC<sup>19</sup>.

En lien avec les conceptualisations de Bernard et coll., c'est potentiellement la notion de la *performativité* qui peut faire lien entre les travaux (sociologiques, linguistiques, approches psychosociales), quant au pouvoir *agissant* de la communication<sup>20</sup> : sa fonction *conative* (Jacobson), son *efficacité relationnelle*, son *influence sociale* (Bernard, 2015).

Ce cadre intégratif permet ainsi les paradigmes et méthodes plurielles pour *analyser* (comprendre les causes et les causalités) et *canaliser* (agir sur, expérimenter) la *performativité* des différents Agirs communicationnels ; questionner les *limites interprétatives* de celle-ci (Denis, 2006) et ses *échecs* (Brisset, 2014, 2016). En effet, Denis (2006) discute et la *performativité limitée* par les capacités *interprétatives* de par des *rationalisations limitées* des acteurs dans l'ambiguïté et l'incertitude, de par le *contexte situé* (*performativité distribuée*, en lien à la *cognition distribuée* et l'*action située*), de par sa médiation par les *matérialités* des objets et du contexte (l'information « la mise en forme » et « mise en sens », Le Moëne (2021)), de par ses ruptures temporelles en tant que *performativité latente*. Les *échecs de performativité* sont discutés par Brisset (2014, 2016), entre autre dû à des *conventions sociales* antagonistes<sup>21</sup>, comme celles évoquées dans la section 1. En lien avec le travail d'Olivieri & Nicolas (op.cit.), il s'agirait également de questionner la *performativité 'fonctionnelle'* construite et la *performativité 'normative' éthique*, dans ses registres '*égoïste*' et '*altruïste*' : « ce qui est » comparé au « devant être » (celui déjà délibérément discuté et accepté), et la remise en question critique de ce « devant être » lui-même. On y revient aussi aux logiques *disséminatrices* par « préconisations d'action » dans les actes de langage et les logiques de co-construction dans le débat public par *dialogue* (Fauré & Arnaud, op.cit.).

Les flux de communication agissante *performative* (*instituée, organisante/organisée, instituant*) dans et pour l'action alter-entrepreneuriale, peuvent ainsi être appréhendés, possiblement mais pas exclusivement, à partir de pratiques/non-pratiques *signifiantes situées* (interactives, médiées) des acteurs et des collectifs *rationalisants*. Analyser les agirs de l'environnement *situé*, les conduites *subjectivées* des sujets *rationalisants*. Canaliser les agirs communicationnels (*individuation*), en actualisant possiblement les conduites et les structures par la recherche-action (méthodes expérimentales, recherche-intervention). Dès lors, dans l'étude du gaspillage alimentaire dans les cantines scolaires en France, à partir de la *pratique signifiante située* (gaspillage en cantine) nous avons pu explorer le « microcosme » (Morin) du choix et de l'action située des usagers : recenser les agirs communicationnels *institués* (kid marketing, lobbys, structures et normes familiales, habitus alimentaires) ; les agirs communicationnels *organisés* y compris via les *matérialités* du contexte (organisation de cantine, temps de repas, 'communication' des plats et « cadrage » des aliments, interactions parents-direction-cuisine-intervenants, « mises en récit » des établissements quant à l'alimentation scolaire, limites interprétatives et échecs de la performativité communicationnelle des locuteurs organisation-usagers ; les (alter)agirs *organisant* et *instituant* (communication des associations militantes, collectifs des parents, usagers eux-mêmes, les effets des recherches-interventions et des initiatives de praticiens). A la suite de

---

<sup>19</sup> Bernard (2016b) questionne par exemple l'étiquetage de l'approche psychosociale en SIC comme "*fonctionnalisme empirique*". Ajoutons, que tout *fonctionnalisme* n'étant pas *empirique* (modèles mathématiques de la décision) et que tout *empirisme* n'étant pas *fonctionnaliste* (expérimentations psychosociales), un tel étiquetage méconnaît les cadres épistémologiques des domaines de la psychologie : où la psychologie cognitive se rattache au *fonctionnalisme cognitif* (mécanismes de perception, apprentissage, mémorisation, etc.), tandis que la psychologie sociale se veut « *structuraliste* » (états, contenus et structures mentales intersubjectives des groupes sociaux). Voir par ex. le *fonctionnalisme* en psychologie (Pacherie, 1993).

<sup>20</sup> « *toutes les choses qui existent en tant qu'institutions... sont les constructions qui se réalisent à travers les activités performatives fondamentales* » (Searle, se référant à la linguistique pragmatique d'Austin).

<sup>21</sup> La *rationalité* « *performe* » le réel, tandis que les *conventions*, en tant que croyances auto-réalisatrices, peuvent conditionner l'*échec performatif* (Brisset, 2014, 2016).

l'étude exploratoire, il s'agissait d'expérimenter d'autres agirs communicationnels (engageants, incitatifs) alter-organisants, actualisant les conduites des usagers et des équipes.

## En guise de conclusion : des pistes de réflexion

L'Alter entrepreneuriat a le pouvoir d'ancrer le nouveau modèle sociétal, de changer le paradigme et d'être une solution forte de potentiel, venant d'« en bas ». En effet, les politiques de changement venant d'« en haut » sont plus lentes à se réaliser, entre autre dû à des intérêts antagonistes des parties prenantes, des *lobby*, des structures en place, etc. L'Alter-entrepreneuriat, lui, peut devenir la main de changement venant des citoyens eux mêmes, la vitrine et l'amplificateur de l'action *structurante* des minorités actives, dans un changement progressif des normes sociales et des *habitus* de la majorité, de par sa pression exercée vers le haut par des nouvelles attentes des alter-entrepreneurs et des alter-organisations : comme peut en témoigner le manifeste en cours de *Mouvement Impact* (France) appelant aux nouvelles normes d'évaluation de la performance organisationnelle pour tous, qui tiendraient compte du DD et de la RSE. Nous avons discuté ici de la *complexité* des différents aspects du phénomène Alter-entrepreneurial, de ses organisations, acteurs et systèmes, des divergentes finalités antagonistes. Les questions *complexes* appellent des réponses *complexes*, dont nous avons proposé ici le cadre : celui de la *complexité dualiste et convergente* des Agirs communicationnels pour l'Agir entrepreneurial et sociétal. Ce cadrage soulève des interrogations existantes ou nouvelles, ouvrant autant de pistes de réflexion, dont voici quelques unes. Au niveau MICRO/MESO de la communication *organisée* et *organisante* (*performativité fonctionnelle*) : Comment travailler le dilemme des registres ou des intérêts privés versus intérêt sociétal dans le *trade-off* des logiques d'action entrepreneuriales économique et écologique/sociale, souvent antagonistes ? Les dispositifs engageants ou incitatifs *situés* sont-ils adaptables à l'action entrepreneuriale longitudinale ? Comment penser l'agir communicationnel dans l'appui à l'entrepreneuriat des pays en développement préindustriel, afin d'y éviter la croissance par l'hyperconsommation au profit des consommations durables ? Concernant l'*éthique* (*performativité normative*) : la communication d'*influence sociale*, quid de la *manipulation* ?<sup>22</sup> Quelles sont les limites de l'incitation « douce »<sup>23</sup> ? Au niveau MACRO structurel de la communication *instituée* et *instituant* (*performativité fonctionnelle*) : Quels agirs *institué*s structurels déterminants l'entrepreneuriat durable, selon les situations ? Quels agirs *instituant* potentiels « upstream », comment les déployer<sup>24</sup> ? Concernant l'*éthique* (*performativité normative*) : *Qui* et *comment* décide ce qui est « vertueux », quelles instances délibératives et participatives, sont-elles critiquables ? De par ces réflexions, nous espérons pouvoir renouveler le dialogue pluri- et interdisciplinaire sur les Agirs communicationnels dans l'action alter-organisationnelle et sociétale, que cette brève liste ne fait que lancer.

---

<sup>22</sup> L'éthique de la communication en tant qu'*influence sociale* beaucoup discutée par ailleurs. On pourrait s'accorder sur le fait que, contrairement à la *manipulation* (« sornoise », comme l'appelait le psychologue social J-L Beauvois), l'*influence sociale* ne s'en cache pas (principe de la *transparence*), sert l'intérêt à long-terme de « l'influencé » sans instrumentaliser celui-ci (principe de l'*intérêt sociétal*) et lui laisse la possibilité de refuser l'option « souhaitable » (principe du *choix libre*).

<sup>23</sup> « coup de coude » ou « coup de pieds » ? (par ex., les campagnes récentes d'incitation à la vaccination)

<sup>24</sup> cf. par ex., les travaux sur le marketing social *upstream*, orienté vers les décideurs/les systèmes

## Bibliographie

- ACS, Z.J., SZERB, L. ET LLOYD, A., (2017). « Enhancing entrepreneurial ecosystems: A GEI Approach to entrepreneurship policy », in: *Global Entrepreneurship and Development Index 2017*. Springer, pp. 81-91.
- ANDERSON T.L., LEAL D.R. (1997), *Enviro-capitalists: Doing good while doing well*, Rowman & Littlefield Publishers, Lanham.
- BAHMANI, S., GALINDO, M.-À. ET MENDEZ, M.T. (2012). « Non-profit organizations, entrepreneurship, social capital and economic growth », *Small Business Economics*, vol. 38, pp. 271-281.
- BAILLARGEON D, BENCHERKI N, & BOIVIN G. (2021). « 20 ans des approches de la communication constitutive des organisations : émergence et innovations ». *Communication et organisation*, No. 59, p. 13-25, juin.
- BAKKALI, C., MESSEGHEM, K. ET SAMMUT, S. (2010). « Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences », *Management & Avenir*, vol. 9 : 39, pp. 149-162.
- BALLEREAU, V., PEPIN, M., TOUTAIN, O., & TREMBLAY, M. (2020). « La formation à l'entrepreneuriat durable et responsable : un champ scientifique et pédagogique en émergence ». *Entreprendre & Innover*, Numéro spécial 45(2), 5-9.
- BELLEFLAMME, P., LAMBERT, T. ET SCHWIENBACHER, A. (2013). « Crowdfunding: Tapping the right crowd », *Journal of Business Venturing*, vol. 29 : 5, pp. 585-609.
- BENNETT S.J. (1991), *Ecopreneuring: the complete guide to Small Business Opportunities from the Environmental revolution*, John Wiley, New-York.
- BERGER-DOUCE, S. (2006). « L'accompagnement des éco-entrepreneurs: Une étude exploratoire », *8ième Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), 24-27 octobre, HEG-HSW, Fribourg*.
- BERGSET L. ET FICHTER, K. (2015). « Green start-ups – a new typology for sustainable entrepreneurship and innovation research », *Journal of Innovation Management*, vol. 3 : 3, pp. 118-144.
- BERNARD F. (2007). « Communication engageante, environnement et écocitoyenneté : un exemple des « migrations conceptuelles » entre SIC et psychologie sociale ». *Communication et organisation*, No. 31, p. 26-41, juillet.
- BERNARD F. (2015). « Les théories de l'influence en communication : perspectives nord-américaines et françaises ». *Hermès*, Vol. n° 71, No. 71, p. 45.
- BERNARD, F. (2016a). « Organisations en mouvements: Présupposés et théorisations. Lorsque les organisations et les institutions prétendent à l'éco-responsabilité ». *Communication et Management*, vol. 13, n°1, p.17-31.
- BERNARD F. (2016b). « Les traversées des recherches critiques : entre cheminements parallèles, entrelacs et entrecroisements ». *Questions de communication*, No. 29, p. 159-193, juin.
- BOCKEN, N.M.P. (2015). « Sustainable venture capital—catalyst for sustainable start-up success? », *Journal of Cleaner Production*, vol. 108, pp. 647-658.
- BOLTANSKI L., THEVENOT L. (1991), *De la Justification*, Gallimard, Paris.
- BOLTANSKI L., THEVENOT L.. (1987), *Les économies de la grandeur*, PUF, Paris.
- BOUILLON J-L, & GALIBERT O. (2021). « Pour une mise en critique des rationalisations info-communicationnelles ». *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC)*, No. 3, p. 5-24, mars.
- BOUILLON J-L, & LONEUX C. (2021). « De la constitution communicationnelle des organisations à l'organisation du social : enjeux et perspectives pour les ACO et la CCO ». *Communication et organisation*, Vol. 59, No. 59, p. 27-43, juin.
- BOUILLON J-L, BOURDIN S, & LONEUX C. (2007). « De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement

- paradigmatique et migrations conceptuelles ». *Communication et organisation*, No. 31, p. 7-25, juillet.
- BRISSET N. (2014). « D'une convention à une autre: quand la rationalité «performe» le réel ». *Revue de philosophie économique*, Vol. 15, No. 2, p. 69-108.
- BRISSET N. (2016). « Comment (et pourquoi) repenser la performativité des énoncés théoriques ? » *Homme et la Société*, Vol. 197, No. 3, p. 31-63, avril.
- CALIC, G. ET MOSAKOWSKI, E. (2016), « Kicking off social entrepreneurship: How a sustainability orientation influences crowdfunding success », *Journal of Management Studies*, vol. 53 : 5.
- CHANUT V, GUIBERT N, & ROJOT J. (2011). « La rationalité limitée en gestion : état des lieux et perspectives ». *Management Avenir*, Vol. 48, No. 8, p. 94-96.
- CHANUT V, GUIBERT N, ROJOT J, & DUBOIS P-L. (2011). « Les limites de la rationalité limitée ? Un essai de réflexion en sciences de gestion ». *Management & Avenir*, Vol. 48, No. 8, p. 97.
- DE HOE, R., & JANSSEN, F. (2014). « L'entrepreneuriat social et l'entrepreneuriat durable sont-ils liés? » In R. Guillouzo (Ed.), *Entrepreneuriat, développement durable et territoires: Approches contextualisées*. Hachette.
- DENIS J. (2006). « Les nouveaux visages de la performativité ». *Etudes de communication*, No. 29, p. 7-24.
- FAURÉ B, & ARNAUD N. (2021). « 20 ans de CCO, l'âge de l'action ? À la recherche d'une Utopie ». *Communication et organisation*, No. 59, p. 183-196, juin.
- FRIMOUSSE, S., & PERETTI, J.-M. (2021). « Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19 ». *Question(s) de Management*, 31(1), 151–206.
- GOMEZ P.Y. (1996), *Le gouvernement des entreprises*, Edition des Organisations, Paris.
- GUEGUEN, G. (2020). « Les missions des associations constitutives des écosystèmes entrepreneuriaux », *Revue Internationale PME (RIPME)*, vol. 33 : 2, pp. 17-47.
- GUMUCIO-DAGRON, A., & TUFTE, T. (Eds.). (2006). *Communication for social change anthology: Historical and contemporary readings*. New Jersey: Communication For Social Change Consortium.
- HABERMAS, J. (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, Fayard, Paris.
- HATTABOU, A., & LOUITRI, A. (2011). « Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile-Habillement ». *Management & Avenir*, 43(3), 122.
- HOOGENDOORN, B., VAN DER ZWAN, P. ET THURIK, R. (2019). « Sustainable entrepreneurship: The role of perceived barriers and risk », *Journal of Business Ethics*, vol. 157, pp. 1133-1154.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC/UN) Working group I, (2021), *Climate Change 2021: The Physical Science Basis* (6<sup>th</sup> Assessment Report, 1<sup>st</sup> Part). Geneva, UN.
- ISENBERG, D. (2011). « The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship », *Institute of International and European Affairs, Dublin, 12 Mai*, pp. 1-13.
- IVANKO, J., KIVIRIST L. (2008), *ECOpreneuring: putting Purpose and the Planet before Profits*, New society Publishers.
- JULIEN P-A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance: Une métaphore des romans policiers*. Quebec, PUQ.
- KAHNEMAN D. (2012). *Système 1 - système 2 : les deux vitesses de la pensée*. Paris, Flammarion.
- KUNSCH, M. M. K. (2017). « Communication publique, soutenabilité et connexions entre le pouvoir public, société et organisations ». *Communication et Organisation*, 52(2), 59–70.
- LE MOËNNE C. (2021). « Quelques questions prudentes concernant les approches CCO ». *Communication et organisation*, No. 59, p. 197-212, juin.



- LEHNER, O.M. (2013). « Crowdfunding social ventures: A model and research agenda », *Venture Capital*, vol. 15 : 4, 289-311.
- LIBAERT T. (Eds) (2016). *La communication environnementale*. Paris, CNRS Éditions.
- LINNANEN L. (2002), « An Insider's Experiences with Environmental Entrepreneurship », *Greener Management International*, 38, 71-80
- MACK, E. ET MAYER, H. (2016). « The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems », *Urban Studies*, vol. 53 : 10, pp. 2118-2133.
- MARCHESNAY, M. (2012). « Innovations, territoires et capitalisme entrepreneurial », *Marché et Organisations*, N° 16(2), 181–208.
- MARCHESNAY, M. (2020). *Entreprendre : histoires d'une servitude volontaire* Editions EMS. version numérique.
- MASON, C. & BROWN, R. (2013). « Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship », *Workshop on Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*, 7 novembre, La Hague, Netherlands.
- MATTELART A, & MATTELART M. (2004). *Histoire des théoriques de la communication* (3<sup>e</sup> éd.). Paris, La Découverte.
- MCPHEE R. D., ZAUG P. (2008), « The communicative constitution of organizations: a framework for explanation » in PUNAM L., NICOTERA A.M., *Building theories of organizations. The constitutive role of communication*, Routledge, pp 21-48. (2000)
- MOLLICK, E. (2014). « The dynamics of crowdfunding: An exploratory study », *Journal of Business Venturing*, Vol. 29 : 1, pp. 1-16.
- MONKELBAAN J./UNRISD (2021), *Sustainable and Just Economies*, (Rapport , project *From Science to Practice: Research and Knowledge to Achieve the SDGs*). Geneva, UNRISD. 29p.
- MORIN E, & ABOUESSALAM S. (2020). *Changeons de voie. Les leçons du coronavirus*. Paris, Denoël Editions Gallimard.
- MORIN E. (2015). *Introduction à la pensée complexe*. Paris, Média Diffusion.
- MORIN E. (2022, avril 21). « interview avec Edgar Morin ». *Grande Librairie*. France 5.
- MORRISSETTE, S.G. (2007). « A profile of angel investors », *The Journal of Private Equity*, vol. 10 : 3, pp. 52-66.
- OGIEN A. (2013). « Théories sociologiques de l'action ». *Institut Marcel Mauss - CEMS Occasional Papers*, No. 14, février.
- OLIVERI, & NICOLAS. (2016). « L'enjeu communicationnel de l'engagement entrepreneurial au prisme d'une approche ESS (économie sociale et solidaire) ». *Communication et organisation*, No. 50, p. 21-30, décembre.
- PACHERIE E. (1993). « Chapitre V - Qu'est-ce que le fonctionnalisme ? » In *Naturaliser l'intentionnalité* (p. 123-140). Paris cedex 14, Presses Universitaires de France.
- PERSAIS, É. (2020). « L'entrepreneuriat responsable : quels enjeux, quels leviers ? » *Entreprendre & Innover, Numéro spécial 45(2)*, 10–21.
- PESQUEU Y. (2015). *J. Habermas et l'« Agir communicationnel »*. enligne, HAL-SHS.
- SCHALTEGGER S. (2002), “A Framework for Ecopreneurship”, *Greener Management International*, 38, 45-58.
- SCHAPER M. (2002), “The essence of Ecopreneurship”, *Greener Management International*, 38, 26-30.
- SCHMITT C. (2021). *L'agir entrepreneurial*. Quebec, PUQ.
- SEIDL, D., & BECKER, K. H. (2006), *Organizations as distinction generating and processing systems: Niklas Luhmann's contribution to organization studies*. Sage, Thousand Oaks
- SUNSTEIN C R. (2014). “Nudging: A Very Short Guide”. *Journal of Consumer Policy*, Vol. 37, No. 4, p. 583-588, décembre.

- THALER R H, & SUNSTEIN C R. (2017). *Nudge: la méthode douce pour inspirer la bonne décision*. Paris, Vuibert.
- TOKATLIOGLU S. (2021). « 'Nudger' le comportement entrepreneurial: Contribution potentielle de l'économie comportementale aux politiques entrepreneuriales ». In *Séminaire international des recherches en Entrepreneuriat et en Management, 2-5-7 juillet, enlign, Laboratoire LED, Paris 8*. Paris.
- TVERSKY A, & KAHNEMAN D. (1974). "Judgment under uncertainty: heuristics and biases. Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty". *Science*, Vol. 185, No. 4157, p. 1124-1131.
- VAN RIJNSOEVER, F.J. (2022). « Intermediaries for the greater good: How entrepreneurial support organisations can embed constrained sustainable development startups in entrepreneurial ecosystems », *Research Policy*, 51, 104438.
- VANDERSTRAETEN, J. ET MATTHYSSENS, P. (2012). « Service-based differentiation strategies for business incubators: Exploring external and internal alignment », *Technovation*, vol. 32, pp. 656-670.
- VÁSQUEZ DONOSO C, MARROQUÍN VELÁSQUEZ L, & GUILLÉN OJEDA G. (2021). "Décoloniser les perspectives CCO : Écouter les voix des traditions critiques latino-américaines en communication ». *Communication et organisation*, No. 59, p. 45-57, juin.
- VELMURADOVA, M. (2021). « Communication incitative et l'approche nudge : introduction, certaines applications dans l'accompagnement des PME ». In *Séminaire international des recherches en Entrepreneuriat et en Management, 2-5-7 juillet, enlign, Laboratoire LED, Paris 8*. Paris.
- VELMURADOVA, M. (2016). « L'évolution des approches paradigmatiques et théoriques en Communication internationale et Communication pour le développement/changement social : la comparaison des écoles anglo-saxonne et francophone ». *Revue française en sciences de l'information et de la communication*, Vol. 9.
- WEHNERT, P., BACCARELLA, C.V. ET BECKMANN, M. (2019). « In crowdfunding we trust? Investigating crowdfunding success as a signal for enhancing trust in sustainable product features », *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 141, pp. 128-137.
- YACOB, G., MITRA, P., RATINHO, T. ET FATALOT, F. (2022). « Sustainable entrepreneurs: What drives them to engage in different crowdfunding types? », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, ahead-of-print
- YORK, J.G. & VENKATARAMAN, S. (2010). "The entrepreneur-environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation", *Journal of Business Venturing*, vol. 25, pp. 449-