

*Entrepreneuriat. Des logiques aux pratiques d'action*, Michel Marchesnay, Publications de l'Université de Provence, 2017

Pierre-André Julien

Volume 31, Number 2, 2018

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1049967ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1049967ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Editions EMS – In Quarto SARL

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Julien, P.-A. (2018). Review of [*Entrepreneuriat. Des logiques aux pratiques d'action*, Michel Marchesnay, Publications de l'Université de Provence, 2017]. *Revue internationale P.M.E.*, 31(2), 205–208. <https://doi.org/10.7202/1049967ar>

# Entrepreneuriat. Des logiques aux pratiques d'action

Michel MARCHESNAY

*Publications de l'Université de Provence, 2017*

Généralement, une compilation d'articles ou autres écrits scientifiques, tous intéressants qu'ils soient quand nous les lisons à leur première publication, comporte les défauts de leur disparité de sujet et de certaines répétitions. Ceci s'explique du fait que l'auteur doit tenir compte des objectifs et des normes de chaque revue ou des besoins exprimés par l'éditeur tout en ne réinventant pas à chaque fois les concepts utilisés. Sans en être complètement exempt, le présent recueil a un avantage du fait que non seulement il part de différents concepts et de plusieurs pratiques liés aux microentreprises, tout en suivant une logique historique dans leur développement durant les dernières décennies. De même, il y ajoute des exemples provenant de la France tout en s'appliquant jusqu'à un certain point à d'autres territoires comme le Québec. De plus, il a une bonne portée pédagogique qui devrait être particulièrement utile aux lecteurs avides d'exemples et des liens à faire avec la théorie. Ce qui est fort intéressant pour tout chercheur en entrepreneuriat et même pour des intervenants en la matière pour comprendre l'évolution de ces entreprises tout en se mettant à jour dans ce domaine trop longtemps mis de côté parce qu'il apparaissait peu ou pas intéressant du point de vue tant théorique que pratique pour les sciences de gestion, sinon pour les investisseurs, notamment à cause de la forte volatilité de ces entreprises.

Les textes sont divisés selon les deux parties du titre. Dans la première, le chapitre 1 s'arrête aux logiques pour mieux comprendre les entrepreneurs français du XIX<sup>e</sup> siècle, logiques rapidement mises de côté par les économistes, car elles ne correspondaient pas à leurs théories, alors que pourtant, elles étaient particulièrement présentes dans les analyses d'Adam Smith. Ce qui a amené l'auteur à se référer aussi à d'autres analystes, tel le rôle central des entrepreneurs dans les entreprises que l'on retrouvait déjà chez Cantillon et Jean-Baptiste Say ; ce dernier, en particulier, les voyant en même temps comme des patrons, des gestionnaires, des pères pour leurs ouvriers et même des meneurs pour leur communauté. Comme on peut le voir dans le cas de Bapterosse qui a créé une dynastie fondée sur la logique patrimoniale et la dépendance des PME sous-traitantes, dynastie qui s'étiolera lentement avec la troisième et surtout la quatrième génération et son embourgeoisement, perdant ainsi l'esprit d'innovation qui avait présidé à son développement. Cas avec d'autres qui auraient créé l'exception française alors qu'on peut retrouver cette évolution des comportements à peu près partout, en particulier durant les siècles derniers, comme l'auteur le précise.

Le chapitre 2 étend cette critique aux autres grandes entreprises en y ajoutant l'importance prise par les ingénieurs provenant des grandes écoles et ignorant les petites entreprises jusqu'à temps qu'on découvre les limites de leur bureaucratie et des rendements décroissants, ce qui a permis, après les crises de 1973 et de 1975, de réhabiliter la petite taille. Ce qui

explique aussi que dans la recherche en management, les études françaises en entrepreneuriat aient pris beaucoup de retard comparé au travail notamment des Anglo-Saxons.

Ces crises mettant à mal la croyance que l'emploi proviendrait avant tout des grandes entreprises. Ceci aboutira à de nouvelles analyses sur l'importance de l'innovation et de la flexibilité et sur la grande diversité des modèles gagnants, analyses réhabilitant en même temps cet entrepreneur au point de faire naître une nouvelle discipline en gestion à partir d'une meilleure connaissance de ces acteurs. Le troisième chapitre explique comment cette nouvelle discipline a évolué en se libérant graduellement des connaissances liées aux grandes entreprises et aux sciences économiques, tout en retenant certains concepts, telles les théories des coûts de transaction et des coûts d'agence, et en introduisant ou en remettant à la mode d'autres concepts comme le métier, le risque et l'incertitude, l'esprit d'aventure, les types d'entrepreneurs et leur individualité. Le tout soutenant la notion de distinction ou de singularité notamment comme avantage concurrentiel et comme moyen de dépasser les économies d'échelle. Cela a permis d'ajouter d'autres concepts moins traditionnels, comme le capital social du fait de leur intégration dans la communauté, mais aussi la confiance, la collaboration, la proximité et l'intérêt collectif dans les transactions. L'auteur recourt alors au néo-pragmatisme de James et ainsi à l'analyse du changement inhérent dans les savoir-faire et dans les intérêts et les objectifs des entrepreneurs.

Le quatrième chapitre, fort de cette approche, s'arrête sur l'histoire de l'artisanat, de Rome en passant par le Moyen Âge jusqu'à aujourd'hui, à l'instar des travaux de Fernand Braudel sur l'histoire du capitalisme du XI<sup>e</sup> au XVIII<sup>e</sup> siècle, et en appuyant sur les tailles optimales pour qu'une petite entreprise se développe et conserve ses particularités et sa singularité liées au type de clientèle recherchée, singularité qui constitue souvent la base de sa légitimité tout en intégrant l'aide des réseaux afin de tenir compte du changement. Ce qui amène l'auteur à aller plus loin dans cette analyse de l'artisanat prenant graduellement des formes plus modernes. D'où le cinquième chapitre posant la question du besoin de repenser le développement des petites entreprises, notamment celui de la microentreprise, en recourant à ce pragmatisme (et donc en allant au-delà du discours des entrepreneurs pour atteindre si possible leur subconscient) et en incluant la complexité (autant, sinon plus que dans la grande entreprise) et la flexibilité. Ces approches questionnant non seulement cette taille optimale et les types d'acteurs derrière elles, mais aussi le fonctionnement adaptatif et interactif nécessaire à leur survie, à leur développement et à leur légitimité, quel que soit le secteur, permettant ainsi de mieux faire face à l'incertitude et à la précarité pour un bon nombre d'entre elles à cause de ce changement. Alors que trop souvent le petit entrepreneur ne voit que son environnement proche et ne pense qu'à court terme.

Gageons que tous les chapitres précédents avaient pour but de nous amener à ce cinquième chapitre et donc à ce questionnement attendu maintenant que nous avons dépassé la dichotomie entre les grandes entreprises et les PME, ce qui oblige à scinder ce concept de PME pour bien distinguer les micros, des petites et des moyennes entreprises.

Tout ceci explique que la deuxième partie, avec le sixième chapitre, démarre avec ce besoin de se baser sur des analyses pragmatiques à la William James (permettant « d'accéder à la conscience de soi [et au réel des entrepreneurs] au travers d'expériences ») et ainsi sur l'empirisme radical, base d'une bonne partie de la recherche nord-américaine depuis le début du xxie siècle. Ce qui doit permettre de mieux comprendre ce qu'est réellement ce monde

fascinant et contrasté des petits entrepreneurs, de leurs désirs et de leur vision toujours en question avec le changement, et comment ils font réellement pour y répondre, aidés de leur organisation, comme le dirait William Gartner. Pour ne pas refaire les anciennes erreurs à propos de la grande entreprise type qui, peut-être à cause de la loi des grands nombres, empêchait de comprendre les différences entre elles, tout en permettant de limiter l'enseignement à « la meilleure pratique », sans faire plus d'effort pour en saisir la complexité. Ces non-différences faisant aussi du petit entrepreneur un *homo œconomicus* « aux petits pieds », ou un simple sujet des supposées lois de l'économie ne se singularisant qu'en répondant à un plan d'affaires imposé.

Ce qui entraîne l'auteur au chapitre 7 de remettre en vogue la bonne technique des cas tirée des travaux de James et fondée sur l'heuristique de la complexité et ainsi sur la maïeutique. La méthodologie des cas ne se résumant pas à la description présentée en cours, puisqu'elle doit aussi inclure les autres éléments de complexité répondant au changement touchant le cas et « sur des propositions plutôt que sur des solutions ». Méthode s'appliquant justement très bien à des cas de petites entreprises et à l'entrepreneuriat qui est, par définition, dynamique et complexe.

Un des outils pour aborder cette dynamique et cette complexité est repris au chapitre 8 avec la méthode qu'il a inventée, soit une grille à plusieurs dimensions interreliées, grille toujours nécessaire pour ne pas oublier l'essentiel, et permettant de tenir compte des buts, des activités, du type d'organisation et de l'environnement qui expliquent la culture personnelle et communautaire de l'entrepreneur ; tout en incluant son moi profond, ses intentions, ses aspirations et sa vision du futur. Tout ceci distinguant l'entreprise qui préfère la pérennité et l'indépendance à la croissance, ou encore le changement lent aux défis de toujours se renouveler et d'améliorer systématiquement la combinaison de ses ressources à la base de sa distinction vis-à-vis du changement extérieur.

Le chapitre 9 propose de discuter de cette approche des ressources et compétences en la liant au métier et en incluant les ressources du milieu, approche basée surtout sur la combinaison dynamique de ces compétences très variées dans la microentreprise et, en particulier, sur la compétence de l'entrepreneur. Compétences en vue de répondre aux besoins de chaque client en se plaçant au besoin dans quelques interstices et en tenant compte du temps aussi bien court que long.

Finalement, les deux derniers chapitres permettent de boucler la boucle annoncée au début de cet historique des microentreprises pour en tirer des concepts et des pratiques et pour discuter de l'hypermodernité. Hypermodernité qui affecte ces petites entreprises en générant encore plus de singularité et de différence tout en augmentant souvent leurs fragilités face aux grandes entreprises hyperconcentrées et encore plus bureaucratiques. Ce qui les oblige à recourir encore plus au réseautage et aux alliances. Le tout dernier chapitre donnant l'exemple de cette hypermodernité en analysant les microentreprises œuvrant dans les produits de luxe et de survalueur plus ou moins ostentatoire et surfaite, avec souvent une vie de courte durée. Ajoutant la question d'où viendraient ces lieux particulièrement entrepreneuriaux dans le système productif de la mode.

Bref, ce livre est une synthèse de cinquante ans de réflexions sur les très petites entreprises de façon à en tirer une méthode d'analyse pour comprendre et dépasser le changement de cette réalité multiforme et multisingulière. Une synthèse qu'on pourrait qualifier d'essai à

l'encontre du roman en littérature, mais des essais basés sur une très grande expérience du réel des petits entrepreneurs, que ce soit le boulanger ou le vendeur de journaux du quartier ou les jeunes-pousses en informatique, en musique ou en produits de super-luxe. Elle devrait aider, en particulier, les jeunes chercheurs à encadrer leurs recherches dans ce réel avec des outils pour ne pas oublier l'essentiel et le différent. Tout en posant des questions aux intervenants dans les entreprises et aux dirigeants des organismes comme les chambres de commerce et de métier, mais même aux petits entrepreneurs qui réfléchissent sur leurs actions et sur leur destinée.

**Pierre-André JULIEN**  
*Professeur émérite*  
*Université de Québec à Trois-Rivières*