

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 70 (2012)

**Heft:** 4

**Artikel:** L'entrepreneuriat en reseau

**Autor:** Pierre, Xavier / Burret, Antoine

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-390930>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 02.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# L'ENTREPRENEURIAT EN RESEAU

XAVIER PIERRE

ISEOR, Université Lyon 3

[contact@xavier-pierre.com](mailto:contact@xavier-pierre.com)

ANTOINE BURRET

MODYS, Université Lyon 2

[antoineburret@gmail.com](mailto:antoineburret@gmail.com)

> L'observation des manières d'entreprendre montre un écart avec une vision de l'entrepreneuriat plutôt mécanique et technique telle que généralement envisagée dans son enseignement universitaire et les structures d'accompagnement de créateurs d'entreprises. Dans les faits, l'action d'entreprendre est éminemment sociale. Le réseau est au cœur de la démarche. Nos travaux mettent en avant cette manière de construire son entreprise en s'appuyant notamment sur un cercle de pairs.

Mots-clés: entrepreneuriat, réseau, co-création, compétences sociales, innovation.

## 1. INTRODUCTION

L'observation des entrepreneurs en période de création révèle un désajustement entre la manière dont l'entrepreneuriat est généralement envisagé et la réalité du terrain.

De manière classique, la planification est un préalable à toutes actions. L'entrepreneuriat est enseigné et pratiqué selon une ligne directrice dont l'aboutissement est le business plan. L'action d'entreprendre est décrite comme une trajectoire linéaire, solitaire et réduite à une succession d'étapes.

L'observation des entrepreneurs en période de création révèle une toute autre manière de faire. La sérendipidité<sup>1</sup>, la «*débrouille*», l'itération et le travail en réseau s'avèrent être des éléments essentiels au développement de leurs projets. Autrement dit, au-delà des compétences techniques se sont aussi les compétences sociales que les acteurs ont besoin d'acquérir progressivement par la pratique et qui déterminent leur capacité à concrétiser leurs idées. On constate ainsi qu'au centre de la démarche entrepreneuriale il y a le réseau. Ce réseau va influencer l'entrepreneur mais aussi le projet d'entreprise dans une dynamique de co-création. Cet article repose sur un certain nombre d'interrogations qui émergent, d'une part de l'expression même des entrepreneurs, et d'autre part de pistes de recherche dégagées de la littérature académique dans la discipline de l'entrepreneuriat.

<sup>1</sup> Sérendipidité: Faire une découverte inattendue quand l'objet de sa recherche est ailleurs.

## 2. UNE VISION CLASSIQUE DE L'ENTREPRENEURIAT

L'entrepreneur est souvent perçu comme un «*surhomme*»: un individu *hors normes* avec une idée *géniale*. Cette idée *révolutionnaire* va être développée dans la confidentialité et devenir une entreprise à succès, en suivant un parcours tracé avec des étapes clairement définies (cf. figure 1): déposer un brevet, réaliser une étude de marché, trouver le statut juridique adéquat notamment dans une perspective fiscale, etc.

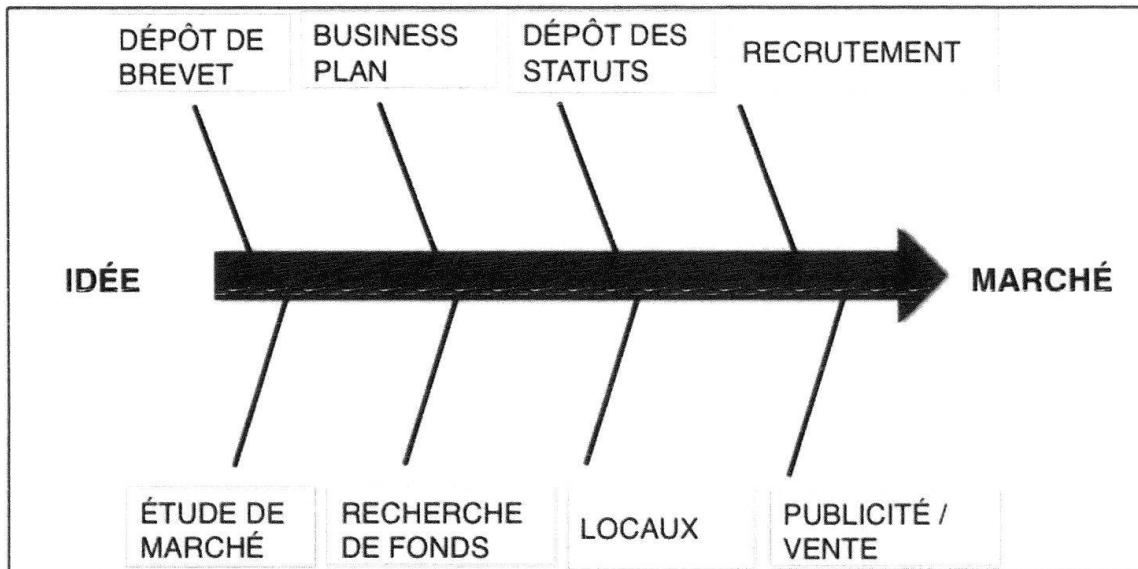


Figure 1: Le parcours classique de l'entrepreneur

L'entrepreneuriat ainsi décrit est un processus prédictif. Le business plan est construit comme une projection précise du projet sur plusieurs années. Les entrepreneurs suivent un plan envisagé lorsque leur projet n'est qu'à l'état d'idée. Ils «*se contentent*» d'appliquer et d'optimiser les éléments présentés dans leur business plan (Bureau et Fendt, 2011).

Dans ce parcours, les entrepreneurs murissent leur projet de leur côté, vont le soumettre à une banque ou à un investisseur externe, puis se lancent directement sur le marché. L'action d'entreprendre dépend ainsi en grande partie de l'argent que l'on est capable d'investir sur son projet. Tout investissement est ici considéré comme une prise de risque financière importante.

Cette manière d'envisager l'entrepreneuriat est aujourd'hui contrariée par un contexte économique difficile. Envisager son entreprise grâce à l'apport de capitaux externes est devenu un véritable parcours du combattant. Redis (2006) montre que le pourcentage d'entreprises ou de projets candidats au capital-risque et réussissant effectivement à être financés par ce moyen n'est que de 1 à 10 %.

## 3. LES COURANTS DE PENSÉE ACTUELS

De nombreuses recherches visent à repenser le modèle de création classique. Les courants de pensée actuels n'envisagent plus l'entrepreneuriat comme une discipline figée. Verstraete et Fayolle (2005) considèrent en effet qu'il s'agit d'un objet complexe et protéiforme.

Dans ce cadre, la manière dont le plan d'affaire est actuellement utilisé subit de nombreuses critiques (Honig, 2004). Si le plan d'affaire doit offrir une trame, une ligne de conduite à l'entrepreneur, il ne s'agit pas d'une loi définitive. Honig (2004) note qu'il n'existe pas de corrélation entre l'élaboration d'un business plan et la profitabilité d'une entreprise.

Dans les années 80, William Gartner propose un changement dans la manière d'appréhender l'entrepreneuriat. Selon cet auteur, il n'y a pas de caractéristique de l'entrepreneur qui le discrimine des autres individus. L'important n'est pas de savoir qui est entrepreneur mais plutôt comment on le devient. Il propose que l'on se focalise sur la notion de processus où s'opèrent peu à peu des changements et l'émergence d'un contexte entrepreneurial définit par l'action et les résultats qu'elle produit (Fayolle, 2007).

Au début des années 2000, Saras Sarasvathy, un chercheur américain propose un mécanisme quasiment opposé au processus classique, nommé l'effectuation. Selon cette théorie, la planification et la rationalisation sont dangereuses. Sarasvathy (2001) avance que le travail mécanique et planifié se base sur des prévisions qui s'avèrent souvent incertaines.

Le processus effectual se présente comme un raisonnement avec plusieurs fins possibles. Il implique l'imagination de plusieurs finalités à partir de moyens connus. Sarasvathy (2001) oppose une définition de l'action suivant une logique planifiée à une logique où les opportunités se suivent sur une ligne incertaine.

Selon Fayolle (2009), la question posée par Sarasvathy est: «*Comment s'y prend l'entrepreneur pour créer de la valeur à partir des ressources qu'il possède à un moment donné?*». C'est la conscience d'un futur incertain auquel il est nécessaire de s'adapter.

La théorie de l'effectuation met au centre de nouvelles compétences chez l'entrepreneur: «*créer, imaginer, apprendre à s'adapter, à prendre des décisions, à évaluer ses actions*». Se sont des éléments inqualifiables et intangibles pour l'entrepreneur rationnel qui planifie sa démarche (Fayolle, 2009).

La rationalité de l'entrepreneur n'est cependant pas niée. L'effectuation se pose en effet comme un processus rationnel permettant d'agir dans des situations complexes. Pour Sarasvathy (2001), l'imagination et la créativité en situation d'incertitude sont des ressources pour l'action.

Si la théorie de l'effectuation offre un regard neuf sur l'entrepreneuriat, de nombreux auteurs offrent également des pistes pour comprendre l'expérience entrepreneuriale et le vécu des acteurs en situation de création.

Pour Chia (1996), l'entrepreneuriat est une expérience chaotique, ambiguë et confuse. Il ne peut ainsi y avoir d'étapes définis, clairs et séquentielles. L'entrepreneuriat est fait d'explorations et d'expérimentation.

De nombreux auteurs avancent que le processus entrepreneurial se caractérise par la sérendipité. C'est en explorant de nombreuses pistes que l'entrepreneur découvre des opportunités inédites et inattendues (Binks, Starkey et Mahon, 2006). Ce sont ainsi les aléas et les situations fortuites qui fondent l'activité entrepreneuriale.

Detienne et Chandler (2004) notent quant à eux, que le processus de création entrepreneurial induit nécessairement l'échec. Ce sont d'ailleurs les conditions difficiles qui conduisent à découvrir de nouvelles opportunités. Il s'agit donc pour l'entrepreneur de développer sa capacité à rester ouvert à l'imprévu.

#### 4. L'ENTREPRENEURIAT EN RÉSEAU

L'observation des entrepreneurs en situation de création fait apparaître une manière d'entreprendre divergente de la représentation classique. Les entrepreneurs procèdent en réalité par opportunité, ils vont chercher à s'entourer et constituer un réseau autour de leurs projets. Ce réseau suggère l'apparition de système d'entraide qui favorise la «*gratuité*», la réciprocité et l'échange de compétences.

Selon Saleille (2007), créer une entreprise nécessite de mobiliser des ressources, et cela passe forcément par des contacts et de la confiance. Dans ce sens, l'entrepreneuriat est une activité essentiellement de mise en réseau. La capacité à mobiliser un réseau autour de son projet devient ainsi un élément prépondérant dans le processus de création.

Cette capacité peut être considérée comme une compétence qui s'apprend et se développe, tout comme les autres compétences que l'entrepreneur doit acquérir pour lancer son projet. Chell et Chaines (2000) montrent que les entrepreneurs qui sont les plus «réseauteurs» ont des niveaux de performances supérieurs à ceux qui le sont moins. En entrant dans une logique de réseau, l'entrepreneur s'ouvre aussi vers de nouveaux concepts, idées, contacts et marchés (Wenger, 1998).

Mais que signifie mobiliser un réseau autour de son projet? Selon Jack (2005), il s'agit d'un: «*processus qui se développe dans le temps et qui implique, pour l'entrepreneur, d'activer ses contacts latents pour manifester des liens et transférer la relation à une situation entrepreneuriale, d'identifier un besoin entrepreneurial et de localiser l'individu dans le réseau qui peut l'aider sur le besoin en question.*»

#### 5. LES CERCLES SOCIAUX DE DÉVELOPPEMENT

L'observation des entrepreneurs montre que le réseautage ne s'arrête pas à rencontrer des personnes qui sont directement utiles au porteur de projet. Les entrepreneurs échangent aussi leurs carnets d'adresses pour bénéficier d'un réseau étendu en réponse à des besoins formulés. On conçoit cela comme du réseautage par percolation («*je connais quelqu'un qui peut peut-être t'aider ou qui connaît quelqu'un*»). Cette forme de réseautage agit directement sur le projet ou peut engendrer de nouveaux projets.

Les entrepreneurs vont ainsi intégrer plusieurs *cercles sociaux* qui vont leur permettre de développer et de lancer leurs projets sans investir de ressources financières importantes à priori. Il s'agit d'une préparation en amont qui permet aux entrepreneurs d'intégrer un marché avec un projet plus robuste car déjà éprouvé (cf. figure 2).

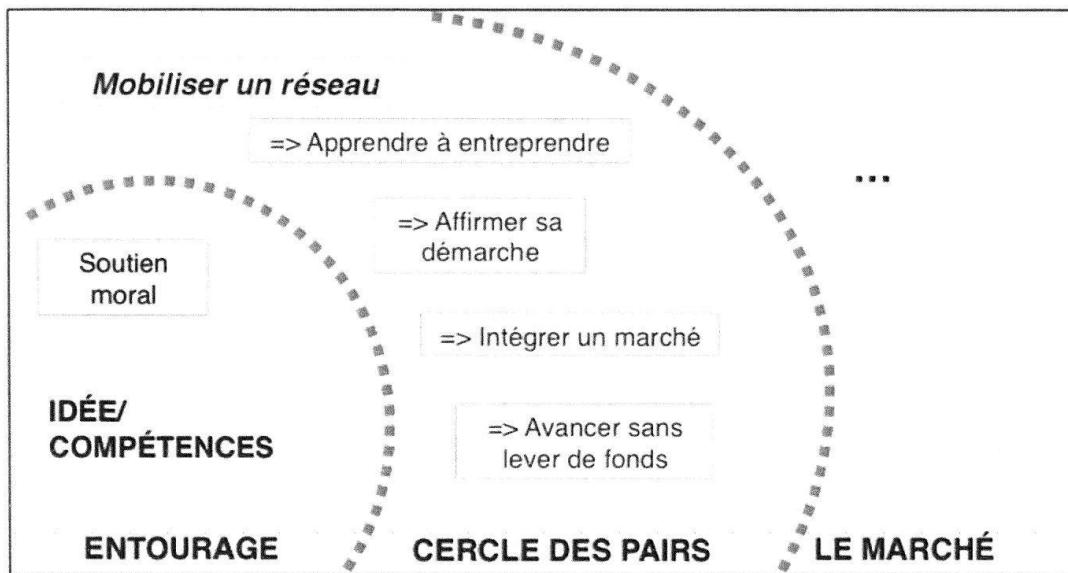


Figure 2: Le parcours observé

#### LE PREMIER CERCLE: L'ENTOURAGE

Un projet d'entreprise démarre lorsqu'un individu décide de rassembler ses compétences autour d'une idée de projet. Grev et Salaff (2003) montrent que l'environnement proche joue à ce moment un rôle prépondérant dans le passage à l'action. L'entourage (la famille, les amis, les relations professionnelles du moment) constitue un premier cercle autour de l'initiative. Ce premier cercle aide l'entrepreneur à rassembler les ressources nécessaires. Celui-ci reçoit les premiers conseils, des informations, parfois aussi de l'aide financière et selon Birley (1985) le soutien moral lui permettant de se lancer dans l'aventure.

L'idée de projet va être testée et les motivations vont être évaluées. Selon Davidsson et Honig (2003), l'encouragement reçu de la part de ses proches est une composante prépondérante dans le capital social d'un individu.

#### LE DEUXIÈME CERCLE: LE CERCLE DES PAIRS

L'entrepreneur va ensuite chercher à fréquenter un milieu professionnel correspondant à son projet. Il va aller à des conférences, des séminaires, des évènements où se fréquentent les acteurs de l'entrepreneuriat. Ces évènements prennent des formes diverses et parfois original: «apéro», concours de «pitch»<sup>2</sup>, etc. Il va potentiellement intégrer un espace de travail collaboratif ou un incubateur. Cet écosystème entrepreneurial constitue un second cercle: cercle des pairs.

Dougherty et Dunne (2011) soulignent l'importance des écosystèmes notamment pour l'innovation. Au-delà de l'apport d'une plus grande ouverture d'esprit, le fait de fréquenter un environnement composé de personnes portant des projets divers, permet d'envisager des problématiques communes. L'entrepreneur rencontre des personnes qui ont des compétences diverses et des connaissances de l'action d'entreprendre. Par ces fréquentations il va peu à peu améliorer et affiner son appréhension du métier d'entrepreneur.

<sup>2</sup> Pitch : exercice visant à synthétiser son projet en quelques mots

Dans ce cercle des pairs, l'entrepreneur va apprendre par interaction avec les membres du réseau. Cette démarche d'apprentissage diffère de la démarche enseignant-enseigné. Elle repose sur l'entraide, l'échange d'expérience et la co-construction de connaissance.

C'est par l'échange, la mise en commun et l'apport de perspectives différentes, que l'entrepreneur va innover. Les *frictions* entre pairs incitent à expérimenter d'autres voies que celles fixées au préalable. Les allers-retours entre ses échanges avec les autres entrepreneurs et son projet engendrent de nouvelles idées, une évolution de son offre ou de ses manières de faire. La dynamique en réseau est en cela facteur d'innovation (Alter, 2000).

Le réseau a aussi un impact sur la perception que l'entrepreneur a de sa propre action. En intégrant un cercle de pairs, l'entrepreneur surmonte plus aisément les étapes et les difficultés. Ces difficultés sont plus faciles à supporter lorsque l'on se rend compte qu'elles ne sont pas liées à une trajectoire personnelle, mais à l'action d'entreprendre elle-même. L'entrepreneur va ainsi appréhender la temporalité de son projet. À travers les échanges, il va identifier un *cycle normal* de construction et développer la patience parfois nécessaire.

L'entrepreneur a ainsi des réflexions en amont du passage à l'acte concret sur le marché, notamment sur le choix de sa clientèle, sur l'identité visuelle de son entreprise ou son modèle d'affaire. Le cercle des pairs lui permet de couver son projet jusqu'à un niveau de maturité suffisant et de se professionnaliser avant de s'exposer face aux investisseurs et aux clients. En présentant et en exposant son modèle d'affaire auprès de ses pairs, l'entrepreneur va bénéficier de retours et de conseils qui l'amènera éventuellement à le repenser. Ces retours directs permettent de prendre conscience de ses forces et de ses faiblesses. Malgré les craintes que cette exposition présuppose, cela permet d'offrir l'opportunité de bénéficier d'un *cercle de premiers utilisateurs*, qui représente un *marché test* pour le projet. Le but est de transformer l'idée en action par un test, et non simplement de tourner autour de l'idée pour savoir si elle est bonne ou non.

En étant au contact et en s'exposant dans le réseau, l'entrepreneur va saisir les logiques du marché, des jeux d'acteurs et il se forge une représentation plus exacte du marché réel. Il prend du recul sur la manière dont son produit est apprécié.

L'entrepreneur utilise par ailleurs le réseau pour obtenir des ressources qui lui seraient coûteuses autrement. Avoir recours aux relations sociales plutôt qu'au marché profite aux entrepreneurs (Johanisson, 1986; Starr et McMillan, 1990). À travers le cercle de pairs, l'entrepreneur bénéficie d'expertises dans différents domaines et parfois pointues. Comme nous l'avons vu, le réseau constitue un marché-test. Il s'agit d'une alternative à une étude de marché potentiellement coûteuse. Le réseau est aussi un moyen d'obtenir de la visibilité et l'accès à des premiers clients, ce qui représente une alternative à des campagnes de promotion qu'un entrepreneur ne peut pas toujours se permettre. Cela rejoint les conclusions de Mistri (1999) qui montre que les coopérations entre acteurs hétérogènes peuvent minimiser les coûts de transaction. Les relations entre les entrepreneurs permettent de bénéficier de ressources par l'entraide.

Une nouvelle manière d'entreprendre semble ainsi émerger. Cette approche privilégie, les échanges, l'entraide et le réseau pour disposer des ressources nécessaires au lancement de son projet. Dans ce contexte, si les compétences techniques de l'entrepreneur demeurent essentielles, il est important de reconnaître l'importance d'acquérir les compétences sociales nécessaires à l'action d'entreprendre.

## 6. CONCLUSION

L'entrepreneuriat en réseau semble au premier abord, en rupture avec une vision classique de l'entrepreneuriat. Cependant, nous postulons que ces deux approches ne sont pas opposées mais bien complémentaires. Si l'approche par les compétences sociales a trop longtemps été occultée, l'idée est de savoir comment l'observation peut enrichir la manière classique. En effet, Edelman, Manolova, et Brush (2008) notent la distance existant entre le contenu des enseignements et les besoins réels des entrepreneurs. Fayolle (2009) abonde dans ce sens en postulant que l'apprentissage de l'entrepreneuriat classique propose des outils mais que la réalité du terrain est aléatoire. Il souligne l'importance de travailler et d'enseigner sur les dispositions cognitives de l'entrepreneur. Nos travaux suggèrent de compléter l'enseignement classique ou de le revisiter en intégrant des modules sur les compétences sociales des entrepreneurs.

De même, lorsqu'on nous observons les nombreux dispositifs d'aide à la création d'entreprise de type incubateurs ou pépinières, il semble qu'ils aient été élaborés en s'en tenant à «*l'approche classique*». De ce fait, ils se positionnent surtout comme un support en expertise financière, comptable ou marketing. Tout comme l'enseignement de l'entrepreneuriat, il convient de les faire évoluer pour répondre aux besoins d'accompagnement de l'entrepreneur sur la dimension sociale de l'action d'entreprendre: sa capacité à travailler en réseau, à prendre des risques, à s'ouvrir aux opportunités, à innover à trouver des ressources et à gérer les aléas du développement d'un projet.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ALTER, N., (2000), *L'innovation ordinaire*, PUF.

BINKS, M., STARKEY, K., et MAHON, C. (2006), «Entrepreneurship education and the business school», *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 18, n. 1, pp. 1-18.

BIRLEY, S. (1985), «The role of networks in the entrepreneurial process», *Journal of Business Venturing*, vol.1, n.1.

BUREAU S., FENDT J., (2011), «Quand les Situationnistes nous aident à enseigner l'effectuation dans les formations entrepreneuriales», *XXème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Nantes.

CHELL, E., BAINES, S. (2000). «Networking, Entrepreneurship and Microbusiness Behavior», *Entrepreneurship and local Development*, vol. 12, pp. 195-215.

CHIA, R. (1996), «Teaching Paradigm Shifting in Management Education: University Business School and Entrepreneurial Imagination», *Journal of Management Studies*, vol. 33, n. 4, pp. 409 – 428.

DETIENNE, D. R. ET CHANDLER, G. N. (2004), «Opportunity Identification and Its Role in the Entrepreneurial Classroom: A Pedagogical Approach and Empirical Test», *Academy of Management Learning & Education*, vol. 3, n. 3, pp. 242-257.

DOUGHERTY, D., DUNNE, D. D. (2011). «Organizing Ecologies of Complex Innovation», *Organization Science*, vol. 22, n.5, pp. 1214-1223.

EDELMAN, L. F., MANOLOVA, T. S., ET BRUSH, C. G. (2008), «Entrepreneurship Education: Correspondence Between Practices of Nascent Entrepreneurs and Textbook Prescriptions for Success», *Academy of Management Learning & Education*, vol. 7, n. 1, pp. 56-70.

FAYOLLE A., (2007), *Entrepreneurship and New Value Creation – The Dynamic of the Entrepreneurial Process*, Cambridge: Cambridge University Press.

- GARTNER W. B. (1985), «A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation», *Academy of Management Review*, vol. 10, n. 4, 606 - 706.
- GREVE, A et J.W. SALAFF (2003), «Social Networks and entrepreneurship», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.28, n. 1, pp. 1 - 22.
- HONNIG B., (2004), «Entrepreneurship education: Toward a model of Contingency- Based Planning», *Academy of Management Learning and Education*, 2004, vol. 3, n. 3, pp. 258-273.
- JOHANISSON, B. (1986). «Network Strategies: Management Technology For Entrepreneurship And Change», *International Business Journal*, vol. 5, n. 1, pp. 19-30.
- MISTRI, M. (1999). «Industrial districts and local governance in the Italian experience». *Human Systems Management*, vol. 18, n. 2, pp. 131-139.
- REDIS, J. (2006). «Contribution à la connaissance de l'accompagnement à la levée de fonds destinés aux jeunes entreprises de croissance: le cas de la France», *Revue de l'Entrepreneuriat*, v.5, n.1, pp. 73-89.
- SALEILLE, S. (2007). «Le réseautage chez les entrepreneurs néo-ruraux», *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 6, n. 1, pp. 73-91.
- SARASVATHY S. D., (2001), «Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency», *The Academy of Management review*, vol. 26, n. 2, pp. 243-263.
- STARR, J.A., MCMILLAN, I.C. (1990). «Resource cooptation via social contracting: resources acquisition strategies for new ventures», *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 79-92.
- TOUTAIN, O., FAYOLLE, A. (2009), «Le créateur d'entreprise est un bricoleur», *L'Expansion Entrepreneuriat*, n°1, Janvier. Pp 20 - 26.
- VERSTRAETE T, FAYOLLE A., (2005), «Paradigmes et entrepreneuriat», *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 4, n. 1, pp. 33-52.
- WENGER, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge.