

Publié par : Faculté des sciences de l'administration
Published by: 2325, rue de la Terrasse
Publicación de la: Pavillon Palasis-Prince, Université Laval
Québec (Québec) Canada G1V 0A6
Tél. Ph. Tel. : (418) 656-3644
Télec. Fax : (418) 656-7047

Disponible sur Internet : <http://www4.fsa.ulaval.ca/la-recherche/publications/documents-de-travail/>
Available on Internet
Disponibile por Internet :

DOCUMENT DE TRAVAIL 2017-008

L'entrepreneuriat responsable :
cadre conceptuel et implications
pour la formation

Matthias PEPIN
Maripier TREMBLAY
Luc K. AUDEBRAND

Août 2017

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2017
Bibliothèque et Archives Canada, 2017

ISBN 978-2-89524-451-6 (PDF)

L'entrepreneuriat responsable : cadre conceptuel et implications pour la formation*

Matthias Pepin¹, Maripier Tremblay², Luc K. Audebrand³

¹ Chercheur postdoctoral, Chaire de recherche UQTR sur la carrière entrepreneuriale, Département des sciences de la gestion, Université du Québec à Trois-Rivières, matthias.pepin@uqtr.ca

² Professeure agrégée, Chaire en entrepreneuriat et innovation, Département de management, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, maripier.tremblay@fsa.ulaval.ca

³ Professeur agrégé, CLE en création et gestion des coopératives et d'entreprises collectives, Département de management, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, luc.audebrand@fsa.ulaval.ca

RÉSUMÉ

L'Université Laval se dotait, fin 2016, d'un *Plan d'action institutionnel sur l'entrepreneuriat et l'engagement responsables*. Par ce geste, l'institution décidait de consolider sa vision entrepreneuriale autour du concept d'entrepreneuriat responsable. Pourquoi ajouter le qualificatif « responsable » à la notion d'entrepreneuriat ? Et en quoi un entrepreneuriat dit responsable se distingue-t-il d'autres formes d'entrepreneuriat ? C'est à ces questions que nous nous proposons de répondre dans cette communication. Nous dresserons d'abord un bref portrait des alternatives conceptuelles à l'entrepreneuriat « classique », à travers les notions d'entrepreneuriat social, solidaire, conscient ou encore durable; ces dernières s'intéressant surtout à la finalité de l'acte entrepreneurial, laquelle ne devrait pas uniquement concerner le profit. Nous poserons alors notre conception de l'entrepreneuriat compris comme un processus de création de valeurs pour les autres, selon la proposition récente de Lackéus (2015). Nous référant ensuite aux travaux de Schmitt (2015), nous situerons l'entrepreneuriat responsable au niveau de l'agir entrepreneurial, c'est-à-dire au niveau des actions posées et des décisions prises par l'entrepreneur tout au long de son projet d'entreprise. Nous présenterons plus en détail un cadre conceptuel pour l'entrepreneuriat responsable, lequel s'appuie sur une caractérisation du processus entrepreneurial inspirée de Tremblay et Gasse (2013) et de Pepin (2012). Ce cadre conceptuel met en évidence l'interaction constante entre l'action et la réflexion, au cours du processus entrepreneurial. La réflexion intervient ainsi 1) avant l'action, pour se fixer un objectif à atteindre et un plan pour y parvenir, 2) pendant l'action, pour dépasser les situations indéterminées qui surviennent et 3) après l'action, pour tirer leçon du chemin parcouru. Nous montrerons que la réflexion correspond à une fonction de conscientisation de l'entrepreneur, là où l'action renvoie à une fonction de responsabilisation; l'une et l'autre étant interdépendantes et se renforçant mutuellement. Nous verrons également que l'entrepreneuriat responsable renvoie à l'agentivité de l'entrepreneur, c'est-à-dire à sa capacité à exercer un contrôle et une régulation de ses actes (Bandura, 1989). En ce sens, la responsabilité de l'entrepreneur ressort comme un arbitrage entre son degré de conscientisation et les possibilités d'action que lui offre son écosystème. Loin d'adopter une vision moralisante et de faire reposer tout le poids de la responsabilité sur le porteur d'un projet entrepreneurial, nous laisserons voir que la responsabilité se répartit entre l'entrepreneur et son écosystème, l'un et l'autre étant susceptibles de se renforcer mutuellement vers davantage de responsabilité.

Nous tirerons finalement les implications de ces réflexions pour la formation et l'accompagnement à l'entrepreneuriat responsable, quel que soit le type de projet porté par l'entrepreneur. Le développement de la conscientisation et de la capacité à délibérer face aux situations indéterminées qui surviennent dans le cadre du projet d'entreprise ressort comme un aspect indispensable d'une formation à l'entrepreneuriat responsable.

Mots-clés : entrepreneuriat, agir entrepreneurial, conscientisation, responsabilisation, formation.

* Ce texte est tiré d'une communication présentée dans le cadre de la conférence annuelle du Conseil canadien sur les PME et l'entrepreneuriat, qui s'est tenue du 11 au 13 mai 2017 dans la ville de Québec.

L'entrepreneuriat à l'Université Laval

Entreprendre et s'engager pour le mieux-être de la société

Depuis les années 1970, l'entrepreneuriat fait l'objet d'un développement continu à l'Université Laval (UL) (Gasse, 2008). Près de cinquante ans plus tard, l'institution est une figure de proue au Québec en matière de pédagogie entrepreneuriale. L'écosystème entrepreneurial de l'UL, qui s'adresse aussi bien aux étudiant.e.s qui désirent découvrir l'entrepreneuriat qu'à celles et ceux qui souhaitent se lancer concrètement dans un projet de création d'entreprise, s'organise aujourd'hui autour de plusieurs initiatives, lesquelles soutiennent un continuum entrepreneurial structuré en trois phases : la prospection (découverte, sensibilisation), la mise en valeur (soutien, création, passage à l'action) et l'exploitation (aide au démarrage et au développement des projets). Au cours de ces cinquante dernières années, quelques jalons importants ont marqué l'évolution de l'entrepreneuriat sur le campus.

Dès 1993, l'UL fonde *Entrepreneuriat Laval*, un incubateur, accélérateur et facilitateur d'entreprises dont la mission est de favoriser le démarrage d'entreprises directement à l'université, pour valoriser commercialement aussi bien les idées d'affaires des étudiant.e.s que les nouveaux savoirs issus de la recherche (produits, procédés, services). Le début des années 2000 constitue un second jalon important. C'est l'époque à laquelle l'UL prend un virage en s'orientant, d'une part, plus fortement vers le développement des compétences entrepreneuriales et en affichant, d'autre part, une vision très inclusive de l'entrepreneuriat, pour permettre l'éclosion du potentiel entrepreneurial de sa communauté à travers des projets de différentes natures : innovation technologique, entrepreneuriat social, relève d'entreprise, entrepreneuriat collectif, travail autonome, etc. Cette évolution de la vision entrepreneuriale de l'UL est incarnée par la mise en place, en 2004, du profil entrepreneurial, un cheminement de 12 crédits, intégré à ce jour à 46 programmes de premier cycle, visant à permettre aux étudiant.e.s de planifier, mettre en œuvre et gérer différents types de projets reliés à leur passion ou leur domaine d'études.

Enfin, depuis 2015, l'UL connaît une autre vague de réflexions autour de l'entrepreneuriat. En effet, le succès du profil entrepreneurial et d'Entrepreneuriat Laval, jumelé à l'engouement généralisé pour l'entrepreneuriat et la création d'entreprise, a suscité l'émergence de plusieurs initiatives, programmes et mesures à travers tout le campus, multipliant par le fait même les acteurs impliqués. La nécessité de développer une vision commune et une action stratégique conjointe sur le campus a amené la création d'un comité d'action, lequel avait pour mandat de mobiliser les acteurs, d'établir les enjeux spécifiques liés à l'entrepreneuriat et de proposer un plan d'action afin de répondre aux enjeux identifiés. Fin 2016, les travaux de ce comité donnaient ainsi naissance au *Plan d'action institutionnel sur l'entrepreneuriat et l'engagement responsables*. Par ce geste, l'UL décide alors de consolider sa vision entrepreneuriale autour du concept d'**entrepreneuriat responsable**, lequel s'inscrit en toute logique en lien étroit avec sa politique institutionnelle de développement durable, initiée dès 2007. L'Université Laval se donne ainsi pour mandat de développer dans la communauté universitaire la capacité à « Entreprendre et s'engager pour le mieux-être de la société ».

1. Pourquoi parler d'entrepreneuriat « responsable » ?

Tout comme le management évolue de manière générale vers une orientation de plus en plus responsable, il nous semble pertinent de transposer le cadre de la responsabilité à l'entrepreneuriat. Quelle est, de ce fait, la nécessité ou la pertinence d'ajouter le vocable « responsable » au concept d'entrepreneuriat ? En quoi un entrepreneuriat dit responsable se distingue-t-il d'autres formes d'entrepreneuriat ? Et quelles sont alors les implications pour la formation et l'accompagnement d'un entrepreneuriat qui se voudrait plus responsable ? C'est à ces questions que ce texte cherchera à répondre.

1.1. L'entrepreneuriat comme processus de création de valeur

Définir l'entrepreneuriat est une tâche plus complexe qu'il n'y paraît de prime abord, tant cette notion est encore fortement polysémique, en fonction de la spécialité de ceux qui l'étudient (administration, sociologie, psychologie, etc.) et des grands paradigmes de recherche dans lesquels ils s'inscrivent (Filion, 1997; Grégoire & al., 2006). Dans le domaine spécifique de l'administration, l'entrepreneuriat est tantôt associé à l'opportunité d'affaires, à la création d'une organisation, à la création de valeur, à l'innovation ou encore à des combinaisons variables de deux ou plus de ces quatre aspects (Verstraete & Fayolle, 2005). En outre, l'entrepreneuriat se décline aujourd'hui en autant de facettes qu'il y a de publics susceptibles d'entreprendre, chacun présentant des spécificités et défis qui lui sont propres : on parle, pour ne citer que ceux-là, d'entrepreneuriat des jeunes, d'entrepreneuriat féminin ou encore d'entrepreneuriat immigré. Il en résulte un paysage éclaté au sein duquel la notion d'entrepreneuriat peut prendre de multiples sens.

À l'instar d'autres chercheurs, nous considérerons ici l'entrepreneuriat comme un processus de création de valeur (Bruyat & Julien, 2001). La valeur dont il est question peut bien entendu être pécuniaire, mais également sociale ou culturelle, élargissant par là le spectre de l'entrepreneuriat (Lackéus, 2015). Cette ouverture à des finalités autres que strictement pécuniaires autorise à penser l'entrepreneuriat au-delà de la fondation d'une entreprise « classique » et de la recherche du profit comme seul discriminant du phénomène entrepreneurial. La création de valeur peut en effet prendre appui sur d'autres types d'organisations (coopératives, entreprises associatives, etc.), être initiée au sein d'une organisation existante (intrapreneuriat), voire suivre d'autres voies plus ou moins structurées en dehors de tout cadre fixe (projets ponctuels, événements, initiatives citoyennes, etc.). L'idée de création de valeur est ainsi doublement importante car, d'une part, elle ne restreint pas la logique entrepreneuriale à la seule recherche de profit de nature pécuniaire et, d'autre part, elle autorise à se défaire d'une vision trop souvent individualiste du porteur de projet entrepreneurial. Ces éléments prendront de l'importance dans la suite du texte, alors que nous verrons que l'entrepreneuriat responsable ne peut se déployer sans le développement d'un certain degré de conscience mettant en jeu la responsabilité individuelle, mais aussi sociale et écologique du ou des porteurs de projet.

Dans cet esprit, notre définition du phénomène entrepreneurial ne se limite pas à la seule création d'entreprises, mais s'inscrit plutôt dans une vision large de l'entrepreneuriat associée à la conduite de projets de diverses natures. En raison de cette vision élargie du phénomène, nous avons choisi d'adopter le terme « porteur de projet » plutôt qu'entrepreneur : il recouvre à la fois une signification économique associée à l'entrepreneur, dans son sens classique de porteur d'un projet de création d'entreprise, et une autre signification plus large renvoyant à l'idée d'être entreprenant dans de multiples aspects et sphères d'activités de la vie. Dans ce dernier sens, plus inclusif et recouvrant l'idée plus générale d'engagement, l'« entreprenant » est une personne qui initie et mène à terme des projets de diverses natures (Caird, 1990), développant son pouvoir d'agir au service des causes qui lui tiennent à cœur, assumant un rôle d'acteur de changement.

1.2. *L'entrepreneuriat responsable au fondement de l'agir entrepreneurial*

Les dérives capitalistes de certaines entreprises, voire de certains secteurs d'activités, de même que celles du système financier qui les sous-tend, jouent pour beaucoup dans la création du mythe de l'entrepreneur uniquement préoccupé par la maximalisation des profits et des dividendes versés aux actionnaires par opposition à d'autres considérations, dont celles liées au bien-être de la communauté et à l'environnement ; l'optimisation—et l'automatisation—des processus de production sans égards aux coûts sociaux engendrés ou encore la réussite individuelle au détriment de l'intérêt collectif. Ce mythe est alimenté par une représentation de l'entrepreneuriat associée aux grandes entreprises multinationales, lesquelles ne reflètent que peu les dynamiques entrepreneuriales locales soutenues par des porteurs de projets souvent beaucoup plus modestes. La recherche sur les motivations entrepreneuriales, c'est-à-dire ce qui pousse certains individus à devenir des porteurs de projets d'entreprise ou autres, a d'ailleurs montré que le gain d'argent n'est qu'une motivation mineure en regard des autres forces motivationnelles qui nourrissent l'intention d'entreprendre puis les décisions stratégiques qui sont prises par le porteur ou les porteurs de projet pour faire naître, puis grandir le projet ou l'entreprise (Shane, Locke & Collins, 2003).

Le mythe de l'entrepreneur poussé uniquement par la quête du profit est d'ailleurs battu en brèche par des concepts récents. On parle, par exemple, d'entrepreneuriat social (Chell, 2007), solidaire (Gianfaldoni, 2004), conscient (Levesque, 2011) ou encore durable (Hall, Daneke & Lenox, 2010; Obrecht, 2016; Parrish, 2010). De plus en plus de travaux s'intéressent par ailleurs à l'éthique des entreprises (Giacalone & Thompson, 2006; Harris, Sapienza & Bowie, 2009), de même qu'à leur responsabilité sociale et environnementale (Michaud & Audebrand, 2014). Les alternatives conceptuelles à la notion d'entrepreneuriat qui viennent d'être relevées s'intéressent surtout, bien que pas exclusivement, à la finalité de l'acte entrepreneurial, laquelle ne devrait pas concerner uniquement le profit, mais s'ouvrir à d'autres formes de retombées, communautaires, sociales, solidaires, culturelles, durables et autres. Nous situons plutôt ici l'entrepreneuriat responsable au niveau de l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015), c'est-à-dire au niveau des actions posées par l'entrepreneur, donc en ne se limitant pas aux objectifs qu'il poursuit. Notre conception de l'entrepreneuriat responsable renvoie en effet à l'agentivité (*agency*) du porteur de projet, c'est-à-dire sa capacité à exercer un contrôle et une régulation de ses actes (Bandura, 1989). Autrement dit, il faut bien comprendre que l'entrepreneuriat responsable ne renvoie pas à un type particulier de porteur projet, qui aurait des buts particulièrement louables sur les plans environnemental ou social. Comme nous allons le voir, l'entrepreneuriat responsable se conçoit ici plutôt comme une manière de planifier et de conduire un projet entrepreneurial qui met en jeu trois éléments interdépendants, à savoir la réflexivité, la conscientisation et le jugement.

2. L'entrepreneuriat responsable : proposition d'un cadre conceptuel

2.1. L'entrepreneuriat comme processus

Pour saisir le cadre conceptuel que nous proposons, il convient de s'arrêter sur ce que recouvre un processus entrepreneurial. Tremblay & Gasse (2013) en proposent une conceptualisation simplifiée, découpée en trois grandes phases : 1) les idées, qui sont abstraites et immatérielles, mais qui permettent de se fixer un horizon de réflexion et d'action ; 2) le projet, qui permet de donner une forme plus concrète aux idées initiales, en analysant l'environnement et ce qu'il est possible de faire en fonction des ressources disponibles et 3) la création de l'entreprise¹, qui est l'aboutissement concret du processus. On peut assimiler la troisième phase de ces auteurs à celle qui permet la création de valeur proprement dite.

Un processus entrepreneurial est invariablement orienté vers l'action. Qu'il s'agisse d'un projet d'entreprise ou d'une autre nature, l'entrepreneuriat ne se limite pas à imaginer des projets potentiels, mais bien à les mettre concrètement en œuvre. Vu sous l'angle du projet d'action, les apports du philosophe John Dewey s'avèrent utiles pour décrire ce que recouvre un processus entrepreneurial (Pepin, 2012). *Grosso modo*, on peut dire qu'un tel processus tire toujours son origine d'une impulsion initiale : il arrive quelque chose qui pousse un individu—ou un groupe d'individus—à se mettre en action. En termes entrepreneuriaux, on parlerait d'une opportunité d'affaires, mais on peut assimiler plus largement l'impulsion initiale à une opportunité d'action (une idée à laquelle donner vie, un problème à résoudre, un besoin à combler, un rêve à réaliser, etc.). Au lieu d'agir impulsivement au départ de l'opportunité d'action, Dewey (1938a) invite à réfléchir avant d'agir. La réflexion pré-action doit servir deux buts : d'une part, se fixer un objectif concret à atteindre au départ de l'opportunité d'action. En effet, l'opportunité d'action initiale n'est pas encore suffisamment concrète pour déterminer un cours d'action précis ; raison pour laquelle il convient de se fixer un objectif à atteindre, même si ce dernier est susceptible d'évoluer en cours de route. C'est cet objectif visé qui devrait permettre de créer effectivement de la valeur. D'autre part, la réflexion pré-action doit permettre d'élaborer un plan d'action pour atteindre l'objectif visé, ce qui implique d'anticiper les problèmes susceptibles de survenir et les moyens disponibles ou à rassembler pour mener à bien le projet².

La réflexion pré-action est essentiellement réflexive : il s'agit, en somme, de se projeter mentalement dans l'action pour mieux s'y préparer. Si on se limitait à cette seule étape réflexive, on ne pourrait pas parler d'un processus entrepreneurial, car celui-ci est nécessairement actif. Une fois le plan d'action élaboré, qu'il soit sommaire ou étoffé, il convient de le mettre concrètement en œuvre, c'est-à-dire de se lancer dans l'action de façon à chercher à atteindre son objectif. À cette étape, Dewey explique qu'aussi consciencieuse ait été la réflexion pré-action, il surviendra nécessairement des situations indéterminées dans l'étape de mise en œuvre. Il peut tout aussi bien s'agir d'un problème qui n'avait pas été anticipé, d'une ressource manquante, voire d'une nouvelle opportunité d'action qui apparaît en cours de route. Dans tous les cas, Dewey invite à nouveau à réfléchir avant d'agir pour dépasser les situations indéterminées qui adviennent.

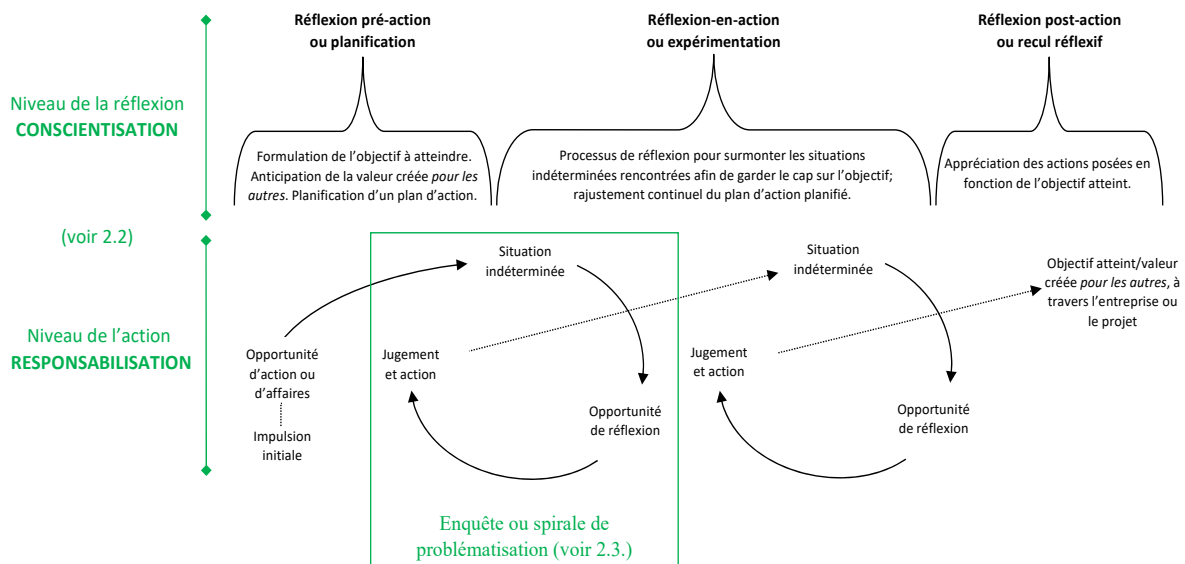
¹ Il va sans dire que cette phase est en fait le point de départ d'une toute autre aventure qui consiste à pérenniser et faire grandir le projet ou l'entreprise.

² Dans cette représentation, le processus entrepreneurial apparaît à la fois causal et effectual (Sarasvathy, 2001) ou, en termes philosophiques, à la fois téléologique et expérimental (Dewey, 1938b). Se fixer un objectif à atteindre et identifier les moyens nécessaires pour y parvenir (logique causale) permet de déterminer un cours général d'action, fournit une intentionnalité et une direction à l'action à entreprendre. Néanmoins, ce cours d'action sera contingent des situations indéterminées à surmonter, des moyens effectivement disponibles et de la façon de les combiner pour produire un effet désiré (logique effectuale).

Cette réflexion-en-action doit permettre de poser un jugement sur la situation indéterminée afin de décider, tel que l'exprime Dewey, « ce qu'il convient de faire ensuite » pour continuer à avancer. Autrement dit, chaque situation indéterminée rencontrée fait naître une opportunité de réflexion dont le dénouement doit permettre de continuer à agir. Il va sans dire que la réflexion-en-action, en fonction des situations indéterminées, est susceptible de modifier, modestement ou radicalement, l'objectif à atteindre qui avait été fixé au départ.

Finalement, une fois l'objectif atteint, c'est-à-dire lorsque l'entreprise est effectivement créée ou que le projet s'est concrétisé, Dewey invite à jeter un regard rétrospectif sur le chemin qui a été parcouru afin d'apprécier l'adéquation entre l'objectif visé et celui effectivement atteint—qui aura forcément évolué en cours de route—de même que les moyens pris pour y parvenir. De nature plus métacognitive, cette réflexion post-action doit permettre de tirer des apprentissages du processus qui a été vécu. En définitive, on aura bien compris que le processus entrepreneurial n'est pas seulement orienté vers l'action : il fait également intervenir constamment la réflexion, d'abord pour se projeter dans l'action, ensuite pour dépasser les problèmes qui surviennent en cours de route, enfin pour tirer leçon du processus vécu. La figure 1, adaptée de Pepin (2012), fournit le cadre général permettant de penser la notion d'entrepreneuriat responsable. Nous verrons, dans la suite de notre propos, que le niveau de la réflexion correspond à une fonction de conscientisation de l'entrepreneur, là où le niveau de l'action renvoie pour sa part à une fonction de responsabilisation.

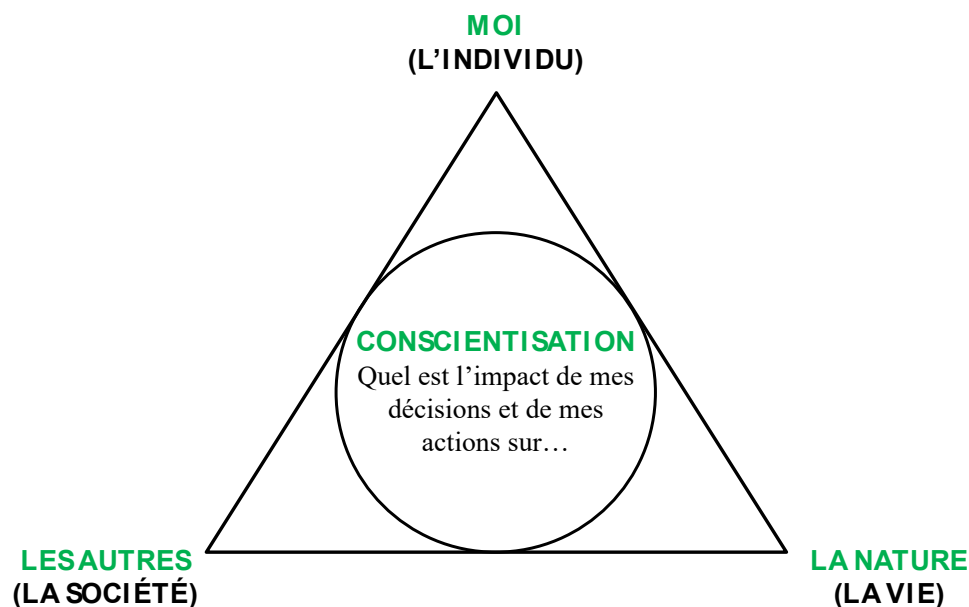
Figure 1 : L'entrepreneuriat comme processus



2.2. De la conscientisation à la responsabilisation au cours du processus entrepreneurial

Le concept d'entrepreneuriat conscient (Levesque, 2011) est probablement celui qui se rapproche le plus de la conception de l'entrepreneuriat responsable développée ici. Levesque (2011) s'appuie sur le constat que nous évoluons dans un monde fini, aux ressources forcément limitées. La notion d'entrepreneuriat conscient met ainsi en évidence la nécessité d'un développement viable et durable de la société, sur le plan économique, mais également sur les plans social et environnemental³. Par l'entremise de l'action et de la réflexion, l'entrepreneuriat conscient insiste dès lors sur l'importance de réfléchir à l'impact de son mode d'entrepreneuriat sur soi, sur les autres (la société) et sur la nature. Dit autrement, l'entrepreneuriat conscient invite à se poser ces questions : en quoi ma façon d'entreprendre, mon projet et les choix que je pose ont-ils un impact sur qui je suis (en tant que personne, en tant que porteur de projet), sur ceux qui m'entourent (ma famille, mon réseau, ma communauté, la société) et sur l'écosystème plus général dans lequel j'évolue (l'environnement, la vie sous toutes ses formes) ? Dès lors, le concept d'entrepreneuriat conscient met en évidence le caractère essentiel de l'introspection en vue de se conscientiser, c'est-à-dire de prendre acte de l'impact de ses actions et décisions à la fois sur soi et sur l'autre au sens large. La figure 2, inspirée de Levesque (2011) reprend ces différentes dimensions de la conscientisation.

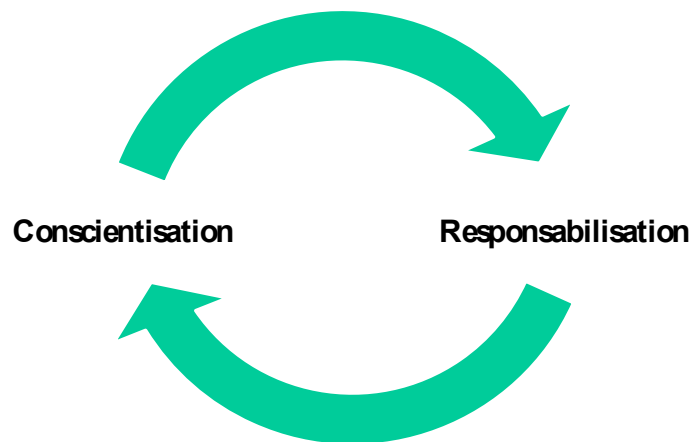
Figure 2 : Dimensions de la conscientisation



³ On retrouve la même idée dans le monde des sciences économiques, à travers l'idée d'un capitalisme conscient (Mackey & Sisodia, 2013) qui vise à réconcilier développement économique, valeurs humaines et bien commun. De même, la notion d'entrepreneuriat durable ou soutenable (*sustainable entrepreneurship*; *green social entrepreneurship*), qui vise à inscrire l'entrepreneuriat dans une logique de développement durable, gagne en légitimité (Hall & al., 2010; Parrish, 2010).

Dans la conception de l'entrepreneuriat responsable que nous déployons ici, la conscientisation apparaît comme un jalon nécessaire, mais non suffisant, vers la responsabilisation. Si l'on s'appuie sur une définition courante, être responsable, c'est en effet « accepter et subir les conséquences de ses actes, en répondre ». Être responsable implique donc d'être conscient ou de prendre conscience de la portée et des conséquences de ses décisions et actions, d'être capable de situer les décisions et actions que l'on pose par rapport à soi et son projet, mais aussi par rapport à autrui. Mais être conscient n'est qu'un aspect de la responsabilité. On peut de ce fait être conscient de quelque chose, tout en se convaincant qu'on n'y peut rien, que cela nous dépasse ou que cela ne nous concerne pas, ce qui conduit à ne pas modifier nos manières d'agir ou de penser, donc au *statu quo* ou à l'inaction⁴. Développer sa conscience dans le sens d'une plus grande responsabilité devrait plutôt conduire à poser des actions et à prendre des décisions qui sont en accord avec les prises de conscience successives du porteur de projet. Ainsi, plus je suis conscient, moins je peux ignorer ce que je sais et plus je suis en conséquence responsable et redevable de mes actions et de mes décisions. En complémentarité, plus je me responsabilise, plus je suis susceptible de m'ouvrir aux problématiques qui m'entourent, d'être conscient des conséquences des actes que je pose et des décisions que je prends. La figure 3 symbolise l'interdépendance entre conscientisation et responsabilisation, qu'on pourrait qualifier de « cercle vertueux de la responsabilisation ».

Figure 3 : Le « cercle vertueux » de la responsabilisation



⁴ Ampleman & al. (1994), à l'appui de leur typologie des niveaux de conscience, qualifieraient ces pensées de conscience non-critique ou soumise (c'est comme ça; on n'y peut rien; ça ne me concerne pas). Les deux autres niveaux de la typologie sont la conscience pré-critique ou révoltée et la conscience critique intégratrice-libératrice (qui conduit à l'engagement et à l'action). Dans le cadre de la responsabilisation, c'est ce dernier niveau de conscience critique qui est visé.

Si l'on revient à ce qui a été présenté précédemment et que l'on transpose ces développements au processus entrepreneurial, on comprend que la conscientisation renvoie à la dimension réflexive de notre cadre conceptuel (figure 1), là où la responsabilisation renvoie à sa dimension active; ces deux dimensions étant en constante interaction⁵. On peut alors penser que la conscientisation affecte la responsabilisation par deux voies complémentaires : d'une part, l'entrepreneur peut, par ses expériences passées ou son éducation antérieure, être d'emblée conscientisé à un certain nombre de problématiques lui permettant de poser des actes et de prendre des décisions plus responsables. Pour exemplifier le propos, le cas de l'environnement, de la conscience écologique—l'écoresponsabilité—correspond sûrement bien à l'heure actuelle à une telle sensibilité acquise par un grand nombre de personnes. D'autre part, comme le symbolise la figure 1, le porteur de projet, au cours du processus entrepreneurial, peut être confronté à des situations indéterminées à propos desquelles il devra délibérer, faisant intervenir son jugement pour décider « ce qu'il convient de faire ensuite » pour continuer à avancer. Ces situations indéterminées sont alors l'occasion, de l'intérieur même du processus entrepreneurial, de réfléchir aux problématiques qui surviennent, aux obstacles qui se présentent, afin de se conscientiser et de poser des actions plus responsables. Quels critères est-il alors possible de se donner pour apprécier la responsabilité du porteur de projet au cours du processus entrepreneurial ?

2.3. Se responsabiliser au départ des situations indéterminées

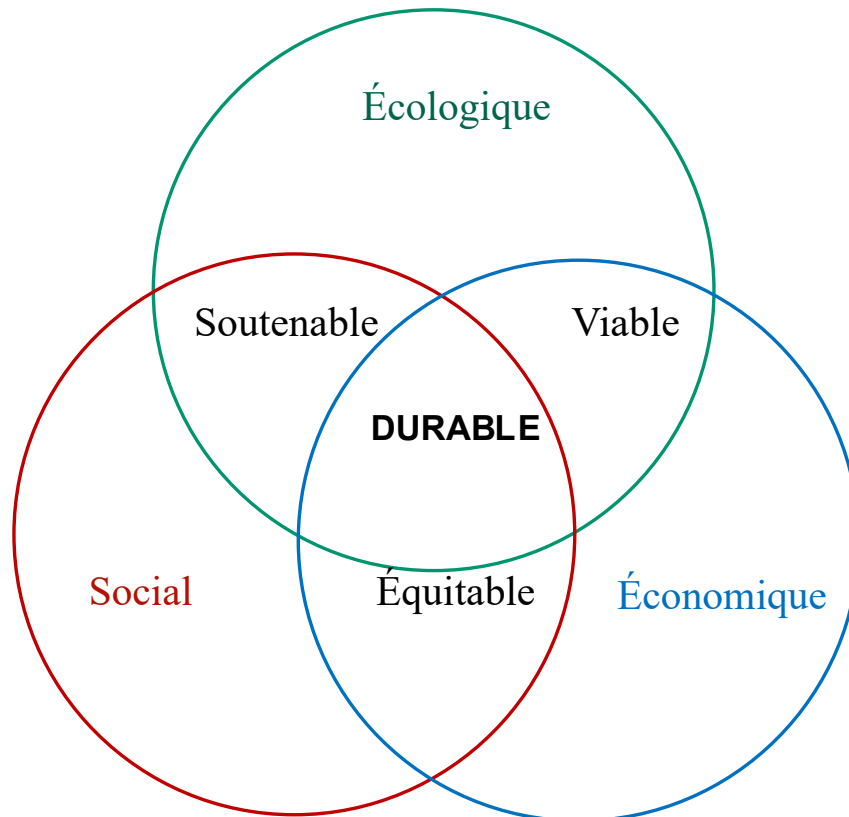
Si l'on zoome sur la figure 1, en faisant écho à ce qui a été développé jusqu'ici, nous avançons que la responsabilité du porteur de projet sera particulièrement sollicitée dans les deux premières phases du processus entrepreneurial. D'une part, sa responsabilité intervient bien entendu au moment de se fixer un objectif à atteindre, lors de la phase de planification—ou réflexion pré-action. D'autre part, comme nous venons de l'évoquer, la responsabilité du porteur de projet sera également mise à l'épreuve dans la phase d'expérimentation—ou réflexion-en-action—à chaque fois qu'une situation indéterminée l'obligera à prendre une décision afin de décider quel cours d'action privilégier pour continuer à avancer vers son objectif. En reprenant les termes de Dewey (1938b), chaque situation indéterminée fait naître une enquête, représentée par une spirale de problématisation dans la figure 1. Chez Dewey, le but de l'enquête consiste à assurer le cours de l'action. L'enquête implique : 1) de problématiser la situation pour déterminer quels sont ses aspects problématiques et sur lesquels il est possible d'agir ; 2) d'imaginer une ou plusieurs solutions pour dépasser le problème ainsi posé ; 3) de choisir la solution la plus indiquée par rapport aux paramètres du problème circonscrit, aux ressources (cognitives, humaines, matérielles, financières, etc.) disponibles ou qu'il est possible d'acquérir et au but fixé comme horizon de l'action ; 4) d'implanter la solution choisie, appelant un certain nombre d'opérations concrètes à mettre en œuvre pour y parvenir. Autrement dit, le jugement du porteur de projet sera constamment nécessaire pour délibérer face aux situations indéterminées rencontrées et faire des choix menant à des actions concrètes.

Or, chaque fois que son jugement sera sollicité au cours du processus entrepreneurial, quels sont les repères auxquels le porteur de projet peut se fier pour nourrir ses délibérations ? Autrement dit, quels sont les critères d'arbitrage qui lui permettront de pencher pour une solution plutôt qu'une autre dans le cadre de ses délibérations ?

⁵ Si la conscientisation et la responsabilisation ressortent ici comme deux éléments distincts, respectivement associés à la réflexion et à l'action, pour d'autres auteurs, la conscientisation s'inscrit en elle-même dans une dialectique d'actions-réflexions. En s'appuyant sur les principes d'éducation populaire de Paolo Freire, Ampleman & al. (1994) décrivent ainsi la conscientisation comme une démarche émancipatrice, voire révolutionnaire, visant à faire prendre conscience aux classes opprimées des liens d'exploitation et de domination qui les maintiennent dans leur état, en vue de les engager dans une lutte libératrice, entre autres à travers les organisations populaires militantes.

Les trois dimensions du développement durable, qu'évoque l'idée en vogue de « Triple Bottom Line (People, Planet, Profit) », ressortent ici comme autant d'éléments pertinents à prendre en compte dans ces délibérations. Le développement est dit durable lorsqu'il rencontre les exigences des trois dimensions économique, sociale et écologique. Toutefois, beaucoup de projets ou de décisions à prendre ne touchent pas simultanément ces trois aspects du développement durable. Différentes interactions sont ainsi envisageables à partir du cadre de la durabilité, délimitant trois tensions susceptibles de nourrir les délibérations du porteur de projet : 1) la viabilité (faisant intervenir les dimensions économique et écologique) ; 2) l'équité (mettant en jeu les dimensions économique et sociale) et 3) la soutenabilité (s'appuyant sur les dimensions sociale et écologique). La figure 4 évoque les critères d'arbitrage susceptibles d'informer des décisions et des actions plus éclairées et responsables. Il est intéressant de constater que ce cadre invite à réfléchir minimalement à deux dimensions du développement durable en concomitance. Ainsi, la dimension économique, la recherche du profit, ne peut être pensée qu'en lien avec d'autres dimensions de ce cadre.

Figure 4 : Critères d'arbitrage des situations indéterminées



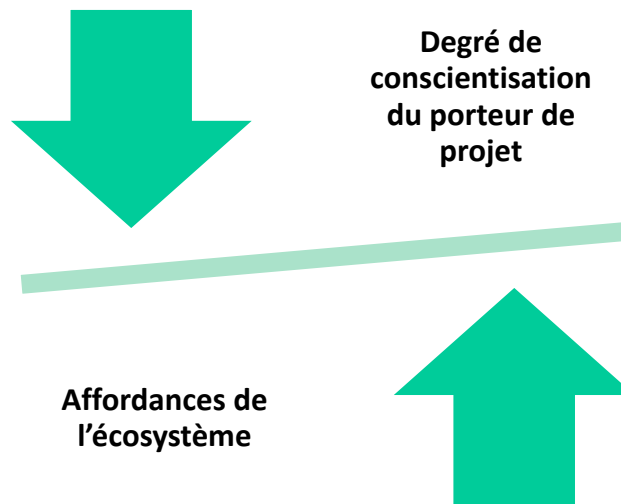
Prenons un cas classique pour exemplifier notre propos. Pour réduire les coûts de production d'un produit que je compte offrir à mes clients, un choix possible consiste à le manufacturer à l'étranger, dans un pays connu pour produire à bas coûts, par exemple la Chine. Appliqué à ce cas banal, les critères d'arbitrage présentés pourraient donner lieu à cette délibération : 1) sur le plan économique, produire en Chine me permet de baisser les coûts de production et donc, de diminuer le prix de vente de mon produit ou d'augmenter ma marge de profits ; 2) sur le plan social, confier ma production à l'étranger m'oblige à considérer qu'une entreprise locale aurait peut-être pu s'en occuper, sans doute à un coût supérieur, mais en assurant des emplois locaux.

En outre, que sais-je des conditions de travail des employés de l'usine qui manufacturera mon produit ? Néanmoins, je sais que le produit que j'anticipe d'offrir facilitera la vie de la clientèle ciblée ; 3) sur le plan environnemental, produire à l'étranger augmente nécessairement l'impact écologique de mon produit, notamment à cause des transports occasionnés, voire des matériaux utilisés sur lesquels je n'aurai peut-être pas le plein contrôle. L'objet de cet exemple ne consiste pas à valoriser un aspect plutôt qu'un autre, mais bien à montrer des éléments possibles de délibération. Selon qu'il fasse porter sa délibération sur l'une ou l'autre tension issue du cadre de la durabilité (viabilité, équité, soutenabilité), le porteur de projet est susceptible d'opter pour la production en Chine ou de réfléchir à une autre option. Cela étant, existerait-il une « valeur supérieure » ou, autrement dit, un critère d'arbitrage qui aurait plus de poids que les autres dans les décisions à prendre au cours du processus entrepreneurial pour tendre vers davantage de responsabilité ?

2.4. L'entrepreneuriat responsable : une notion éthique

Il serait relativement facile, réfléchissant à la question de la responsabilité, de tomber dans des considérations d'ordre moral ou, autrement dit, d'adopter un regard normatif qui chercherait à idéaliser certaines valeurs supérieures comme étant moralement plus acceptables que d'autres. La définition de la responsabilité a en effet également un sens plus moral et peut de ce fait aussi renvoyer à la nécessité de « rendre des comptes, en vertu de la morale admise, de ses actions ou de celles d'autrui ». Il serait dommageable, à notre sens, que la notion d'entrepreneuriat responsable glisse du côté de la vertu, en se référant à un ensemble de principes moraux qui définiraient ce qui est bien ou mal, acceptable ou non. Il convient de rappeler qu'un porteur de projet évolue dans un écosystème donné, avec ses ressources, ses parties prenantes, ses normes et façons de faire propres. Dans ce sens, on ne saurait faire reposer sur le porteur de projet tout le poids de la responsabilité. La responsabilité du porteur de projet ressort davantage comme un arbitrage, ou autrement dit un équilibrage, entre son degré de conscientisation et les possibilités d'action—ou affordances—que lui offre effectivement son écosystème. Bien entendu, le rôle même d'un porteur de projet, en particulier si celui-ci se veut responsable, est de remettre en question les manières de faire admises, l'offre de produits ou de services d'un secteur donné. Néanmoins, la responsabilisation du porteur de projet ne doit pas se faire au détriment de la faisabilité ou de la survie de son projet. En ce sens, l'entrepreneuriat responsable se rapproche d'une notion davantage éthique que morale : elle ne renvoie pas à un ensemble de principes moraux à respecter, mais constitue plutôt une invitation faite aux porteurs de projet à s'interroger sur les valeurs et principes moraux qui devraient guider leurs actions pour décider « ce qu'il convient de faire » dans une situation particulière, entre l'idéal et le faisable. On peut alors penser que les porteurs de projet et leur écosystème s'influencent mutuellement au regard de la responsabilisation. L'écosystème peut devenir lui-même plus responsable, par exemple par l'adoption au niveau politique de nouvelles normes de fonctionnement ou encore, plus subtilement, à travers l'acceptabilité sociale de certains projets, forçant pour ainsi dire les porteurs de projets à adopter des pratiques et manières de faire plus responsables, à offrir des produits ou des services plus responsables. En complémentarité, les porteurs de projet peuvent introduire des changements plus responsables dans les manières de faire de leur écosystème, obligeant ce dernier à évoluer globalement vers davantage de responsabilité. La Figure 5, ci-dessous, symbolise cette interaction entre l'entrepreneuriat responsable et l'écosystème.

Figure 5 : Équilibrage de la responsabilité



2.5. Vers un cadre intégrateur pour l'entrepreneuriat responsable

Si l'on fait la synthèse de ce qui a été proposé jusqu'ici, on peut avancer six points-clés :

- Il apparaît pertinent de faire reposer l'entrepreneuriat responsable sur une conception qui place la création de valeur comme finalité à poursuivre, cette valeur pouvant être de nature pécuniaire, sociale, culturelle ou autre ;
- Un processus entrepreneurial peut être assimilé à un projet d'action orienté vers un objectif concret à atteindre. La réflexion intervient constamment dans ce processus pour informer les décisions qui doivent être prises et les actions qui doivent être posées pour tendre vers l'objectif que le porteur de projet s'est fixé ;
- La réflexion dans le cadre du processus entrepreneurial renvoie à une fonction de conscientisation, là où la responsabilisation se situe au niveau de l'action, les deux s'influençant mutuellement ;
- La conscientisation s'appuie sur trois dimensions, à savoir l'impact de son mode d'entrepreneuriat sur soi, les autres et la nature ;
- La responsabilisation réfère à l'agentivité du porteur de projet, c'est-à-dire à sa capacité à contrôler et à réguler ses actions, en envisageant constamment les conséquences des décisions qu'il prend et des gestes qu'il pose ;
- Les critères d'arbitrage pour délibérer à partir des situations indéterminées qui surviendront au cours du processus entrepreneurial peuvent s'inspirer des trois dimensions du développement durable, à savoir l'économique, le social et l'écologique.

Il apparaît à ce stade nécessaire de faire dialoguer les fonctions de conscientisation et de responsabilisation, que nous avons jusqu'à présent abordées séparément, pour la clarté de l'exposé. Ce dernier jalon de notre argumentation apparaît nécessaire dans la mesure où nous avons vu que conscientisation et responsabilisation s'inscrivent dans une logique dialectique, c'est-à-dire qu'elles s'influencent mutuellement au cours du processus entrepreneurial.

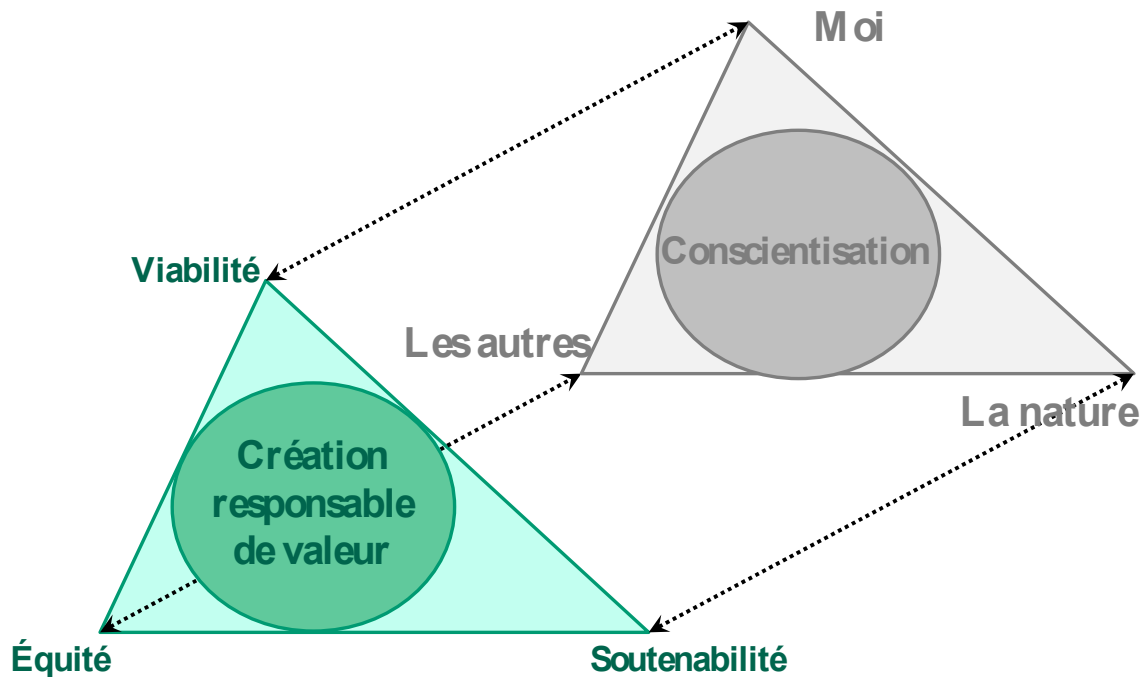
La figure 6, ci-dessous, reprend le cadre intégrateur proposé pour penser la notion d'entrepreneuriat responsable. Sous forme de prisme, cette figure permet d'illustrer comment les trois dimensions de la conscientisation (moi, les autres, la nature) sont mobilisées dans les délibérations entourant les trois tensions issues du développement durable (viabilité, équité, soutenabilité), laissant apparaître trois niveaux de délibération :

- Un premier niveau qui mobilise la conscience individuelle (moi/nous) et qui porte sur la viabilité du projet entrepreneurial. Ce niveau met de l'avant la nécessité de réfléchir aux impacts personnels, du projet entrepreneurial, y compris la rentabilité financière pour le ou les porteurs du projet. Ce niveau fait donc intervenir plus largement le bien-être (intégrité, santé mentale, équilibre personnel, santé financière, etc.) du ou des porteurs de projet ; un aspect souvent négligé par les écrits en entrepreneuriat. Il est utile de rappeler que bon nombre de porteurs de projets ne visent pas nécessairement à faire croître leur entreprise exponentiellement. Beaucoup se contentent en effet d'un seuil modeste de rentabilité, au bénéfice d'un meilleur équilibre avec d'autres aspects de leur vie personnelle et/ou professionnelle ;
- Un second niveau qui mobilise la conscience collective (les autres) et qui porte sur le caractère équitable du projet entrepreneurial. Ce niveau met de l'avant la nécessité de réfléchir aux impacts sociaux du projet entrepreneurial, y compris les coûts sociaux et/ou la plus-value sociale apportée par le projet. Ce niveau invite donc à considérer plus largement l'ensemble des parties prenantes humaines impliquées, directement ou non, dans le projet, en s'assurant d'équilibrer les aspects positifs et négatifs pour chacune d'entre elles ;
- Un troisième niveau qui mobilise la conscience environnementale (la nature) et qui porte sur la soutenabilité du projet entrepreneurial. Ce niveau met de l'avant la nécessité de réfléchir aux impacts environnementaux, à court, moyen et long termes, des démarches associées au projet entrepreneurial, y compris le coût environnemental d'un produit au cours des différents stades de son cycle de vie (production, transport, utilisation, fin de vie utile)⁶ et des impacts, positifs et négatifs, apportés à l'environnement social. Ce niveau invite donc plus généralement à soulever les incidences du projet entrepreneurial sur l'environnement naturel et, corolairement, sur l'habitat social.

Au fond, on pourrait dire que, tout comme le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) entend intégrer les enjeux du développement durable au monde de l'entreprise, le concept d'entrepreneuriat responsable est une invitation à transposer le cadre de la durabilité au processus entrepreneurial, soit à la création de projet en général. À l'appui de la figure 6, on peut voir que, dans l'ensemble, les trois niveaux de délibération visent à nourrir le cœur du système, à savoir la création responsable de valeur, comme finalité première de l'entrepreneuriat responsable. Par ailleurs, la configuration de ce cadre intégrateur sous forme de prisme invite à considérer les délibérations entourant le projet entrepreneurial sous l'angle des sommets du prisme, lesquels prennent simultanément en compte deux dimensions du développement durable ; rien n'empêchant évidemment que les trois dimensions puissent être considérées simultanément pour fixer l'objectif du projet ou informer les décisions à prendre et les actions à poser au cours du processus entrepreneurial.

⁶ Le principe de l'économie circulaire est ici intéressant à considérer pour nourrir les délibérations, en tant qu'il vise à limiter le gaspillage des matières premières et des sources d'énergie non renouvelables, notamment en favorisant la conception de produits qui peuvent être entièrement recyclés, ne produisant plus de déchets.

Figure 6 : L'entrepreneuriat au prisme de la responsabilité



3. En guise de conclusion : quelles implications pour la formation ?

Le cadre conceptuel proposé offre des pistes intéressantes pour la formation et l'accompagnement des porteurs de projet. Pour le formateur adoptant cette vision de l'entrepreneuriat responsable, l'objectif devient celui d'offrir aux porteurs de projet, actifs ou potentiels, des occasions et des situations d'apprentissage leur permettant de développer leurs capacités de conscientisation et d'arbitrage. L'enseignant cherchera à outiller ses étudiant.e.s de façon à ce qu'il soit à même d'adopter un comportement entrepreneurial responsable. Pour les conseillers qui œuvrent auprès des porteurs de projet, et qui agissent souvent comme des « gardiens du processus », en s'assurant que les porteurs traversent toutes les étapes, réfléchissent aux différents éléments pertinents de leur projet, ne « sautent » pas d'étapes, il nous semble que le cadre proposé fournit des balises et structure leurs interventions. En s'appuyant sur ce cadre de l'entrepreneuriat responsable, leur rôle devient ainsi celui de s'assurer que les porteurs de projet réalisent, d'une part, l'étape de réflexion sur les impacts de leur projet (sur soi, les autres et la nature) et, d'autre part, l'exercice d'arbitrage, en considérant les solutions/actions possibles et en les évaluant selon la valeur qu'elles permettent de créer. Il en va de même pour les mentors, dont le mandat est essentiellement celui de favoriser la réflexion des entrepreneurs. Le cadre permet de concrétiser les dimensions de la réflexion qu'ils doivent soutenir. Ainsi, tout intervenant s'inscrivant dans cette vision gagnerait à poursuivre globalement les objectifs suivants :

1. Développer la conscience des étudiant.e.s/porteurs de projet, en leur permettant de réaliser et de s'intéresser aux problèmes politiques, sociaux, culturels, environnementaux qui nous entourent et d'être vigilants aux possibilités d'agir autrement (opportunités) ;
2. Apprendre aux étudiant.es/porteurs de projet à délibérer face aux situations indéterminées à travers l'arbitrage entre les différentes options s'offrant à eux, de façon à maximiser la valeur responsable créée ;

3. Développer des réflexes de décision responsable chez les étudiant.e.s/porteurs de projet, de façon à les rendre plus efficaces dans les délibérations inhérentes au processus entrepreneurial.

3.1. L'exemple de la matrice du modèle d'affaires

Les approches contemporaines de formation à l'entrepreneuriat (*Lean Startup*, *Value-Proposition Design*, *Business Model Canvas*, *Service-Based Learning*, *Design Thinking*, etc.) mettent l'accent sur l'action. Elles obligent les porteurs à réfléchir sommairement et à confronter très rapidement le fruit de leur réflexion (suppositions, hypothèses et solutions envisagées). Ces méthodes et outils concurrencent, pour ainsi dire, les méthodes plus traditionnelles basées sur la planification et se faisant par le biais d'enseignements magistraux, d'études de cas ou la rédaction d'un plan d'affaires (Carrier, 2007). Parmi les approches contemporaines les plus utilisées se trouve la matrice du modèle d'affaires—ou *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2011). À première vue, cet outil nous semble particulièrement bien s'inscrire dans la vision processuelle d'un entrepreneuriat orienté vers la création de valeur que nous avons mise de l'avant dans ce texte (voir aussi Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2015). En effet, la matrice du modèle d'affaires est avant tout un exercice d'idéation, c'est-à-dire un processus créatif qui vise à développer une idée de projet en vue de mettre rapidement sa faisabilité à l'épreuve. L'exercice de réflexion proposé par la matrice du modèle d'affaires comporte neuf cases, dont les deux plus centrales correspondent à : 1) la proposition de valeur apportée par l'idée développée, en relation avec 2) les caractéristiques d'une clientèle ou plus généralement d'un public-cible. Autrement dit, l'exercice central de la réflexion consiste à déterminer en quoi les attentes ou les besoins d'un public-cible précis sont comblés par la proposition de valeur suggérée (stratégie « PULL ») ou, inversement, en quoi la proposition de valeur suggérée pourrait intéresser un public-cible à rejoindre, sans qu'un besoin concret ait été émis de sa part⁷ (stratégie « PUSH »).

La méthode de la matrice du modèle d'affaires consiste à créer une première version relativement sommaire de la matrice dont il faut ensuite aller tester la réceptivité sur le terrain, en rencontrant des parties prenantes potentielles, soit des clients, des fournisseurs, des partenaires ou encore des financeurs, par exemple. Les rétroactions ainsi obtenues sur la première matrice devraient alors conduire à en produire une seconde, plus précise et ajustée, à aller tester de nouveau. Et ainsi de suite jusqu'à l'obtention d'une matrice du modèle d'affaires suffisamment solide et validée. Cet enchaînement itératif d'idéations-validations-ajustements correspond particulièrement bien à la vision processuelle de l'entrepreneuriat que nous avons présentée plus tôt (figure 1). La première version de la matrice du modèle d'affaires correspondrait ainsi à l'étape de planification—ou réflexion pré-action—, là où les versions successives de la matrice correspondraient à des spirales de problématisation dans la phase d'expérimentation—ou réflexion-en-action. Chaque modification apportée aux matrices successives permettrait dès lors de se rapprocher un peu plus de l'objectif à atteindre, soit la création de l'entreprise proprement dite ou la concrétisation du projet de manière plus générale.

Bien que la dimension processuelle de notre conception soit présente, rien dans la matrice du modèle d'affaires ne pousse *a priori* à davantage de responsabilité au sens où nous avons défini cette idée précédemment. L'exercice proposé par la matrice du modèle d'affaires vise surtout, d'une part, à s'assurer d'une adéquation (*fit*) entre la proposition de valeur et le public-cible et, d'autre part, à valider rapidement la faisabilité et l'intérêt généré par une idée précise, sans passer d'emblée par la rédaction,

⁷ Pour comprendre cette stratégie PUSH, pensez aux téléphones intelligents : les compagnies avaient une technologie à vendre, sans qu'un réel besoin ait été exprimé massivement de la part des consommateurs. La tendance s'est maintenant inversée et tout-un-chacun estime désormais avoir besoin d'un téléphone intelligent de plus en plus performant.

qui peut s'avérer fastidieuse, d'un plan d'affaires⁸ en bonne et due forme—ce qui ne sous-entend pas que ce travail de rédaction d'un plan d'affaires complet ne soit pas éventuellement nécessaire par la suite, notamment pour obtenir des financements. On peut même imaginer que ce processus itératif proposé par la matrice du modèle d'affaires conduise à moins de responsabilité : les validations successives auprès de différentes parties prenantes potentielles du projet pourraient conduire à faire des choix moins responsables, pour baisser certains coûts, par exemple, ou accélérer la concrétisation du projet. En d'autres termes, si l'outil est intéressant en lui-même et qu'il correspond bien à la vision processuelle de l'entrepreneuriat présentée (figure 1), il conviendrait de l'amender pour y infuser l'idée de responsabilité.

Les développements qui précèdent sont utiles à cette fin. D'une part, la case centrale de la matrice du plan d'affaires, soit la proposition de valeur, pourrait être simplement renommée en référence à la création responsable de valeur. D'autre part, les jugements nécessaires pour ajuster les matrices successives au regard des rétroactions des parties prenantes du projet gagneraient à s'appuyer sur les 3 niveaux de délibération dégagés (figure 6). Ainsi, chaque ajustement, c'est-à-dire chaque décision importante, pourrait être appuyée par une délibération en deux temps : 1) quelles sont les conséquences d'une décision particulière sur moi/nous, les autres et la nature et 2) en quoi la solution que je privilégie pour dépasser une situation indéterminée précise me permet-elle d'assurer un équilibre en matière de viabilité, d'équité ou de soutenabilité. Ces ajouts permettraient, à notre avis, de soutenir le développement des réflexes associés à l'entrepreneuriat responsable.

3.2. Les écoles de gestion comme promotrices de l'entrepreneuriat responsable

Encore aujourd'hui, même si l'entrepreneuriat se démocratise et devient une activité transversale et multidisciplinaire, présente dans toutes les facultés et écoles des universités, il demeure que son enseignement et son développement relèvent essentiellement des écoles de gestion. Qui plus est, les entreprises et organisations existantes souhaitent de plus en plus développer cet aspect dans leurs activités, de quelque manière que ce soit : orientation entrepreneuriale, activités intrapreneuriales et développement des compétences entrepreneuriales des employés. L'ensemble de ces objectifs s'inscrivent dans notre conception inclusive de l'entrepreneuriat, et par conséquent, soutiennent le rôle prépondérant que devraient jouer les écoles de gestion dans le développement de l'entrepreneuriat responsable. Permettre le développement d'entrepreneurs responsables s'inscrit notamment dans la mission fondamentale de la faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval (FSA ULaval), soit celle de « *contribuer au développement de la personne, des organisations et de la société par la création et la transmission de savoirs en gestion. Elle forme des gestionnaires, des spécialistes et des entrepreneurs ouverts sur le monde, socialement responsables et préparés à devenir des leaders qui auront de l'influence dans leur milieu* »⁹. Les écoles de gestion auraient également intérêt à jouer un rôle de propagation de cette vision de l'entrepreneuriat responsable, des valeurs, habiletés et compétences qui y sont associées dans l'ensemble des campus universitaires. En ce sens, la conception de l'entrepreneuriat responsable que nous proposons permettra, de notre point de vue, de rallier l'ensemble des facultés autour d'une vision commune et intégratrice favorable aux étudiants de tous les domaines d'études.

⁸ Au regard du processus entrepreneurial tel qu'il a été présenté (figure 1), rédiger un plan d'affaires, si l'exercice est réalisé en vase clos, revient à tout faire reposer sur la planification (réflexion pré-action), sans passer par la phase d'expérimentation (réflexion-en-action), pour atteindre l'objectif fixé.

⁹ Extrait du site internet de FSA ULaval, (www.fsa.ulaval.ca), consulté le 18 juillet 2017.

Bibliographie

- Ampleman, G., Doré, G., Gaudreau, L., Larose, C., Leboeuf, L. & Ventelou, D. (1994). La conscientisation. *Les cahiers de la conscientisation, numéro 1*. Québec : Collectif québécois d'édition populaire.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175-1184.
- Bruyat, C., & Julien, P.-A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 165-180.
- Caird, S. (1990). What does it mean to be enterprising? *British Journal of Management*, 1(3), 137-145.
- Carrier, C. (2007). Strategies for teaching entrepreneurship: What else beyond lectures, case studies and business plans? In A. Fayolle (Ed.). *Handbook of Research in Entrepreneurship Education* (vol. 1, p. 143-159). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship: Towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal*, 25(1), 5-26.
- Dewey, J. (1938a). *Experience and Education*. New York: MacMillan.
- Dewey, J. (1938b). *Logic. The theory of inquiry*. New-York: Henry Holt and Company.
- Filion, L. J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances. *Revue internationale PME*, 10(2), 130-172.
- Gasse, Y. (2008). *The entrepreneurial approach model at Université Laval*. Document de travail 2008-010. Université Laval : Centre d'entrepreneuriat et de PME.
- Giacalone, R. A. & Thompson, K. R. (2006). Business ethics and social responsibility education: Shifting the worldview. *Academy of Management Learning and Education*, 5(3), 266-277.
- Gianfaldoni, P. (2004). Utilité sociale versus utilité économique. L'entrepreneuriat en économie solidaire. *Écologie et politique*, 28, 93-103.
- Grégoire, D. A., Noël, M. X., Déry, R. et Béchard, J.-P. (2006). Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A co-citation analysis of *frontiers of entrepreneurship research*, 1981–2004. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(3), 333-373.
- Hall, J. K., Daneke, G. A., & Lenox, M. J. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25, 439-448.
- Harris, J. D., Sapienza, H. J., & Bowie, N. E. (2009). Ethics and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 407-418.
- Lackéus, M. (2015). *Entrepreneurship in education. What, why, when, how*. Background paper. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Paris: Local Economic and Employment Development (LEED).
- Levesque, R. (2011). *École communautaire entrepreneuriale. Clé indispensable au développement durable*. Cahier de recherche 2011-03. Montréal : École des Hautes Études Commerciales.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2013). *Conscious capitalism. Liberating the heroic spirit of business*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Michaud, M., & Audebrand, L. K. (2014). Regards croisés sur l'économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises. *Éthique publique*, 16(2), 97-115.
- Obrecht, J.-J. (2016). Sustainable entrepreneurship education: A new field for research in step with the 'effectual entrepreneur'. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 29(1), 83-102.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business model. Nouvelle génération*. Paris: Pearson Education France.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *La méthode Value proposition design*. Paris : Pearson France.

- Parrish, B. D. (2010). Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. *Journal of Business Venturing*, 25, 510-523.
- Pepin, M. (2012). Enterprise education: a Deweyan perspective. *Education+Training*, 54(8/9), 801-812.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Schmitt, C. (2015). *L'agir entrepreneurial. Repenser l'action des entrepreneurs*. Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257-279.
- Tremblay, M., & Gasse, Y. (2013). Façonner l'entrepreneur, le rôle du milieu. Dans C. A. Sheehan (dir.). *Entreprendre. La passion de créer et d'agir* (pp. 20-37). Saint-Laurent, Canada : Éditions du Renouveau Pédagogique.
- Verstraete, T., & Fayolle, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'entrepreneuriat*, 4(1), 33-52.