L'accompagnement entrepreneurial : la métamorphose des accompagnateurs en facilitateurs

Aurélien Ferry

▶ **To cite this version:**

Aurélien Ferry. L'accompagnement entrepreneurial : la métamorphose des accompagnateurs en facilitateurs. Gestion et management. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2018. Français. NNT : 2018CNAM1217 . tel-02068050

HAL Id: tel-02068050
https://theses.hal.science/tel-02068050

Submitted on 14 Mar 2019

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

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

le cnam

ÉCOLE DOCTORALE Abbé Grégoire

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action

THÈSE présentée par :

Aurélien FERRY

soutenue le : **21 décembre 2018**

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : Sciences de gestion / Spécialité prospective, innovation, stratégie, organisation

L'accompagnement entrepreneurial :

la métamorphose des accompagnateurs en facilitateurs

THÈSE dirigée par :

Monsieur BAYAD Mohamed	Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers

THÈSE co-dirigée par :

Monsieur BOULY Jean-Claude	Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers

RAPPORTEURS :

Madame PERSSON Sybille	Professeure à ICN Business School
Monsieur LIOUVILLE Jacques	Professeur à l'Université de Strasbourg

---

JURY :

Monsieur PESQUEUX Yvon	Président du jury, Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers
Madame CASPARI Francine	Membre invité, Gérante du Cabinet Caspari&Associés, conseil en montage et développement de projets

« Aucun de nous ne sait ce que nous savons tous, ensemble. »

Euripide *(-480, -406 av J.-C.)*

Remerciements

Je tiens en premier lieu à témoigner ma profonde reconnaissance envers le **Professeur Mohamed Bayad**, qui a dirigé ce travail de recherche. J'ai acquis grâce à lui une méthodologie et une rigueur scientifique que je ne me connaissais pas. Il a su me guider et me faire découvrir un monde qui se trouvait juste là, à mes côtés, et que je n'imaginais pas.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude envers le **Professeur Jean-Claude Bouly**, qui a accepté d'être le co-directeur de cette thèse. Tout au long de ce travail, il m'a encouragé, guidé et m'a apporté un professionnalisme à toute épreuve.

Je tiens à remercier les 31 personnes que je nomme « mon équipe », qui ont rendu ce travail possible sur l'ensemble du territoire (France / Maroc) : **informaticiens, coordinateurs pédagogiques, assistants, communicants**, et tout particulièrement **Stéphanie Gerardin**, **Armelle Glandut** et **Maria Henner Maroko**, les **cheffes de projet régionaux**. Ils m'ont fait confiance, m'ont suivi malgré les incertitudes inhérentes à l'avancement d'un projet complexe et interrégional. La réussite de ce projet leur est dédié.

Un grand merci à l'ensemble des 50 personnes qui sont passées devant nos caméras pour présenter, expliquer, exposer et contextualiser les MOOC et les SPOC, et tout particulièrement à **Aleksandra Vitosevic**, Consultante en création d'entreprise et réseau, **Sabrina Krouri**, Responsable de Cnam Incubateur, **Nathalie Carré**, Expert entrepreneuriat CCI France, et à tous les dirigeants, startuppers et entrepreneurs mobilisés.

Pendant tout ce travail de recherche, nous avons été à la rencontre des acteurs que nous avons nommés les Entrepreneurship Facilitateurs, de Nantes à Nancy, de Paris à Casablanca, de Marrakech à Orléans. Je tiens à remercier du fond du cœur ces **100 acteurs de l'accompagnement entrepreneurial, professionnels, enseignants**, qui se sont portés volontaires pour se métamorphoser en facilitateurs. Ils nous ont fait confiance, ils ont accepté de modifier leurs pratiques, ils ont revêtu un habit qu'ils ne maîtrisaient pas et nous ont fait part de leurs remarques, inquiétudes et préconisations tout au long de ce travail. Et un grand merci aux Institutions et Universités qui ont rendu ce projet viable en mobilisant leurs enseignants, professionnels et acteurs de leurs réseaux : Cnam Bretagne, Cnam Centre, Cnam Grand Est, Cnam Pays de la Loire, HeSam Entreprendre, Université de Casablanca, Université d'El Jadida, Université de Rabat, Université de Settat, Université de Tanger-Tétouan, Université de Marrakech, j'en profite pour remercier **Alain André**, Représentant du

Cnam au Maroc, qui a rendu ces discussions et actions possibles, Université D'Angers, Aftec, Lycées.

Je remercie sincèrement tous les Professeurs, Maîtres de conférence et Universitaires qui ont été pour moi une source d'inspiration lors de mes rencontres et discussions avec eux, notamment **Maria-Beatriz Salgado**, Maître de conférences HDR Cnam, **Jean-Pierre Mouline**, Maître de conférences en Sciences de gestion Université de Lorraine, **Dominique Sartori**, Maître de conférences en sciences de gestion Université de Lorraine, **Marie-France Clerc-Girard**, Professeure associée stratégie et entrepreneuriat ICN Business School, **André Letowski**, Ex-directeur des études et ex-directeur de l'OPPE à l'Agence Pour la Création d'Entreprises, ex-directeur de développement économique, **Sybille Persson**, Professeure ICN Business School, Directrice adjointe de la recherche. Chacun m'a apporté une vision de l'entrepreneuriat, qui au fur et à mesure de mes travaux, a enrichi mes actions, réflexions et recherches.

Je remercie les institutions qui ont rendu ce projet économiquement viable : la **Caisse de Déport et de Consignation**, le **Programme d'Investissement et d'Avenir**, l'**ambassade de France au Maroc**, le **Conservatoire National des Arts et Métiers**.

Je remercie également l'ensemble des staffs techniques qui ont permis la démultiplication de ce projet : **France Université Numérique**, les **cellules techniques du Cnam** (MOOC, studio d'enregistrement, Innovation pédagogique…) et notamment **Isabelle Gonon**, Directrice des projets MOOC du Cnam.

Je remercie tout particulièrement mes camarades de mon laboratoire de recherche, qui m'ont soutenu et encouragé pendant tout ce travail : **Akram El Fenne**, **Najib Afa**, **Aurélie Kleber**, **Alain-Denis Ekome Toung**, **Laïla Nifakiane**, **Ghislain Paladini**.

Je remercie également l'ensemble de mes collègues du Cnam, pour leur patience et leur compréhension à mon égard. Je remercie tout particulièrement **Alain Leroy**, Directeur de Cnam Entrepreneur(s), Ingénieur de recherche, qui m'a conseillé, épaulé et guidé pendant ces années de recherche.

Un grand merci aux membres de mon jury de Thèse qui ont accepté nos sollicitations, **Pr. Sybille Persson**, **Pr. Yvon Pesqueux**, **Pr. Jacques Liouville** et Madame **Francine Caspari**.

Je remercie enfin les **12.900 internautes, étudiants, auditeurs, futurs entrepreneurs**, ces individus qui ont manifesté une envie entrepreneuriale et qui ont exploré, au travers des dispositifs hybrides mis en place, leur désir d'entreprendre.

Et je tiens à remercier ma femme, **Claire**, ainsi que mes filles, **Lucie** et **Axelle**, qui m'ont soutenu, chacune à sa manière, et qui ont été compréhensives pendant mes longues soirées de rédaction.

Résumé / Abstract

« Pour accompagner les entreprenants de demain, les acteurs de l'accompagnement devront se métamorphoser en facilitateurs pour faire émerger l'intelligence collective, pour collaborer avec l'intelligence artificielle, faire preuve d'intelligence émotionnelle et permettre l'intelligence andragogique. »

Pour répondre à cette problématique et pour débuter ce travail, nous nous sommes penchés sur l'objet : l'entrepreneur. Les techniques d'accompagnement s'intéressent aujourd'hui à plusieurs paramètres : le projet, sa faisabilité, le marché, les possibilités, les capacités financières. Toutefois, Shapero et Sokol (1982) ont ouvert une nouvelle voie : l'intention entrepreneuriale. C'est alors que les recherches se sont intéressées à deux phénomènes pour décrire l'accompagnement : la désirabilité et la faisabilité. Cette désirabilité ouvre alors de nouveaux champs de questionnement : la motivation, le comportement, la personnalité. Dès lors, l'accompagnement ne se limite plus à la faisabilité mais inclue la posture entreprenante. Pour accompagner les entreprenants de demain, les acteurs de l'accompagnement devront se métamorphoser.

Dans un second temps, nous avons décidé d'étudier la différenciation des accompagnateurs. Dans cette recherche, nous avons décidé de choisir la prescription comme facteur de différenciation. L'entreprenant appréhende son rapport à l'accompagnement soit par intégration, soit par projection. De plus, son savoir est soit hétéro-finalisé, soit auto-finalisé. Pour accompagner les entreprenants de demain, les acteurs de l'accompagnement devront se métamorphoser en « accompagnateurs » de l'anxiété, de l'incertitude, du mode d'action. Ménager, servir, adoucir, ouvrir, simplifier, corriger, préparer, aider… l'accompagnateur facilite.

L'humanité est aujourd'hui soumise à des ruptures telles qu'elle n'a jamais connues, des mutations profondes qui redessinent et requestionnent sa place, son rôle et sa relation au monde : mutations sociétales, économiques, numériques et environnementales… Elles sont interdépendantes et ont des répercutions les unes sur les autres. Pour faire face à ces défis, les entreprenants vont devoir reparamétrer leur schéma de pensée, leur comportement, leur relation au besoin et vont devoir y répondre ensemble. Aujourd'hui, nous voyons une montée en puissance de l'intelligence collaborative : de plus en plus de lieux de rencontre des entreprenants (tiers-lieux), de nouveaux outils collectifs (Collaborative Consumption, Crowdfunding, Crowdsourcing) et de nouvelles économies basées sur le collaboratif. Pour

accompagner les entreprenants de demain, les acteurs de l'accompagnement devront s'intéresser aux pratiques collectives et collaboratives.

Dès lors, nous parlons d'entreprenants « augmentés » : augmentés par le collectif, par la noosphère et par l'intelligence artificielle. Ils cherchent à répondre à des enjeux nouveaux : vivre facile, vivre responsable, vivre bien, vivre ensemble. Afin de les étudier, nous avons constitué, créé et mis en place des espaces de formation hybrides (MOOC Désir d'entreprendre, SPOC Désir d'entreprendre, JEDI Millenium) constituant notre terrain de recherche : 12.900 individus qui sont dans une logique de noosphère, sensibles à l'intention et qui ont choisi de participer à un programme hybride pour clarifier leur désir d'entreprendre au travers du regard d'un collectif. Parmi eux, nous avons sélectionné notre échantillon, des individus qui ont manifestés une envie entrepreneuriale (désirabilité), qui ont entamé le process de formalisation de l'idée (faisabilité) et qui ont exprimé une intention (engagement). Nous les avons soumis à une batterie de tests psychométriques (13 outils scientifiquement validés et éprouvés (41 variables) + 10 questionnements fermés + 34 questionnements ouverts + 15 variables de catégorisation).

Pour donner suite à la batterie de tests psychométriques, nous avons décrit les individus de notre échantillon : leur schéma de pensée, leur relation aux émotions, leur accomplissement de soi et leur relation à autrui. Nous avons donc été en mesure de décrire leurs besoins et attentes en matière d'accompagnement par des facilitateurs : la posture de ces professionnels, leurs méthodes, leurs outils, leurs actions, et l'architecture des groupes accompagnés. Nous avons alors dressé les 24 capacités de ceux qure nous appelons à présent les « entrepreneurship facilitators », classés en 4 catégories : capacités de facilitation de l'intelligence collective (IC), de l'intelligence artificielle (IA), de l'intelligence émotionnelle (IE) et de l'intelligence andragogique (Ian).

Mots-clés : entrepreneuriat, entreprenants, accompagnement, facilitation, intelligence collective, intelligence artificielle, intelligence émotionnelle, intelligence andragogique

Résumé / Abstract en anglais

Entrepreneurial accompaniment :

Turning Coaches into Facilitators

Bringing out collective intelligence, collaborating with artificial intelligence, showing emotional intelligence, and allowing for andragogical intelligence.

“To support the entrepreneurs of tomorrow, coaches will have to transform into facilitators to bring out collective intelligence, collaborate with the artificial intelligence, show emotional intelligence, and allow for andragogical intelligence.”

To answer this problem and begin this project, we looked at the subject: the entrepreneur. Coaching techniques now involve several parameters: the project, its feasibility, the market, the possibilities, and the financial capacities. However, Shapero and Sokol (1982) have opened a new path: entrepreneurial intent. It was then that research was interested in two phenomena to describe coaching: desirability and feasibility. Desirability opens up new fields of questioning: motivation, behavior, personality. Therefore, support is no longer limited to feasibility, but also includes the entrepreneurial situation. To accompany the entrepreneurs of tomorrow, coaches will have to change.

Secondly, we decided to study the distinction of the coaches. For this study, we have decided to choose advice as a distinction factor. The relationship between the entrepreneur and the coach can be lead by integration or projection. Moreover, their knowledge is either hetero-finalized or self-finalized. To accompany the entrepreneurs of tomorrow, coaches will have to transform into "companions" for anxiety, the uncertainty, the mode of action. Spare, serve, soften, open, simplify, correct, prepare, help... coaches enable.

Today, humanity finds itself subject to profound changes that have remained until know unknown, changes that that redefine and question its place, its role, and its relationship to the world: societal, economic, digital, and environmental mutations... They are interdependent and have repercussions on one another. To face these challenges, entrepreneurs will have to re-plan their thought patterns, their behavior, their relationship if necessary and will have to find the answers together. Today, we see a rise in collaborative intelligence: more and more meeting places for entrepreneurs (third places), new collective tools (Collaborative

Consumption, Crowdfunding, Crowdsourcing) and new economies based on the collaborative. To support the entrepreneurs of tomorrow, coaches will have to be interested in collective and collaborative practices.

Therefore, we use the term "augmented" entrepreneurs: augmented by the group, the noosphere, and by artificial intelligence. They seek to face new challenges: live easy, live responsibly, live well, live together. In order to study them, we have created and set up hybrid training spaces (MOOC Désir d'entreprendre, SPOC Désir d'entreprendre, JEDI Millenium) constituting our field of research: 12,900 individuals in a noosphere logic, who agree with the intention, and who chose to participate in a hybrid program to clarify their desire to become entrepreneurs through the eyes of a group. Among them, we selected our sample, individuals who expressed an entrepreneurial desire (desirability), who started the formalization process of the idea (feasibility), and who expressed an intention (commitment). We subjected them to a set of psychometric tests (13 scientifically validated and proven tools (41 variables) + 10 closed questioning + 34 open questioning + 15 categorization variables).

To follow up on the set of psychometric tests, we described the individuals in our sample: their thought patterns, their relationship to emotions, their self-fulfillment, and their relationship to others. We have therefore been able to describe their needs and expectations for support by facilitators: the situation of these professionals, their methods, their tools, their actions, and the architecture of the accompanied groups. We then gathered the 24 skills of those who we now call the "entrepreneurship facilitators", classified into 4 categories: Collective Intelligence (CI), Artificial Intelligence (AI), Intelligence Emotional (EI) and Andragogic Intelligence (AnI).

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurs, accompaniment, coaches, facilitation, facilitators, collective intelligence, artificial intelligence, emotional intelligence, andragogical intelligence

Table des matières

Remerciements 3
Résumé / Abstract 6
Résumé / Abstract en anglais 8
Table des matières 10
Liste des tableaux 14
Liste des figures 18
Liste des annexes 25
Introduction 26
Introduction 27
Partie I – L'accompagnement : un acteur au service d'un individu 32
Chapitre 1 – De l'entrepreneur à la posture entreprenante 34
1.1 De l'entrepreneur à l'intention entrepreneuriale 35
1.2 De l'intention entrepreneuriale au comportement entrepreneurial 38
1.3 Du comportement entrepreneurial à la personnalité entrepreneuriale 44
1.4 Du comportement entrepreneurial aux compétences entrepreneuriales 47
1.5 De la personnalité et des compétences entrepreneuriales à la posture entreprenante 53
➔ Qu'accompagne-t-on chez un entrepreneur ? Aujourd'hui, les techniques d'accompagnement s'intéressent au projet et ignorent l'individu. Toutefois, l'entrepreneur se manifeste au travers de comportements, de personnalité et de compétences. Il faut accompagner une intention et une posture entrepreneuriale. 58
Chapitre 2 – De l'accompagnement fragmenté à l'accompagnement personnalisé 60
2.1 De l'accompagnement fragmenté à la différenciation selon les métiers 61
2.2 De l'accompagnement fragmenté à la différenciation selon les prestataires 61
2.3 De l'accompagnement fragmenté à la différenciation selon la prescription 62
2.4 De la différenciation selon la prescription à l'accompagnement personnalisé 68
➔ Aujourd'hui, on accompagne une vision de l'idée. Toutefois, il faut étendre l'accompagnement à ce qui entoure l'idée : l'entrepreneur, sa vision. L'accompagnement ne doit pas être axé sur la faisabilité (fragmenté) mais doit s'axer sur la désirabilité (personnalisée). 71
Partie II – L'accompagnement : un rôle au service d'un collectif 73
Chapitre 3 : De l'accompagnement personnalisé à l'accompagnement collectif 74
3.1 Un monde en pleines mutations… 74

3.2 … génère des opportunités à qui veut bien les voir 77
3.3 Ces « opportunistes », entreprenants, ont-ils un schéma de pensée différents ? 79
3.4 Ces « opportunistes », entreprenants, ont-ils des comportements différents ? 81
3.5 Ces « opportunistes », entreprenants, ont-ils une relation au besoin différente ? 89
3.6 Les nouveaux lieux de l'accompagnement collectif 92
3.7 Les nouveaux outils de l'accompagnement collectif 99
3.8 La nouvelle économie de l'accompagnement collectif 99
3.9 L'accompagnement collectif implique une nouvelle gestion de l'information 100
➔ La posture entrepreneuriale n'est plus l'apanage d'un seul individu, mais l'interaction et l'interrelation d'un collectif. Pour faire face aux défis de demain, les entrepreneurs vont devoir répondre aux problématiques ensemble. Les accompagnateurs vont devoir s'intéresser aux pratiques collaboratives et coopératives. 103
Partie III – L'accompagnement : une posture au service de l'intelligence collective 105
Chapitre 4 : De l'entreprenant dans un monde en mutation à l'entreprenant augmenté 106
4.1 Méthodologie de recherche 106
4.1.1 L'entreprenant augmenté par la noosphère 106
4.1.2 Posture, méthodologies et choix du terrain de recherche 114
4.2 Les outils pour analyser l'augmentation de l'entreprenant 130
4.3 Présentation du terrain de recherche 136
4.4 Identification de l'échantillon dans la population 149
4.4.1 Les critères caractérisant la recherche 149
4.4.2 La population mère 150
4.4.3 La taille de l'échantillon 151
4.4.4 Présentation du protocole de récolte des données 151
4.4.5 Synthèse du Flow Chart 154
4.4.6 Représentativité et biais de sélection 155
4.4.7 Méthodologie 156
➔ L'utilisation de cet échantillon n'est pas anodine. Ces individus entreprenants sont dans une logique de noosphère, sensibles à l'intention et ont choisi de participer à un programme hybride (Mooc, Spoc) pour clarifier leur désir d'entreprendre au travers du regard d'un collectif augmenté. 157
Chapitre 5 : De l'accompagnement collectif à une nouvelle posture de facilitation 159

5.1 Description de l'échantillon et identification des biais 159
5.2 Construction des classes d'analyses 176
5.2.1 Les variables 176
5.2.2 Les classes 199
5.3 Analyse, présentation et discussion des résultats 201
5.3.1 Analyse sociodémographique des individus 201
5.3.2 Analyse psychosociologique des individus 219
Chapitre 6 : Les différents types de facilitation 254
6.1 L'accompagnement entrepreneurial par l'intelligence collective 254
6.1.1 L'intelligence collective 254
6.1.2 Les types d'accompagnement 268
6.1.3 La polarité des critères des entreprenants 275
6.1.4 Présentation des 16 classes des entreprenants 286
6.2 Les types de facilitateurs 342
6.3 Synthèse des types de facilitateurs 380
➔ Pour accompagner les entreprenants de demain, les acteurs de l'accompagnement devront se métamorphoser en facilitateurs pour faire émerger l'intelligence collective, pour collaborer avec l'intelligence artificielle, faire preuve d'intelligence émotionnelle et permettre l'intelligence andragogique. 386
Conclusion 388
Annexes 422
Annexe 1 : Les grandes mutations 424
Annexe 2 : L'interrelation des grandes mutations 438
Annexe 3 : Espaces hybrides partagés de travail 456
Annexe 4 : Les outils du Crowd 467
Annexe 5 : Passer de l'économie de « l'avoir plus » à « l'être mieux » 476
Annexe 6 : L'échelle du continuum de la conversation 482
Annexe 7 : L'échelle du continuum de l'adaptation 485
Annexe 8 : Les échelles de la gestion des informations 488
Annexe 9 : Les approches de la noosphère 498
Annexe 10 : Le MOOC Désir d'entreprendre 553
Annexe 11 : Le SPOC Désir d'entreprendre pour des doctorants marocains 562
Annexe 12 : JEDI Millenium pour les jeunes 573

Annexe 13 : Typologie des entreprenants 590
Annexe 14 : Valeurs de l'échantillon des variables analysées 603
Résumé 649
Résumé en anglais 649

Liste des tableaux

Tableau 1 - Formes d'entrepreneuriat selon les motivations chez les porteurs de projet (Bayad, El Fenne et Ferry, 2017) 42
Tableau 2 - Comparaison des figures des rapports de prescription selon Bayad (2010) 67
Tableau 3 - Comparatif du monde entre l'ère industrielle et l'ère postindustrielle 74
Tableau 4 - Dimensions, catégories et variables à analyser 130
Tableau 5 - Choix des tests psychométriques connus, reconnus et éprouvés au regard des variables identifiées 131
Tableau 6 - Nature de la désirabilité des projets des individus de l'échantillon 159
Tableau 7 - Références liées des signaux faibles de la nature des projets de création 163
Tableau 8 - Âge des individus de l'échantillon 166
Tableau 9 - Analyse croisée des âges et de la nature des projets des individus de l'échantillon 167
Tableau 10 - Densité des lieux d'habitation des individus de l'échantillon 169
Tableau 11 - Analyse croisée des densités des lieux d'habitation et de la nature des projets des individus de l'échantillon 170
Tableau 12 - Niveaux d'études des individus de l'échantillon 171
Tableau 13 - Analyse croisée des niveaux d'études et de la nature des projets des individus de l'échantillon 171
Tableau 14 - Dispositifs des individus de l'échantillon 172
Tableau 15 - Analyse croisée des dispositifs et de la nature des projets des individus de l'échantillon 172
Tableau 16 - Répartition France / Maroc des individus de l'échantillon 173
Tableau 17 - Analyse croisée de la répartition France / Maroc et de la nature des projets des individus de l'échantillon 173
Tableau 18 - Sexe des individus de l'échantillon 174
Tableau 19 - Analyse croisée du sexe et de la nature des projets des individus de l'échantillon 174
Tableau 20 - Répartition des quêtes des individus de l'échantillon 175
Tableau 21 - Etude de la stabilité émotionnelle par rapport aux autres sous-variables du schéma de pensée 176
Tableau 22 - Distinctions rétrospectivité / prospectivité du schéma de pensée des individus de l'échantillon 178

Tableau 23 - Etude de l'intelligence émotionnelle par rapport aux autres sous-variables de la relation à ses émotions 179
Tableau 24 - Distinctions raisonnement / émotionnel de la relation aux émotions des individus de l'échantillon 182
Tableau 25 – Tableau croisé "relation aux émotions" (vs) "schéma de pensée" des individus de l'échantillon 184
Tableau 26 - Etude de l'authenticité (de vie) par rapport aux autres sous-variables de la relation au besoin 185
Tableau 27 - Distinctions accomplissement / non accomplissement (de soi) de la relation au besoin des individus de l'échantillon 186
Tableau 28 - Tableau croisé "accomplissement de soi" (vs) "schéma de pensée" des individus de l'échantillon 189
Tableau 29 - Tableau croisé "accomplissement de soi" (vs) "relation aux émotions" des individus de l'échantillon 190
Tableau 30 - Etude de la réactivité aux conflits sociaux par rapport aux autres sous-variables de la relation à autrui 191
Tableau 31 - Distinctions intériorisée / extériorisée de la relation à autrui des individus de l'échantillon 193
Tableau 32 - Tableau croisé "relation à autrui" (vs) "schéma de pensée" des individus de l'échantillon 195
Tableau 33 - Tableau croisé "relation aux émotions" (vs) "relation à autrui" des individus de l'échantillon 197
Tableau 34 - Tableau croisé "accomplissement de soi" (vs) "relation à autrui" des individus de l'échantillon 198
Tableau 35 - Classes psychosociologiques des individus de l'échantillon 199
Tableau 36 - Analyse des classes psychosociologiques en fonction des âges 201
Tableau 37 - Moyennes d'âge en fonction des classes psychosociologiques 204
Tableau 38 - Synthèse quadridimensionnelle de l'âge en fonction des critères psychosociologiques 206
Tableau 39 - Analyse des classes psychosociologiques en fonction de la densité des lieux d'habitation 207
Tableau 40 - Moyennes des densités des lieux d'habitation en fonction des classes psychosociologiques 208

Tableau 41 - Synthèse quadridimensionnelle de la densité des lieux d'habitation en fonction des critères psychosociologiques 209
Tableau 42 - Analyse des classes psychosociologiques en fonction du sexe..... 211
Tableau 43 - Moyennes des sexes en fonction des classes psychosociologiques 212
Tableau 44 - Synthèse quadridimensionnelle du sexe en fonction des critères psychosociologiques..... 214
Tableau 45 - Analyse des classes psychosociologiques en fonction des niveaux d'études.... 215
Tableau 46 – Pondération des niveaux d'études en fonction des classes psychosociologiques 215
Tableau 47 - Pondération des quatre critères constitutifs des classes psychosociologiques et des moyennes d'âge en fonction des filières des individus..... 216
Tableau 48 - Synthèse quadridimensionnelle des niveaux d'études en fonction des critères psychosociologiques..... 219
Tableau 49 - Synthèse quadridimensionnelle de l'appréhension de l'environnement en fonction des critères psychosociologiques 221
Tableau 50 - Synthèse quadridimensionnelle de la tolérance à l'incertitude en fonction des critères psychosociologiques..... 225
Tableau 51 - Synthèse quadridimensionnelle des préférences de la gestion de l'information en fonction des critères psychosociologiques 229
Tableau 52 - Synthèse quadridimensionnelle des besoins psychologiques en fonction des critères psychosociologiques..... 236
Tableau 53 - Synthèse quadridimensionnelle de la réactivité en fonction des critères psychosociologiques..... 239
Tableau 54 - Synthèse quadridimensionnelle des quêtes des entreprenants (approche entrepreneuriale de la noosphère) en fonction des critères psychosociologiques..... 252
Tableau 55 - Répartition des classes psychosociologiques en fonction des types d'intelligence collective classifiées par Jean-François Noubel..... 268
Tableau 56 - Tableau de répartition des quatre figures de l'accompagnement (rapport de prescription) en fonction des critères psychosociologiques..... 273
Tableau 57 - Rapport de prescription en fonction des classes psychosociologiques 275
Tableau 58 - Synthèse des facilitateurs en IC-Originelle..... 380
Tableau 59 - Synthèse des facilitateurs en IC-Pyramidale..... 381
Tableau 60 - Synthèse des facilitateurs en IC-Essaim 382

Tableau 61 - Synthèse des facilitateurs en IC-Globale 383
Tableau 62 - Les différents types de facilitateurs (tableau croisé forme IC / rapport de prescription) construits à partir de l'analyse psychosociologique quadridimensionnelle des entreprenants 384
Tableau 63 - Synthèse des trois types de crowdsourcing selon Burger-Helmchen et Pénin (2011) 475
Tableau 64 - Construction de l'échelle du continuum de la conversation 482
Tableau 65 - Construction de l'échelle du continuum de l'adaptation 485
Tableau 66 - Construction de l'échelle des préférences du synchronisme informationnel 489
Tableau 67 - Construction de l'échelle des préférences de la pérennité informationnelle 492
Tableau 68 - Fonctions du système nerveux (traitement de l'information) chez les animaux et dans la société, d'après Heylighen (2000) 500
Tableau 69 - Classes socio-démographiques des individus de l'échantillon 590
Tableau 70 - Portrait-robot des individus de la classe socio-démographique A 591
Tableau 71 - Portrait-robot des individus de la classe socio-démographique B 591
Tableau 72 - Portrait-robot des individus de la classe socio-démographique C 592
Tableau 73 - Portrait-robot des individus de la classe socio-démographique D 593
Tableau 74 - Portrait-robot des individus de la classe socio-démographique E 593
Tableau 75 - Portrait-robot des individus de la classe socio-démographique F 594
Tableau 76 - Portrait-robot des individus de la classe socio-démographique G 595
Tableau 77 - Portrait-robot des individus de la classe socio-démographique H 595
Tableau 78 - Portrait-robot des individus de la classe socio-démographique I 596
Tableau 79 - Portrait-robot des individus de la classe socio-démographique J 596
Tableau 80 - Portrait-robot des individus de la classe socio-démographique K 597
Tableau 81 - Portrait-robot des individus de la classe socio-démographique L 598

Liste des figures

Figure 1 - Modèle de Shapero d'après Krueger (1993) 37
Figure 2 - Synthèse des variables de la relation à ses émotions 56
Figure 3 - Figure du chapitre 1 : la posture entreprenante 58
Figure 4 - Le continuum de l'adaptation 63
Figure 5 - Le continuum de la conversation 64
Figure 6 - Différenciation des formes d'accompagnement par le rapport de prescription selon Bayad (2010) 65
Figure 7 - Synthèse des variables du rapport à l'accompagnement 70
Figure 8 - Figure du chapitre 2 : l'accompagnement personnalisé 71
Figure 9 - Ruptures et grandes mutations de notre époque 78
Figure 10 - Synthèse des variables du schéma de pensée 81
Figure 11 - Les quatre configurations spatio-temporelles de l'économie selon Torrès 82
Figure 12 - Le degré d'implication de l'entrepreneur face à la globalisation selon Torrès 83
Figure 13 - Synthèse des variables de la relation à son besoin 91
Figure 14 - Synthèse des espaces hybrides partagés de travail 95
Figure 15 - Synthèse des variables de la relation à autrui 98
Figure 16 - Synthèse des variables de la gestion de l'information 102
Figure 17 - Figure du chapitre 3 : l'accompagnement collectif 103
Figure 18 - Le degré de conscientisation des entreprenants dans la noosphère entrepreneuriale 108
Figure 19 - La quête des entreprenants dans la noosphère entrepreneuriale 110
Figure 20 - Les enjeux des entreprenants dans la noosphère entrepreneuriale 113
Figure 21 - Les enjeux de l'entreprenant du XXIème siècle au travers de l'approche entrepreneuriale de la noosphère 114
Figure 22 - Schéma de l'entreprenant au regard des tests psychométriques 135
Figure 23 - Synthèse schématique du MOOC Désir d'entreprendre 140
Figure 24 - Synthèse schématique du SPOC Désir d'entreprendre 142
Figure 25 - Synthèse schématique de JEDI Millenium 147
Figure 26 - Les différents terrains au regard des tests psychométriques 148
Figure 27 - Synthèse du flow chart de l'étude 154
Figure 28 - Figure du chapitre 4 : l'entreprenant augmenté 157
Figure 29 - Nature des projets de création 160

Figure 30 - Les signaux faibles de la nature des projets de création : l'exemple de l'informatique 162
Figure 31 - Nature des projets de développement 165
Figure 32 - Analyse croisée des âges et de la nature des projets des individus de l'échantillon 168
Figure 33 - Zoom sur l'analyse croisée des âges et de la désirabilité des projets de développement des individus de l'échantillon 168
Figure 34 - Analyse croisée des densités des lieux d'habitation et de la nature des projets des individus de l'échantillon 170
Figure 35 - Dichotomie du schéma de pensée (rétrospectif / prospectif) 177
Figure 36 - Répartition des individus de l'échantillon en fonction de la pondération du schéma de pensée 178
Figure 37 - Dichotomie de la relation aux émotions (raisonnement / émotionnel) 181
Figure 38 - Répartition des individus de l'échantillon en fonction de la pondération de la relation aux émotions 181
Figure 39 - Analyse croisée "relation aux émotions" (vs) "schéma de pensée" des individus de l'échantillon 183
Figure 40 - Dichotomie de la relation au besoin (accomplissement de soi / non accomplissement de soi) 186
Figure 41 - Répartition des individus de l'échantillon en fonction de la pondération de la relation au besoin 186
Figure 42 - Analyse croisée "accomplissement de soi" (vs) "schéma de pensée" des individus de l'échantillon 187
Figure 43 - Analyse croisée "accomplissement de soi" (vs) "relation aux émotions" des individus de l'échantillon 189
Figure 44 - Dichotomie de la relation à autrui (intériorisée / extériorisée) 193
Figure 45 - Répartition des individus de l'échantillon en fonction de la pondération de la relation à autrui 193
Figure 46 - Analyse croisée "relation à autrui" (vs) "schéma de pensée" des individus de l'échantillon 195
Figure 47 - Analyse croisée "relation à autrui" (vs) "relation aux émotions" des individus de l'échantillon 196

Figure 48 - Analyse croisée "relation à autrui" (vs) "accomplissement de soi" des individus de l'échantillon 198
Figure 49 - Impact de l'âge sur l'acceptation de l'influence extérieure 204
Figure 50 - Répartition des classes psychosociologiques en fonction du couple perception / jugement 220
Figure 51 - Répartition des critères psychosociologiques en fonction du couple perception / jugement 220
Figure 52 - Répartition des classes psychosociologiques en fonction de la tolérance à l'incertitude 223
Figure 53 - Répartition des critères psychosociologiques en fonction de la tolérance à l'incertitude 223
Figure 54 - Répartition des classes psychosociologiques en fonction des préférences des modes de communication 227
Figure 55 - Répartition des critères psychosociologiques en fonction des préférences des modes de communication 228
Figure 56 - Répartition des classes psychosociologiques en fonction de la satisfaction des besoins psychologiques 231
Figure 57 - Répartition des critères psychosociologiques en fonction de la satisfaction des besoins psychologiques 231
Figure 58 - Répartition des classes psychosociologiques en fonction de la satisfaction des besoins d'autonomie 232
Figure 59 - Répartition des critères psychosociologiques en fonction de la satisfaction des besoins d'autonomie 232
Figure 60 - Répartition des classes psychosociologiques en fonction de la satisfaction des besoins de compétences 233
Figure 61 - Répartition des critères psychosociologiques en fonction de la satisfaction des besoins de compétences 233
Figure 62 - Répartition des classes psychosociologiques en fonction de la satisfaction des besoins d'appartenance sociale 234
Figure 63 - Répartition des critères psychosociologiques en fonction de la satisfaction des besoins d'appartenance sociale 234
Figure 64 - Répartition des classes psychosociologiques en fonction de la réactivité à des éléments négatifs 238

Figure 65 - Répartition des critères psychosociologiques en fonction de la réactivité à des éléments négatifs 238
Figure 66 - Répartition des classes psychosociologiques en fonction des quêtes des entreprenants (approche entrepreneuriale de la noosphère) 249
Figure 67 - Répartition des critères psychosociologiques en fonction des quêtes des entreprenants (approche entrepreneuriale de la noosphère) 250
Figure 68 - Schéma synthétique de l'intelligence collective originelle sur la base des travaux menés par Jean-François Noubel 257
Figure 69 - Schéma synthétique de l'intelligence collective pyramidale sur la base des travaux menés par Jean-François Noubel 260
Figure 70 - Schéma synthétique de l'intelligence collective en essaim sur la base des travaux menés par Jean-François Noubel 262
Figure 71 - Schéma synthétique de l'intelligence collective globale sur la base des travaux menés par Jean-François Noubel 265
Figure 72 - Répartition des classes psychosociologiques en fonction du rapport de prescription d'après les travaux menés par le Pr. Bayad 270
Figure 73 - Répartition des critères psychosociologiques en fonction du rapport de prescription d'après les travaux menés par le Pr. Bayad 271
Figure 74 - Dichotomie schéma de pensée rétrospectif / prospectif "R/P" 282
Figure 75 - Dichotomie relation aux émotions subie (raisonnement) / maîtrisée (émotions) "S/M" 283
Figure 76 - Dichotomie relation à son besoin non-accompli / accompli "N/A" 284
Figure 77 - Dichotomie relation à autrui intériorisée / extériorisée "I/E" 285
Figure 78 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique RSNI - Les administrateurs 289
Figure 79 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique RSAI - Les gestionnaires 292
Figure 80 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique PSNI - Les planificateurs 296
Figure 81 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique PSAI - Les régisseurs 299
Figure 82 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique RSNE - Les managers 302

Figure 83 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique RSAE - Les directeurs 306
Figure 84 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique PSNE - Les pilotes 309
Figure 85 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique PSAE - Les coordinateurs 313
Figure 86 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique RMNI - Les conservateurs 316
Figure 87 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique RMAI - Les conformistes 319
Figure 88 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique PMNI - Les créateurs 323
Figure 89 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique PMAI - Les inventeurs 327
Figure 90 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique RMNE - Les défensifs 331
Figure 91 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique RMAE - Les traditionnalistes 334
Figure 92 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique PMNE - Les innovateurs 337
Figure 93 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique PMAE - Les pionniers 342
Figure 94 - Le M-facilitateur en IC-Originelle - Le précepteur 345
Figure 95 - Le M-facilitateur en IC-Pyramidale - Le mentor 349
Figure 96 - Le M-facilitateur en IC-Essaim - Le gourou 353
Figure 97 - Le E-facilitateur en IC-Originelle - Le spécialiste 356
Figure 98 - Le E-facilitateur en IC-Pyramidale – L'expert 359
Figure 99 - Le C-facilitateur en IC-Originelle - Le coach 362
Figure 100 - Le C-facilitateur en IC-Essaim – L'animateur 365
Figure 101 - Le A-facilitateur en IC-Originelle – Le guide 368
Figure 102 - Le A-facilitateur en IC-Pyramidale – Le conseiller / consultant 372
Figure 103 - Le A-facilitateur en IC-Essaim – Le préconisateur 376
Figure 104 - Le A-facilitateur en IC-Globale – Le conseil-monde 379

Figure 105 – Les capacités des Entrepreneurship facilitators 386
Figure 106 – Les capacités des Entrepreneurship facilitators 401
Figure 107 - Evolution du régime démographique des siècles passés à 2050 425
Figure 108 - Les révolutions industrielles de 1830 à demain 448
Figure 109 - Synthèse des espaces hybrides partagés de travail 466
Figure 110 - L'approche cérébrale de la noosphère 502
Figure 111 - L'approche biogéochimique de la noosphère 505
Figure 112 - L'approche topographique de la noosphère 507
Figure 113 - L'approche noétique de la noosphère 511
Figure 114 - L'approche mathématique de la noosphère 513
Figure 115 - L'approche ésotérique de la noosphère 517
Figure 116 - L'approche philosophique de la noosphère 522
Figure 117 - L'approche informationnelle de la noosphère 526
Figure 118 - L'approche spirituelle de la noosphère 530
Figure 119 - Synthèse des approches de la noosphère 531
Figure 120 - Le territoire de la noosphère entrepreneuriale 535
Figure 121 - Le visage de la noosphère entrepreneuriale 539
Figure 122 - Les données de la noosphère entrepreneuriale 547
Figure 123 - L'avenir de la noosphère entrepreneuriale 550
Figure 124 - L'approche entrepreneuriale de la noosphère 551
Figure 125 - Les chiffres clés du MOOC Désir d'entreprendre 559
Figure 126 - Synthèse schématique du MOOC Désir d'entreprendre 560
Figure 127 - Les chiffres clés du SPOC Désir d'entreprendre 571
Figure 128 - Synthèse schématique du SPOC Désir d'entreprendre 571
Figure 129 – Décomposition des étapes de réalisation de JEDI Millenium 583
Figure 130 - Planning global de JEDI Millenium 584
Figure 131 - Les chiffres clés de JEDI Millenium 587
Figure 132 - Synthèse schématique de JEDI Millenium 588
Figure 133 - Répartition des classes socio-démographiques des individus de l'échantillon en fonction de leurs attentes et en fonction des attentes des rapports de prescription des accompagnants 599
Figure 134 - Répartition des classes socio-démographiques des individus en fonction de leurs préférences dans les modes de communication 600

Figure 135 - Répartition des classes socio-démographiques des individus de l'échantillon en fonction des quêtes (approche entrepreneuriale de la noosphère)..... 601

Liste des annexes

Annexe 1 : les grandes mutations ……400
Annexe 2 : L'interrelation des grandes mutations ……..414
Annexe 3 : Espaces hybrides partagés de travail ……431
Annexe 4 : Les outils du Crowd ……..441
Annexe 5 : Passer de l'économie de « l'avoir plus » à « l'être mieux » …….450
Annexe 6 : L'échelle du continuum de la conversation ……...455
Annexe 7 : L'échelle du continuum de l'adaptation …….457
Annexe 8 : Les échelles de la gestion des informations ……...459
Annexe 9 : Les approches de la noosphères ……468
Annexe 10 : Le MOOC Désir d'entreprendre …….520
Annexe 11 : Le SPOC Désir d'entreprendre pour des doctorants marocains …….528
Annexe 12 : JEDI Millenium pour les jeunes …….538
Annexe 13 : Typologie des entreprenants ……...553
Annexe 14 : Valeurs de l'échantillon des variables analysées ……565

Introduction

Introduction

Dans les années 1970, les aides aux entrepreneurs sont essentiellement constituées de prêts et de subventions. L'enjeu est l'augmentation du nombre de créations d'entreprises.

Dans les années 1980, les aides s'adjoignent d'acteurs qui suivent l'activité des projets subventionnés. L'enjeu est l'augmentation du taux de survie des entreprises en consolidant le projet.

Dans les années 1990, les acteurs s'intéressent au porteur de projet, en le formant et en lui proposant des lieux adaptés (pépinière, couveuse). L'enjeu est le taux de survie des entreprises en consolidant l'humain.

Dans les années 2000, les aides deviennent spécifiques et les organismes et collectivités investissent sur des thématiques liées aux problématiques de leur territoire (projets technologiques et innovants, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat féminin…). L'enjeu devient spécifique au territoire et à ses orientations.

Dans les années 2010, les aides sont fragmentées et proviennent de sources multiples (collectivités, financement participatif…) et portent sur des projets collectifs et des projets maillés en réseau. L'enjeu est le taux de survie des entreprises en misant sur le caractère collaboratif et maillage territorial.

Dans les années 2020, quel sera le caractère d'aide et les enjeux liés à l'accompagnement entrepreneurial ?

D'après les recherches scientifiques liées à l'accompagnement, trois grandes familles de différentiation existent : différencier les formes d'accompagnement selon les métiers (Belet, 1993), différencier selon les prestations (Plane et Torres, 1997) et différencier selon les rapports de prescription (Bayad, 2010).

Nous baserons notre recherche sur la troisième famille de différenciation selon les rapports de prescription.

Cette thèse est consacrée à l'étude de l'évolution socioculturelle des pratiques d'accompagnement pour les individus qui ont une intention entrepreneuriale. Elle s'intéresse plus particulièrement aux entreprenants d'aujourd'hui et de demain, augmentés par les évolutions structurelles des territoires, des nouveaux outils, des mutations économiques ainsi que des ruptures et bouleversements écologiques, sociétaux, technologiques et numériques du

monde actuel. Nous traversons aujourd'hui une période de crise aux multiples dimensions qui se cumulent et s'alimentent les unes aux autres. Cette crise nécessite des mutations structurelles profondes pour faire face aux défis qui nous attendent : les défis énergétiques, les défis démographiques, les défis sociétaux, les défis technologiques... Ces mutations sont interconnectées et devront trouver des réponses simultanées.

Ce monde en mutation crée des interstices qui sont autant de possibilités d'innovation, de créativité et de nouveaux modèles à inventer par les personnes entreprenantes. Pour voir, sentir, toucher, ressentir ce nouveau monde en gestation, les entreprenants devront être augmentés. Dans un premier temps, augmentés par de nouvelles méthodes, pratiques et process (Design Thinking, méthodes de créativités). Deuxièmement augmentés par une intelligence collective (réseau, interconnexion, collaboration). Troisièmement, augmentés par une intelligence artificielle (nouveaux outils informatiques, plateformes collaboratives, financements participatifs, big data). Quatrièmement, augmentés par une intelligence émotionnelle (conscience et maîtrise de soi, motivation, empathie, aptitudes sociales). Enfin, cinquièmement par une intelligence andragogique (capacité d'apprentissage des adultes dans et par l'action, entreprendre pour apprendre, remise en cause des certitudes, esprit critique basé sur l'expérience).

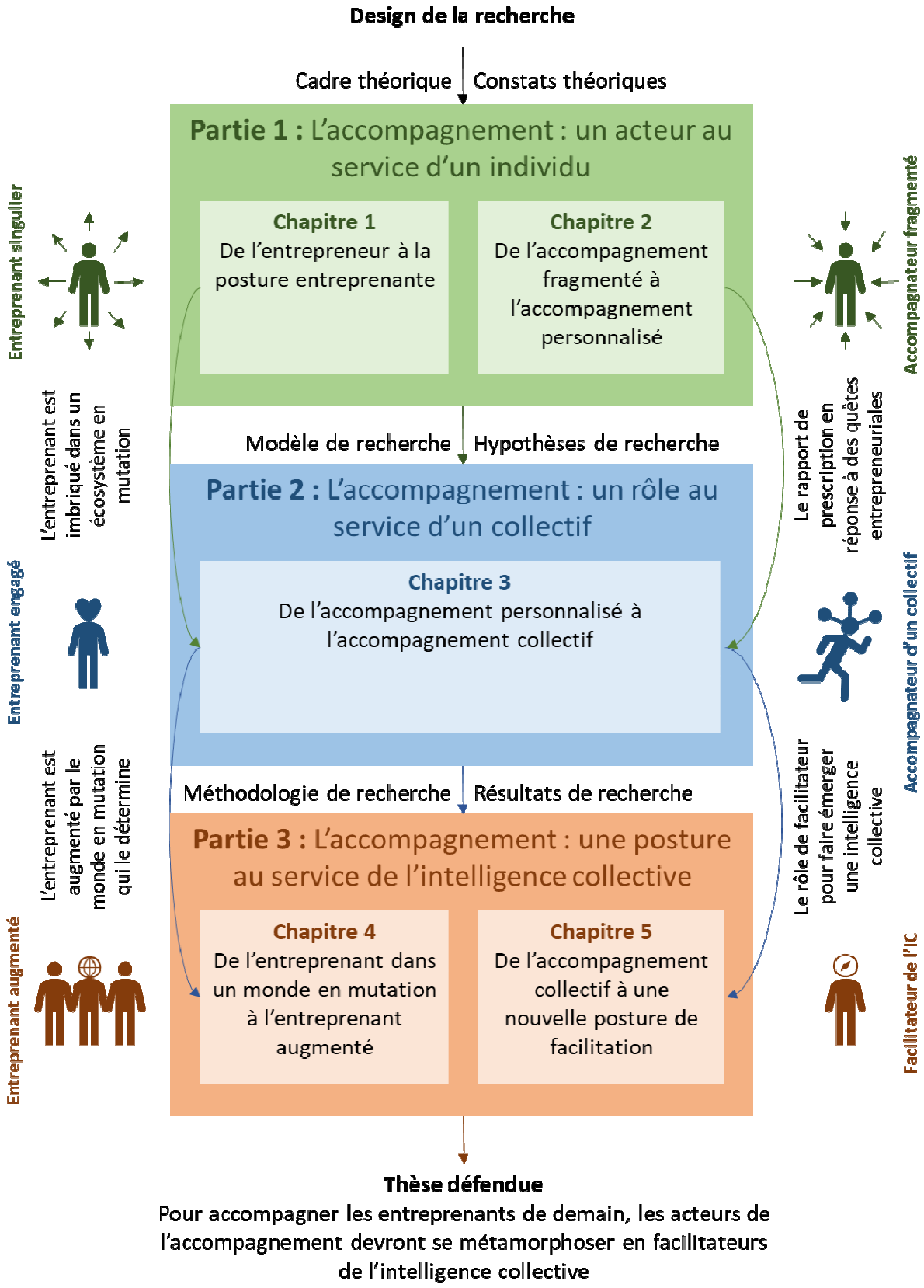
La thèse défendue ici est que pour accompagner les entreprenants augmentés, les acteurs de l'accompagnement devront se métamorphoser en facilitateurs de l'intelligence collective, artificielle, émotionnelle et andragogique.

Un cadrage et un constat théorique permettront de présenter le visage des acteurs d'hier : des accompagnateurs fragmentés (de l'accompagnement fragmenté à l'accompagnement personnalité) au service d'entreprenants singuliers (de l'entrepreneur à la posture entreprenante).

Nous poserons ensuite un modèle et des hypothèses de recherche afin de présenter le visage des acteurs d'aujourd'hui : des accompagnateurs d'un collectif (de l'accompagnement personnalisé à l'accompagnement collectif) au service d'entreprenants engagés (de la posture entreprenante à l'entreprenant dans un monde en mutation).

Enfin, nous détaillerons notre méthodologie et nos résultats de recherche afin de présenter le visage des acteurs de demain : des facilitateurs (de l'accompagnement collectif à une nouvelle posture de facilitation) au service des entreprenants augmentés (de l'entreprenant dans un monde en mutation à l'entreprenant augmenté).

La recherche s'effectue via des tests psychométriques (13 outils scientifiquement validés et éprouvés, analyse de 41 variables psycho-émotionnelles), complétés par des questionnements fermés (10 variables de performances d'action), des questions ouvertes (34 questionnements) et des questions de catégorisation des individus (15 variables) menés selon une méthode probabiliste (donc sans redressement de l'échantillon, mais avec la description des biais de sélection), auprès de 101 individus (Français et Marocains) qui ont une envie entrepreneuriale (désirabilité), qui ont entamé le process de formalisation de l'idée entrepreneuriale (étude de la faisabilité), qui ont exprimé une intention entrepreneuriale (engagement).


Design de la recherche
Cadre théorique
Constats théoriques
Partie 1 : L'accompagnement : un acteur au service d'un individu
Chapitre 1
De l'entrepreneur à la posture entreprenante
Chapitre 2
De l'accompagnement fragmenté à l'accompagnement personnalisé
Entreprenant singulier
Accompagnateur fragmenté
L'entreprenant est imbriqué dans un écosystème en mutation
Le rapport de prescription en réponse à des quêtes entrepreneuriales
Modèle de recherche
Hypothèses de recherche
Partie 2 : L'accompagnement : un rôle au service d'un collectif
Chapitre 3
De l'accompagnement personnalisé à l'accompagnement collectif
Entreprenant engagé
Accompagnateur d'un collectif
Méthodologie de recherche
Résultats de recherche
Partie 3 : L'accompagnement : une posture au service de l'intelligence collective
Chapitre 4
De l'entreprenant dans un monde en mutation à l'entreprenant augmenté
Chapitre 5
De l'accompagnement collectif à une nouvelle posture de facilitation
L'entreprenant est augmenté par le monde en mutation qui le détermine
Le rôle de facilitateur pour faire émerger une intelligence collective
Entreprenant augmenté
Facilitateur de l'IC
Thèse défendue
Pour accompagner les entreprenants de demain, les acteurs de l'accompagnement devront se métamorphoser en facilitateurs de l'intelligence collective

Partie I – L'accompagnement : un acteur au service d'un individu

Chapitre 1 – De l'entrepreneur à la posture entreprenante

Qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

Cette question d'une apparente simplicité se trouve être une question complexe et qui reste aujourd'hui en débat. Il existe en effet une multitude de définitions des termes « entrepreneur » et « entrepreneuriat », chacune reflétant un biais ou une posture particulière (Shapero & Sokol, 1982 ; Bowen & Hisrich, 1986).

Pour les économistes, l'entrepreneur est un preneur de risque qui participe au développement économique. Pour Cantillon (1755), « l'entrepreneur achète une matière première à un prix certain pour la transformer et la revendre à un prix incertain. C'est donc quelqu'un qui sait saisir une opportunité en vue de réaliser un profit, mais qui doit en assurer les risques ». Schumpeter (1928) présente l'entrepreneur comme un individu qui sait saisir des opportunités dans un objectif de développement économique. Michel Coster (2002) liste les mots clés associés à l'entrepreneur vu par les économistes : prise de risque, incertitude, opportunité, innovation, combinaisons nouvelles de ressources, développement économique.

Pour les psychologues (et les spécialistes du comportement humain), l'entrepreneur est un individu social, produit de son milieu, qui recherche à satisfaire ses besoins. Pour Mc Clelland (1961), le comportement de l'entrepreneur est dicté par une recherche de satisfaction d'un des deux besoins essentiels : le besoin d'accomplissement qui pousse un individu « à être responsable de la solution de ses problèmes et en conséquence à se fixer lui-même les objectifs aptes à l'épanouir » ; le besoin de puissance qui pousse un individu à occuper une place prédominante dans un système. Pour Paul Rasse et Denis Parisot (1992), les valeurs clés des entrepreneurs sont la volonté de s'exprimer et de se réaliser, le besoin d'indépendance et de liberté et le goût d'entreprendre et de diriger. Pour les psychologues, le risque des entrepreneurs n'est pas limité au risque financier énoncé par les économistes, mais englobe les risques de carrière, familiaux et psychiques. Les mots clés associés à l'entrepreneur vu par les psychologues sont : valeurs, motivations, se réaliser, satisfaire des besoins, désirs.

Pour les gestionnaires, l'entrepreneur est un individu qui perçoit une opportunité et qui crée une organisation pour l'exploiter. Pour Bygrave et Hofer (1991), les deux préalables, « un évènement entrepreneurial entraîne la création d'une nouvelle organisation pour l'exploiter » et « le process entrepreneurial comprend toutes les fonctions, activités et actions

inhérentes à la perception d'opportunités et à la création d'organisation pour les exploiter », permettent de proposer une définition : « Un entrepreneur est quelqu'un qui perçoit une opportunité et qui crée une organisation pour l'exploiter ». Pour Michel Coster (2002), « le phénomène entrepreneurial s'articule autour de trois dimensions dominantes, l'entrepreneur (adéquation homme / projet, logique personnelle et économique), l'acte d'entreprendre (ajustements interindividuels et intergroupes, intérêts catégoriels personnes / groupes) et l'entreprise (construction de l'avantage concurrentiel, logique de pouvoir de marché) ». Les mots clés associés à l'entrepreneur vu par les gestionnaires sont : organisation, processus, exploitation, opportunité, structure, compétitivité, entreprise.

Aujourd'hui en France, près de 6 millions de personnes envisagent d'entreprendre… Toutefois, 300.000 seulement d'entre elles sautent le pas par an et osent se lancer dans l'aventure. Pourquoi un tel écart ? Quelles sont les réticences et les contraintes personnelles qui freinent cette envie entrepreneuriale ? La sécurité d'un emploi stable, la peur du risque et le contexte économique difficile seraient-ils les seuls responsables ? Pas seulement ! Il faut aller plus en amont et comprendre cette force fondamentale de l'entreprenant qu'est le désir d'entreprendre.

1.1 De l'entrepreneur à l'intention entrepreneuriale

A travers toute l'histoire de l'humanité, le désir a été au centre des préoccupations des grands penseurs, artistes et philosophes, tentant de décrire le désir à l'origine des actions humaines :

- Platon (-428 ; -347) décrivait le désir comme un manque à combler. J'ai faim, je dois manger.
- Spinoza (1632 ; 1677) décrivait le désir comme une joie, un plaisir.
- Hegel (1770 ; 1831) décrivait le désir comme une attraction, une force qui tire.
- Stendhal (Marie-Henri Beyle) (1783 ; 1842) décrivait le désir comme un excès.
- Schopenhauer (1788 ; 1860) décrivait le désir comme un phénomène qui relève d'une souffrance, d'un frottement.
- Freud (1856 ; 1939) décrivait le désir comme une pulsion qui vient de l'intérieur, une forme inconsciente.

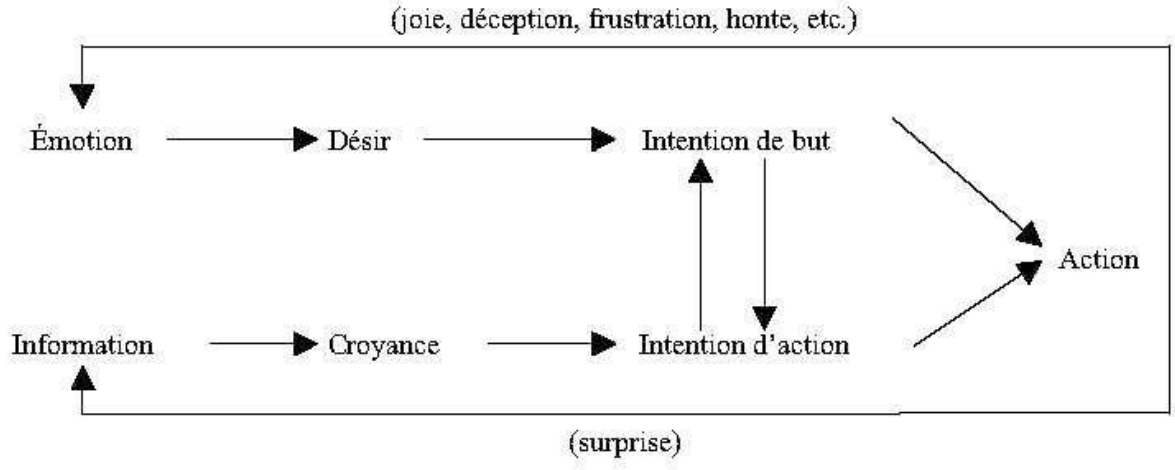
Manque, attraction, excès, souffrance, frottement, pulsion… faut-il alors se méfier du désir, de l'enthousiasme, d'entreprendre ?

Le désir des entrepreneurs est fortement lié aux questions profondément ancrées en eux : Qu'est-ce qu'il désire faire de sa vie professionnelle ? Qu'a-t-il à dire socialement au monde ? Quelle est sa position ? Que veut-il apporter à ce monde ? Qu'a-t-il envie de créer, qui fait sens pour lui ?

Le désir est aujourd'hui représenté par des formes d'entrepreneuriat. En 2006, Hernandez et Marco croisent les formes de désir des entrepreneurs (existentiel / économique) et la nature collective / individuelle de cette envie. Ils scindent alors les néo-entrepreneurs, les entrepreneurs postmodernes, les entrepreneurs classiques, les entrepreneurs sociaux et les entrepreneurs organisationnels. Une cinquième forme apparait aujourd'hui, au sein même des organisations : l'intrapreneuriat.

Bien d'autres référentiels existent pour présenter les différentes formes d'entrepreneuriat. Toutefois, il s'agit pour notre étude, non pas d'énumérer les différentes classifications d'entrepreneuriat, mais bien ne nous intéresser à l'intention entrepreneuriale, comme processus de réponse qui prend source dans le désir d'entreprendre.

En 2001, Bradmetz et Schneider exposent les liens entre le désir, les émotions, les croyances et l'action. Pour eux, « si l'émotion et la croyance peuvent être antagonistes, c'est parce que l'émotion n'est pas une évaluation de la croyance mais une évaluation de la réalisation du désir et il se trouve que les conditions de satisfaction du désir sont différentes de celles de la croyance et qu'elles sont plus incarnées dans l'action et le réalisme ».



Pour expliquer cette dissonance entre le désir et la croyance, Bradmetz et Schneider exposent le problème du Chaperon rouge : « Qui le petit chaperon rouge croit-il trouver dans le lit lorsqu'il entre chez sa grand-mère ? ». En connaissant l'histoire, un enfant âgé de 4 à 6-7 ans maîtrise l'information (la grand-mère a été remplacée par le loup). Cette information mène à

la croyance que le chaperon rouge va y découvrir le loup et non sa grand-mère. Toutefois, à la seconde question « Avant de découvrir qui est dans lit, le petit chaperon rouge a-t-il peur ou non ? », un grand nombre d'enfants échouent à prédire l'émotion juste (émotion contrefactuelle). En menant une étude expérimentale sur 67 enfants, ils démontrent ainsi un cloisonnement entre les croyances et les émotions. Selon eux, le désir mène à une intention de but et la croyance mène à une intention d'action. Ces deux types d'intention sont alors interreliées.

Les émotions mèneraient au désir, le désir mènerait à l'intention et l'intention mènerait à l'action. L'intention serait une étape indispensable pour arriver à l'action. Mais comment pourrions-nous définir le concept d'intention des personnes qui ont le désir d'entreprendre ? Comment passe-t-on du désir à cette intention ?

Plusieurs modèles conceptuels ont été utilisés pour tenter d'expliquer l'intention entrepreneuriale :

- Des modèles issus de la psychologie sociale et cognitive (Ajzen, 1991 ; Bandura, 1982 ; Learned, 1992 ; Boyd & Vozikis, 1994)
- Des modèles issus directement de l'entrepreneuriat (McClelland, 1961 ; Brockhaus, 1982 ; Gartner, 1988 ; Reynolds, 1991).

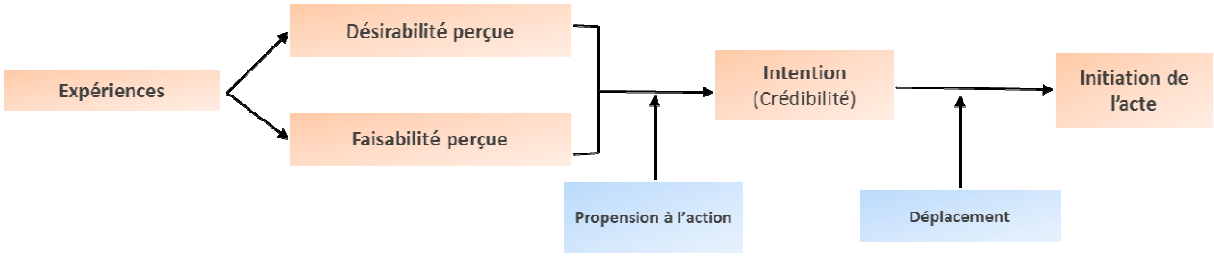
Toutefois, le modèle conceptuel de l'évènement entrepreneurial de Shapero et Sokol (1982) représente l'un des principaux modèles théoriques de l'intention entrepreneuriale.

En 1993, Krueger, sur la base du modèle général de Shapero, distingue l'entrepreneuriat de nécessité par opposition à l'entrepreneuriat d'opportunité. Ces travaux serviront de base aux recherches effectuées sur la thématique de l'entrepreneuriat, comme le montrent les travaux de Reynolds, Bygrave, Autio, Cox et Hay (2002).

Pour Krueger, l'intention entrepreneuriale se définit comme l'engagement de lancer une nouvelle entreprise. Il distingue alors cette intention entrepreneuriale de l'entrepreneuriat, qui se trouve être plus large et plus liée à la posture de l'individu (et non une création ou une primo-croissance).

Figure 1 - Modèle de Shapero d'après Krueger (1993)

Modèle de Shapero d'après Krueger (1993)



Dans la conceptualisation de Shapero, la propension à l'action dépend notamment des perceptions de désirabilité. Pour Krueger au contraire, la propension à agir est uniquement une variable modératrice. Selon ce dernier, avoir des intentions sérieuses et crédibles implique automatiquement une propension importante à agir. Il suggère que la propension à l'action peut influencer les attitudes et les comportements d'intention et d'action qui sont à leurs tours influencés par l'expérience.

L'étude exploratoire de Krueger a permis de valider les propositions de Shapero concernant l'importance des perceptions de désirabilité et de faisabilité. L'analyse causale a démontré une influence indirecte des expériences entrepreneuriales antérieures sur les intentions (à travers leurs perceptions). La positivité de ces expériences influence aussi indirectement l'intention via l'attrait de l'intérêt perçu.

Ce qui est accompagné chez un entrepreneur est autant le projet (faisabilité) que son intention entrepreneuriale (désirabilité).

1.2 De l'intention entrepreneuriale au comportement entrepreneurial

Qu'est-ce qui permet de déterminer la motivation des entreprenants ? Pourquoi décident-ils de sauter le pas et de se lancer dans l'action entrepreneuriale ?

Les prémisses de réponses sont données par les philosophes grecs de l'antiquité (Gendolla, 2008) :

- **Hédonisme** : Le comportement de la personne est guidé par la quête du bonheur (recherche de plaisir) et par le rejet de la souffrance (fuite par rapport à une éventuelle action néfaste pour la personne) (Thrasymache, 400 av. J.-C).

- **Rationalisme** : La logique / la raison est le fondement principal du comportement humain (Aristote, 322 av. J.-C).

L'ensemble des travaux se rapporte à cette opposition hédonisme / rationalisme pour expliquer la motivation des entreprenants :

Les types de travaux qui mettent en opposition association / rationalité : On doit à John Locke le principe d'association selon lequel les comportements et ses conséquences sont automatiquement accompagnés des faits. D'où l'idée d'association comportement, action et fait : « L'homme manifeste un comportement parce qu'il connaît et désire les conséquences de son comportement » (Locke, 1689). En opposition, pour KANT sur la critique de la raison pure, l'esprit humain renferme des pensées qui ne relèvent pas uniquement d'expériences empiriques, comme par exemple la notion de volonté. « La raison pure peut être pratique, c'est-à-dire déterminer la volonté par elle-même, indépendamment de tout élément empirique » (Kant, 1788).

Les types de travaux qui mettent en opposition comportements / pulsion : Deuxième opposition, le behaviorisme ou la psychanalyse. D'un côté, tout comportement doit être automatiquement compris comme une réaction à des stimuli environnementaux ; la psychologie nécessiterait de se débarrasser des concepts de conscience (Watson, 1913). De l'autre, pour Freud, au niveau psychanalytique, ce sont des forces, des pulsions, des sentiments, des motifs inconscients qui déterminent la plupart de nos comportements. (Freud, 1924).

Les types de travaux qui mettent en avant le cognitivisme : Des expériences sur des animaux présentent l'effet de réflexes acquis par apprentissage. Il est alors nécessaire de saisir comment un être vivant appréhende son milieu (Tolman, 1932). L'individu s'exprime par un comportement qui cherche à optimiser les possibilités de parvenir à réaliser les buts qu'il s'est fixés.

Issus de ces différentes bases d'explication de la motivation, Vallerand et Thill (1993) proposent une définition de la motivation : « Le concept de motivation représente le construit

hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et / ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».

La motivation entrepreneuriale peut alors se définir comme le processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des entreprenants vers la réalisation d'objectifs attendus.

La motivation permet de déterminer une attitude qui guidera le comportement d'un individu. Le comportement impacte l'action d'une part, mais également les attentes et les besoins de l'individu, et ces derniers requestionnent et réajustent la motivation. Cette boucle de rétroaction est conditionnée par trois grands facteurs : le continuum de détermination (amotivation, motivations extrinsèques ou intrinsèques), la dynamique push / pull et la théorie des déplacements.

Les besoins : dans un cadre interactionniste, le comportement est le reflet d'une nécessité « Need » que l'individu exprime face aux réalités que lui impose son environnement « press » (variables de l'environnement qui facilitent ou entravent la satisfaction des besoins) (Murray, 1938). Les « alpha press » relèvent d'une dimension objective de la réalité vécue par la personne tandis que les « beta press » relèvent d'une dimension subjective ou d'une interprétation. Pour Maslow (1954), les besoins classés en fonction de leur degré de satisfaction (besoins physiologiques (manger, respirer), sécurité (corps, emploi, santé, propriété), besoins sociaux (amour, amitié, appartenance), estime (confiance personnelle, respect des autres), accomplissement personnel). Pour McClelland (1961), les besoins (entrepreneuriaux) relèvent des affects : des stimuli conditionnés et activités par un vécu affectif. Les besoins sont tacites mais expriment le comportement (via la motivation et les attitudes) et la réalisation des objectifs de l'individu. McClelland identifie alors trois types de besoins : le besoin d'accomplissement (N-Ach pour Need of Achievement), le besoin de pouvoir (N-Pow pour Need of Power) et le besoin d'affiliation (N-Aff pour Need of Affiliation). Avec l'évitement, ces quatre besoins sont à la base du comportement entrepreneurial selon McClelland : le besoin d'accomplissement, de pouvoir, d'affiliation, d'évitement

Les attentes : Le comportement des entreprenants est déterminé par d'autres processus que celui des besoins : la recherche de l'autonomie, l'autodétermination, l'autoréalisation ou

encore le renforcement de la valeur de soi. Pour Rotter (1954), la résolution de mener une action potentielle est une fonction de l'attente et de la valeur d'un renforçateur (un but) : potentiel d'action = f (Attente d'un renforçateur, Valeur du but). Pour Nuttin (1980), la motivation est avant toute chose déterminée, en ce sens qu'elle est tournée nécessairement vers un objet permettant de réduire une tension de désir. Pour Deci et Ryan (1985), l'autodétermination (la perception d'être à l'origine de ses propres actes) est un continuum : amotivation (sentiment d'incompétence, de ne pas maîtriser la situation, de ne pas maîtriser les choses, de ne pas être à la hauteur) ; motivation extrinsèque (l'action dictée par le comportement est poursuivie en vue d'atteindre un but externe) ; motivation intrinsèque (un individu mène une action dictée par son comportement parce que cette action lui procure une satisfaction en elle-même. L'action stimule, procure du plaisir à apprendre, procure du plaisir de découvrir, donne du plaisir à se réaliser).

La dynamique push-pull : une des classifications / typologies que l'on retrouve fréquemment en matière d'entrepreneuriat est la logique d'attente de nature « push » ou de nature « pull ». En d'autres termes, est-ce qu'il s'agit de force externe ou de force interne ? Est-ce qu'il s'agit de motivation intrinsèque ou de motivation extrinsèque ? La logique de motivation extrinsèque relèverait plutôt de l'idée de sortir du chômage, de répondre à des attentes familiales, de perpétuer la tradition, de ne plus avoir de patron, d'être autonome et surtout de créer son propre emploi. C'est ce qu'on appelle l'entrepreneuriat contraint.

De l'autre côté, des attentes relevant de la motivation intrinsèque, pull cette fois, seraient plutôt dans une logique positive : gagner un maximum d'argent, être reconnu socialement, développer et offrir de nouveaux produits et services, développer de nouveaux procédés, augmenter ses revenus et acquérir du prestige. (Giacomin, Guyot, Janssen et Lohest, 2006).

Tableau 1 - Formes d'entrepreneuriat selon les motivations chez les porteurs de projet (Bayad, El Fenne et Ferry, 2017)

	Catégorie	Exemples de motivations
Push	Entrepreneuriat de nécessité	Suite à des recherches d'emplois infructueuses Echec professionnel (dernière expérience) Insatisfaction dans l'emploi salarial Indépendance
	Entrepreneuriat de tradition	Pressions familiales Motivations familiales (modèle de rôle) Reprendre l'entreprise familiale
	Entrepreneuriat de conviction	Désir d'entreprendre (attrait à l'entrepreneuriat) avant de trouver l'opportunité ou à contrario : Mettre en pratique un projet murement réfléchi Accomplissement de soi
Pull	Entrepreneuriat d'opportunité	Saisir une opportunité perçue sur un marché Nouveau produits Nouveau processus de production

Les déplacements : La motivation entrepreneuriale est issue du concept de déplacement (Shapero et Sokol, 1982). Certains événements dans la vie professionnelle ou la vie personnelle déclenchent, par cassure psychologique et/ou matérielle, un changement dans la trajectoire de vie de l'entreprenant potentiel. Le processus de changement de trajectoire individuelle peut être décrit en termes de champs de forces directives qui conduisent un entreprenant à aller dans une direction donnée à un moment donné. On a une logique de rupture psychologique, de trajectoire nouvelle qui apparaît. Selon Bourguiba (2007), ces déplacements peuvent être classés en trois classes :

- Les déplacements négatifs (negative displacement – rupture conjugale, perte d'emploi, émigration, insatisfaction au travail, ...) qui ne relèvent que peu souvent du contrôle de la personne mais de contraintes extérieures.
- Les déplacements positifs (positive pull - famille, les amis qui peuvent nous aider ou nous pousser, ou nous conforter dans notre désir d'entreprendre, clients, investisseurs, la logique d'entreprise familiale, logique d'esprit d'entreprise ou d'esprit entrepreneurial dans la famille ...) qui sont des événements relevant souvent de sources d'opportunités pas toujours professionnelles (hobbie, …).
- Les situations intermédiaires (between things - sortie de l'armée, sortie de l'école, sortie de prison, sortie d'une situation plus au moins difficile…) qui résultent d'une

rupture forte à l'achèvement d'une étape de vie plaçant l'entreprenant entre deux situations ou deux engagements.

Le changement de trajectoire de vie de l'entreprenant est donc une combinaison de variables contextuelles mettant en évidence deux concepts-clés : la perception de la désirabilité ou du niveau de désir perçu peut être identifiée aux concepts de norme subjective perçue et d'attitude proposée dans la théorie développée par Ajzen (1991) ; la perception de la faisabilité ou regard de l'individu sur les soutiens et les appuis de formes diverses renvoie au concept de contrôle perçu dans la théorie du comportement planifié d'Ajzen (1991). L'intention d'entreprendre est impactée par trois dimensions : l'attitude envers le comportement (Est-ce que j'ai envie de le faire ? Est-ce que j'ai plaisir à le faire ?) ; la norme subjective (Est-ce que mon envie est en correspondance avec mon environnement social ?) ; le contrôle perçu du comportement (Est-ce que c'est faisable ? Est-ce que je le peux ?). Ces trois dimensions sont issues du système de croyances de l'individu (informations que la personne se fait du monde selon Ajzen (1991)) : les croyances comportementales qui renvoient aux attitudes envers le comportement ; les croyances normatives qui agissent sur les normes subjectives ; les croyances de contrôle qui guident le contrôle perçu. Selon Bruyat en 1993 et Emin en 2004, le déplacement est le résultat d'un modèle multidimensionnel :

- Évènement déclencheur : Il s'agit des événements qui marquent des changements dans les trajectoires de vie des individus et sont à la base du déclenchement de l'événement entrepreneurial. Ils influencent le système de valeurs des individus et ainsi leurs perceptions de désirabilité. Il existe deux groupes de variables intermédiaires : les perceptions de désirabilité et les perceptions de faisabilité qui sont le produit de l'environnement culturel, social et économique (Gasse, Lacasse, Tremblay, Guénin-Paracini et Brousseau Doiron, 2006).
- Perceptions de la désirabilité : Elles renvoient selon les auteurs à l'attrait envers la création notamment influencées par la présence de modèles dans l'entourage (Audet, 2004). Elles peuvent être assimilées aux concepts de la norme subjective perçue et de l'attitude, proposées dans la théorie développée par Ajzen (1991 : 188).
- Les perceptions de faisabilité : Elles renvoient au degré avec lequel un individu pense pouvoir mener à bien la création d'entreprise. Elles dépendent par exemple de la disponibilité perçue des ressources nécessaires à la création de l'entreprise, des compétences de l'entrepreneur et de la confiance qu'il a en sa capacité à mener à bien les tâches jugées critiques pour la réussite d'un processus entrepreneurial. Elles

renvoient à la théorie du comportement planifié d'Ajzen (1991 : 188) au concept de contrôle perçu.

Ce qui est accompagné chez un entrepreneur est son comportement, et plus précisément les évènements déclencheurs, les perceptions de la désirabilité et les perceptions de la faisabilité.

1.3 Du comportement entrepreneurial à la personnalité entrepreneuriale

Quatre écoles de pensée permettent de définir le concept de personnalité :

La dimension descriptive des traits de personnalité (Gordon Allport) : Les traits de personnalité permettent à la personne d'avoir un équilibre stable de ses comportements dans la durée et dans la variété des situations qu'elle rencontre dans sa vie. Ces traits répondent à certains critères : ils sont nettement déterminés et interfèrent entre eux ; ils sont plus qu'une norme et ne sont pas totalement rationnels ; ils sont identifiables et peuvent être empiriquement validés ; ils ne relèvent aucunement d'une affaire de moral. Allport distingue deux types de traits : les traits communs (distribués normalement dans la population ; caractéristiques partagées par une majorité de personnes dans une culture donnée ; ensemble de valeurs et de principes reconnus et partagés par les membres d'une communauté) ; et les traits individuels (les traits « cardinaux » qui sont les particularités les plus dominantes et les plus visibles de la personnalité d'un individu (matérialiste, pessimiste…) ; les traits « centraux » qui correspondent aux caractéristiques utilisées pour décrire quelqu'un (honnête, généreux, passionné,...) ; les traits « secondaires » qui sont des traits de personnalité dont l'individu ne se sert pas constamment, mais qui lui sont spécifiques (style vestimentaire par exemple)). Différents travaux et différents outils ont été créés pour caractériser les traits de personnalité :

- Les traits de surface (Raymond Cattell, 1949) : test de personnalité (Questionnaire des 16 facteurs de personnalité ou 16PF) qui aide à révéler les potentiels, confirmer une adéquation à une fonction et identifier des besoins de développement.
- Les traits du Big Five / OCEAN (Proposé par Goldberg, 1981 ; développé par Robert McCrae et Paul Costa, 1987) : l'outil Big Five permet de définir les traits centraux de la personnalité : (O) ouverture (exemples : curieux, imaginatif, intéressé), (C) conscienciosité (exemples : efficace, organisé, minutieux), (E) extraversion

(exemples : sociable, énergique, enthousiaste), (A) agréabilité (exemples : indulgent, chaleureux, sympathique) et (N) neuroticisme (exemples : tendu, irritable, maussade).

La dimension taxinomique des types de personnalité (Freud, Jung, Frankl) : Freud a exposé la personnalité sous une logique de pulsions, Frankl (1988) l'a expliquée sous une logique d'existentialisme (l'Homme persiste et s'active dans une recherche de sens, une volonté d'autonomie, d'engagement et de conscience. En outre, l'Homme a la possibilité d'accepter ou de rejeter ce que lui offre son environnement. L'être humain n'a pas envie d'équilibre / stabilité, mais d'une noo-dynamique, une raison d'exister) et Jung, sous une logique d'inconscient collectif : nous ne sommes pas vierges, nous sommes porteurs de notre histoire, mais également de l'histoire de ceux qui nous ont précédés. Pour ce faire, il faut comprendre qui nous sommes et ce qui fait de nous un être en quête de sa place, la recherche de sa position centrale. Selon Jung, les entreprenants sont des êtres en recherche de liberté. « J'ai dû abandonner l'idée de la position essentielle de l'ego... J'ai vu que tous les chemins que je suivais, toutes les mesures que j'avais prises, menaient vers un seul point, à savoir la voie médiane. Il est devenu de plus en plus clair pour moi que le mandala (image symbolisant l'unité de l'être) représente le centre. Il est à la croisée de tous les chemins. Il est la voie vers le centre, vers l'individuation » (Jung, 1963). « Nul ne peut avoir de lien avec son prochain s'il ne l'a d'abord avec lui-même » (Jung, 1946)). Ce triptyque a posé les bases des types de personnalité :

- Entreprendre, c'est être déviant : l'être humain a des insatisfactions, des frustrations, des impulsivités, des rejets de l'autorité, ce qui détermine une volonté de pouvoir, de prestige, de confiance en soi et / ou d'autonomie. En d'autres termes, c'est cette insatisfaction ou frustration vis-à-vis de la vie, ou encore ces besoins de pouvoir, de prestige, de différentiation par rapport à l'autre, qui détermineraient le choix ou non d'être déviant et pourquoi pas, de matérialiser cette déviance par l'entrepreneuriat.
- Entreprendre, c'est aller vers nos tendances naturelles : Jung parle de notion de préférences. La connaissance de nos tendances naturelles nous permet de préciser les zones de confort (ou de préférence) et les zones d'effort (ou de non préférence). Ces préférences ne sont ni bonnes ni mauvaises.

L'outil le plus utilisé pour analyser les types de personnalité (les préférences de chacun) est l'outil MBTI (Myers Briggs Type Indicator). Cet outil, à partir d'un questionnaire, permet de

déterminer les zones de confort et les zones d'effort des individus. De nombreux travaux ont croisé les types de personnalité et les entreprenants pour voir s'il y avait des corrélations ou pas. Le point essentiel, est qu'il n'y a pas de relation-type. Un entrepreneur n'est pas nécessairement extraverti, ou dans la sensation… Les préférences du MBTI permettent au contraire de déterminer la relation qu'a un entreprenant avec son projet : par exemples, des entreprenants logiques qui sont plutôt axés sur la dimension analytique et décidée ; des entreprenants adaptables orientés vers des objectifs ; des entreprenants encourageants, qui sont chaleureux, souples ; ou encore les entreprenants orientés vers les valeurs.

La dimension humaniste de la personnalité (Carl Rogers) : En 1961, Rogers pose les bases de la dimension humaniste de la personnalité. Il considère que les individus sont fondamentalement bons ; l'actualisation de soi est la force principale de la vie ; l'être humain essaye toujours de s'améliorer ; le soi idéal est ce que l'humain veut devenir. Selon Rogers, se connaître (concept de soi) conduit à se reconnaître (estime de soi) et se reconnaître conduit à se faire confiance (auto efficacité). L'estime de soi est l'appréciation qu'une personne se fait d'elle-même et qu'elle conserve (Gendolla, 2008). L'estime de soi peut être vue comme une équation entre le soi actuel et le soi idéal. « Ce qui compte, ce n'est pas simplement si une personne pense qu'elle est bonne par rapport à une qualité quelconque, mais combien elle veut être bonne dans ce domaine » (Rosenberg, 1979).

Les recherches montrent un rapport direct entre l'estime de soi et la persistance aux tâches difficiles, le respect pour soi-même, l'incitation du respect des autres, l'attention à son comportement et à ses automatismes, l'aboutissement dans sa manière de vivre ou de se sentir bien, la capacité de rebond suite à un échec. Un entreprenant qui a de l'estime pour soi est beaucoup plus dans le réalisme, dans la créativité, dans l'indépendance, la flexibilité, le goût pour la gestion du changement et il admet plus facilement ses erreurs. Une faible estime de soi entraine des attitudes et des comportements de déni, de peur de l'inconnu, de résistance, de conformité et parfois d'hostilité. Le sentiment d'efficacité peut être défini comme une conviction ou une auto-évaluation de sa capacité à maîtriser une tâche ou un plan d'action en vue d'un résultat donné (Gendolla, 2008).

La dimension sociocognitive de la personnalité (Albert Bandura) : Pour Bandura, si les individus ne sont pas persuadés qu'ils peuvent obtenir les résultats qu'ils désirent par

eux-mêmes (sentiment d'efficacité personnelle), ils auront une faible envie de continuer à agir face aux difficultés rencontrées. L'approche sociocognitive affiche trois particularités de l'être humain : apprendre de ses expériences antérieures, de ses succès, de ses échecs (activités de maîtrise) ; apprendre de la comparaison sociale avec la réussite ou l'échec d'autres personnes (activités de modelage) ; capacité à réguler son propre comportement sur la base de son état physiologique et émotionnel (activités d'autorégulation).

Ce qui est accompagné chez les entrepreneurs est la personnalité. Pour notre étude, nous décidons de nous focaliser essentiellement sur la dimension descriptive de la personnalité, et plus précisément le modèle proposé par Goldberg en 1981 et développé par McCrae et Costa en 1987 : OCEAN / Big Five.

1.4 Du comportement entrepreneurial aux compétences entrepreneuriales

Quatre approches existent en termes de compétences entrepreneuriales :

L'approche ressources humaines (Guy Le Boterf) : Selon Le Boterf (1994), la compétence est un attracteur étrange, très médiatisé, mais difficile à définir et en pleine construction. « La difficulté de la définir croît avec le besoin de l'utiliser ; et que la compétence, aussi médiatisée qu'elle soit, reste encore un concept en voie de fabrication ». Selon lui, la compétence de l'entreprenant est une « énaction » en situation. « La compétence peut être comparée à un acte d'énonciation qui ne peut être compris sans référence au sujet qui l'émet ni au contexte dans lequel il se situe. » (Le Boterf, 1994). Pour Le Boterf, la compétence selon l'approche des ressources humaines, se rapporte à l'action : agir avec compétences, c'est vouloir agir (contexte d'incitation), savoir agir (contexte de ressources) et pouvoir agir (contexte d'action).

L'approche sociologique (Philippe Zarifian) : Pour Zarifian, la compétence est un marqueur social. La compétence se présente sous la forme d'un modèle professionnel qui nous situe socialement, et qui abandonne la notion de qualification et d'emploi pour se centrer sur l'individu (Zarifian, 1993). La compétence est à considérer comme une dynamique personnelle qui détermine l'entrée et le maintien dans la vie active. Pour Zarifian (1999), les

principales compétences en tant que marqueur social relèvent de la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ; l'intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances ; la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité. Pour Zarifian, la compétence se rapporte à la vie : vivre avec compétence, c'est avoir une intelligence pratique, c'est avoir des initiatives et des responsabilités et c'est une capacité à mobiliser.

L'approche cognitive (Gérard Malglaive) : Pour Malglaive, la compétence est un savoir en usage, activé par l'action (sciences de l'éduction). La compétence est une « totalité, complexe et mouvante mais structurée, opératoire, c'est-à-dire ajustée à l'action et à ses différentes occurrences » (Malglaive, 1990). La compétence de l'entreprenant est la capacité à résoudre un problème induit par la nécessité d'action. Alain d'Iribarne (1989) identifie les trois types de compétences induites par l'action : les compétences d'imitation (capacité de reproduire à l'identique des actions) ; les compétences de transposition (capacité de faire face à des situations imprévues, mais proches par analogie) ; les compétences d'innovation (capacité de faire face à un problème totalement nouveau en puisant dans un patrimoine de connaissances et en recomposant les éléments nécessaires à la solution). Pour Malglaive (1990), la compétence est un état : être avec compétences, c'est un continuum imiter / transposer / innover.

L'approche ergonomique (Maurice De Montmollin) : La compétence relève de processus d'identification et de positionnement des individus qui s'organisent autour d'un ensemble stabilisé reconnu de savoirs, de savoir-faire, de procédures-types et d'expériences pratiques. « La compétence est un concept qui relève plus de la description et de l'explication que de l'évaluation » (De Montmollin, 1984). Parmi les principales dimensions, on retrouve les savoirs théoriques (les connaissances qui permettent de comprendre le fonctionnement de quelque chose (un outil, un logiciel, une méthode, une procédure…). Ces savoirs peuvent être acquis par des formations) ; les savoir-faire (automatismes qui permettent de faire fonctionner) ; les méta-connaissances (les procédures et expériences permettent de gérer les connaissances qui ne sont acquises que par l'expérience). Pour De Monmollin (1984), la compétence relève de la faisabilité : faire avec compétence, c'est un savoir théorique

(connaissance), savoir-faire (automatisme) et savoir procédural et pratique (techniques et expériences).

En 2010, Boughattas fait converger ces différentes approches. Selon lui, la compétence est construite et élaborée par et pour les acteurs ; la compétence relève de savoir, savoir-faire et savoir-être ; la compétence a un rapport direct à l'action ; la compétence est toujours contextualisée ; la compétence est une combinatoire de savoirs (ressources) que l'individu mobilise simultanément ; la compétence n'est ni une connaissance, ni une performance. Boughattas identifie alors trois types de compétences des entreprenants :

- **Les compétences sociales** : Selon Boughattas (2010), les compétences sociales sont étroitement liées au capital social. Ce dernier relève d'un « ensemble des ressources actuelles ou potentielles liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance ou d'inter-reconnaissance, ou en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe comme ensemble d'agents… unis par des liaisons permanentes et utiles » (Bourdieu, 1980). « Comme d'autres formes de capital, le capital social est productif, rendant possible la réalisation de certains buts qui ne pourraient être réalisés en son absence » (Coleman, 1990). Le capital social est caractérisé par sa fonction : faciliter l'action de l'entreprenant au sein de la structure sociale. Pour Coleman, l'action entrepreneuriale est issue d'un capital social de l'entreprenant. Pour Ronald Burt (2005), la structure sociale est définie comme une carte topographique de l'action potentielle ; le capital social n'est pas une notion abstraite ou imagée, mais une architecture de relations concrètes. Le capital social est considéré comme un bien privé : le capital social de l'entreprenant est un ensemble formé d'un individu qui est en relation directe avec d'autres individus. Cette position particulière de l'individu lui permet de tirer bénéfice de son réseau de relations. L'approche bien public vise à caractériser l'état des relations au sein d'un ensemble délimité d'individus. Le capital social se définit alors comme un ensemble de relations spécifiques entre un ensemble fini d'entreprenants pour agir ensemble. Les dimensions des compétences sociales sont la perception sociale (capacité à percevoir les autres personnes et son milieu avec justesse. La perception sociale permet une performance des activités entrepreneuriales plus élevée. Elle permet, par exemple, de sélectionner les bons partenaires et de mener des négociations fructueuses), l'expressivité (capacité à exprimer clairement et ouvertement ses sentiments à d'autres personnes. Cette capacité a une influence sur la réussite des entreprenants parce que ces derniers

doivent être en mesure de vendre leurs idées auprès de partenaires potentiels ou encore convaincre les futurs clients. Il faut distinguer expressivité et communication, l'expression concerne ce qui, dans le discours, manifeste la dimension subjective de l'entreprenant alors que la communication s'attache à la signification du contenu), l'adaptabilité sociale, la gestion des impressions (capacité à protéger l'image de soi et à influencer, de manière significative, la façon dont les autres personnes nous perçoivent. La gestion des impressions est basée sur cinq types de comportement que sont la sollicitation, l'attention, l'approbation, l'autopromotion et l'exemplarité), la persuasion (capacité qui permet à un individu d'atteindre ses objectifs personnels dans une grande variété de relations et de contextes sociaux. Les cinq étapes de la persuasion sont l'écoute, la compréhension, l'acceptation, la rétention et l'action. Pour l'entreprenant, la persuasion est la capacité d'amener les autres à adhérer au projet), l'intelligence émotionnelle (capacité d'ajuster ses émotions en toutes circonstances ou situations. La maîtrise de soi est ici fondamentale dans la relation aux autres. L'intelligence émotionnelle correspond aussi à la capacité de se pousser personnellement pour agir. Le fait d'être capable de s'auto-motiver. L'intelligence émotionnelle des entreprenants, c'est aussi la capacité à sentir les émotions des autres personnes et d'entretenir de bonnes relations).

- **Les compétences relationnelles** : Selon Rogers (1966), les compétences relationnelles peuvent être présentées selon trois composantes : le respect dans les relations (il s'agit de reconnaître les différences entre sa propre cognition, son propre vécu, ses propres visions, ses besoins, et ceux des autres dans la relation. On est sur un besoin d'équilibre de l'un et de l'autre. Il s'agit d'une volonté d'ouverture de l'individu aux intentions de l'autre, à les respecter, aux besoins de l'autre, et à les prendre au sérieux dans la relation. Et c'est cette logique d'ouverture qui est importante puisqu'elle nous permet cette envie d'être avec l'autre. Il s'agit aussi de la façon dont nous disons les choses aux autres personnes ; chaque fois qu'on utilise un argument, on prend une position offensive ou défensive, on dénature les relations), l'authenticité dans les relations (Au lieu de garder ses propres expériences de la relation secrètes, il est nécessaire de les rendre transparentes pour l'autre de manière à ce qu'il puisse les comprendre et partager l'expérience vécue. L'authenticité génère un degré élevé de partage et d'entraide mutuelle. Il s'agit d'être vrai, réel, d'assumer ses idées et ses valeurs. Le contraire de l'authenticité s'appelle l'imposture) et la responsabilité de la

relation (La responsabilité de la relation décrit la volonté d'un individu à se voir comme partie intégrante de la relation ; ceci implique de prendre des mesures correctrices en cas de problèmes, au lieu de simplement blâmer les autres. On est tous les deux responsables dans la relation. La responsabilité de la relation requiert du courage et de l'engagement. Il s'agit de savoir dire non, il s'agit d'éviter la domination ou encore la soumission. La responsabilité de la relation réfère à la capacité des individus à agir de façon libre mais à être responsable de leurs choix dans la relation). Les dimensions de la compétence relationnelle sont la capacité à communiquer (élément central dans la relation), la capacité à solliciter de l'information, la capacité à adapter son discours à l'autre, la capacité à écouter l'autre, la capacité à faire preuve d'empathie et d'assertivité (être dans une logique gagnant-gagnant), la capacité à présenter un projet, la capacité à s'entourer, la capacité à faire preuve de leadership (développer son sens de l'influence positive vis-à-vis de l'autre), la capacité à former un réseau, l'éthique de la logique de responsabilité, la capacité à garder un cap, la capacité à résister (dire non), la capacité à être ferme, la capacité à passer à l'action, la capacité à appliquer les décisions et la capacité à s'engager.

- **Les compétences entrepreneuriales** : Selon Boughattas (2011), les compétences entrepreneuriales sont la capacité à identifier, à voir, à saisir des opportunités d'affaires là où les autres ne voient rien ; la capacité à accepter des risques, à aller dans des zones inconnues et en assumer les conséquences ; la capacité à élaborer une vision d'affaires (aussi appelée vision entrepreneuriale ou vision stratégique). Chandler et Jansen (1992) ont regroupé les compétences des entreprenants en trois catégories : les compétences entrepreneuriales (identifier les opportunités, travailler intensément, coordonner les intérêts et les activités de l'entreprise), les compétences managériales (diriger les individus, affirmer sa position dans un réseau d'affaire) et les compétences technico-fonctionnelles (capacités techniques liées au secteur ou au métier). Herron et Robinson (1993) présentent une typologie de sept compétences entrepreneuriales : la capacité à concevoir des produits / services et évaluer les différents apports pour l'entreprise, capacité à comprendre son secteur d'activité et les tendances du marché, la capacité à motiver ses collaborateurs, la capacité à créer des relations d'influence dans son réseau d'affaires, la capacité à planifier les activités, la capacité à administrer les activités et la capacité à implanter des opportunités. Baum (1995) propose une classification proche de celle de Chandler et Jansen : capacité

cognitive (lire et comprendre son environnement), capacité organisationnelle, capacité décisionnelle, capacité technique, capacité à identifier et implanter des opportunités. Filion (1997) détermine dix compétences opérationnelles clés de l'entrepreneur : pragmatisme ; capacité à identifier ce qui peut être utile et donner des résultats ; conception/pensée analytique : capacité à imaginer et structurer un système et ses composantes, capacité à mettre ensemble des informations et des données ; vision : maîtrise du fonctionnement du processus visionnaire ; action : capacité de l'entrepreneur à agir mais aussi sa motivation et son désir à agir ; polyvalence : capable de s'adapter à diverses formes de technologies ; négociation : capacité à convaincre, à être créatif et ne pas s'arrêter ; agencement : capacité de conception ; adaptation : capacité de flexibilité ; relations/Equipe : capacité à s'entourer et à intégrer des réseaux ; délégation : capacités à communiquer, à faire des suivis, à apprendre et à s'ajuster. Lorrain, Belley et Dussault (1998) proposent eux aussi une classification similaire : les compétences entrepreneuriales (capacité à identifier des opportunités d'affaires, capacité à élaborer une vision d'entreprise, capacité à créer et gérer son réseau d'affaires), les compétences managériales (capacité à élaborer une stratégie d'entreprise, capacité à coordonner et à organiser les activités de son entreprise, capacité à diriger du personnel, capacité à résoudre des problèmes, capacité à contrôler les activités de son entreprise) et les compétences de gestion (capacité à gérer les opérations, capacité à gérer les finances, capacité à gérer les ressources humaines, capacité à gérer le marketing et les ventes et capacité à gérer les lois et les réglementations). Les différentes définitions / classifications des compétences entrepreneuriales indiquent que les entreprenants doivent s'intéresser au potentiel de création de valeur, au potentiel managérial et aux compétences techniques du secteur.

Aujourd'hui, les compétences ne sont plus liées au métier ou à une organisation ou un poste, mais bien à soi. Nous sommes au centre de nos compétences. Les individus ont et auront plusieurs vies professionnelles (même s'ils restent dans la même organisation) et vont alterner entre des phases de stabilité et de transition. Le changement de posture devient progressivement la norme et les compétences doivent être davantage liées au réseau, aux aspects sociaux et relationnels, à la capacité à créer du liant dans le parcours et avec les autres. Cette cyclicité (stabilité / transition) implique un nouveau rapport à l'apprentissage : ce n'est plus une question de formation initiale, mais bien une question de formation tout au long de la

vie. Ce qui est accompagné chez les entrepreneurs, ce sont les compétences sociales, relationnelles et entrepreneuriales.

1.5 De la personnalité et des compétences entrepreneuriales à la posture entreprenante

Afin de déterminer la relation d'un entreprenant à lui-même (son intention, sa personnalité, sa motivation, ses compétences), il convient de s'intéresser à la relation à ses émotions. Selon Ekman (1982), il existe six émotions de base qu'il nomme les émotions primaires. Quatre émotions négatives (peur, colère, dégout et tristesse) et deux émotions positives (joie et intérêt/surprise). Les autres émotions sont une combinatoire de ces émotions primaires.

Une émotion provient d'un stimulus, un élément physique, chimique ou biologique capable de déclencher des phénomènes dans l'organisme, notamment des phénomènes nerveux, musculaires ou endocriniens. Nous pouvons distinguer les influences internes (biochimiques) et les influences externes (environnementales). Ces influences entrainent une expérience subjective, le fait d'être confronté à une situation. Notre cerveau effectue une interprétation de la réalité ce qui entraine un processus interne. Pour donner suite à ce process interne, nous pouvons ensuite avoir une réaction externe, c'est notre réaction au stimulus de départ. Trois réponses d'action sont possibles : soit combattre, soit fuir, soit subir. Notre réaction est une combinaison de ces trois axes.

Afin de comprendre les intentions, la personnalité, la motivation des entreprenants, il convient de s'intéresser à ce processus émotionnel.

Intelligence émotionnelle

En 1990, les psychologues Peter Salovey et John Mayer proposent le concept d'intelligence émotionnelle. Selon eux, c'est l'addition de trois capacités : la perception et l'appréciation des émotions chez soi et chez les autres ainsi que leur expression ; la régulation des émotions ; l'utilisation des émotions dans la résolution de problèmes. En 1995, Daniel Goleman popularise ce concept. Selon lui, les concepts liés à l'intelligence émotionnelle sont la conscience de soi, la maîtrise de soi, la conscience sociale et la gestion des relations. Un haut degré d'intelligence émotionnelle implique une performance sociale plus poussée (Salovey,

Mayer – 1990, Goleman -1995), une résolution de problème accrue (Salovey, Mayer et Caruso – 2000), mieux faire face aux exigences et aux pressions de l'environnement (être conscient de soi, se comprendre et s'exprimer, être conscient des autres, les comprendre et entretenir des rapports avec eux, faire face à des émotions fortes, s'adapter au changement et régler des problèmes de nature sociale ou personnelle) (Bar-on – 1997), la réussite professionnelle et privée (Goleman, 1995), un avantage dans tous les domaines de la vie (relations affectives, relations intimes, appréhension des règles implicites qui régissent la réussite dans les politiques organisationnelles (Goleman, 1995). L'intelligence émotionnelle est liée à la réussite entrepreneuriale (gestion, management, leadership, gestion des ressources humaines, négociation) (Kenneth Rhee, 2007). Connaître l'intelligence émotionnelle des entreprenants permettrait une détermination accrue des facteurs de réussite, et une meilleure compréhension de leurs motivations et intentions.

Facteurs de confrontation, d'interprétation et de manifestation interne des émotions

Utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes est une capacité liée à l'intelligence émotionnelle. Pour Salovey, Mayer et Caruso, cette capacité fait même partie intégrante de l'intelligence émotionnelle. Cette capacité permet d'assister le traitement intellectuel, une planification flexible, une pensée créatrice, une redirection de l'attention et une gestion de l'émotion. En 1995, Damasio expose que l'émotion permet de faire un choix efficace parmi un ensemble de solutions. Pour Johnson-Laird et Oatley (1992), l'émotion est nécessaire pour la mise en place d'un raisonnement qui permet d'aboutir à un choix parmi différentes alternatives. En 2003, Delphine Duvallet et Evelyne Clément mettent au point un protocol d'expérimentation qui met des individus en situation de résolution de problème. Les sujets doivent résoudre un problème à première vue simpliste, devant un expérimentateur. Pendant la résolution du problème, ils faisaient face parfois à des impasses. Ces difficultés généraient des réactions émotionnelles "liées à la désirabilité sociale de réussite en présence d'un tiers". Selon elles, une activité cognitive nécessairement située dans un contexte social telle que la résolution de problème est une situation liée à aux réactions émotionnelles. Une analyse de l'utilisation des émotions des entreprenants dans la résolution de problèmes permettrait de déterminer une meilleure prédisposition au processus entrepreneurial.

L'évaluation de ses propres émotions est la capacité d'un individu à ressentir, comprendre et utiliser ses émotions à bon escient.

Selon Carine Lallemand (2015), l'évaluation des émotions comprend trois composantes distinctes qui requièrent des outils et des méthodes d'évaluation distinctes :

- la composante physiologique (système endocrinien, système nerveux autonome et activité cérébrales) : analyse par réponse électrodermale, fréquence cardiaque, fréquence respiratoire, électroencéphalographie. Selon Carine Lallemand, les mesures sont non invasives et "objectives". Toutefois, l'interprétation des données est complexe.
- la composante expressive et comportementale (expressions faciales, postures, tonalité de la voix) : Facial Action Coding System et électromyographie. Selon Carine Lallemand, l'analyse des expressions faciales d'un individu permet une analyse avec un matériel accessible (webcam / logiciel). Toutefois, la fiabilité des logiciels doit encore s'améliorer et ce type d'analyse reste sur les émotions primaires, les émotions plus complexes étant plus difficile à analyser.
- la composante subjective (évaluation que le sujet fait de son propre état émotionnel) : analyse des émotions à l'aide d'outils d'auto-évaluation.

L'analyse de la composante subjective des émotions des entreprenants permettrait de comprendre les processus internes qui aboutissent aux réactions externes.

Facteurs de transformation des manifestations internes en réactions externes des émotions

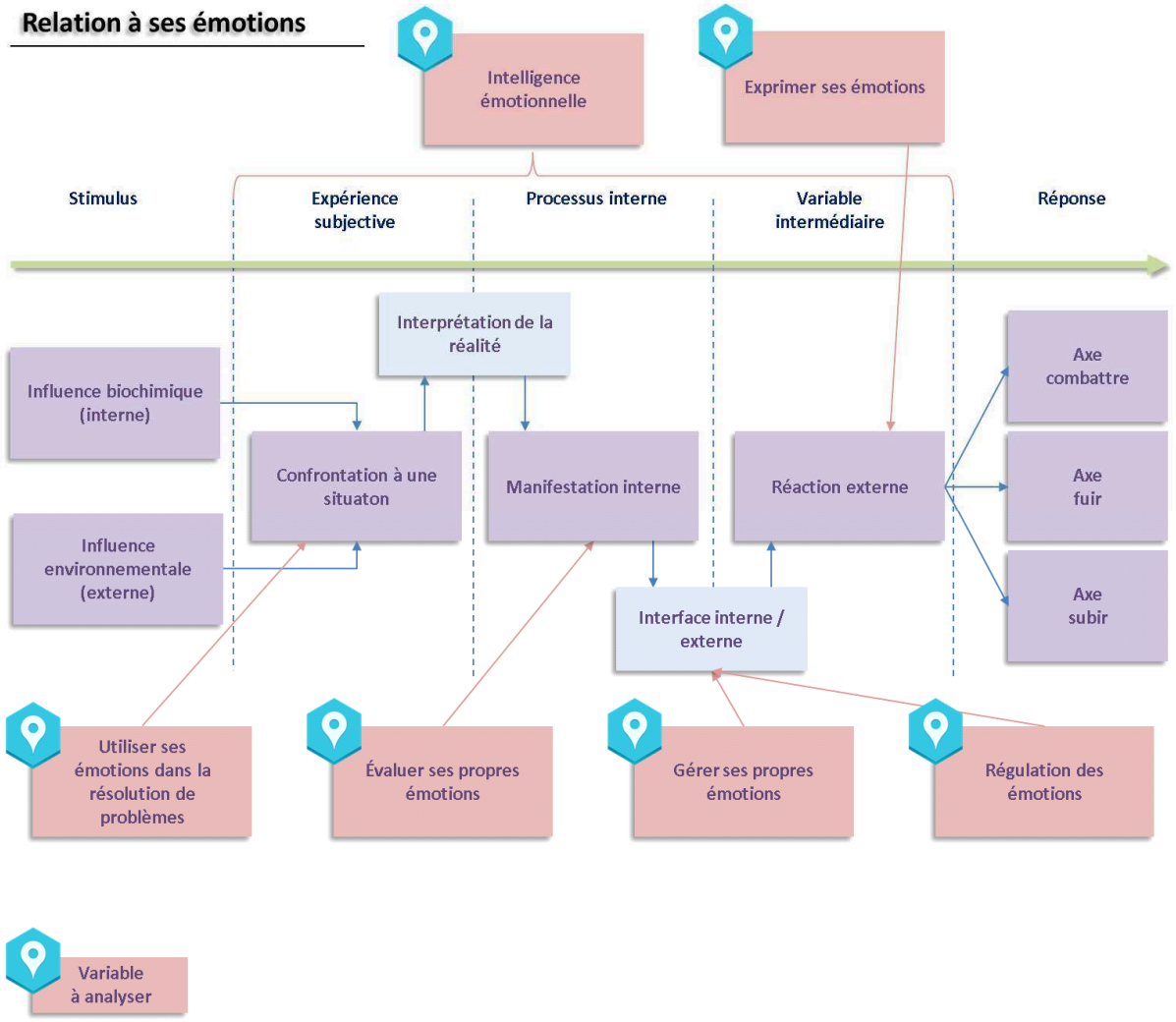
Gérer et réguler ses propres émotions recouvre l'ensemble des processus par lesquels une personne modifie son émotion (Gross, 2007). Il est possible de gérer et modifier différents paramètres : le type d'émotion, l'intensité de l'émotion et la durée de l'émotion. Selon Gross, il existe deux types de stratégies pour réguler ses émotions :

- les stratégies à priori : l'anticipation des émotions (agir avant que l'émotion se manifeste), l'évaluation de l'information (toutes situations peuvent être perçues positivement ou négativement)
- les stratégies à posteriori : modification de la situation (Mikolajczak et al., 2009) (peut-on agir sur la situation en elle-même ?), réorientation de l'attention, changement cognitif (changer notre perception de la situation permet de modifier les émotions qui en résusltent (Oschner & Gross, 2005)), exprimer ses émotions, techniques physio-relaxantes.

Selon Catherine Bassal (2013), plus les capacités de régulation des émotions augmentent, plus un individu est heureux, en meilleure santé mentale, performant.

L'analyse des capacités de régulation des émotions des entreprenants permettrait d'évaluer la capacité à se remettre d'une situation stressante, d'agir de manière pertinente à des situations diverses et variées et d'avoir une réponse adéquate à un environnement complexe.

Figure 2 - Synthèse des variables de la relation à ses émotions

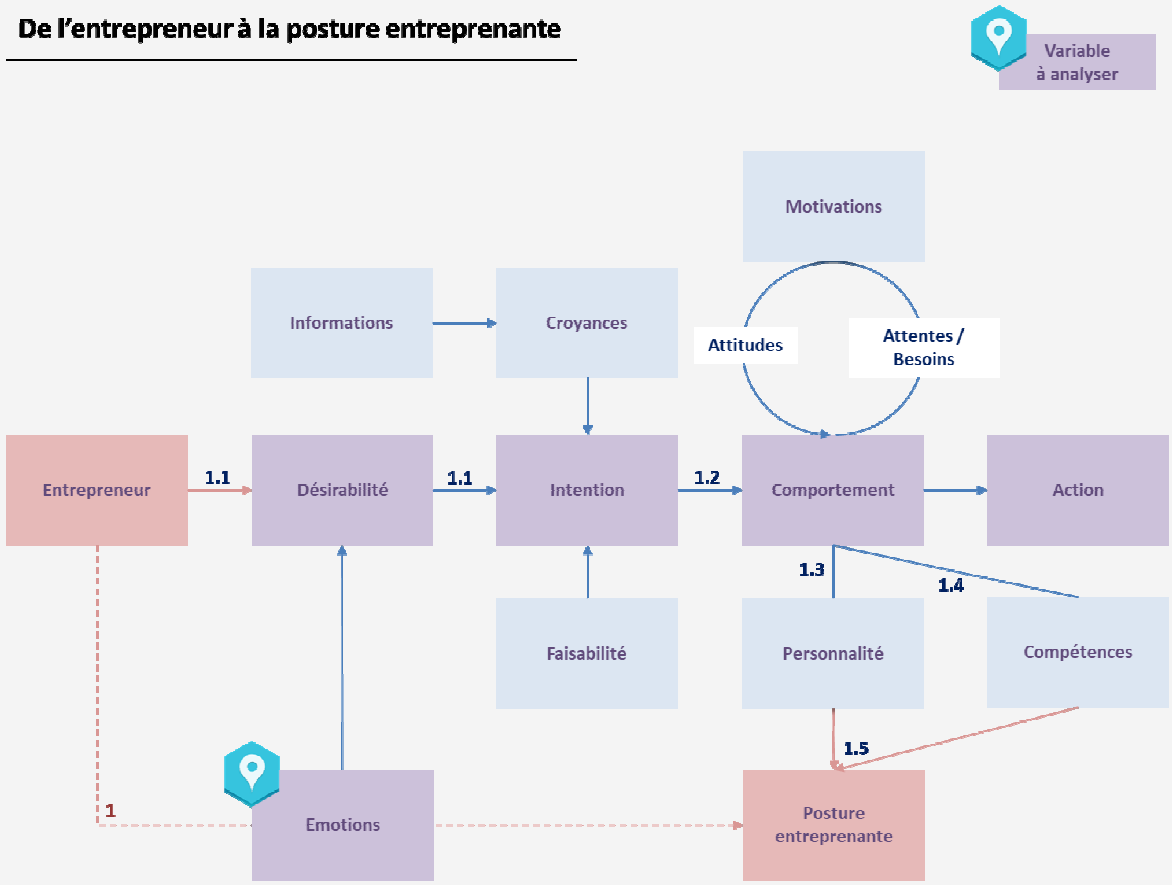


Ce qui est accompagné chez un entrepreneur n'est pas « l'entrepreneur » mais bien sa posture entrepreneuriale.

Synthèse du chapitre 1

➔ **Qu'accompagne-t-on chez un entrepreneur ? Aujourd'hui, les techniques d'accompagnement s'intéressent au projet et ignorent l'individu. Toutefois, l'entrepreneur se manifeste au travers de comportements, de personnalité et de compétences. Il faut accompagner une intention et une posture entrepreneuriale.**

Figure 3 - Figure du chapitre 1 : la posture entreprenante



Dans un premier temps, pour débuter ce travail, nous nous penchons sur l'objet : l'entrepreneur. Les techniques d'accompagnement s'intéressent aujourd'hui à plusieurs paramètres : le projet, sa faisabilité, le marché, les possibilités, les capacités financières. Toutefois, Shapero et Sokol (1982) ouvrent une nouvelle voie : l'intention entrepreneuriale. Qu'est-ce qui détermine le passage à l'action ? C'est alors que les recherches se sont intéressées à deux phénomènes pour décrire l'accompagnement : la désirabilité et la faisabilité. Cette désirabilité ouvre alors de nouveaux champs de questionnement : la motivation, le comportement, la personnalité. Dès lors, l'accompagnement ne se limite plus à

la faisabilité mais inclut la posture entreprenante. Pour accompagner les entreprenants de demain, les acteurs de l'accompagnement devront se métamorphoser.

Chapitre 2 – De l'accompagnement fragmenté à l'accompagnement personnalisé

Qu'est-ce qu'un accompagnateur ?

La problématique de l'accompagnement des entrepreneurs a fortement évolué depuis les années 1970. Yvon Gasse expose « l'histoire » de l'accompagnement.

Dans les années 1970, les aides aux entrepreneurs étaient essentiellement constituées de prêts et de subventions. L'objectif politique était l'augmentation du nombre de créations d'entreprises.

Dans les années 1980, les aides deviennent des suivis d'activité pour les projets subventionnés. L'objectif affiché n'est plus le nombre de créations mais la survie des entreprises créées : diminuer l'échec des entreprises.

Dans les années 1990, les acteurs de l'accompagnement se penchent sur les porteurs de projet. Les individus deviennent le cœur des préoccupations. C'est dans ces années que la formation s'intensifie, avec des financements d'organismes, et la création intensive de pépinières d'entreprises qui financent des locaux et des services communs. L'objectif affiché reste la survie des entreprises par la prise en compte de l'humain qui porte la nouvelle activité.

Ces dernières années, les aides deviennent spécifiques. Les organismes, les territoires et les collectivités interviennent sur des thématiques particulières comme des projets technologiques et innovants, l'entrepreneuriat féminin ou encore l'économie sociale et solidaire. Les objectifs affichés ne sont plus ni le nombre, ni la survie même des entreprises, mais le développement de secteurs particuliers sur des territoires donnés.

En poursuivant ces tendances, dans les années qui viennent, les aides vont s'intéresser aux projets collectifs et aux maillages en réseau des entrepreneurs.

Experts, spécialistes, conseillers, formateurs, prescripteurs… Quelles sont les formes d'accompagnement existantes ? Peut-on dresser une définition claire et non équivoque de l'accompagnement ? Et peut-on définir le périmètre de l'accompagnateur ?

Trois grandes familles de différentiation des formes d'accompagnement existent : différencier les formes d'accompagnement selon les métiers, différencier selon les prestations et différencier selon les rapports de prescription.

2.1 De l'accompagnement fragmenté à la différenciation selon les métiers

En 1993, Belet distingue les formes d'accompagnement en s'intéressant aux métiers pratiqués. Il distingue 5 catégories d'accompagnateurs d'entrepreneurs :

- **L'expert technicien** : spécialiste d'une discipline
- **Le spécialiste sectoriel** : expérience de plusieurs années sur un secteur d'activité donné
- **Le conseil généraliste** : expérience significative de direction générale
- **Le formateur conseil** : approche basée sur le plan de formation de l'entreprise
- **Le conseil gourou** : adepte des théories de développement personnel

2.2 De l'accompagnement fragmenté à la différenciation selon les prestataires

En 1997, Plane et Torres distinguent les prestations des accompagnateurs auprès des entrepreneurs : selon eux, les accompagnateurs adoptent soit des prestations d'expertise, soit des prestations en management stratégique.

Dans le premier cas (prestations d'expertise), il s'agit de consultants experts (tels que des experts comptables, informaticiens, ingénieurs-conseils) qui sont centrés sur les problématiques techniques et opérationnelles. Selon Ferrer (1994), ce type de prestations permet d'aboutir à des résultats précis mais non réitérables et sans outil méthodologique. Selon Ferrer, les dirigeants de profil PIC (Pérennité, Indépendance et Croissance) attendront ce type de prestations via des diagnostics, des solutions clés en main et des recommandations.

Dans le deuxième cas (prestations en management stratégique) au contraire, il s'agit de consultants facilitateurs ou généralistes qui sont centrés sur la contribution à aider les acteurs à résoudre eux-mêmes les difficultés. Selon Ferrer, ce type de prestation devient possible grâce à la capacité de l'intervenant à identifier les motivations du dirigeant. Selon Ferrer, les dirigeants de profil CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) attendront ce type de prestations via des méthodes et des outils.

2.3 De l'accompagnement fragmenté à la différenciation selon la prescription

D'après Mohamed Bayad en 2010, l'activité de prescription est le fait d'un agent économique (le prescripteur), qui influence de manière plus ou moins forte le comportement ou les décisions d'un autre agent économique. Deux formes de prescripteurs existent :

- Le prescripteur relatif : la prescription ne s'exerce pas de manière impérative, mais seulement indicative et consultative. Exemple : un moniteur de ski peut prescrire à ses élèves l'achat de tel ou tel type de matériel (les consignes données visent à orienter et conforter le choix de l'élève plutôt qu'à lui imposer une solution unique).
- Le prescripteur absolu : la prescription s'exerce de manière impérative. Exemple : un médecin prescrit à son patient les médicaments qu'il estime être les plus adaptés à son état (le patient est censé faire confiance à son praticien).

Selon Cullière en 2003, la légitimité du prescripteur (ou de l'accompagnant) perçue par la personne accompagnée peut se décomposer en sept facteurs :

- Le niveau d'expertise, qui s'exprime à travers la détention de connaissances pointues concernant un domaine particulier.
- La finalisation, dit autrement s'agit-il d'une simple prescription ou d'une mise en application participative de recommandations intégrant un suivi de projet.
- L'empathie. En ce sens, le conseil extérieur est d'autant plus accepté qu'il se conforme à la vision du dirigeant.
- Le niveau d'interactivité du processus de servuction. Que recherchent les entrepreneurs ? Une diminution de l'incertitude ou veulent-ils rester seuls détenteurs du pouvoir de décision.
- Le niveau d'implication, qui concerne la masse d'informations relatives aux clients accumulés, le nombre de visites sur sites…
- La lisibilité, ou dimension cognitive du prescripteur, qui s'exprime à travers les informations plus ou moins détaillées, fournies oralement ou à travers la lecture des prospectus de publicité et de communication.
- La réputation, c'est-à-dire l'image ambiante du prestataire, à travers les recommandations des pairs ou de personnes jugées de confiance.

Le Continuum de l'adaptation

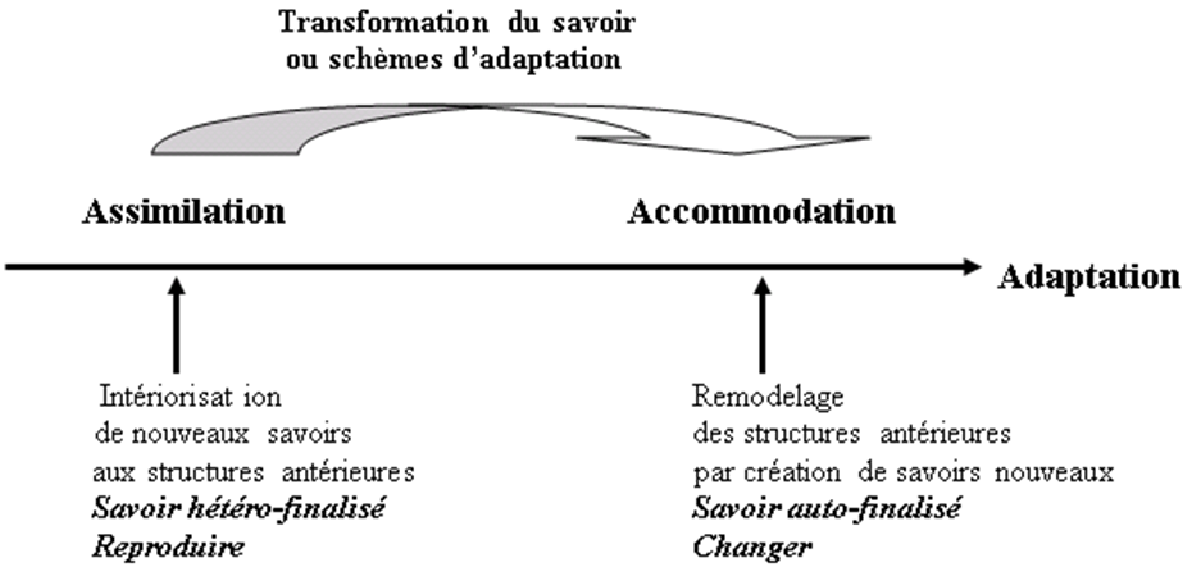
Selon Jean Piaget, l'évolution du savoir dans un processus d'apprentissage s'effectue par une transformation des schèmes qui vont subir une succession d'assimilations et d'accommodations.

Un schème est une image mentale de la représentation de la réalité.

Prenons l'exemple d'un enfant qui voit pour la première fois un dalmatien. L'enfant s'en fait une image mentale qu'il se constitue grâce à ses expériences passées. Mentalement, l'enfant a une sorte de schéma heuristique qui lui permet de se représenter les caractéristiques principales de cet animal : 4 pattes, des poils. L'enfant va assimiler ce nouvel animal à une structure connue et déjà maîtrisée : cet animal est un chien. L'enfant va alors ajouter un élément caractéristique du chien dans son schéma heuristique : un chien peut être noir et blanc. Cette pratique est nommée par Jean Piaget l'assimilation : l'intériorisation de nouveaux savoirs aux structures antérieures. Antérieurement, l'enfant avait une représentation de la structure du chien et va ajouter un nouveau savoir sur cette structure existante. Ce sont des savoirs hétéro-finalisés : reproduire. Lorsqu'un élément inconnu se présente à nous, nous reproduisons des schèmes connus et maîtrisés.

Prenons maintenant l'exemple d'un enfant qui voit pour la première fois une vache. 4 pattes, des poils, noir et blanc… Il va assimiler ce nouvel animal à un chien, structure qu'il connait et maîtrise. Sa maman va lui expliquer que cet animal n'est pas un chien mais une vache. L'enfant va alors devoir s'accommoder à cette nouvelle information. Il va créer mentalement une nouvelle structure, distincte du chien, qu'il nommera « vache », avec de nouvelles caractéristiques. L'enfant a alors créé un nouveau schème « vache », mais a également revisité le schème connu « chien » : tous les animaux à 4 pattes avec des poils ne sont pas nécessairement des chiens. Ce processus est nommé par Jean Piaget l'accommodation : le remodelage des structures antérieures par création de savoirs nouveaux. Ce sont des savoirs auto-finalisés : changer. Lorsqu'un élément inconnu se présente à nous, nous changeons de logique ne pouvant pas nous référer à des schèmes connus et maitrisés.

Figure 4 - Le continuum de l'adaptation



Le continuum de la conversation

Dans leur ouvrage « Leandership Unplugged », Steven Sonsino et Jacqueline Moore distinguent trois phases d'une conversation constructive : le débat, la discussion et le dialogue.

Lors d'un débat, deux individus exposent chacun leur position et la défendent. On aboutit souvent à un constat de désaccord.

Ensuite vient la phase de discussion : chacun tente de prouver qu'il a raison. Les arguments s'échangent, dans une atmosphère souvent conflictuelle.

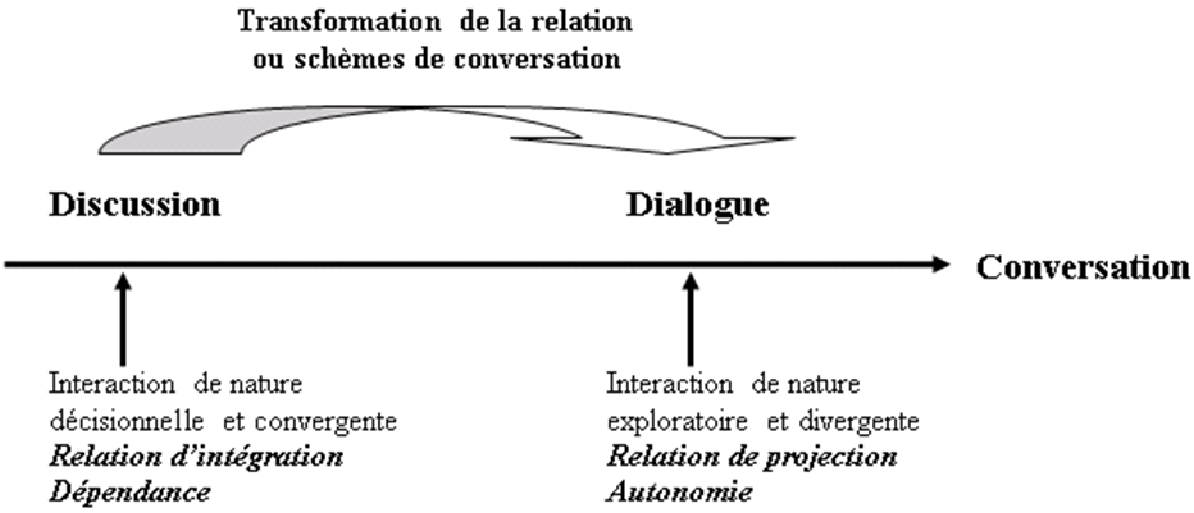
Enfin vient la phase de dialogue : la conversation sort du conflit pour faire apparaître une vision commune du problème, puis une solution partagée.

Les relations, l'écoute et la parole, le discours et les interactions sont différentes d'une phase à une autre.

Dans la discussion, l'interaction est de nature décisionnelle et convergente. C'est une relation d'intégration qui induit une dépendance.

Dans le dialogue, l'interaction est de nature exploratoire et divergente. C'est une relation de projection qui induit une autonomie.

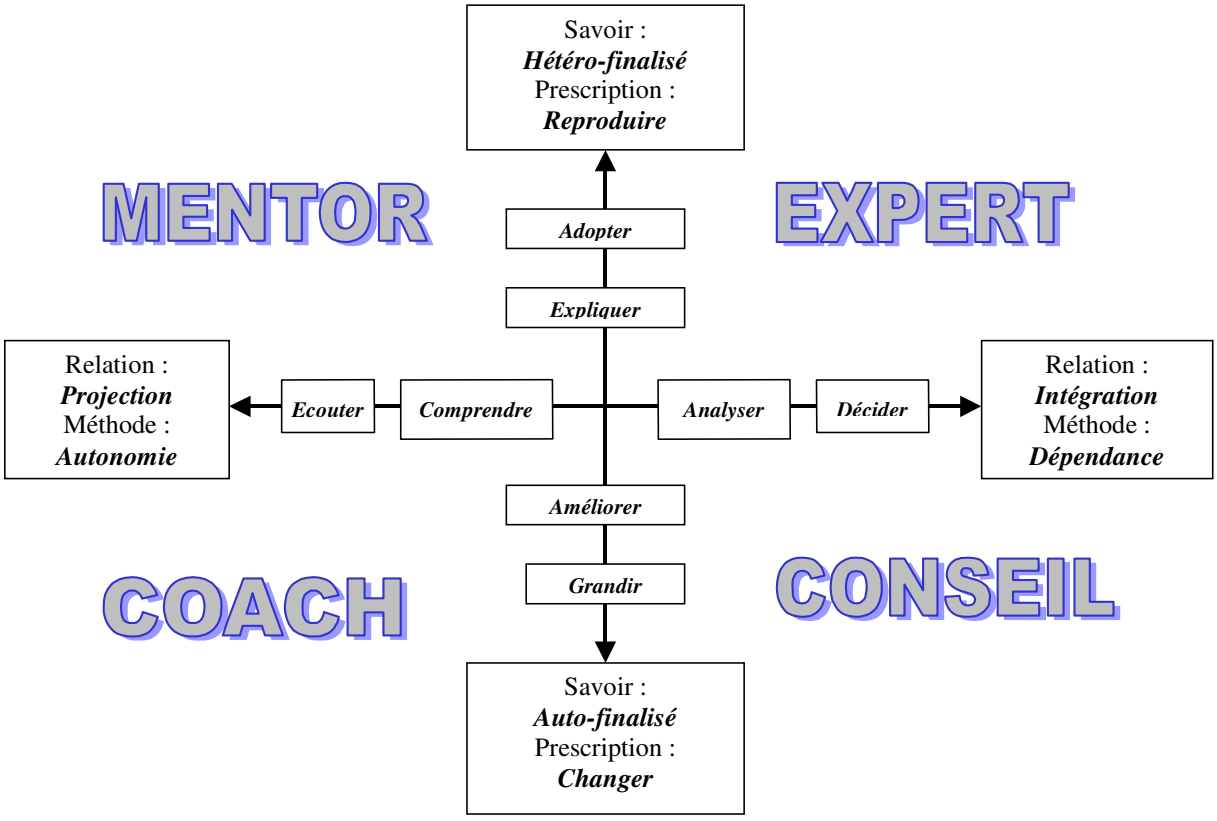
Figure 5 - Le continuum de la conversation



Les figures du rapport de prescription

Mohamed Bayad, dans son étude, croise le continuum de l'adaptation et le continuum de la conversation et en dégage les figures du rapport de prescription. Il définit ainsi les 4 figures des prescripteurs et des accompagnateurs d'entrepreneurs : le mentor, le coach, l'expert et le conseiller.

Figure 6 - Différenciation des formes d'accompagnement par le rapport de prescription selon Bayad (2010)



L'expert

Un expert (comptable, juridique, technique) est un prescripteur qui donne des solutions techniques toutes faites à un entrepreneur. Son mode de prescription est la reproduction. Il reproduit des schémas connus et qu'il maîtrise face aux problématiques de l'entrepreneur. Son mode d'action est l'analyse du problème et il décide en conséquence de la solution à adopter. L'entrepreneur sera alors dans une posture de dépendance, ne sachant pas réitérer l'analyse et la décision qui en découle. Selon Bayad, « l'expert est celui de qui l'on apprend à la fois parce qu'on le désigne comme « expert » (relation) et parce que l'on sait que son savoir est utile au notre ».

Le conseil

Un apporteur de conseil est un prescripteur, une personne indépendante, qui « aide des responsables d'entreprises dans le domaine de la gestion et de l'organisation, en vue d'améliorer le fonctionnement et les méthodes de ces institutions ». Par l'action de conseil, le dirigeant s'améliore, grandit et change ses pratiques et ses savoirs. L'apporteur de conseil analyse et prend des décisions face aux problématiques de l'entreprise, mettant le dirigeant dans une posture de dépendance.

Le mentor

Un mentor est un conseiller expérimenté, attentif et « sage » auquel on fait entièrement confiance. Le mentor « guide » l'entrepreneur vers l'autonomie afin que ce dernier sache réitérer l'action plus tard. Le mentor accompagne l'entrepreneur dans des schémas connus et maîtrisés en les reproduisant. « Dans cette relation, l'un sait et l'autre non, l'un a l'expérience quand l'autre débute ».

Le coach

Il vise à créer les conditions pour la personne (ou l'équipe coachée) lui permettant de trouver et construire ses propres solutions. Ainsi, il s'agit pour le coach d'aider l'autre à se débrouiller seul. Le mode d'action du coach est tout d'abord l'écoute et la compréhension. Il « guide » ensuite l'entrepreneur à trouver de lui-même les solutions aux problématiques qu'il rencontre. Il l'aide à s'améliorer et à grandir.

Comparaison des figures des rapports de prescription

Tableau 2 - Comparaison des figures des rapports de prescription selon Bayad (2010)

	Expert	Conseil	Mentor	Coach
Description	Expert (comptable, juridique, technique) possède un nombre d'année d'expérience significative dans son domaine d'expertise (comptable, juridique, technique). Il a utilisé et éprouvé les outils et sait les utiliser pour apporter des repères et des directives à un entrepreneur.	Expérience significative dans les méthodologies et les outils de conduite de projet, d'outils RH, ou de gestion... et maîtrise de l'art de l'explication et du décryptage de ces outils	Conseiller expérimenté, attentif et « sage » auquel on fait entièrement confiance, qui a une expérience significative dans la gestion d'entreprise (direction, management, …)	Personnes expérimentées dans l'art du questionnement, de l'écoute active et de la reformulation, du feedback positif, de la prise de conscience et de la considération positive inconditionnelle
Mode opératoire	1. Analyse la problématique (centrée sur l'entreprise) 2. Prend une décision et un mode opératoire en fonction de la problématique 3. Utilise des outils (comptables, juridiques, techniques, …) 4. Apporte des solutions concrètes et des préconisations sur les évolutions structurelles à opérer dans l'entreprise	1. Analyse la problématique (centrée sur l'entreprise) 2. Prend une décision et un mode opératoire en fonction de la problématique 3. Donne les outils (gestion, management, RH,…) appropriés 4. Aide l'entrepreneur à utiliser ces outils pour prendre les bonnes décisions	1. Écoute active de l'entrepreneur (centrée sur l'individu) 2. Cherche à comprendre la problématique précise (voire cachée) de l'individu 3. Apporte des repères et des conseils issus de son expérience 4. Accompagne l'entrepreneur pour mettre en application ces conseils issus de son expérience	1. Écoute active de l'entrepreneur (centrée sur l'individu) 2. Cherche à comprendre la problématique précise (voire cachée) de l'individu 3. Guide l'individu a trouver lui-même les solutions aux problèmes 4. Cherche à accompagner l'individu vers son meilleur niveau de réussite

Méthode	Dépendance	Dépendance	Autonomie	Autonomie
Relation	Intégration	Intégration	Projection	Projection
Savoir	Hétéro-finalisé	Auto-finalisé	Hétéro-finalisé	Auto-finalisé
Prescription	Reproduire	Changer	Reproduire	Changer

2.4 De la différenciation selon la prescription à l'accompagnement personnalisé

Afin de déterminer le rapport à l'accompagnement des entreprenants, il serait pertinent d'analyser les quatre degrés de ce rapport : discussion, dialogue, assimilation, accommodation. D'autres paramètres permettraient d'apporter une finesse à cette analyse.

L'anxiété comme facteur de choix du type d'accompagnement

L'anxiété est une inquiétude pénible, une tension nerveuse, causée par l'incertitude, l'attente. C'est également un trouble émotionnel se traduisant par un sentiment indéfinissable d'insécurité. L'anxiété doit être distinguée de la peur, qui est une réponse à un stimulus perçu. La peur s'accompagne d'un comportement de fuite ou d'évitement. L'anxiété, quant-à-elle, est une réponse à une situation qui semble incontrôlable ou inévitable. Toutefois, est-ce que l'anxiété est un frein qui paralyse ou un moteur qui booste ? Selon Ilios Kotsou, psychologue et auteur, "bien régulée, l'angoisse a une vraie fonction de préparation à l'action". Tout dépend du seuil de tolérance de cette angoisse / anxiété. Sous le seuil de tolérance, l'anxiété aura pour fonction de préparer un entreprenant à l'action et à préparer le terrain pour faire face à une situation future. C'est l'anxiété prospective. Au-dessus du seuil de tolérance, l'anxiété aura l'effet inverse et va paralyser l'entreprenant. C'est l'anxiété inhibitrice. Chaque individu a une propension de se rapprocher d'une des deux anxiétés. Il serait pertinent de mesurer cette prédisposition des entreprenants à tendre soit vers l'anxiété prospective, soit vers l'anxiété inhibitrice. Est-ce que l'anxiété a un impact sur le type d'accompagnement nécessaire à l'entreprenant ?

L'incertitude comme facteur de choix du type d'accompagnement

Lors d'une situation incertaine, les individus évaluent, consciemment ou inconsciemment, les gains et les pertes. Si la perte est supérieure au gain, l'individu choisira le statu quo. Si le gain est supérieur à la perte, les individus feront un choix. Pour certains individus, une situation / un évènement qu'ils qualifient de négatif (quelle qu'en soit la probabilité d'apparition) est inacceptable, quel que soit le gain. Cette tendance est appelée l'intolérance à l'incertitude. Est-

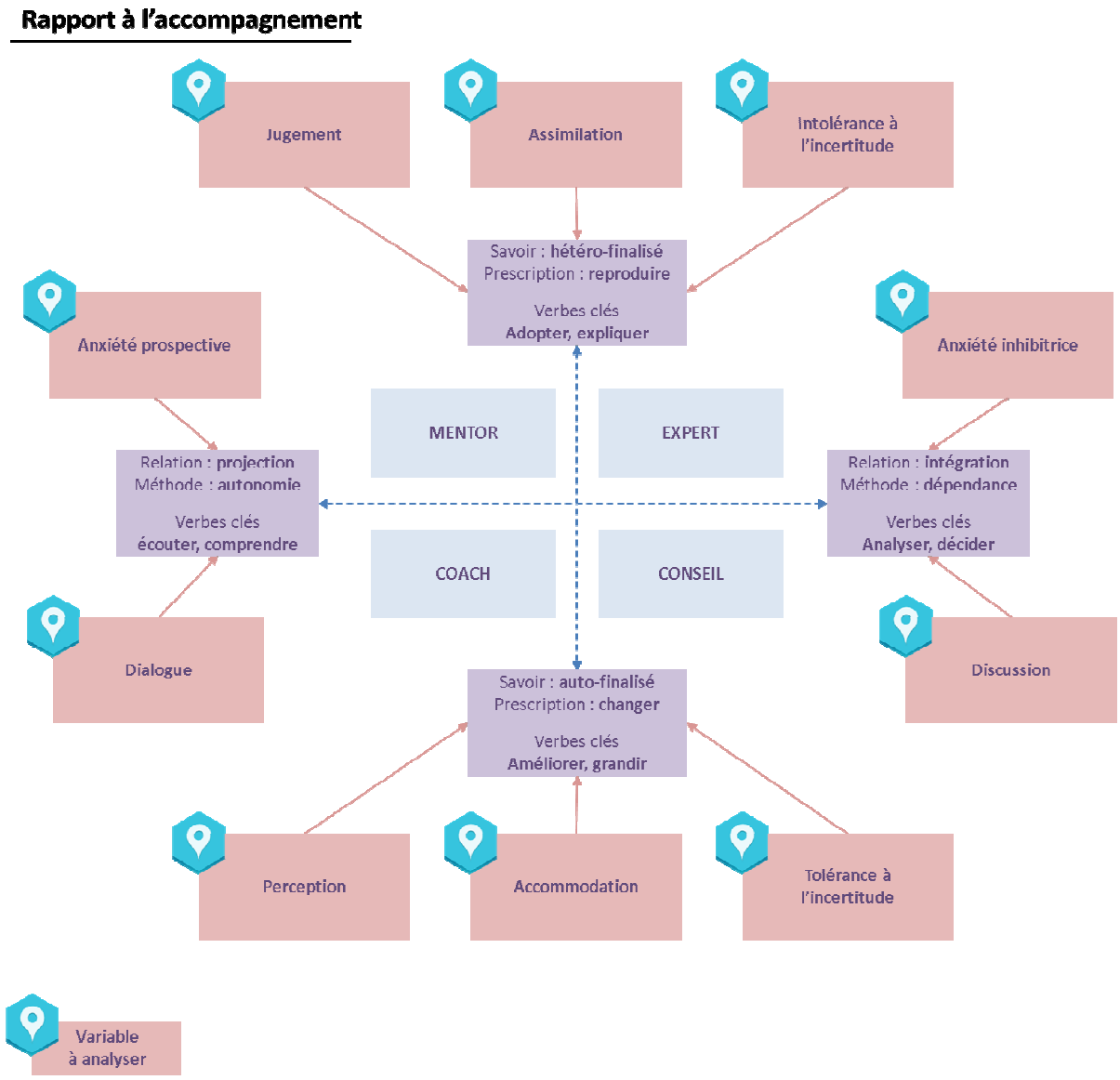
ce que la tolérance / l'intolérance à l'incertitude a un impact sur le type d'accompagnement nécessaire à un entreprenant ?

Le mode d'action comme facteur de choix du type d'accompagnement

Carl Jung, dans son livre "Les types psychologiques", expose que chaque individu manifeste des préférences dans les sources d'énergie (introversion / extraversion), dans l'appréhension des situations (sensation / intuition), dans les prises de décision (pensée / sentiment) et également dans le mode d'action (perception / jugement).

Est-ce que le mode d'action a un impact sur le type d'accompagnement nécessaire à un entreprenant ?

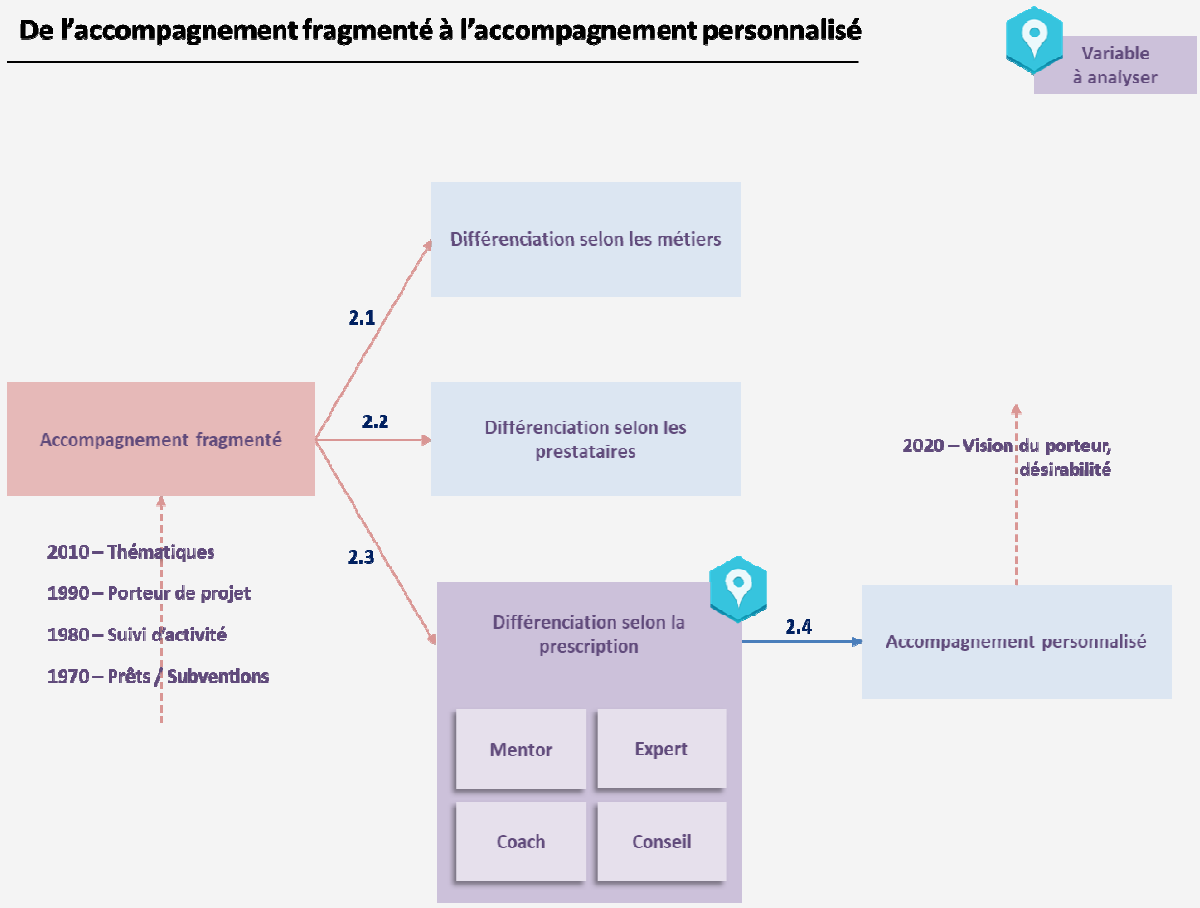
Figure 7 - Synthèse des variables du rapport à l'accompagnement



Synthèse du chapitre 2

➔ **Aujourd'hui, on accompagne une vision de l'idée. Toutefois, il faut étendre l'accompagnement à ce qui entoure l'idée : l'entrepreneur, sa vision. L'accompagnement ne doit pas être axé sur la faisabilité (fragmenté) mais doit s'axer sur la désirabilité (personnalisée).**

Figure 8 - Figure du chapitre 2 : l'accompagnement personnalisé



Dans ce deuxième chapitre, nous décidons d'étudier la différenciation des accompagnateurs. Trois grandes familles de différentiation des formes d'accompagnement existent : différencier les formes d'accompagnement selon les métiers, différencier selon les prestations et différencier selon les rapports de prescription. Dans cette recherche, nous décidons de choisir la prescription comme facteur de différenciation. L'entreprenant appréhende son rapport à l'accompagnement soit par intégration, soit par projection. De plus, son savoir est soit hétéro-finalisé, soit auto-finalisé. Pour accompagner les entreprenants de demain, les acteurs de

l’accompagnement devront se métamorphoser en « accompagnateurs » de l’anxiété, de l’incertitude, du mode d’action.

Partie II – L’accompagnement : un rôle au service d’un collectif

Chapitre 3 : De l'accompagnement personnalisé à l'accompagnement collectif

3.1 Un monde en pleines mutations…

Nous traversons aujourd'hui une période de crise aux multiples dimensions qui se cumulent et s'alimentent les unes aux autres. Cette crise nécessite des mutations structurelles profondes, pour faire face aux défis qui nous attendent : les défis énergétiques, les défis démographiques, les défis sociétaux, les défis technologiques... Ces mutations sont interconnectées et devront trouver des réponses simultanées. Confrontons deux visions différentes sur la crise actuelle : celle de Michel Cartier qualifiée de vision postindustrielle et celle de Jean Dufourcq qualifiée de vision géo stratégique.

La vision postindustrielle

Selon Michel Cartier, le monde fait face aujourd'hui à quatre crises : économique, énergétique, géopolitique et générationnelle.

Selon lui, les années 2000 – 2010 ont été une phase de transition. L'humanité débute l'ère postindustrielle et se trouve devant un choix collectif d'avenir :

- **Scénario 1** : nous pouvons collectivement créer un monde équilibré avec une répartition équitable des pouvoirs et des ressources pour une meilleure rentabilité sociale ;
- **Scénario 2** : nous allons créer ce qu'il nomme un « monde schizophrénique » engendrant une perte de confiance dans les dirigeants politiques, un repli communautaire face aux identités menacées, une forme de manipulation médiatique de masse et un filtrage algorithmique des médias sociaux.

Selon lui, nous sommes aujourd'hui dans la société de la connaissance. Pour choisir le scénario, tous les citoyens de la planète sont concernés et la réponse doit être globale. Toutefois, l'humanité devra répondre de manière simultanée aux quatre crises.

Pour se faire, l'humanité va devoir répondre à ces défis par des évolutions entre la fin de l'ère industrielle et le début de l'ère postindustrielle.

Tableau 3 - Comparatif du monde entre l'ère industrielle et l'ère postindustrielle

Technocentré	Ethnocentré (échanges sociaux se font sous forme d'information)
Le monde en deux dimensions : l'espace et le temps	Le monde en trois dimensions : l'espace, le temps et les informations (l'information devient une matière première)
Informations écrites	Flot quotidien d'images-écrans (modification de nos façons de penser et décider)
Communication maîtrisée	Communication publique (écritures médiatiques, visuelles et interactives invitant les citoyens à participer)
Internet 2 (cloud, niches, géolocalisation)	Internet 3 (objets intelligents, réalités virtuelles)
Internet est un média d'information	Internet est un outil d'influence sociopolitique
Le pouvoir de décider est donné aux classes politiques	Le pouvoir de décider est donné aux classes économiques (décisions basées sur les matières premières : béton, pétrole, crédits). Par exemple, le Big Four propose un mode de pensée en écosystème interactif
Culture répartie	Culture algorithmique (mémoire collective et individuelle). Par exemple, les réseaux tels que Twitter, Youtube ou Facebook
Modèle économique néolibéral	Modèle économique basé sur la sécurité, l'espionnage, la solidarité et la proximité

Pour Michel Cartier, les quatre nouveaux modèles sont :

- Démocratique : responsabilisation et e-participation citoyenne
- Economique : axé sur la sécurité ou la proximité
- Sociétal : des prises de parole afin de créer des consensus sociaux
- Technologique : par exemple avec des architectures quantiques

Michel Cartier expose alors les nouveaux réseaux d'intervention de ce monde postindustriel :

- Les réseaux gouvernementaux : activités gouvernementales basées sur les structures politiques
- Les réseaux écologiques : gérance des ressources basées sur l'environnement
- Les réseaux sociaux : prises de parole citoyennes basées sur les structures médiatiques
- Les réseaux des marchés : activités économiques basées sur les structures économiques.

Ces quatre réseaux vont devoir apporter une réponse globale et commune pour faire face aux crises qui sont devant nous.

La vision géostationnaire

Selon Jean Dufourcq, chercheur en affaires stratégiques, il y a trois défis stratégiques planétaires qui structurent notre avenir.

- **La révolution démographique** : Une nouvelle géopolitique émerge pour faire face à la mondialisation et à l'effondrement du monde bipolaire. Les enjeux de cette géopolitique sont multiples et interconnectés : enjeux démographiques liés à la surpopulation mondiale ; enjeux humains liés aux flux désordonnés de populations et de migrations ; recrudescence des menaces terroristes ; accès à l'eau potable et à l'assainissement ; ressources halieutiques ; agroressources ; accès aux ressources naturelles ; polarisation et maillages mondiaux : villes à stature mondiale, pôle de compétences, économie et technologie, fracture numérique ; gisements éoliens ou hydroliens ; remise en cause interne de l'état (régionalisme, autonomie, séparatisme, indépendantisme, …). Une nouvelle géo économie. Selon Pascal Lorot, chercheur en géopolitique et en relations internationales, spécialisé en géo économie, « la géo économie analyse les stratégies d'ordre économique – notamment commerciales -, décidées par les états dans le cadre de politiques visant à protéger leur économie nationale ou certains pans bien identifiés de celle-ci, à aider leurs « entreprises nationales » à acquérir la maîtrise de technologies et/ou à conquérir certains segments du marché mondial relatifs à la production ou à la commercialisation d'un produit ou d'une gamme de produits sensibles, en ce que leur possession ou leur contrôle confère à son détenteur – états ou entreprises nationales – un élément de puissance et de rayonnement international et concourt au renforcement de son potentiel économique et social ».
- **La révolution écologique** : Mise en place d'une stratégie sociale pour faire face à la crise écologique mondiale, par exemple pour faire face aux différentes pénuries (nourriture, …) : révolutions dans les échanges : en finir avec la mondialisation ; révolution dans les modes de consommation : la question de la décroissance ; révolution dans les modes de production : les économies d'énergie. Le monde est en surrégime et le capitalisme n'apporte pas de solution

- **La révolution économique** : Les marchés se rapprochent des zones de consommation. Les zones de production et les zones de consommation ne sont plus nécessairement dans les mêmes régions du monde.

Les crises et les grandes mutations de l'humanité pour le XXIème siècle

Que le monde soit qualifié de postindustriel ou de monde géo stratégique, l'humanité doit faire face à quatre crises mondiales : la crise démographique, la crise économique, la crise écologique et la crise technologique. Ces crises ne pourront être surmontées qu'en imaginant les mutations qui se profilent devant nous : la crise démographique, mutation sociétale et générationnelle ; la crise économique, mutation géopolitique et des marchés ; la crise écologique, mutation énergétique et environnementale ; la crise technologique, mutation numérique et technologique.

Ces mutations vont bouleverser nos vies, nos modes de consommation, nos modes de communication et elles devront s'opérer de manière simultanée tout en étant interconnectées.

3.2 … génère des opportunités à qui veut bien les voir

Il apparaît que les quatre grandes mutations (sociétale et générationnelle / économique et industrielle / technologique et numérique / énergétique et environnementale) ne sont pas cloisonnées. Elles sont interdépendantes et ont des répercutions les unes sur les autres.

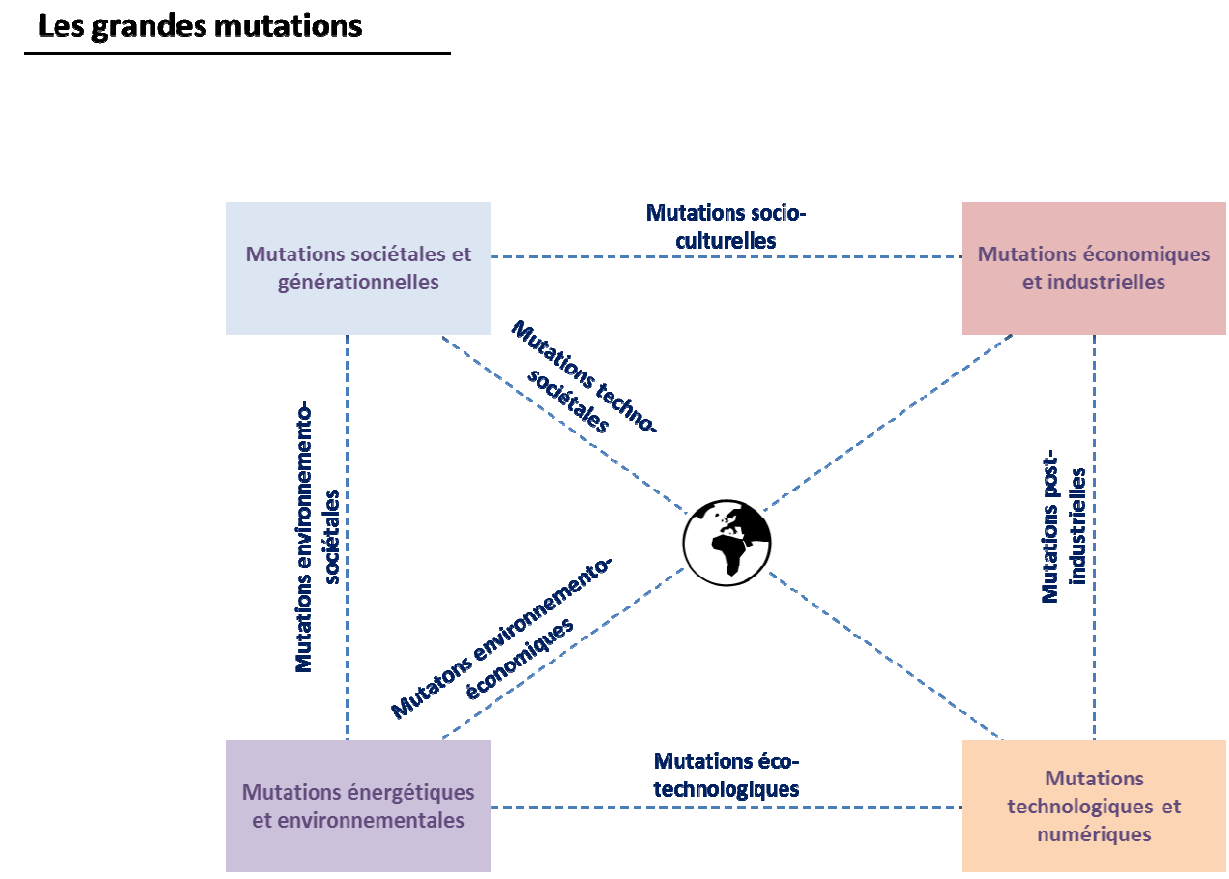
La problématique n'est pas tant le traitement indépendant de chacune des grandes mutations, mais le traitement global des grandes mutations de manière simultanée. Par exemple, le croisement des mutations sociétales et générationnelles et des mutations énergétiques et environnementale engendre des conséquences insoupçonnées en traitant indépendamment les deux mutations : le vieillissement de la population a-t-il des répercutions sur l'utilisation des énergies (fossiles et / ou renouvelables) ? Inversement, est-ce que le glissement des énergies fossiles vers les énergies renouvelables impacte les comportements et les manières de penser ? Y a-t-il des impacts sociétaux ? Il convient alors de s'intéresser à de nouvelles formes de mutations : les mutations environnemento-sociétales pour cet exemple.

D'autre part, l'addition de deux grandes mutations peut apporter des voies de solution impossibles à détecter en traitant deux mutations de manière indépendante. Par exemple, l'addition du traitement des mutations énergétiques et du traitement des mutations technologiques apporte des voies de solutions comme la modernisation écologique.

Six nouvelles mutations sont alors issues des quatre grandes mutations initiales :

- Les mutations socio-culturelles (intersection entre les mutations sociétale et générationnelle avec les mutations économique et industrielle)
- Les mutations post-industrielles (intersection entre les mutations économique et industrielle avec les mutations technologique et numérique)
- Les mutations éco-technologiques (intersection entre les mutations technologique et numérique avec les mutations énergétique et environnementale)
- Les mutations environnemento-sociétales (intersection entre les mutations énergétique et environnementale avec les mutations sociétale et générationnelle)
- Les mutations techno-sociétales (intersection entre les mutations sociétale et générationnelle avec les mutations technologique et numérique)
- Les mutations environnemento-économiques (intersection entre les mutations économique et industrielle avec les mutations énergétique et environnementale)

Figure 9 - Ruptures et grandes mutations de notre époque



3.3 Ces « opportunistes », entreprenants, ont-ils un schéma de pensée différents ?

Les grandes mutations (démographiques, économiques, industrielles, technologiques, numériques, énergétiques, environnementales) nécessitent, pour les entrepreneurs et futurs entrepreneurs, une bonne compréhension du monde dans lequel ils évoluent. Au-delà des connaissances techniques (normes environnementales, compréhension de l'économie, connaissances digitales), il convient de comprendre le schéma de pensé des individus.

Schéma de pensée prospectif

Dans un premier temps, est-ce que l'individu perçoit ce monde en mutation de manière positive ou négative ? Selon Martin Seligman, « sentiments et actions découlent non pas directement d'une situation d'adversité en tant que telle mais plutôt de l'interprétation que nous en faisons ». L'action et le passage à l'action d'un individu dépend de sa vision du monde, de son avenir et de l'interprétation qu'il en fait. Etudier l'optimisme / pessimisme d'un individu nous permettrait d'avoir une compréhension sur l'interprétation qu'il se fait du monde en mutation. En parallèle à la notion d'optimisme / pessimisme, est-ce que l'individu se place dans un scénario d'ouverture ou de fermeture à l'expérience ? Dans l'analyse des traits de personnalité, l'ouverture à l'expérience est la tendance d'un individu à l'ouverture d'esprit, qui aime essayer de nouvelles choses. La fermeture à l'expérience correspond à la fermeture de l'esprit, la réticence d'un individu à essayer de nouvelles choses, à apprécier la routine. Les individus qui sont fermés à l'expérience ont tendance à être classiques et traditionnels dans leurs perspectives d'avenir. Au contraire, l'ouverture à l'expérience semble avoir des relations positives avec la créativité. Existe-il une corrélation entre optimisme et ouverture à l'expérience ? Une analyse croisée optimisme / ouverture permettrait-elle une meilleure compréhension de la vision des individus sur les grandes mutations ?

Schéma de pensée par le sentiment

La flexibilité psychologique d'un individu permet-elle de connaître la pensée et le sentiment de cet individu sur le monde actuel en mutation ? D'après Steven C. Hayes, la flexibilité psychologique est « la capacité à être conscient de ses pensées et sentiments du moment présent, sans défense inutile, et sans que cela empêche de poursuivre ses actions dans la poursuite de ses objectifs et de ses valeurs ». Selon Luoma et al. (2007), « la flexibilité (ou

souplesse) psychologique est la capacité à être pleinement conscient du moment présent et de persister dans son comportement ou de changer son comportement au service de valeurs choisies ». La flexibilité psychologique est la capacité d'un individu à observer ses pensées et sentiments, et d'avoir un certain recul par rapports à eux. L'inverse de la flexibilité psychologique est la rigidité psychologique et implique une capacité d'un individu à lutter contre ses pensées et sentiments pour les faire disparaître (par exemple, des pensées et des sentiments que l'individu n'aime pas). Une corrélation forte existe donc entre flexibilité / rigidité psychologique et pensées / sentiments / valeurs. Etudier la flexibilité / rigidité psychologique d'un individu permettrait de connaître le niveau d'acceptation de ses pensées / sentiments, qu'ils soient positifs ou négatifs. En 1977, Bandura décrit le sentiment d'efficacité personnelle comme « le fonctionnement humain qui est le produit d'une interaction dynamique et permanente entre des cognitions, des comportements et des circonstances environnementales. Dans ce modèle de « causalité triadique réciproque », nous sommes à la fois les producteurs et les produits de nos conditions d'existence ». Le sentiment d'efficacité personnelle influence les accomplissements (capacité d'atteindre des buts, capacité de faire face à différentes situations), la motivation à agir et le bien-être. Un fort sentiment d'efficacité permet de se dépasser, de persévérer, de se remettre rapidement et plus facilement de ses échecs, d'avoir une meilleure estime de soi et d'être plus optimiste. Un faible sentiment d'efficacité implique une propension plus forte au découragement, à l'anxiété, au stress. Existe-t-il une corrélation entre le sentiment d'efficacité personnelle, et la vision optimiste ou pessimiste du monde et de ses grandes mutations ?

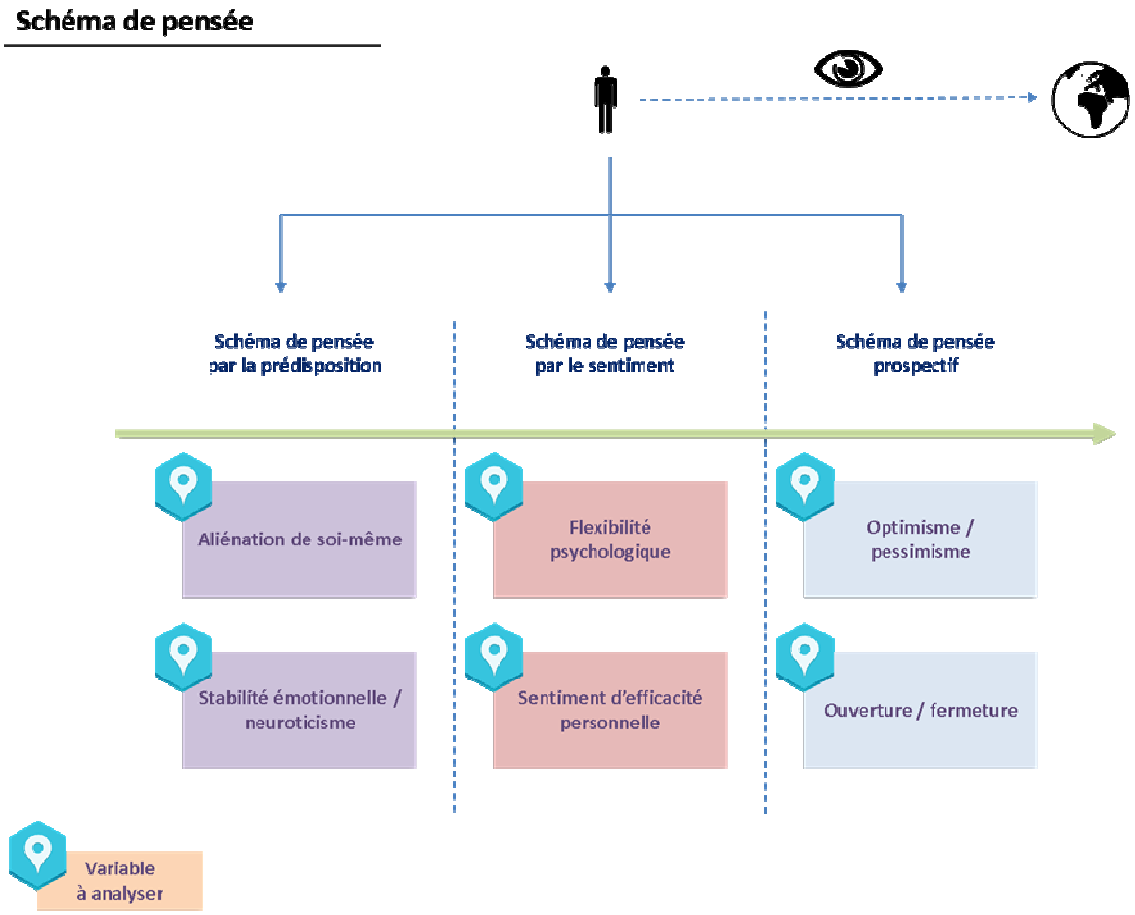
Schéma de pensée par la prédisposition

Le névrosisme (ou neuroticisme, ou névrotisme, ou neurotisme) est la prédisposition d'un individu à ressentir des émotions négatives, de l'anxiété. Il est en opposition avec la stabilité émotionnelle. Pour G. Matthews et Ian J. Deary, un haut degré de neuroticisme (ou un bas degré de stabilité émotionnelle) implique l'augmentation d'émotions telles que l'anxiété, la colère, l'hostilité, la culpabilité ou la déprime. Cela engendre une baisse de la motivation. Comme le sentiment d'efficacité personnelle, est-ce que le névrosisme influence chez un individu sa vision du monde et sa capacité à faire face aux grandes mutations ?

L'aliénation de soi-même pour Hegel est l'action de devenir autre que soi, de se saisir dans ce qui est autre que l'esprit. L'individu ne « s'appartient plus ». L'individu ne contrôle plus ce qui est fait de sa vie. C'est l'inévitable décalage entre les expériences vécues et la conscience

de ces expériences. Existe-t-il une corrélation entre l'aliénation de soi-même et la propension à faire face aux grandes mutations de ce monde ?

Figure 10 - Synthèse des variables du schéma de pensée

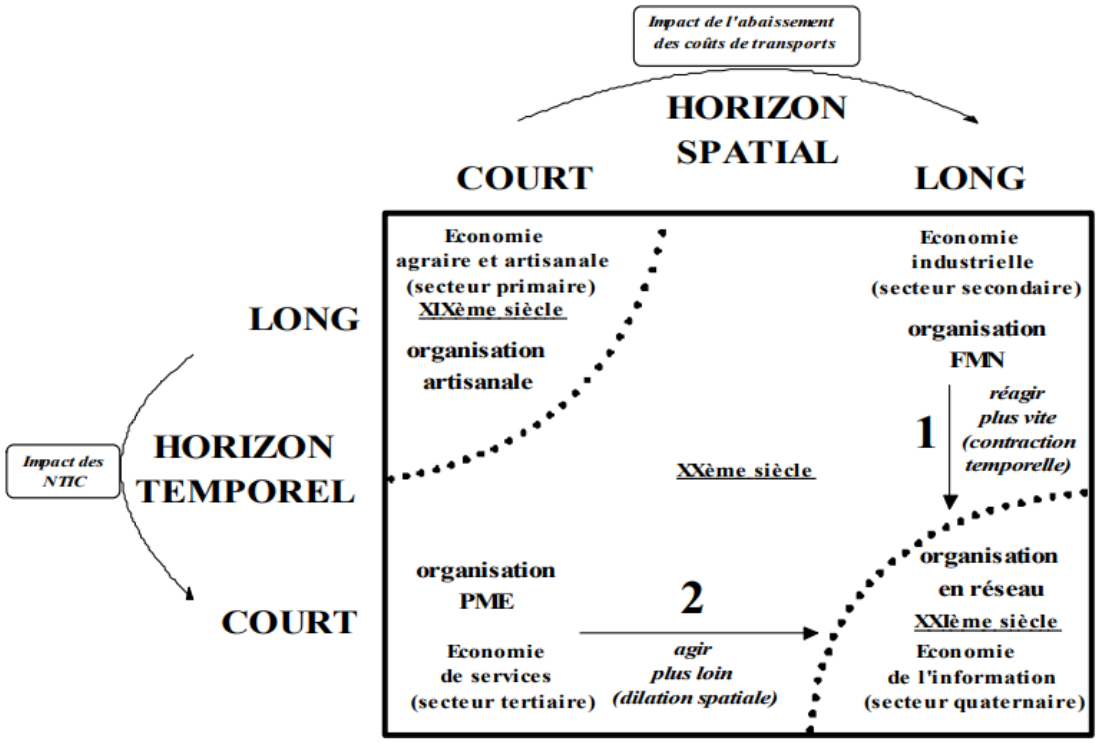


3.4 Ces « opportunistes », entreprenants, ont-ils des comportements différents ?

L'entreprenant face aux défis spatiaux (distances)

Pour comprendre les défis spatiaux, Olivier Torrès, Professeur à l'Université de Montpellier et chercheur associé à l'EM Lyon Business School, connu pour ses travaux sur la santé des dirigeants, parle de dilatation spatiale. "La globalisation signifie une dilatation spatiale consécutive à une contraction temporelle". En croisant l'horizon spatial (court / long) avec l'horizon temporel (court / long), Olivier Torrès identifie les quatre configurations spatio-temporelles de l'économie.

Figure 11 - Les quatre configurations spatio-temporelles de l'économie selon Torrès



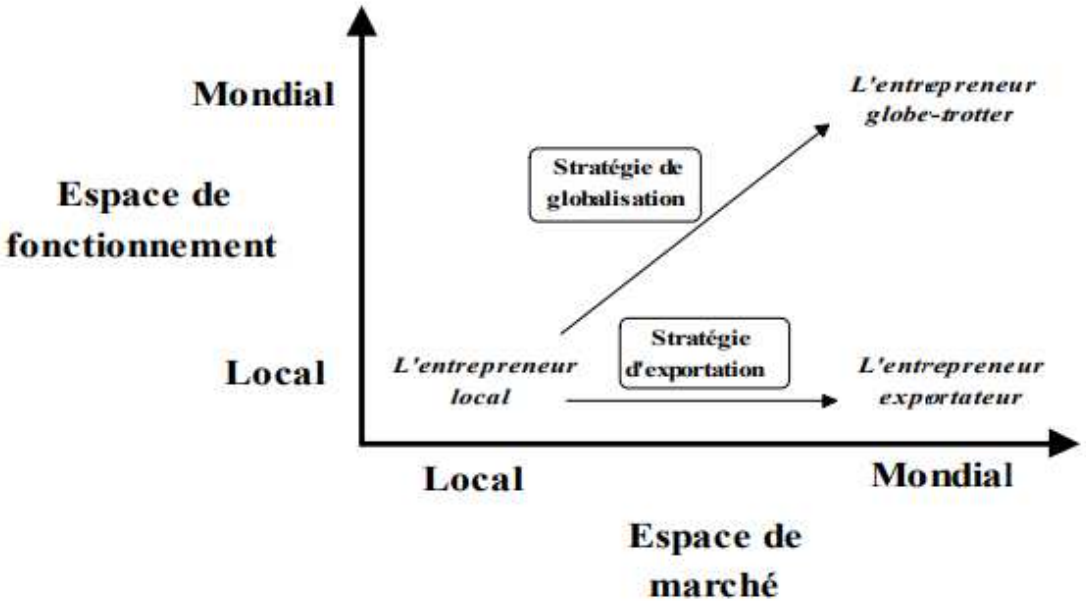
Il distingue ainsi quatre types d'organisations corrélées à quatre types d'économies :

- L'organisation artisanale : la distance est corrélée aux coûts de transport, dans un cadre temporel stable. C'est l'économie agraire et artisanale (secteur primaire).
- L'organisation PME : la distance est toujours corrélée aux coûts de transport, mais avec un cadre temporel très court. Les PME doivent se réinventer constamment pour survivre. Les PME sont plus flexibles et plus réactives que les multinationales, mais sur des espaces limités (espaces territoriaux, mais également espaces marchés en se concentrant sur des niches par exemple). C'est l'économie de services (secteur tertiaire). Les PME se développent de plus en plus en réseaux pour agir plus loin (dilatation spatiale).
- L'organisation des firmes multinationale (FMN) : les multinationales gèrent de grands espaces, et standardisent les produits et les procédés. C'est l'économie industrielle (secteur secondaire). Les firmes multinationales doivent réagir plus vite pour une contraction temporelle : elles tentent de répondre à cette problématique par une économie du temps, comme par exemple la chrono-compétition, le just-in-time, le management en temps réel, le time-to-market...

- L'organisation en réseau : les réseaux, conglomérats, alliances, coopérations permettent d'associer la flexibilité comme les PME avec la force de frappe comme les FMN. C'est l'économie de l'information (secteur quaternaire).

Pour analyser cette dilatation spatiale, Olivier Torrès distingue l'espace de marché et l'espace de fonctionnement : l'espace de marché correspond à la zone et à l'envergure spatiale du marché de l'entreprise, est-ce un marché local, départemental, régional, national, international ? L'espace de fonctionnement correspond à la zone de provenance des ressources nécessaires au fonctionnement de l'entreprise (ressources humaines, financières, informationnelles, technologiques, ...). Comme pour l'espace de marché, l'espace de fonctionnement peut être local, départemental, régional, national, international. Torrès croise alors les deux dimensions pour mettre en lumière le degré d'implication de l'entrepreneur face à la globalisation.

Figure 12 - Le degré d'implication de l'entrepreneur face à la globalisation selon Torrès



Pour Torrès, trois typologies d'entrepreneurs se dégagent :

- L'entrepreneur local : c'est le cas "classique" de l'entrepreneur qui crée sur son territoire, avec les ressources de son territoire. C'est également ce type d'entrepreneur qui a fait l'objet du plus grand nombre d'études. Pour faire face à la globalisation, cet entrepreneur peut mener trois types d'approches : soit rester entrepreneur local, soit avoir une stratégie de globalisation, soit avoir une stratégie d'exportation.
- L'entrepreneur exportateur : l'entrepreneur est sédentaire, mais avec une vision ethnocentrée. Le fonctionnement de son entreprise repose principalement sur les

ressources de son territoire. L'organisation est concentrée en un seul lieu, les marchés étrangers sont fragmentés, chaque pays nécessite un mode de commercialisation différent, le produit est différencié par pays.

- L'entrepreneur globe-trotter : l'entrepreneur est beaucoup plus mobile. Ses activités sont dispersées sur plusieurs territoires. Ses nombreux déplacements lui confèrent l'image d'un véritable globe-trotter. Sa vision est géo-centrée. L'expertise est plus pointue, avec un marché de niche microscopique. Du fait de cette hyper spécialisation, la clientèle est relativement homogène sur les territoires.

L'entreprenant face aux nouveaux modèles économiques

Les modèles économiques se démultiplient. L'économie industrielle (vente de biens) s'est largement transformée pour devenir une société de services. Les modèles économiques suivent le schéma avec une forme de dématérialisation des modèles d'achats. Nous migrons progressivement vers des modèles de la fonctionnalité. Ces nouveaux modèles s'intéressent à l'utilisation des produits plutôt qu'aux produits eux-mêmes. Il s'agit de transformer l'achat d'un bien en location d'un service. De nombreux domaines d'activité surfent sur cette tendance. Par exemple, nous n'achetons plus des supports physiques pour écouter de la musique ou pour regarder des films ; nous nous abonnons à des bouquets de services pour avoir accès à un ensemble de film (Netflix) et de musique (Deazer). L'automobile également avec une augmentation du leasing par rapport à l'achat immédiat. D'autres modèles associent le gratuit et le payant. Le système freemium, par exemple, associe une stratégie commerciale associant une offre gratuite, avec une offre "premium" plus haut de gamme en accès payant. Les réseaux sociaux ou les applications sur smartphone utilisent ce système. D'autres formes de modèles consistent à vendre à bas prix (voire à perte) des produits, avec des consommables rentables, comme par exemple l'ensemble du marché de la dosette de café. De nombreux domaines associent les clients, soit pour effectuer des actions, soit pour déterminer des prix, soit pour devenir des prescripteurs. De nombreux sites misent sur les enchères (comme Ebay), sur les cashback (comme les "miles" des compagnies aériennes), les systèmes d'affiliation, ou la vente à domicile (comme par exemple le Tupperware). Au-delà de ces modèles économiques de plus en plus larges, des phénomènes récents permettent aux particuliers de proposer des services auparavant réservés à des professionnels. L'apport des nouvelles technologies (Internet haut débit, géolocalisation, smartphones) et la mutualisation de la gestion administrative permettent à ces services de devenir ultra-compétitifs face aux acteurs historiques du marché. On parle de l'uberisation de l'économie, terme popularisé par Maurice

Lévy en 2014, néologisme provenant du nom de l'entreprise Uber. Tous les secteurs d'activité sont potentiellement "uberisables" : hôtellerie (Airbnb, Booking.com) ; transports de personnes (Uber, Blablacar, Drivy) ; petits travaux de rénovation / dépannage en bâtiment (Hellocasa, Mesdépanneurs, AlloMarcel, Expert-rémunération) ; droit (Cma-justice) ; rénovation énergétique (Google). Les conséquences sont un service à faible coût pour les utilisateurs avec une facilité d'accès, des avis utilisateurs... mais qui dérègle entièrement l'économie traditionnelle : précarisation du travail, niveau de protection sociale, revenus précaires, risques économiques, accès à la formation. Les enjeux sociaux de ces nouvelles formes d'économies ne sont pas encore stables : juridiques, fiscaux, économiques. Tous nos repères économiques doivent être repensés : comment nous consommons nos ressources (énergies, eau, ...) et comment nous consommons nos loisirs, divertissements, moyens de transports, nourriture, ...

L'entreprenant face à son projet de vie

Les motivations des entrepreneurs ont évolué ces dernières décennies. Les motivations premières deviennent le désir d'indépendance, l'accomplissement de soi et la création de son propre environnement professionnel. Selon Marie Gomez-Breysse, Annabelle Jaouen et Séverine Saleilles, le projet entrepreneurial est aujourd'hui motivé par l'accomplissement personnel et la réalisation d'un projet de vie, ce qu'elles nomment le lifestyler ou l'entrepreneur lifestyle : accorder son projet professionnel avec ses valeurs personnelles (éthique, vie familiale, vie sociale) ; donner un sens à son travail (renouer avec ses compétences et ses valeurs, assouvir une passion) ; accéder à la liberté (liberté d'action et d'expression). Dans un premier temps, le lifestyler souhaite concilier travail et plaisir. On retrouve dans cette catégorie les métiers artistiques, les artisans, les métiers de la communication et de l'information, mais également des entrepreneurs qui militent par leur travail pour améliorer les conditions de vie de certaines populations (retraités, silver économie, handicap, ...) ou qui se tournent vers des activités propres, de développement durable, d'économie circulaire... Dans un second temps, le lifestyler souhaite localiser son activité là où il veut vivre. Le choix du territoire n'est plus guidé par des raisons économiques mais par des choix de vie. L'exemple des entrepreneurs néo-ruraux prend tout son sens. Les activités artistiques ou liées à Internet ne nécessitent pas un emplacement déterminé par le marché, mais déterminé par un choix qui est beaucoup plus personnel pour les entrepreneurs. Le lifestyler s'entoure de ceux avec qui il souhaite travailler. Selon Marie Gomez-Breysse, le lifestyler "est un intuitif qui travaille à l'affect". Il choisit son environnement professionnel par

son affect et non dicté par des opportunités purement économiques. Il choisit son réseau en fonction des valeurs partagées. Plutôt que de recruter, il préfère la sous-traitance ou les alliances en télétravail. Il privilégie un réseautage affectif afin de garantir leur liberté d'action. La notion de territoire n'a plus d'importance, et il privilégie le réseau par l'affect en utilisant les outils de télécommunication. Ce projet de vie implique une nouvelle stratégie d'entreprise. Tout d'abord, leur activité est fondée sur une singularité de leur offre qui repose avant tout sur leur personnalité. Leur activité est entièrement dictée par leurs envies. Les consommateurs deviennent souvent fidèles apportant un fort pouvoir de négociation. Ils privilégient les petites séries, voire les produits ou services unitaires, afin de garantir leur liberté. Selon Marie Gomez-Breysse, les lifestylers ont deux stratégies de développement : la stratégie de capitalisation, augmenter le panier moyen en limitant le nombre de clients et en diversifiant leur activité en fonction de leurs compétences ; la stratégie de l'extension, ils développent de nouvelles activités à partir de leurs compétences clés, afin d'augmenter leur portefeuille client. L'entreprise n'est plus une fin en soi, mais devient partie intégrante de son projet de vie. Si jamais le projet de vie évolue, l'entreprise peut ne plus être la priorité pour lui, et le lifestyler abandonnera son entreprise pour poursuivre son chemin.

L’entreprenant face à l’impact d’Internet

Internet est un vaste réseau qui a permis de connecter les ordinateurs entre eux. Bien que l’Internet ait grandement évolué dans la dernière décennie, nous n’en sommes qu’aux prémices de son utilisation.

Internet change les comportements : Internet permet une virtualisation, une immédiateté et une dématérialisation. Au-delà des entrepreneurs numériques, le web s'immisce dans tous les secteurs d'activité, aussi bien pour vendre, produire, administrer, gérer. Chaque individu doit maîtriser sa e-réputation. Nous entrons dans l'économie de la connaissance. Les réseaux sociaux jouent un rôle majeur dans cette évolution. Les nouvelles générations ont une grande capacité de réseautage via le net. Ces générations Y et Z recherchent l'information différemment : ce qui est important n'est plus de trouver une information, mais de recouper l'ensemble des informations disponibles. L'important est la fiabilité des sources et le degré de mise à jour de l'information. Les générations Y ont une maîtrise intuitive des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ils sont plus connectés au monde que leurs prédécesseurs, toutefois, ils sont plus individualistes et utilitaristes : ils recherchent un sens à leurs actions et sont prêts à changer d'entreprise lorsque celle-ci ne répond plus à leurs attentes. La création d'entreprise est d'ailleurs une alternative pour répondre à leurs attentes.

La frontière entre vie privée / vie professionnelle est de plus en plus mince. Les smartphones / ordinateurs portables deviennent des extensions du bureau et une entreprise ne se limite plus aux murs d'un bâtiment.

Des impacts sur la mobilité : les terminaux mobiles sont devenus des véritables outils de travail. Ils permettent une liberté de déplacement et ne sont plus attachés à un lieu précis pour communiquer. On peut également mettre en avant l'existence ubiquitaire, la capacité d'être présent en tout lieu ou en plusieurs lieux simultanément. Les smartphones sont personnels, ce qui permet d'avoir ses propres contacts et ses propres outils à portée de main. Ils permettent la géolocalisation avec des applicatifs adaptés à l'endroit où l'on se trouve, et avec des applicatifs GPS. Ils permettent de répondre très rapidement à une sollicitation en temps réel. Ces outils ont un réel impact sur l'organisation du travail : ils permettent le développement du télétravail, de multiplier les tiers-lieux (espaces intermédiaires entre le bureau et la maison, comme par exemple les espaces de coworking). Ils permettent de réorganiser le temps de travail en associant travail individuel et coworking. Ils permettent également des échanges moins formels et plus réguliers. Cette mobilité implique une disparition des frontières physiques de l'entreprise. Les murs de l'entreprise ne sont plus une limite. Le travail est plus dispersé. Des logiques de virtualisation apparaissent, ce qui entraine la digitalisation globale des activités et des services.

Des impacts sur les données : le numérique a des impacts sur la connaissance des acteurs. Les acteurs commencent à utiliser les big data, des données laissées ou fournies par les acteurs, consommateurs, partenaires sur le web ou sur les réseaux sociaux. Cela constitue une nouvelle source d'informations. La transformation des données massives et non structurées en mesures précises permet d'améliorer la connaissance sur les acteurs, sur les consommateurs, sur les clients et sur les partenaires. Ces données ont des impacts sur les sources de pilotage. La multiplication des données et des sources de pilotage permet de construire des tableaux de bord globaux avec des indicateurs quantifiables, qualifiables et tangibles pour suivre des finalités et des objectifs.

Des impacts sur la sauvegarde de données : les données sont dorénavant stockées dans le cloud, le nuage numérique. Cela permet une conservation des données sur des serveurs distants reliés par Internet, et ces informations sont accessibles depuis n'importe quel terminal (ordinateur, mobile, tablette, objets...). Cette pratique permet d'avoir une source de données unique avec des données toujours à jour. L'ensemble des données et des pratiques sociales, mobiles et données sont possibles grâce au Cloud. Il impacte d'ailleurs les modèles

économiques. Progressivement, l'achat d'espace de stockage physiques (disques durs, CD, DVD, ...) disparait à l'avantage d'espaces de stockage dans le nuage. Cela a entrainé l'apparition de plateformes à la demande et d'espace de stockage de données. Progressivement, les produits que nous achetions (CD, DVD, disques durs, ...) deviennent des services que nous louons. Ce modèle économique se propage aux logiciels et applicatifs. Nous n'achetons plus les services, nous les louons (Adobe, Apple, Microsoft...). Le SaaS (Software as a Service) se démocratise.

Des impacts sur la sécurité et la protection des données : les nouvelles pratiques du numérique engendrent des problématiques de sécurité et de protection ; gestion des accès (identité et authenticité des échanges) ; chiffrement (mécanisme de cryptage des données et des échanges) ; partage de données (solutions sécurisées de partages de fichiers sur le cloud) ; signature électronique (authentification légale de transactions et validation de contrats dématérialisés) ; coffres forts numériques (stocker et archiver des données sensibles) ; MDM (Mobile Device Management : gestion de terminaux mobiles à distance) ; les données personnelles doivent être soumises à des principes comme le stipule le RGPD, le règlement général sur la protection des données (Principe de finalité : les données personnelles ne peuvent être utilisées que dans un cadre déterminé et légitime ; Principe de proportionnalité : enregistrement uniquement des informations pertinentes et nécessaires ; Principe de pertinence des données : enregistrement des informations adéquates et non excessives ; Principe de durée limitée : conservation des données dans le temps ; Principe de sécurité et de confidentialité : confidentialité et non divulgation des données ; Principe de transparence : donner l'information sur l'utilisation des données ; Principe du respect du droit des personnes : informer les intéressés, droit d'accès et de rectification, droit d'opposition). Des questions sur l'étanchéité des données personnelles / professionnelles sont dès lors posées. Les données peuvent être conteneurisées (séparation étanche des données personnelles et professionnelles). Le numérique rend floue la barrière entre vie personnelle et vie professionnelle. L'utilisation de technologies analytiques (sécurité analytique liées au big data) doit être sécurisée.

L’entreprenant face à la responsabilité sociale et environnementale : de plus en plus, les entreprenants sont mus par une responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), par le développement durable et par une forme d'humanisme. Sandrine Berger-Douce et Agnès Paradas distinguent toutefois les grandes structures qui recherchent un capitalisme durable, et les petites entreprises ou les enjeux sont différents et centrés sur les convictions et le projet personnel du ou de la dirigeant(e). Certains se comportent de manière socialement

responsable sans même le savoir. Pour les entreprenants qualifiés d'humanistes : l'humain est une priorité (déclaration reprise dans les déclarations internationales relatives au développement durable) ; l'humain est une fin (l'humain n'est ni une ressource au sens ressource humaine, ni un moyen) ; l'humain est un sujet (subjectivité et différences entre les personnes).

Les motivations aux démarches RSE : il s'agit de distinguer les grandes structures qui s'inscrivent dans des démarches RSE dans un intérêt économique (Carroll, 1979), et les petites structures ou les dirigeants s'inscrivent dans des démarches RSE dans des intérêts discrétionnaires, des intérêts humains ou des intérêts obligatoires (Berger-Douce et Paradas, 2012). Selon elles, on peut distinguer plusieurs motivations profondes :

- La base affective : raison ancrée dans les valeurs profondes du dirigeant ;
- La base "bienfaisance" : intérêt personnel de se comporter d'une manière que l'on pourra identifier comme éthique vis-à-vis des autres ;
- Le calcul opportuniste : intérêt porté par la recherche d'efficacité. Carroll en 1979 identifie d'ailleurs quatre stratégies de calcul opportuniste de l'intérêt de la RSE : réactif, défensif, accommodatif et proactif ;
- L'obligation : législation en matière de développement durable. Les obligations sont parfois une première sensibilisation qui favorisent les pratiques responsables ;
- Les normes et la légitimité sociale : les normes institutionnelles, environnementales, familiales ou sociétales.

3.5 Ces « opportunistes », entreprenants, ont-ils une relation au besoin différente ?

En 1943, Abraham Maslow expose une vision pyramidale des besoins.

Les besoins psychologiques

Selon les psychologues Edward L. Deci et Richard M. Ryan, le bien-être psychologique (santé psychologique et fonctionnement optimal des individus) survient lorsque les besoins psychologiques fondamentaux sont satisfaits : le besoin de compétence, le besoin d'autonomie et le besoin d'appartenance sociale. Le besoin d'autonomie se rapporte au libre arbitre et à la liberté de choisir et d'organiser ses actions. Le besoin de compétences se rapporte au sentiment d'efficacité et l'envie de développer de nouvelles compétences et de relever des

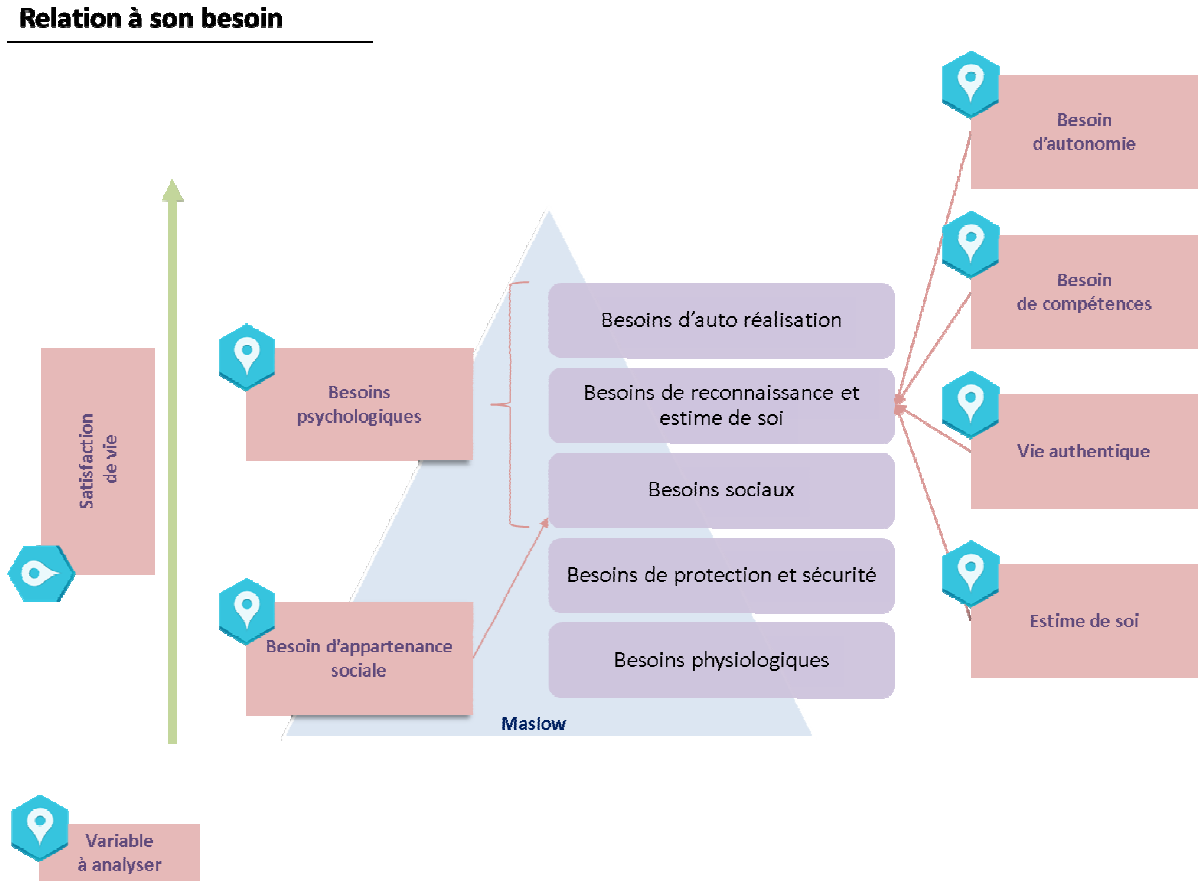
défis, avec un retour constructif. Le besoin d'appartenance sociale se rapporte aux relations satisfaisantes et sécurisantes avec un respect mutuel. Pour un entreprenant, existe-t-il une corrélation entre la satisfaction des besoins psychologiques et le passage à l'action et la réussite entrepreneuriale ?

Le rapport au sentiment de réussite de vie

La satisfaction de vie est une "évaluation globale de la qualité de vie d'une personne selon ses propres critères" (Shin & Johnson, 1978). C'est une évaluation subjective du bonheur et du bien-être dans la vie d'un individu. Le concept de satisfaction de vie se caractérise par trois composantes : les émotions positives, les émotions négatives et la composante "cognitive-évaluative" (Andrews &Withey, 1976 ; Diener, 1984 ; Diener, Emmons, Arsen& Griffin, 1985). Pour un entreprenant, existe-t-il une corrélation entre la satisfaction de vie et son envie entrepreneuriale, sa motivation et son passage à l'action ? L'estime de soi est un concept qui montre l'écart entre le soi réel et l'idéal de soi (James, 1890). Depuis James, d'autres auteurs se sont intéressés à l'estime de soi. Pour Cooley (1902) et Mead (1934), l'estime de soi se perçoit dans le regard d'autrui, en intériorisant les jugements d'autrui. Dans ses travaux sur les locus de contrôle, Rottler (1966) définit l'estime de soi soit comme acteur des évènements (lieu de contrôle interne), soit comme victime des évènements (lieu de contrôle externe). L'estime de soi fait référence "au degré selon lequel un individu s'aime, se valorise et s'accepte lui-même" (Rogers, 1951). L'estime de soi est "l'évaluation que l'individu fait et qu'il entretient habituellement : elle exprime une attitude d'approbation ou de désapprobation, et indique le degré selon lequel il se croit lui-même capable, important, en pleine réussite et digne. En bref, l'estime de soi est un jugement personnel de mérite qui s'exprime dans les attitudes que l'individu véhicule vers les autres par des communications verbales et par d'autres comportements expressifs" (Coopersmith, 1967). Pour Maslow (1970), l'estime de soi se rapporte au fait de se sentir compétent et à être reconnu par autrui. L'estime de soi est donc une représentation de soi-même liée au regard des autres, de sa réussite, et de ses compétences. Est-ce que le degré d'estime de soi est corrélé à l'expérience entrepreneuriale ?

Dans la vie sociale, chaque individu passe par des rites et des conventions pour communiquer avec les autres. L'authenticité se réfère au respect de nos valeurs, de sentiments, de nos émotions, à les maîtriser, les ressentir et à ne pas les négliger dans les actes et dans les rapports à autrui. Avoir une vie authentique est-elle compatible avec la réussite entrepreneuriale ?

Figure 13 - Synthèse des variables de la relation à son besoin



3.6 Les nouveaux lieux de l'accompagnement collectif

Introduit par Ray Oldenburg, professeur émérite de sociologie urbaine à l'Université de Pensacola en Floride, en 1989, la notion de tiers-lieu représente de nouveaux espaces de sociabilisation. Selon lui, le « premier-lieu » est la maison, le domicile, constitué par la sphère de l'intime et du privé. Le « second-lieu » est le bureau, l'espace de travail, la sphère du professionnel. Oldenburg introduit un troisième espace, le « tiers-lieu », qui n'est ni le domicile, ni le lieu de travail, et qui constitue un point d'ancrage communautaire. Selon Oldenburg, ces espaces sont des lieux de rencontre, ou les individus se croisent, échangent, communiquent et entretiennent une vie sociale de la communauté. Ces lieux peuvent être des cafés, des MJC, des lieux de passage comme les gares ou les cafétérias d'entreprise. Ces lieux sont propices à la création de projets, résolution de problèmes et création à plusieurs.

Cette notion de tiers-lieu a notamment été étudiée dans la société civile, la démocratie participative, l'engagement civique, avec des espaces de rencontres et d'échanges entre les citoyens.

Aujourd'hui, cette notion s'étend aux notions entrepreneuriales, avec des espaces ou les entrepreneurs se croisent, échangent, discutent, collaborent : les gares avec les espaces grands voyageurs professionnels, des espaces de coworking, des espaces ouverts tels que les pépinières d'entreprises, les fab-lab… Tous ces nouveaux lieux qui favorisent le co-développement, la co-conception ou les échanges informels.

Les nouvelles formes de travail, sans contrainte de locaux, avec des nouveaux outils de télécommunication (smartphones, ordinateurs portables, tablettes, …) permettent de travailler partout et tout le temps. Les salariés travaillent dans les gares, dans les cafés ou dans des centres d'affaires ; les entrepreneurs débutent leur aventure dans des pépinières, des couveuses ou des incubateurs ; les innovations collaboratives s'effectuent dans des laboratoires… Identifions les lieux, autres que le domicile ou le bureau, propices au travail et à l'échange entre interlocuteurs.

Synthèse des espaces hybrides partagés de travail

Dans le cas de l'accompagnement entrepreneurial, les nouvelles pratiques collaboratives permettent de proposer de nouveaux modèles basés sur l'entraide entre pairs et l'apprentissage collectif. "Contrairement à la démarche traditionnelle de l'accompagnement dans laquelle

l'accompagnateur a un rôle de prescription, ici la figure de l'accompagnateur disparaît au profit du collectif formé par les entrepreneurs" (Julie Fabbri et Florence Charue, 2013). Nous parlons alors d'accompagnement collectif par les pairs. Plusieurs facteurs permettent de caractériser ce modèle :

- un passage d'une confiance contrainte lors d'un accompagnement traditionnel (par un acteur de l'accompagnement entrepreneurial), à une confiance partagée dans le cas d'un accompagnement par les pairs (Annabelle Jaouen, Stéphanie Loup et Sylvie Sammunt, 2005).
- la promesse d'un contre-don : dans un premier temps, l'entrepreneur reçoit de ses pairs, puis dans un second temps, un renversement de situation le place en donneur aux pairs (Stéphane Veyer, Joseph Sangiorgio, 2006).
- la structure qui porte ce process d'accompagnement par les pairs n'a plus un rôle d'accompagnement au sens stricte, mais un rôle de développement des compétences sociales des entrepreneurs : capacité à réseauter, renforcement de leur implication dans la conduite de leur projet entrepreneuriale, évolution personnelle au travers des interrelations et interactions. La cohérence et la réussite de cet accompagnement par les pairs reposent sur la capacité de ces nouveaux types d'acteurs à animer et à dynamiser un réseau (Xavier Pierre et Antone Burret, 2014).

Les tiers-lieux sont des initiatives de plusieurs ordres :

- Des acteurs stratégiques et politiques dans des logiques territoriales. L'intérêt est le développement du tissu économique d'un ou plusieurs territoires. Derrière les concepts de tiers-lieux, on peut retrouver des collectivités territoriales, des acteurs publics, des consulaires, …
- Des privés via des groupements d'entreprises, des grandes structures sur des territoires donnés
- Des privés comme Leroy Merlin qui développent leur propre tiers-lieu dans une logique marchande
- Des structures de formation (Universités, Centre de recherche…) qui développent des tiers-lieux pour faire se rencontrer des étudiants, des chercheurs, des institutionnels et des industriels.

Pete Myers, Thorsten Quandt et Sonja Kröger (2013), sur la base des écrits de Ray Oldenburg, (1989, 1991), ont analysé les caractéristiques des tiers-lieux. Ils ont décelé 8 caractéristiques communes à l'ensemble des tiers-lieux :

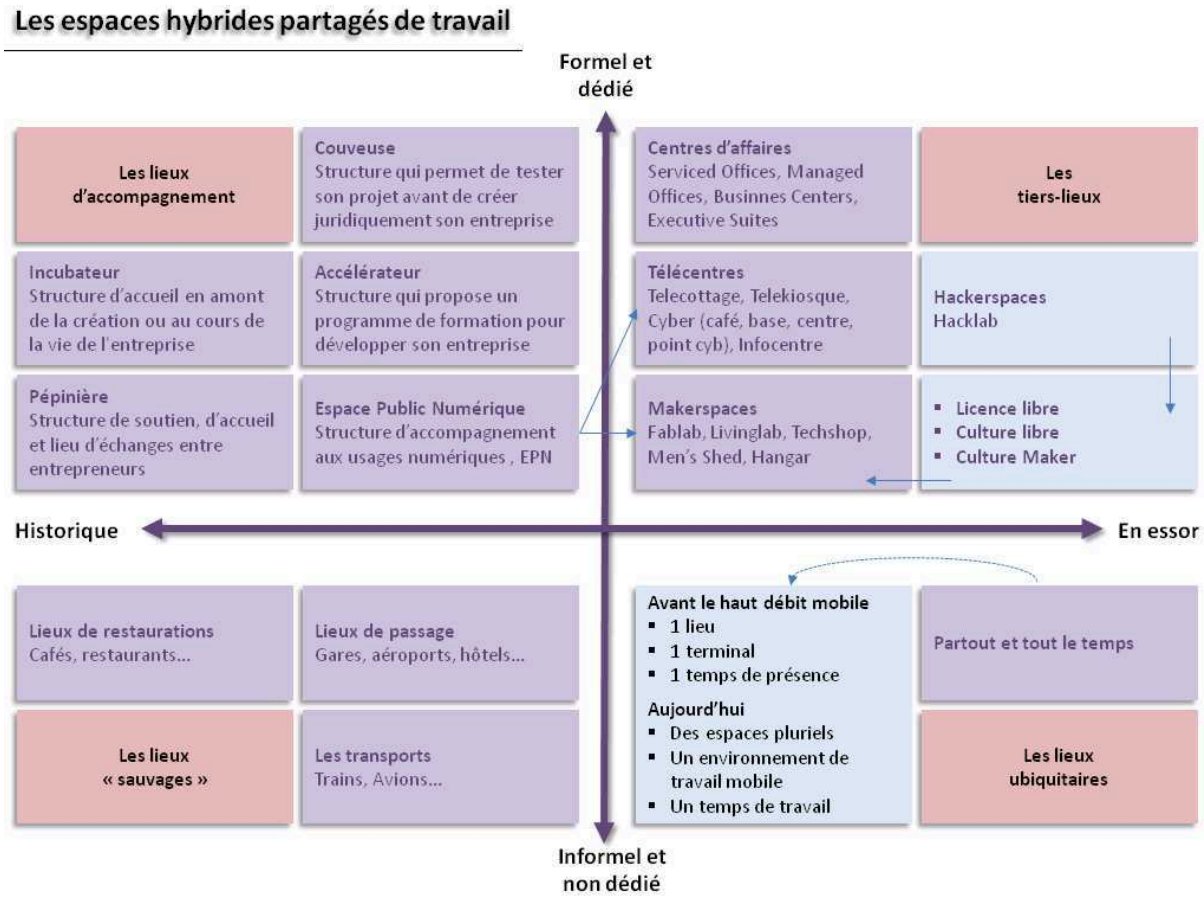
- Un terrain neutre : aucune obligation d'être physiquement présent dans le tiers-lieu, les personnes sont libres d'aller et venir dans ces lieux comme bon leur semble.
- Un terrain sans statut : aucune importance sur le statut d'une personne (économique ou social). Ce point permet un sentiment d'appartenance et des discussions décomplexées.
- La conversation comme activité principale : bien que cela ne soit pas la seule activité, la conversation est au cœur même de l'intérêt des tiers-lieux, pour permettre des échanges fructueux.
- Une accessibilité : les tiers-lieux sont des lieux ouverts et facilement accessibles par tout un chacun. Les services doivent répondre aux attentes des acteurs.
- Des habitués : les tiers-lieux ont des « habitués », des personnes régulièrement présentes, qui donnent le ton, l'ambiance et qui attirent de nouveaux acteurs. Ils concourent à accueillir des nouveaux acteurs en sein du lieu.
- Un profil bas : les locaux sont sobres, sans extravagance. Le but étant de proposer un sentiment d'appartenance d'acteurs provenant de différents milieux.
- Une ambiance ludique : les conversations, collaborations et échanges doivent permettre de « faire grandir » l'ensemble des parties qui se croisent. Les acteurs ne sont pas dans des relations classiques de travail (tension, hiérarchie…), mais dans une relation d'entraide et d'échange.
- Un sentiment d'appartenance, un second chez-soi : les acteurs ont un sentiment d'appartenance au tiers-lieu, proche du sentiment d'un foyer (chaleur, possession). Ils se ressourcent (spirituellement) en y passant du temps.

Pour Patrick Genoud et Alexis Moeckli, (2010), les tiers-lieux « constituent une richesse indéniable pour les entrepreneurs et les créatifs qui y sont associés. Ils favorisent l'échange et la collaboration. Ils leur permettent de prendre en compte la pluralité des problématiques en lien avec leurs projets en confrontant ces derniers à des visions plurielles qui les enrichissent ou les transforment avant de les confronter à la réalité ».

Créativité, collaboration et intelligence collective sont les trois termes qui caractérisent les tiers-lieux. L'intelligence collective devient un outil au service des créatifs et des

entrepreneurs. Au-delà d'un espace physique (et virtuel), le tiers-lieu est avant tout un espace de collaboration et d'échanges qui permet le développement collaboratif de projets.

Figure 14 - Synthèse des espaces hybrides partagés de travail



Les accompagnateurs changent de rôle et progressivement se retrouvent dans des rôles d'animateurs de communautés, de facilitateurs. Dans notre étude, nous les avons appelés les « Entrepreneurship facilitateurs ».

Le changement de rôle des accompagnateurs est induit par une nouvelle relation à autrui des entreprenants.

Les tiers-lieux constituent une partie de réponse aux attentes, besoins et intentions des nouvelles générations d'entrepreneurs. Pour Ray Oldenburg, « les tiers lieux représentent des points d'ancrage de la vie communautaire ». Pour Fabien Eychenne, « les amis occasionnels, les habitants d'un quartier, les professionnels d'un secteur, peuvent s'y retrouver et en faire le noyau de leur communauté ». Pour Patrick Genoud et Alexis Moeckli, ce qui est remarquable est la « posture d'ouverture et de partage évidente ». Se pose toutefois la question du rapport à autrui. Est-ce que les futurs entrepreneurs sont enclins à partager, échanger, collaborer avec

d'autres acteurs ? Est-ce que les émotions, les pensée, leur perception jouent un rôle dans la réussite de ces échanges / collaborations ?

Lors du rapport à autrui (verbal ou non), un individu est dans un état interne de pensées et d'émotions. Ses émotions vont générer de sa part un comportement externe (discours, posture, tonalité, …), qui sera perçu et ressenti par autrui au travers du filtre de son propre état interne (pensées, émotions). La réponse à ce comportement externe sera à son tour perçue et ressentie pour le premier individu, créant ainsi une boucle de rétroaction entre les deux personnes. Qu'en est-il de la gestion des impacts sur les émotions des autres, de son agréabilité dans ses relations ou encore de l'acceptation de l'influence extérieure ?

Les facteurs de réactivité et d'énergie dans sa relation à autrui : peur du jugement, vouloir plaire à tout prix, crainte de décevoir, phobie du regard des autres ou phobie sociale… Le rapport à autrui passe par la capacité d'un individu à percevoir et ressentir correctement les signes (verbaux ou non) des autres. Un filtre vient altérer ce retour, qui provient de l'enfance, de l'inconscient et de nos expériences passées. La réactivité à l'évaluation sociale est la capacité à réagir plus ou moins fortement et longuement à la perception du regard d'autrui. L'évaluation de cet élément permettrait de comprendre le rapport aux autres des entreprenants. Est-ce que les nouvelles générations ont une réactivité plus ou moins grande que leurs ainés ?

Le conflit est chargé d'émotions. Lors d'un conflit avec autrui, un individu a une certaine réactivité à ce conflit, à savoir une capacité à réagir plus ou moins fortement et longuement à ce conflit, c'est la réactivité aux conflits sociaux. Comprendre et analyser cette réactivité permettrait de comprendre le rapport des entreprenants aux autres.

Le terme « extraversion » a été proposé par C. G. Jung en 1915. C'est un mécanisme psychique qui s'oppose à l'introversion. Pour Jung, l'extraversion est « l'intérêt pour les évènements, les personnes et les objets, une relation avec eux, une dépendance à ceux-ci » tandis que l'introversion est l'intérêt porté sur la situation. Chaque individu possède une préférence intrinsèque qui est soit l'introversion, soit l'extraversion. Les extravertis sont plus sociables, à l'aise dans leurs relations, sont réactifs, rapides et spontanés, prennent plaisir à participer à des activités en groupe, et préfèrent interagir socialement plutôt que de rester seuls. Au contraire, les introvertis peuvent sembler renfermés, timides, moins bavards en groupe, prennent plaisir aux activités solitaires (lecture, écrits, balade, …), prennent plus de plaisir seul plutôt qu'en groupe. Est-ce que l'introversion est un handicap pour les échanges ?

Il faut bien différencier l'introversion avec des préférences pour des activités solitaires que sociales, de la timidité qui vise à éviter les interactions sociales. De plus, est-ce que l'extraversion est un facteur facilitateur pour échanger, collaborer dans des tiers-lieux ?

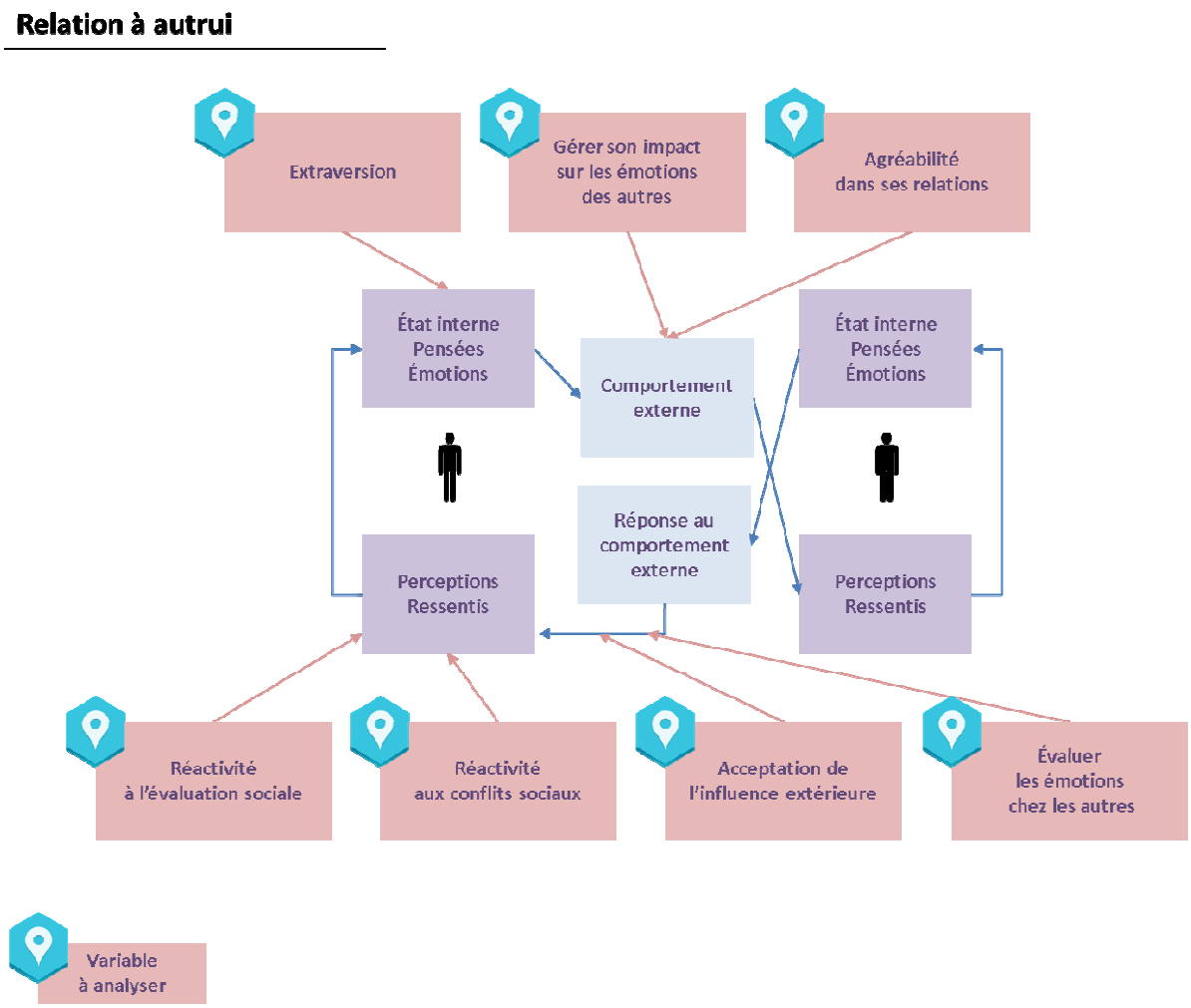
Les facteurs visibles de réponse dans sa relation à autrui : il est possible d'identifier et d'orienter les émotions chez les autres. Pour cela, les pratiques ne manquent pas : stroke positif, reconnaissance, écoute active. Les techniques de management s'appuient sur ces leviers depuis plusieurs dizaines d'années déjà. Dans une collaboration « horizontale », il est possible d'orienter et de gérer son impact sur les émotions des autres. Il serait pertinent d'analyser la gestion des impacts d'un individu sur les émotions des autres pour comprendre sa relation à autrui.

L'agréabilité est un trait de personnalité qui favorise la coopération et l'harmonie sociale. Les individus qui ont une grande agréabilité sont empathiques, coopératifs, et ont tendance à croire a priori en l'honnêteté des autres. Les individus qui ont une faible agréabilité sont moins préoccupés par le bien-être interpersonnel, sont moins empathiques et moins altruistes. Dans un cas, le mode de fonctionnement est la coopération, dans l'autre, le mode de fonctionnement se base sur la concurrence. Connaître l'agréabilité dans les relations des entreprenants permettrait donc de comprendre les mécanismes relationnels et d'identifier les individus les plus enclins à fonctionner de manière efficiente dans les tiers lieux.

Les facteurs d'appréciation de l'autre dans sa relation à autrui : il est possible de décoder les émotions des autres. D'après Janina Seubert et Christina Regenbogen, « la qualité des interactions sociales repose sur la capacité à s'adapter à l'humeur d'autrui ». Discours, signes verbaux ou non verbaux, postures, tous ces signes reflètent l'émotion des autres. Une capacité semble nécessaire, c'est celle d'être en capacité d'évaluer les émotions chez les autres. Cet élément permettrait de comprendre le schéma de la relation à autrui, notamment dans la perception et le ressenti par rapport au comportement externe d'autrui.

En psychologie, l'influence extérieure est le paradigme selon lequel un individu se soumet aux attentes de son environnement proche. Sommes-nous influencés par les opinions des autres ? Gardons-nous notre libre arbitre ? L'acceptation de l'influence extérieure est la capacité d'un individu de garder son libre choix et de ne pas se conformer aux attentes des autres. Connaître le niveau d'acceptation des entreprenants permettrait de comprendre l'influence d'autrui dans les prises de décision.

Figure 15 - Synthèse des variables de la relation à autrui



3.7 Les nouveaux outils de l'accompagnement collectif

Devant les grandes mutations en cours et à venir, les outils et pratiques des entrepreneurs évoluent, et l'accompagnement de ces derniers doit être repensé en profondeur.

La foule devient l'entité la plus prisée pour les pratiques entrepreneuriales :

- Au niveau de la consommation collaborative (ou Collaborative Consumption)
- Au niveau du financement collaboratif (Crowdfunding)
- Au niveau de la production participative (Crowdsourcing)

3.8 La nouvelle économie de l'accompagnement collectif

Les trois notions (Collaborative Consumption, Crowdfunding et Crowdsourcing) renvoient à une modification de l'économie actuelle. Le capitalisme n'est plus le modèle unique et inéluctable des systèmes économiques, sociologiques et politiques. L'accumulation du capital productif et la réalisation de profits passent au second plan devant d'autres valeurs montantes dans notre société : social, environnemental, collaboratif… De nouvelles formes d'économie sont en passe de prendre le pas sur ce concept : économie du partage, économie circulaire, économie sociale et solidaire...

Le capitalisme pourrait être synthétisé dans le verbe « Avoir » : recherche de profit, accumulation du capital, entreprise privée, travailleurs non propriétaires, recherche de plus-value, organisation verticale... Les nouveaux concepts proposent un nouveau verbe caractérisant la nouvelle économie : « Être » : social, sociétal, valeur en commun, organisation horizontale, organisation des citoyens en réseaux ou en communautés... Selon Michèle Debonneuil, il faut passer « d'une économie de l'avoir plus à une économie de l'être mieux ».

La nouvelle économie plurielle est au cœur de plusieurs concepts économiques aux valeurs très diverses et parfois contradictoires.

L'économie n'est plus capitalistique, mais devient une économie plurielle qui intègre des notions diversifiées et interdépendantes, associant des enjeux sociaux (équité, résilience), des enjeux environnementaux (générations futures, écologiquement vertueux, réutilisation, sans empreinte écologique, préservation des ressources naturelles), des enjeux collaboratifs

(partage, échange, contribution, Open source) et des enjeux immatériels (savoirs, connaissances, informations, culturels, services).

3.9 L'accompagnement collectif implique une nouvelle gestion de l'information

Dans les enjeux de la nouvelle économie et au travers des nouveaux outils (Collaborative Consumption, Crowdfunding et Crowdsourcing) se pose la question de la gestion de l'information. Au-delà des enjeux techniques (sécurité, flux, process, acheminement, lecture, algorithme, big data), la nature des informations est essentielle :

- Les informations sont soit pérennes (sauvegarde, archivage…), soit éphémères (destruction, purge, usage unique…)
- Les informations sont soit synchrones, soit asynchrones

Le rapport de l'individu aux informations se complexifie (interface homme / machine, compétences, réactivité…).

Les facteurs de réactivité par rapport à la gestion de l'information

En psychologie, le terme réactivité est un concept très proche de la résilience. Pour Oscar Chapital Colchado (2011), « la résilience est la capacité qu'un individu a de générer des facteurs biologiques, psychologiques et sociaux pour résister, s'adapter et se fortifier, face à une situation de risque, générant une réussite individuelle, sociale et morale ». Dans le cas des entreprenants, il serait pertinent d'analyser quatre facteurs de risques : l'échec, la surcharge de travail, le stress, et le stress prolongé.

D'après Daniel Calin, tout échec est une « atteinte de l'image de soi ». Un échec est synonyme de perte. Face à l'échec, plusieurs réponses existent : l'abandon, la tristesse, la culpabilité, l'évitement, la colère… Toutefois, chaque individu possède une réactivité à l'échec différente, la capacité de rebond face à la perte. Quelle corrélation existe-t-il entre la réactivité à l'échec et la gestion de l'information (compréhension de l'information, décryptage et analyse de l'information, placer l'information dans son contexte) ?

Sur une courte période, la surcharge de travail peut être gérable. Cela génère de nombreux risques psycho-sociaux lorsque la surcharge devient chronique (burn-out, surmenage, démotivation, …). Toutefois, la surcharge de travail peut revêtir une approche psychologique

de notre gestion du temps. Tout dépend de notre motivation (enthousiasme, envie, passion) à réaliser des tâches. Existe-t-il une corrélation entre la réactivité à la surcharge de travail et la gestion de l'information (accueillir l'information avec enthousiasme ou non, assimilation de l'information, compréhension de l'information) ?

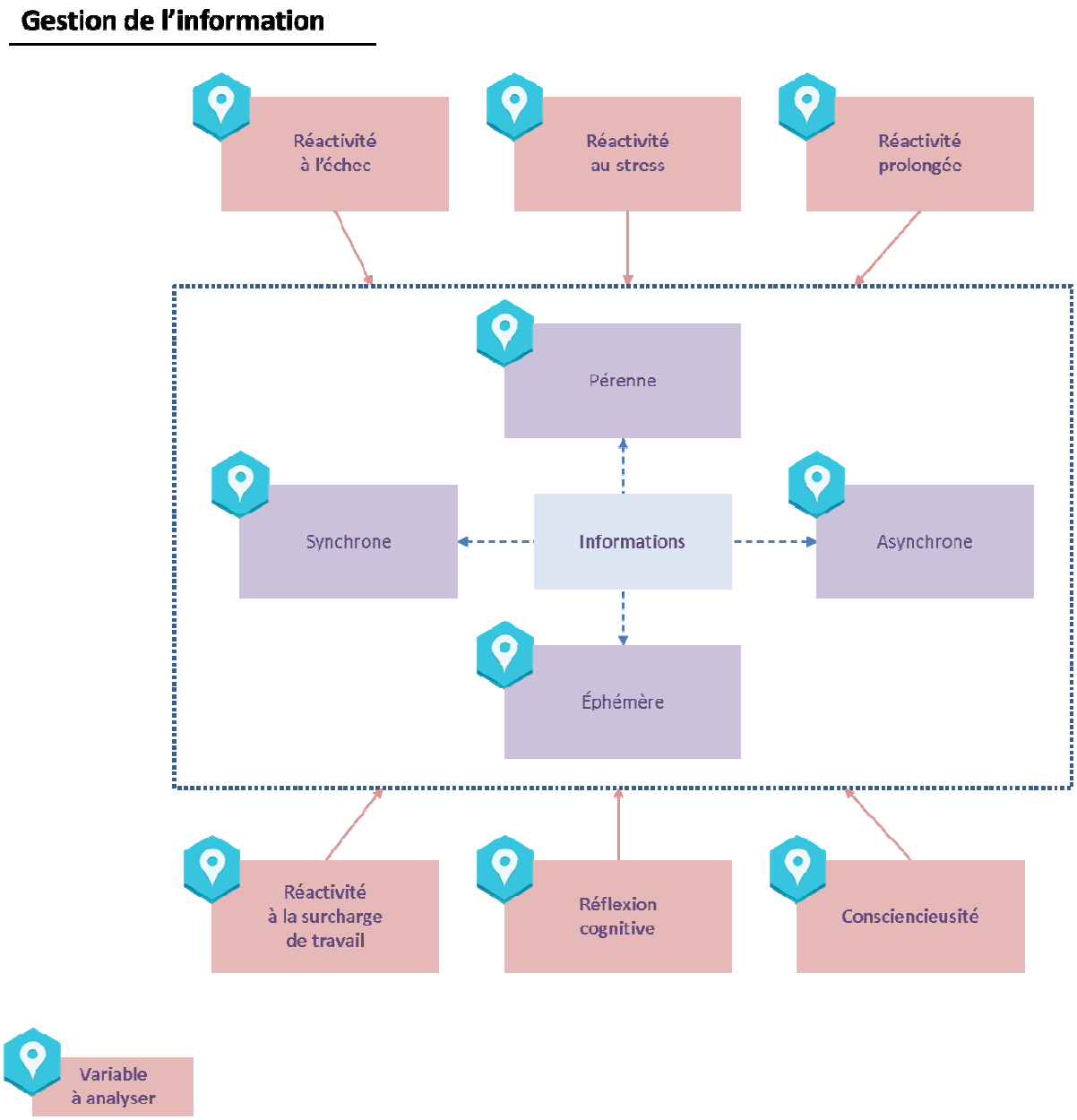
Il existe deux types de stress : celui qui booste l'activité (adrénaline, émulation, challenge) et qui est généralement de courte durée, et celui qui démotive (surcharge, dépression…) et qui est généralement synonyme de longue période, sous-effectif. C'est le stress prolongé. La réactivité au stress est la capacité de rebond face à une période (courte ou prolongée) stressante (stress réel ou ressenti). Est-ce que cette réactivité au stress a un impact ou une corrélation sur la gestion de l'information (compréhension, analyse, décryptage de l'information, contextualisation, acceptation, enthousiasme, refus, …) ?

Les facteurs d'assimilation dans la gestion de l'information

En 2005, Shane Frederick définit la réflexion cognitive comme « la capacité ou la disposition à résister à la première réponse qui vient à l'esprit lors de la résolution de problème ». Pour une problématique donnée, chaque individu utilise une pensée soit intuitive (système de réponse automatique), soit analytique (système réflexif). Est-ce que la réflexion cognitive impacte la gestion de l'information (choix de l'information, agrégation, tri) ?

La consciencieusité est la capacité de contrôle, de minutie et de discipline. Est-ce que la consciencieusité a un impact sur la gestion de l'information (analyse de l'information, choix des sources, appropriation) ?

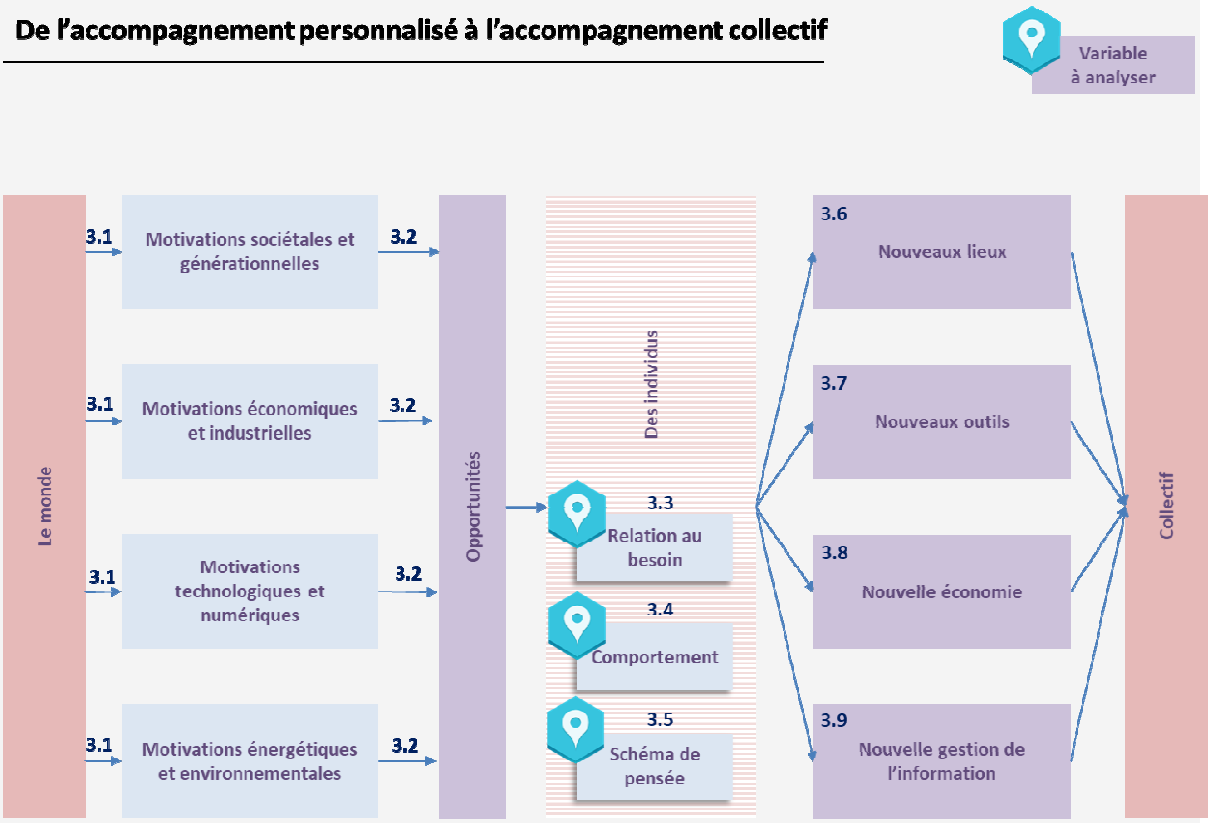
Figure 16 - Synthèse des variables de la gestion de l'information



Synthèse du chapitre 3

➔ **La posture entrepreneuriale n'est plus l'apanage d'un seul individu, mais l'interaction et l'interrelation d'un collectif. Pour faire face aux défis de demain, les entrepreneurs vont devoir répondre aux problématiques ensemble. Les accompagnateurs vont devoir s'intéresser aux pratiques collaboratives et coopératives.**

Figure 17 - Figure du chapitre 3 : l'accompagnement collectif



L'humanité est aujourd'hui soumise à des ruptures telles qu'elle n'a jamais connu, des mutations profondes qui redessinent et requestionnent sa place, son rôle et sa relation au monde : mutations sociétales, générationnelles, économiques, industrielles, technologiques, numériques, énergétiques, environnementales… Elles sont interdépendantes et ont des répercutions les unes sur les autres. Pour faire face à ces défis, les entreprenants vont devoir reparamétrer leur schéma de pensée, leur comportement, leur relation au besoin et vont devoir y répondre ensemble. Aujourd'hui, nous voyons une montée en puissance de l'intelligence collaborative : de plus en plus de lieux de rencontre des entreprenants (tiers-lieux), de nouveaux outils collectif (Collaborative Consumption, Crowdfunding, Crowdsourcing) et de nouvelles économies basées sur le collaboratif. Pour accompagner les entreprenants de

demain, les acteurs de l'accompagnement devront s'intéresser aux pratiques collectives et collaboratives.

Partie III – L'accompagnement : une posture au service de l'intelligence collective

Chapitre 4 : De l'entreprenant dans un monde en mutation à l'entreprenant augmenté

4.1 Méthodologie de recherche

4.1.1 L'entreprenant augmenté par la noosphère

Les enjeux globaux de l'entreprenant

Le degré de conscientisation

Stade 1 : Entrepreneur, Stade 2 : Sociopreneur, Stade 3 : Entreprenant augmentés par la noosphère

Quelles sont les motivations qui poussent les entrepreneurs à se lancer ?

Entreprendre pour changer de vie

Selon Giacomin, Guyot, Janssen et Lohest (2006), les motivations sont liées à la construction de sens. La création d'entreprise peut être subie ou choisie. Si la création est subie, Giacomin parle d'entrepreneuriat de nécessité (Push), si au contraire elle est choisie, il parle d'entrepreneuriat d'opportunité (Pull). Les facteurs qui poussent à entreprendre sont donc de deux ordres :

- Les motivations dites « Push » : sortir du chômage, répondre aux attentes familiales, perpétuer la tradition familiale, ne plus avoir de patron, être autonome, créer son propre emploi ;
- Les motivations dites « Pull » : gagner un maximum d'argent, être reconnu socialement, développer de nouveaux produits / services, développer de nouveaux procédés de fabrication, augmenter les revenus, acquérir du prestige.

Ce stade est un changement de vie, le stade de l'envie.

Entreprendre pour changer la vie des autres

Le deuxième stade va plus loin. Au-delà d'une envie, certains entrepreneurs ont une vision. Cette vision peut permettre de changer la vie des utilisateurs d'un produit ou d'un service. Par exemple, Steve Jobs avait une vision de ses produits (Mac, IPhone…) qui a révolutionné, ou à tout le moins démocratisé l'utilisation de nouvelles technologies pour ses utilisateurs. Par exemple, Xavier Niel est vice-président et directeur délégué à la stratégie d'Iliad, groupe de

télécommunications français, maison mère du fournisseur d'accès à Internet Free et de l'opérateur de téléphonie mobile Free mobile. Grâce à sa vision, il a réussi à créer une communauté d'utilisateurs, nommés les « Freenautes », des clients qui sont devenus de réels ambassadeurs de la marque. Ce type d'entrepreneuriat ne relève plus seulement de l'envie, mais de la vision insufflée par l'entrepreneur.

Certains médias parlent de sociopreneurs, des entrepreneurs qui travaillent pour leur communauté, pour la sociosphère.

Entreprendre pour changer le monde

« Qui a changé l'humanité ? Alexandre le Grand, Jules César, Bouddha, Jésus, Mahomet, Gutenberg, Christophe Colomb, Pasteur, Einstein, Gandhi… Par la conquête, l'invention ou la spiritualité, ils ont durablement influencé le cours de l'histoire. » Des entrepreneurs sont en quête de faire partie de cette liste. « Le stade ultime de l'entrepreneuriat, ce n'est pas seulement de changer la vie des autres, ou de faire leur bien après avoir ramassé un magot. Le dernier étage de la pyramide, c'est de changer l'humanité ». Et cette quête commence par des rêves.

Elon Musk, un fou rêveur, est un homme qui voulait changer le monde. Aujourd'hui, force est de constater qu'il n'est peut-être pas si fou que cela… Et même plus, il a peut-être les moyens de ses ambitions. Cet entrepreneur, chef d'entreprise, ingénieur et inventeur d'origine sud-africaine, PDG et directeur de la technologie de la société SpaceX, PDG, directeur architecture produit de la société Tesla Motors, et président du conseil d'administration de la société SolarCity, pionnier de l'énergie verte, est en bonne voie pour réussir ses trois rêves.

Les caractéristiques des entrepreneurs de ce troisième stade sont :

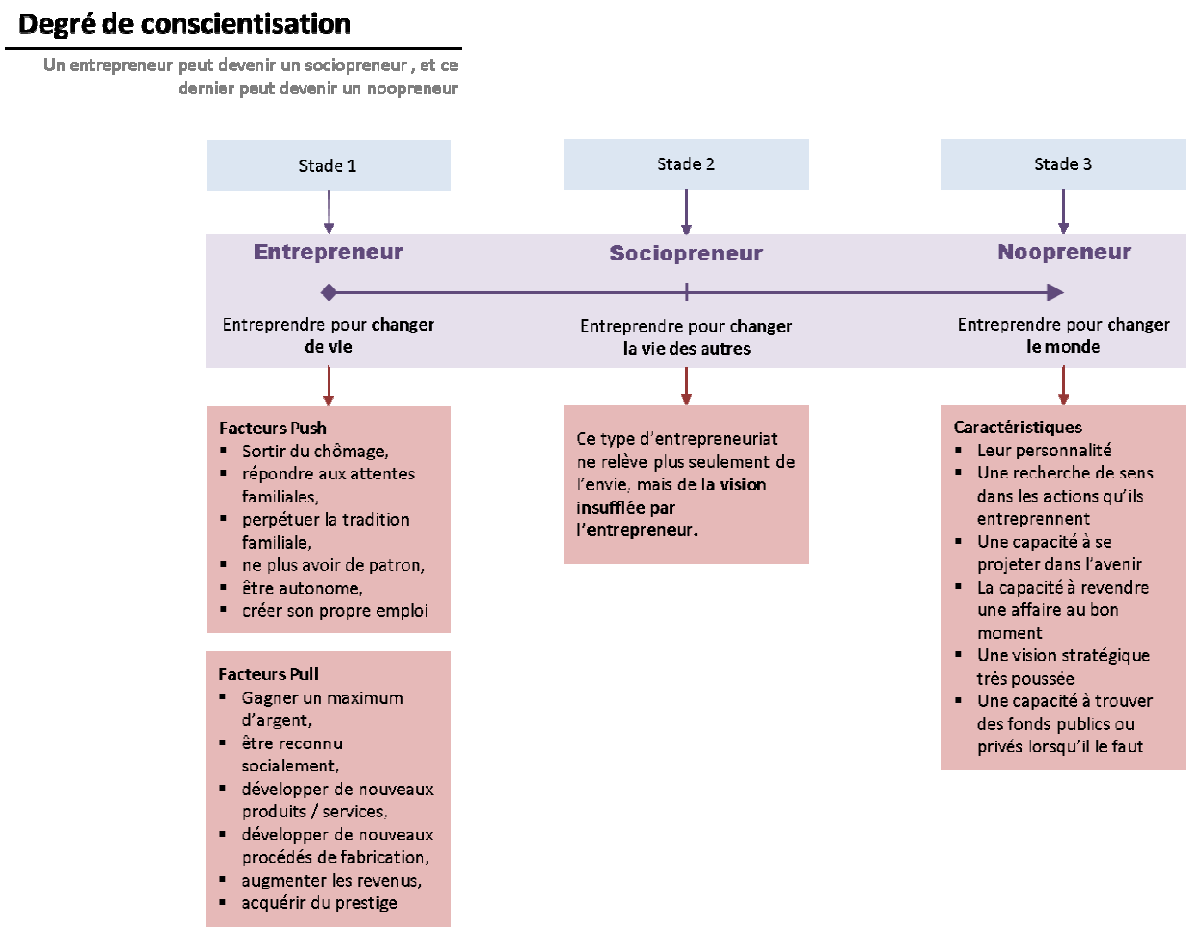
- Leur personnalité : Ce qui interpelle chez Elon Musk, et chez les nouveaux entrepreneurs, c'est leur personnalité anticonformiste, arrogante, culottée et impertinente : En mars 2006, devant des pontes de l'industrie spatiale réunis à Washington, il déclare : « Salut à tous. Je m'appelle Elon Musk. Je suis le fondateur de SpaceX. Dans cinq ans, vous êtes morts ».
- Une recherche de sens dans les actions qu'ils entreprennent : améliorer l'environnement, rendre la terre plus propre avec les énergies vertes, le développement durable… les ambitions sont nobles, vertueuses et sont destinées à l'humanité entière.

- Une capacité à se projeter dans l'avenir : la capacité à investir son temps, son énergie et/ou son argent dans des secteurs en émergence. C'est ce qui permet après coup, de les qualifier de visionnaires.
- La capacité à revendre une affaire au bon moment : la capacité à passer rapidement à un autre projet.
- Une vision stratégique très poussée : Cette vision leur permet d'avoir toujours une longueur d'avance. Si Elon Musk donne les brevets de ses super-chargeurs électriques pour véhicules à ses concurrents, ce n'est pas par bonté de cœur mais bien pour permettre à long terme à ses concurrents de développer les technologies pour recharger les véhicules, et qu'ils contribuent insidieusement à déployer l'infrastructure mondiale de recharge de véhicules sur tous les territoires.
- Une capacité à trouver des fonds publics ou privés lorsqu'il le faut : en 2008, SpaceX et Tesla traversent une période de difficultés financières. Elon Musk se rapproche rapidement de la NASA et signe avec elle un contrat de ravitaillement de la station spatiale internationale d'une valeur de 1,6 milliard de dollars.

Les entrepreneurs de ce troisième stade veulent changer le monde en partant d'un rêve et en influençant durablement l'humanité.

Ils sont influencés par la noosphère, et veulent également l'influencer. Nous proposons une appellation pour ces entrepreneurs augmentés par la noosphère : les Noopreneurs. Ce néologisme dérive du terme « entreprendre », du latin « Inter prehendere » qui signifie saisir avec la main. Le mot latin « prehendere » signifie saisir, prendre pour maîtriser. Le terme dérive également de noosphère, une notion composée de deux mots grecs : noüs, psyché, l'esprit, l'intelligence, la pensée et sphaira, la sphère. Les noopreneurs sont ceux qui entreprennent dans et pour l'espace composé de l'ensemble des consciences humaines et des pensées qu'elles ont.

Figure 18 - Le degré de conscientisation des entreprenants dans la noosphère entrepreneuriale



La quête de l'entreprenant

Quête 1 : Quête d'innovation pour l'innovation ;

Quête 2 : Quête d'innovation pour le respect ou quête de respect par l'innovation ;

Quête 3 : Quête de respect pour le respect

Pourquoi entreprendre ? Quelle quête anime les entrepreneurs à se lancer dans l'aventure ?

La quête d'innovation

La première quête qui anime les entrepreneurs est la quête de l'innovation. Les technologies et les avancées technologiques permettent de remodeler et réinventer la façon dont nous travaillons, nous vivons, nous jouons, nous apprenons, nous communiquons, nous fabriquons… Les dénominations de ce type d'entrepreneuriat sont nombreuses : techno entrepreneur, tehnopreneur, digital entrepreneur…

Par exemple, dans le secteur du divertissement vidéoludique, les casques de réalité virtuelle ou réalité augmentée sont en passe de s'imposer par différents acteurs en 2016 : Sony prépare un casque nommé Project Morpheus, facebook possède l'OculusRift, alors que Microsoft

prépare son Hololens et HTC élabore l'HTC Vive. Cette nouvelle technologie permettra au joueur de se plonger au cœur de l'action et d'interagir avec l'environnement virtuel généré tout autour de lui. Cette technologie est une quête de l'innovation pour l'innovation.

Une autre forme de quête de l'innovation se dessine actuellement : la quête de l'innovation pour le respect (respect des autres et de l'environnement). Raphaël Domjan, éco-aventurier et conférencier Suisse, a réalisé le tour du monde avec un bateau solaire entre septembre 2010 et mai 2012. Son nouveau pari : en 2017, voler à 24 km d'altitude avec un avion muni de panneaux photovoltaïques en conjuguant le monde de l'aviation et le monde spatial. Selon lui, ce projet pourrait ouvrir les portes à des activités touristiques solaires proches de l'espace.

La quête de respect

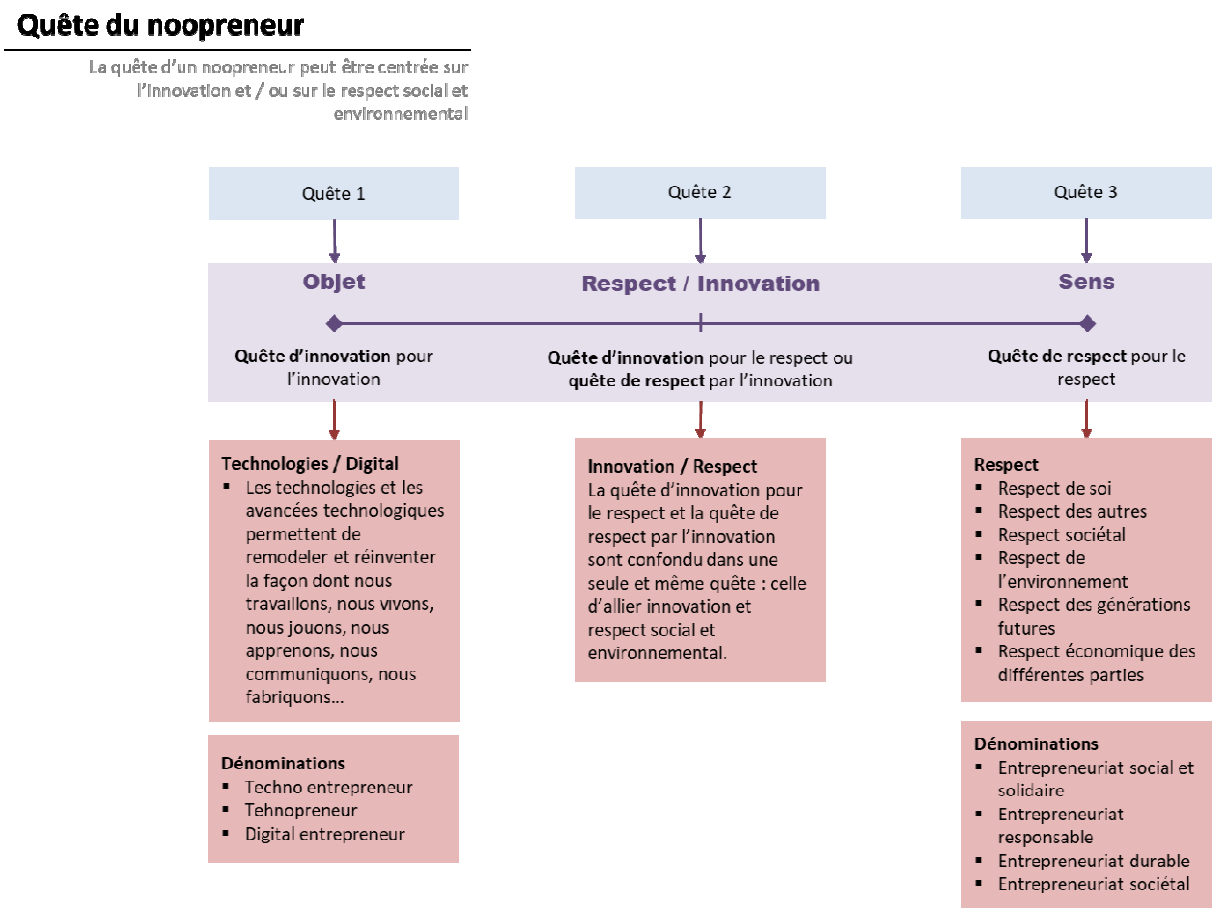
La deuxième quête qui anime les entrepreneurs est la quête de respect. On retrouve dans cette catégorie l'entrepreneuriat social et solidaire, l'entrepreneuriat responsable, l'entrepreneuriat durable ou encore l'entrepreneuriat sociétal. Ce type d'entrepreneur est en quête de sens à donner à sa vie, afin de générer du respect : le respect de soi, le respect des autres, le respect sociétal, le respect environnemental, le respect des générations futures, le respect économique des différentes parties, le commerce équitable, …

A l'instar de la quête de l'innovation, deux idéologies existent : la quête de respect par l'innovation et la quête de respect pour le respect.

Un exemple de quête de respect pour le respect (les entrepreneurs qui concilient activité économique et utilité sociale) : une structure qui fédère des financeurs solidaires et des établissements financiers. Sa mission est de développer la solidarité dans l'épargne et la finance. Alain Goussault, président de l'ADRESS, explique : « Dans les entreprises d'insertion, on n'est pas dans une économie de réparation. On est dans une économie qui permet à des personnes d'accéder au travail, un droit pour tous. C'est une économie de promotion des personnes. »

La quête d'innovation pour le respect et la quête de respect par l'innovation sont confondues dans une seule et même quête : celle d'allier innovation et respect social et environnemental.

Figure 19 - La quête des entreprenants dans la noosphère entrepreneuriale



Les enjeux de l'entreprenant

Enjeu 1 : Environnement et contexte ;

Enjeu 2 : Associer le social et l'environnemental ;

Enjeu 3 : Humain

Quels sont les enjeux qui poussent les noopreneurs à se lancer ?

Environnement et contexte

L'Homme, et plus globalement l'humanité, évolue dans un environnement matériel et tangible où il se procure les ressources dont il a besoin. Toutefois, le rapport qu'entretient l'Homme avec son environnement est en plein bouleversement (mondialisation, globalisation, réduction des distances, moyens de télécommunication…).

A toutes époques, l'Homme a vécu par et pour les ressources (eau, nourriture, gaz, pétrole, charbon, …), sans se soucier des conséquences qui lui-même infligeait à l'écosystème Terre.

Aujourd'hui, une prise de conscience planétaire et semble-t-il pérenne, s'est instaurée dans le schéma de pensée humain pour maintenir, améliorer, ou tout du moins ne pas dégrader

l'environnement dans lequel il vit. C'est la naissance de nouvelles notions qui impliquent une évolution majeure du cerveau planétaire : le développement durable, les enjeux sur les gaz à effet de serre, la prise de conscience sur le gaspillage énergétique, non plus dans une seule logique économique, mais dans un enjeu de sauvegarde de son environnement.

Humain

A l'instar de l'environnement et du contexte dans lequel évoluent les humains, la deuxième facette de réflexion est l'Homme lui-même, son aptitude à mieux vivre, partout et plus longtemps, ainsi que sa capacité sociale, sociétale et solidaire.

Les entreprenants se soucient de plus en plus des questions de bien-être, de confort, et de tout ce qui touche d'une part l'hygiène de vie : mieux manger, mieux dormir, les questions de santé ainsi que des questions de style de vie.

D'autre part, les questions sociales nous emmènent sur le terrain du vivre ensemble : de quelles manières, comment associer, combiner, métisser des cultures différentes, des croyances hétérogènes, des points de vue disparates, dans un monde de plus en plus mondialisé ; l'économie sociale et solidaire, le commerce équitable, l'engagement sociétal, la silver économie…

Associer le social et l'environnemental

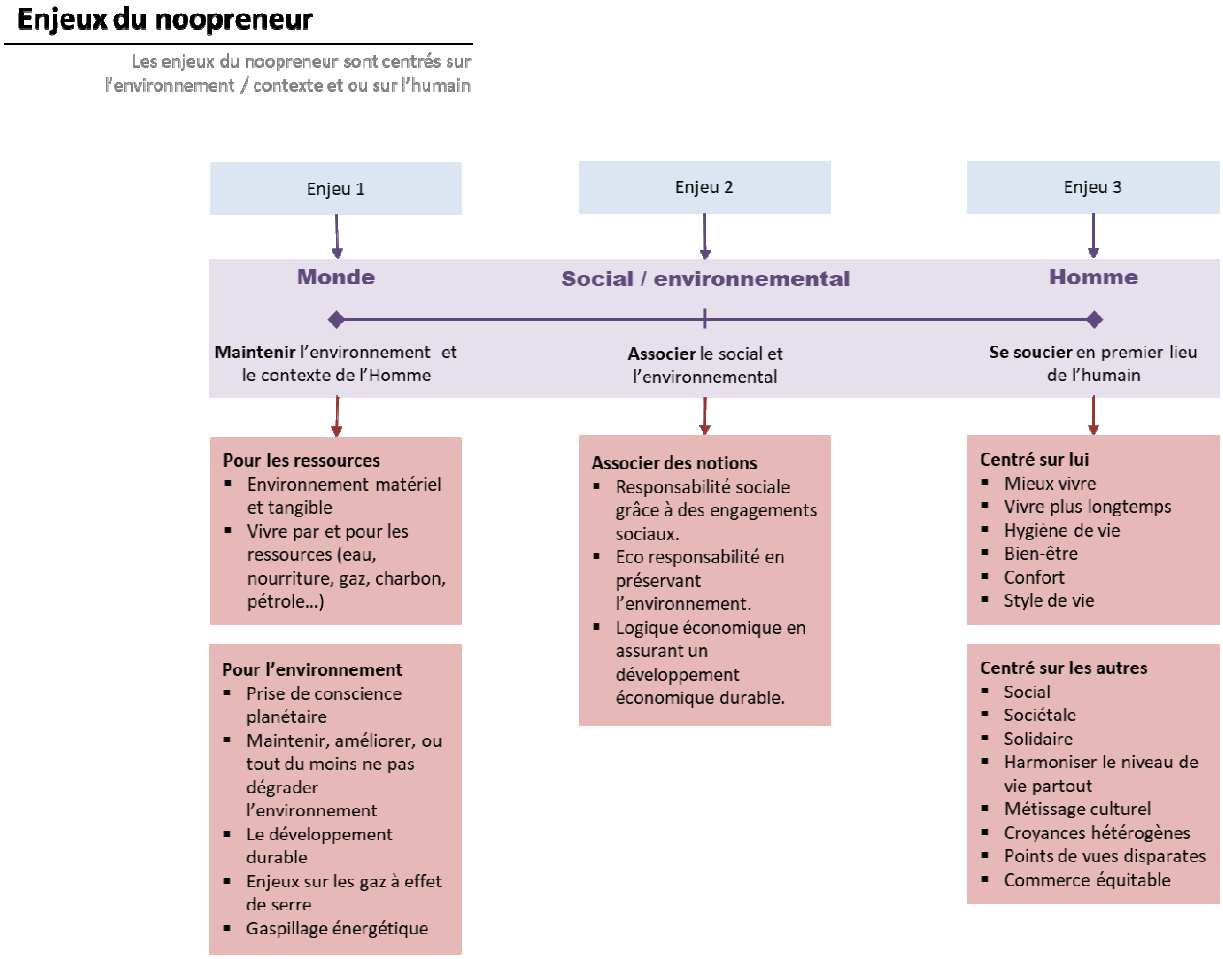
Des nouveaux modes de production sont en train de se dessiner, associant les principes et les contraintes sociales et environnementales. Les politiques actuelles s'emparent également du sujet en associant les deux termes qui ne s'opposent pas : c'est la politique sociale-écologique pour protéger l'environnement et réduire les inégalités.

D'autre part, un enjeu de société implique les industriels, les entreprises, les associations et les structures publiques pour faire reconnaître et soutenir leur responsabilité en termes d'impacts sur des questions sociales, sociétales, mais également environnementales, et en allant plus loin que la réglementation. Pour certains, c'est une façon de redorer son image, pour d'autres, ce sont des valeurs qu'ils défendent et véhiculent : c'est la responsabilité sociétale ou sociale des entreprises ou environnementales. La RSE permet d'associer trois notions :

- Responsabilité sociale grâce à des engagements sociaux. Par exemple : réduire les inégalités (âge, sexe, origine…), intégrer les travailleurs handicapés, pénibilité au travail, formation, prévention des maladies professionnelles, des troubles musculosquelettiques, équilibre vie pro / vie perso, temps de travail.

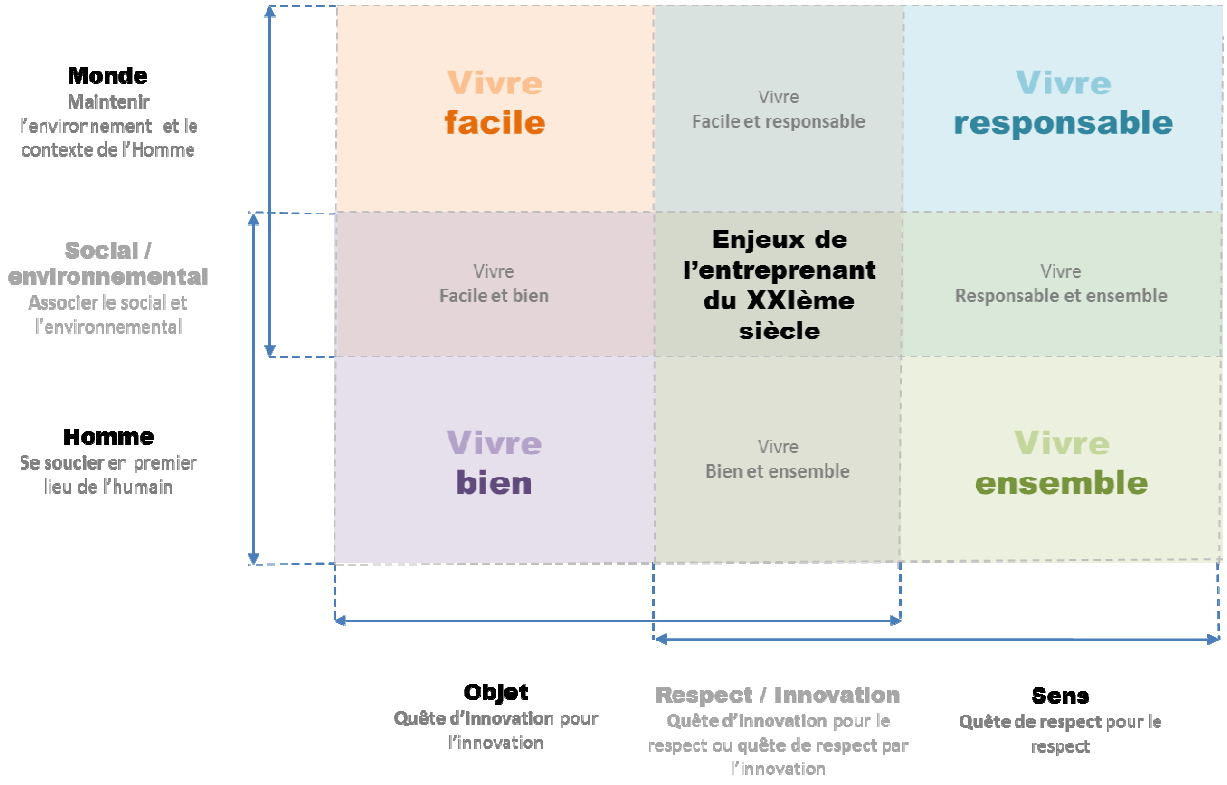
- Eco responsabilité en préservant l'environnement. Par exemple : réduire les emballages non biodégradables, minimiser les consommations d'eau et énergétiques, utilisation de matériaux recyclables, sélection des fournisseurs, tri des déchets.
- Logique économique en assurant un développement économique durable. Par exemple : les coûts engendrés par les risques sociaux et environnementaux, anticiper les évolutions réglementaires, maîtriser les investissements à venir, l'efficience des processus de travail, établir et renforcer les partenariats (clients, fournisseurs, ONG…).

Figure 20 - Les enjeux des entreprenants dans la noosphère entrepreneuriale



En conclusion

Figure 21 - Les enjeux de l'entreprenant du XXIème siècle au travers de l'approche entrepreneuriale de la noosphère



4.1.2 Posture, méthodologies et choix du terrain de recherche

L'enjeux de cette recherche est d'observer les entreprenants augmentés. Afin d'identifier et d'observer un terrain de recherche adapté, nous nous basons sur « Les choix méthodologiques de la recherche doctorale française en entrepreneuriat », article de Robert Paturel de 2004. Dans un premier temps, nous allons déterminer l'approche voulue, la méthode adéquate, le moment d'observation, le type d'analyse adaptée, le positionnement épistémologique, le type de collecte, la nature du traitement des données, la nature de la recherche et la visée de la recherche. Une fois ces éléments clairement identifiés, nous pourrons explorer, nous procurer ou créer des terrains utiles et nécessaires.

Approche

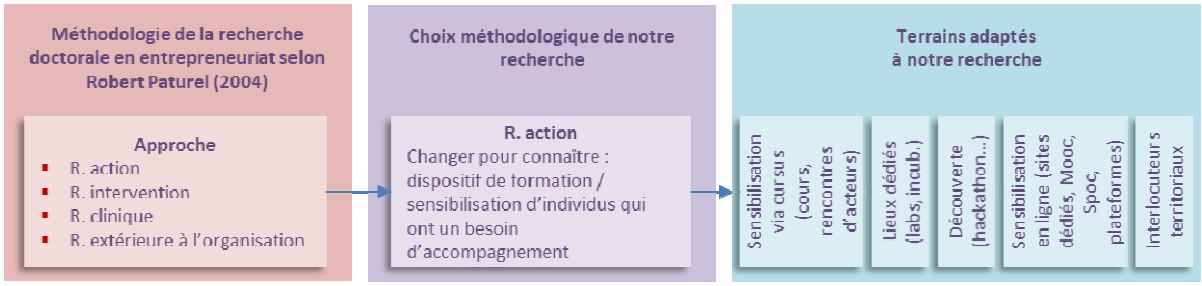
Selon Robert Paturel, trois approches existent dans les travaux de recherche dédiés à l'entrepreneuriat :

- **La recherche action-intervention** : le chercheur est impliqué dans le processus. « Son attitude est transformative envers l'organisation. Il est à la fois acteur – mise en place d'outils – et observateur de la modification que son action provoque ».
- **La recherche clinique** : le chercheur recueille des données de l'intérieur mais sans intervention dans le processus action. « Il s'agit concrètement d'entretiens approfondis de durées substantielles ».
- **La recherche extérieure à l'organisation** : Le chercheur observe depuis l'extérieur (questionnaires en ligne, banques de données existantes). « C'est fréquemment l'optique des économistes qui ne vont pas dans l'entreprise en se contentant de l'observer de l'extérieur par recueil – à distance – de diverses informations ».

Pour notre investigation, nous distinguerons la recherche action (partir de l'existant, aider à transformer le système, optique participative), et la recherche intervention (partir d'une situation idéalisée, aider à élaborer un modèle ou un outil de gestion, optique de mise en place de l'outil).

La recherche action a été imaginée et les principes ont été posés par Lewin en 1946 : l'Action Research. Depuis lors, de nouveaux chercheurs se sont positionnés sur cette approche. En 2003, Florence Allard-Poesi et Véronique Perret identifient les spécificités et les avantages de cette approche : « A la suite de Lewin, un projet de recherche-action est toujours issu d'une volonté de résoudre un problème concret, de transformer une situation vécue comme étant problématique par les acteurs, en une situation plus favorable ». Le problème à résoudre dans notre cas est clairement identifié : comment accompagner les nouvelles générations d'entreprenants ? « Dans leurs termes mêmes, ces problèmes pratiques impliquent toujours la modification de comportements, conduites et actions individuels et / ou sociaux ». En 1999, Maréchal, Allard et Poesi expliquent que « la transformation de ce problème initial en « objet de recherche », entendue comme une question articulant des objets théoriques, méthodologiques et / ou empiriques cristallisant le projet de connaissances du chercheur […] s'exprimera sous forme d'hypothèses qu'il s'agira ensuite de soumettre à l'épreuve du test ». Cette approche nous semble donc la plus adaptée : nous avons un problème clair à résoudre, traduit en objet de recherche, et nous souhaitons apporter une transformation (une nouvelle forme d'accompagnement) à étudier.

Les terrains adaptés à notre recherche sont donc des processus formatifs ou de sensibilisation d'individus qui ont un besoin d'accompagnement / facilitation. Différentes formes peuvent revêtir ce caractère de sensibilisation : des cursus pédagogiques ou andragogiques (cours formels, des actions-formations en mode projet, des jeux de rôle, des dispositifs de rencontre d'acteurs), des actions de sensibilisation dans des lieux dédiés (labs, techshops, couveuses, incubateurs…), des sensibilisations de découverte (hackathon, ateliers), des sensibilisations en ligne (sites dédiés, Mooc, Spoc, plateformes), ou encore des rencontres d'interlocuteurs territoriaux (CCI, CMA, PE…).



Méthode

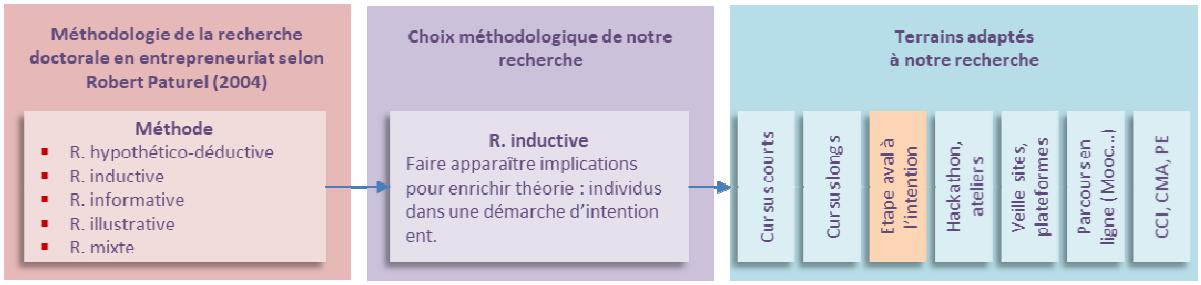
Robert Paturel distingue plusieurs types de méthodes pour mener une recherche en entrepreneuriat :

- **La recherche hypothético-déductive** (ou recherche empirico-formelle) : partir d'une hypothèse issue de la théorie pour l'appliquer à un cas d'observation dont la confirmation ou l'information est obtenue par l'expérimentation.
- **La recherche inductive** : partir de l'observation pour mener à une hypothèse ou à un modèle scientifique. « Le travail consiste à rechercher et analyser diverses informations du terrain dans le but de faire apparaître des implications […] pouvant enrichir la théorie ».
- **La recherche informative** : présenter « des faits observés hors de toute hypothèse posée et sans visée normative conclusive », par exemple des études documentaires ou des analyses de textes.
- **La recherche illustrative** : « L'analyse correspond à une argumentation de l'auteur éclairant le sujet retenu grâce à des faits choisis, susceptibles d'accentuer la valeur du point de vue exposé, aussi bien sur le plan explicatif que démonstratif ».
- **La recherche mixte** : Mixer les différentes méthodes ci-dessus.

Notre enjeu est d'analyser le terrain et de faire apparaître des implications pour enrichir la théorie sur la facilitation / l'accompagnement entrepreneurial.

Selon Thomas en 2006, l'utilisation de l'analyse inductive permet « de condenser des données brutes, variées et nombreuses, dans un format résumé ; d'établir des liens entre les objectifs de la recherche et les catégories découlant des données brutes ; de développer un cadre de référence ou un modèle à partir des nouvelles catégories émergentes ». Afin de bien identifier la portée de la « catégorie », il convient de la définir. Nous nous basons sur les travaux de Paillé et Mucchielli en 2003 : « On peut définir la catégorie comme une production textuelle se présentant sous forme d'une brève expression et permettant de dénommer un phénomène perceptible à travers une lecture conceptuelle d'un matériau de recherche. […] A la différence de la « rubrique » ou du « thème », elle va au-delà de la désignation de contenu pour incarner l'attribution même de la signification ». C'est bien dans cette acceptation que nous souhaitons mener notre étude : partir d'une observation riche d'entreprenants augmentés afin de proposer un modèle scientifique. Notre choix se tourne donc vers la méthode inductive.

Il convient donc de trouver un terrain de recherche dans lequel des individus sont dans une situation d'intention entrepreneuriale pendant un processus d'accompagnement / facilitation. Les terrains identifiés dans l'approche semblent tous répondre à ces nouveaux critères, hormis les lieux dédiés tels que les labs ou les incubateurs / couveuses / pépinières. Les individus inscrits dans ces lieux ne semblent plus être dans une démarche d'intention, mais déjà dans une phase aval : la faisabilité, voir la commercialisation d'un produit / service.



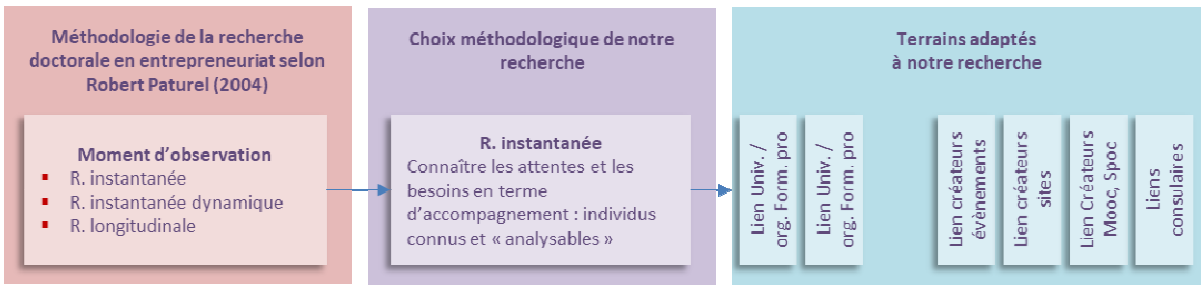
Moment d'observation

Le moment de l'observation est la période temps et le timing pour observer les éléments de notre terrain. Selon Robert Paturel, trois moments existent pour une recherche, différenciant les enjeux et les modes de fonctionnement de l'observation :

- **La recherche instantanée** (ou perspective synchronique) : faits qui se produisent à un instant donné. « Il s'agit de la photographie au moment choisi […] sur le sujet retenu ».
- **La recherche instantanée dynamique** : faits appréhendés à des moments différents avec un intervalle séparant deux observations. « Plusieurs photographies prises à des périodes différentes vont permettre de suivre l'évolution de l'organisation ou de l'entrepreneur ».
- **La recherche longitudinale** (ou analyse diachronique) : observations sur une plage temps plus ou moins longue. « Cette approche correspond au film de l'organisation ou de l'entrepreneur ».

Notre enjeu est de déterminer les besoins et attentes des entreprenants augmentés pendant l'intention entrepreneuriale. Nous considérons que la perspective synchronique est le moment d'observation le plus adapté à notre recherche. Des approfondissements futurs dans cette recherche exploratoire pourraient s'appuyer sur des analyses diachroniques, permettant ainsi de confirmer ou d'infirmer les résultats de cette thèse.

Il convient donc pour notre recherche présente de trouver un terrain observable à un moment donné. Les entreprenants augmentés doivent donc être connus et « analysables ». Par exemple, pour les cursus de sensibilisation et de formation, nous pourrions prendre contact avec des Universités ou des organismes de formation professionnelle ; pour les hackathon et autres évènements particuliers (ateliers thématiques…), prendre contact avec les structures ou organisations à l'origines de ces évènements ; pour la veille via des sites web spécialisés, des plateformes dédiés aux entreprenants, prendre contact avec les structures, organisations et acteurs initiateurs des contenus de ces supports web ; pour les parcours en ligne type Mooc ou Spoc, les professeurs, acteurs et acteurs « caution scientifique » à l'origine des contenus pédagogiques ; pour les interlocuteurs territoriaux, prendre contact avec les consulaires et les acteurs territoriaux en question.



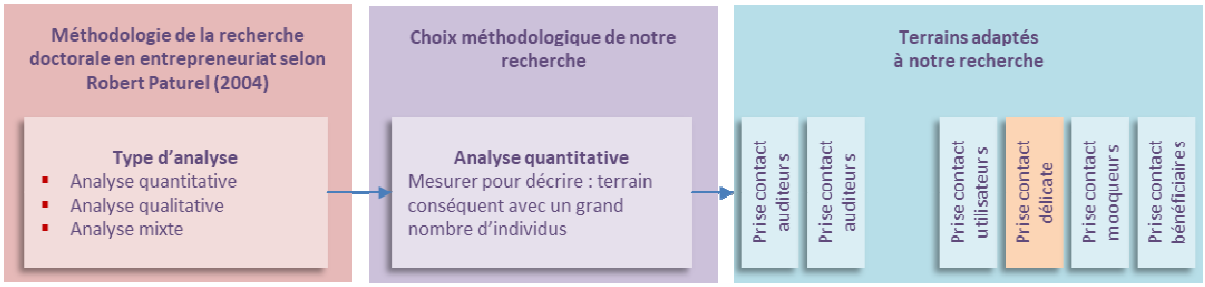
Types d'analyses des données

D'après Robert Paturel, deux grands types d'analyses des données coexistent dans la recherche :

- **L'analyse quantitative** : Ensemble des méthodes et des raisonnements qui permettent d'analyser des données standardisées. Ces techniques s'appuient sur des méthodes statistiques afin de produire des éléments chiffrés.
- **L'analyse qualitative** : Ensemble des méthodes qui laissent délibérément de côté l'aspect quantitatif pour se focaliser sur une analyse approfondie de l'objet d'étude.
- **L'analyse mixte** : association et cumulation de l'analyse quantitative et de l'analyse qualitative.

En 2016, Alain Jolibert identifie les avantages des méthodes quantitatives : « La méthode quantitative permet de mieux tester des théories ou des hypothèses ; elle permet de mesurer plus rigoureusement les variables utilisées ; l'enchaînement systématique du déroulement d'une recherche accélère la rapidité du processus de recherche ». Toujours en 2016, pour Yvonne Giordano, la préférence pour des méthodes qualitatives est de mise. Toutefois, elle met en avant les limites et inconvénients et laisse entendre les bienfaits des méthodes quantitatives : « Un chercheur supposément « sérieux » doit adopter une posture d'extériorité par rapport à l'objet qu'il observe ; biais de comportement dans la relation observateur / observé ; manque de distance par rapport à l'objet (logique de compréhension des éléments cachés et d'absorption dans l'objet) ; style de restitution qui puisse satisfaire unanimement la critique ». Selon Jolibert et Giordano, le choix est guidé « par nos penchants personnels – un goût prononcé pour les techniques multivariées et la planification – ou bien un appétit pour le singulier et davantage d'émergent ». Ils ajoutent que « selon les objectifs poursuivis, les options ne sont pas nécessairement très nombreuses ». L'enjeu de cette recherche est d'observer les entreprenants augmentés afin d'en dégager les attentes et besoins en matière d'accompagnement. Nous nous orientons donc vers une analyse quantitative, qui permettra de « mesurer pour décrire ». Il nous faut alors trouver un terrain conséquent avec un nombre élevé d'individus qui se trouvent dans une posture d'intention entrepreneuriale. Pour donner suite à la prise de contact avec les acteurs, institutions, organisations identifiés dans le moment d'observation, nous devront contacter les auditeurs, utilisateurs, mooqueurs / spooqueurs, bénéficiaires… ces individus qui sont dans une logique d'intention entrepreneuriale. Nous excluons les sites / plateformes web permettant une veille sur les sujets entrepreneuriaux à cause d'une prise de contact délicate, et peu pertinente devant

l'hétérogénéité des publics, et la complexité à scinder les acteurs qui visitent ces sites à des fins informatives ou à des fins d'intentionnalité.



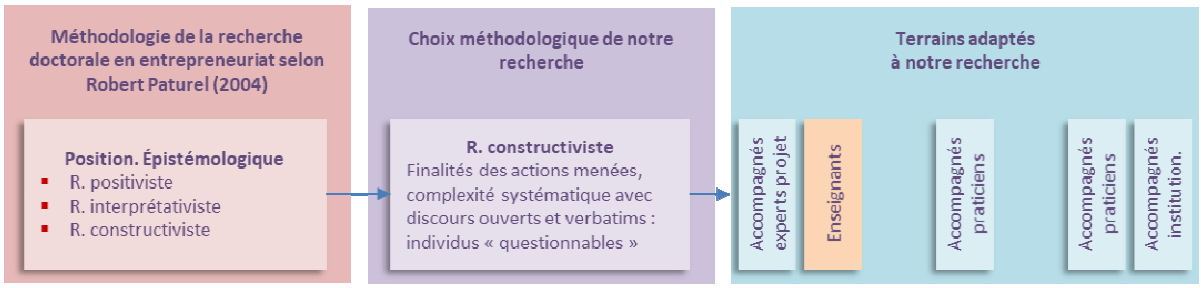
Positionnement épistémologique

Plusieurs positionnements épistémologiques de recherche existent. Nous retiendrons les trois positionnements les plus utilisés dans les sciences de gestion. En 1999, Girod-Séville et Perret identifient les positions épistémologiques des paradigmes positivistes, interprétativistes et constructivistes.

- **La recherche positiviste** : Le positivisme possède une hypothèse réaliste, avec une indépendance du sujet et de l'objet ; la connaissance est engendrée par la découverte. La connaissance possède donc des critères de vérifiabilité, de confirmabilité et de réfutabilité.
- **La recherche interprétativiste** : l'interprétativisme possède une hypothèse relativiste, avec une dépendance du sujet et de l'objet ; la connaissance est engendrée par l'interprétation. La connaissance possède donc des critères d'idiographie et d'empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs).
- **La recherche constructiviste** : Le constructivisme possède une hypothèse relativiste, avec une dépendance du sujet et de l'objet ; la connaissance est engendrée par la construction. La connaissance possède donc des critères d'adéquation et d'enseignabilité.

Dans le cadre d'une recherche constructiviste, on introduit « la complexité systémique dans l'ensemble des interdépendances imbriquées. Il y a de ce fait incompatibilité avec les techniques économétriques qui ne s'appliquent que sur des phénomènes dont l'analyse permet d'isoler rigoureusement et de manière transparente les interdépendances. […] Les techniques quantitatives de recherche sont donc peu adaptées et la compréhension des phénomènes se traduit le plus souvent par l'analyse du discours des acteurs, champ d'investigation favorable

aux méthodes qualitatives ». Pour des raisons de choix, de préférence et de positionnement envers la construction, nous choisissons la recherche constructiviste. Toutefois, afin de cadrer avec l'approche énoncée par Girod-Séville et Perret, nous décidons que l'analyse quantitative soit complétée par une analyse des discours des acteurs. Le terrain doit donc permettre des questionnements ouverts et des verbatims. Les individus doivent être connus et « questionnables » (dans le sens de questionnements ouverts). De plus, nous décidons d'observer / questionner des individus qui se font accompagner par des praticiens, experts et spécialistes, et non des enseignants (pris dans le sens d'apport de savoirs théoriques). Nous souhaitons favoriser les individus qui explorent leur intention entrepreneuriale dans la pratique et non de manière théorique. Nous faisons le choix d'exclure les cursus longs, plus enclins à théoriser, pour ne garder que les cursus courts, ou les acteurs sont accompagnés par des experts projets, des conseillers, des coachs, des spécialistes et des praticiens.

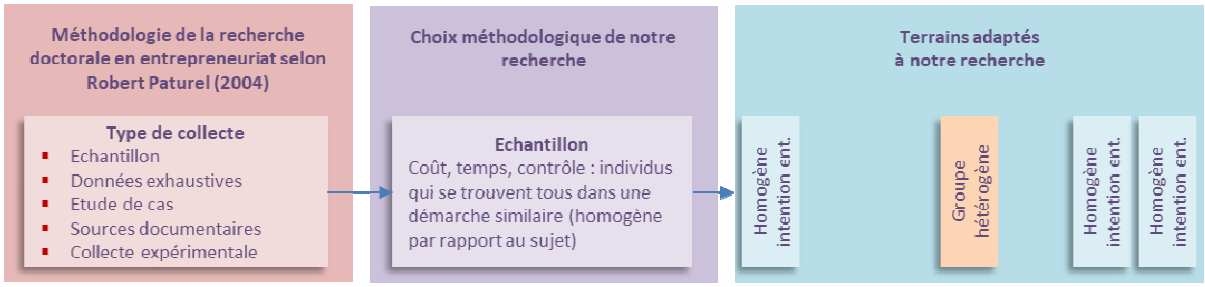


Types de collecte de l'information

Selon Robert Paturel, cinq possibilités existent pour collecter de l'information :

- **L'échantillon** : « Constitué d'un ensemble d'éléments de même nature (entrepreneurs, chefs d'entreprises de petites dimensions, […]) destinés à éclairer l'objet même de la recherche ».
- **L'utilisation de données exhaustives** : « Tous les éléments de la population correspondant au terrain de la recherche sont retenus ».
- **L'étude de cas** : étude approfondie d'un ou de plusieurs cas spécifiés. Ce type de collecte est adaptée aux études qualitatives.
- **L'exploitation de sources documentaires** : Analyse et exploitation de données existantes pour infirmer ou confirmer un phénomène.
- **La collecte expérimentale** : Construction d'une situation artificielle pour « dégager des variables pertinentes ». Ce type de collecte manque de réalisme mais exclut les biais.

Nous décidons de choisir la collecte par échantillon pour plusieurs raisons. Tout d'abord dans une logique de coût, la collecte d'un échantillon étant moins coûteuse (en coût et en temps) qu'une utilisation de données exhaustive ou d'un recensement global, impossible d'ailleurs à opérer dans notre cas ; ensuite, pour des raisons de contrôle et pour une analyse détaillée des données. Ce type de collecte nous paraît adapté au regard des choix réalisés en amont (recherche action, recherche inductive, recherche instantanée, analyse quantitative associée à des verbatim, recherche constructiviste). Nous décidons alors de trouver un terrain avec des acteurs (entreprenants augmentés) de même nature (entreprenants dans un process d'intention entrepreneuriale). Nous décidons donc d'exclure les terrains de type ateliers découvertes et hackathon, ne pouvant garantir l'homogénéité des utilisateurs.



Nature du traitement des données

Selon Robert Paturel, deux types de statistiques s'opposent pour traiter les données :

- **La statistique descriptive** : « application de techniques numériques élémentaires destinées à interpréter de manière rigoureuse des données chiffrées dont les caractéristiques n'apparaissent pas jusqu'ici ».
- **La statistique explicative** : « Les techniques de traitement des données sont plus sophistiquées et permettent d'obtenir des liens de causalité, des hiérarchisations, des analyses discriminantes, des relations de type varié entre des faits nombreux et souvent complexes ».

Nous décidons de combiner les deux types de statistiques (la statistique mixte) afin d'interpréter de manière rigoureuse dans un premier temps, mais également en utilisant des traitements plus sophistiqués afin de déceler des causalités complexes entre les éléments. Afin d'analyser des données que nous qualifierons de récentes, nous décidons de nous concentrer sur des terrains récents, nouveaux sur lesquels les recherches et les avancées sont encore floues et manquent de recul : peu exploitées et peu étudiées. Nous décidons d'exclure la sollicitation des acteurs et interlocuteurs territoriaux non pas par désintérêt ou minimisation

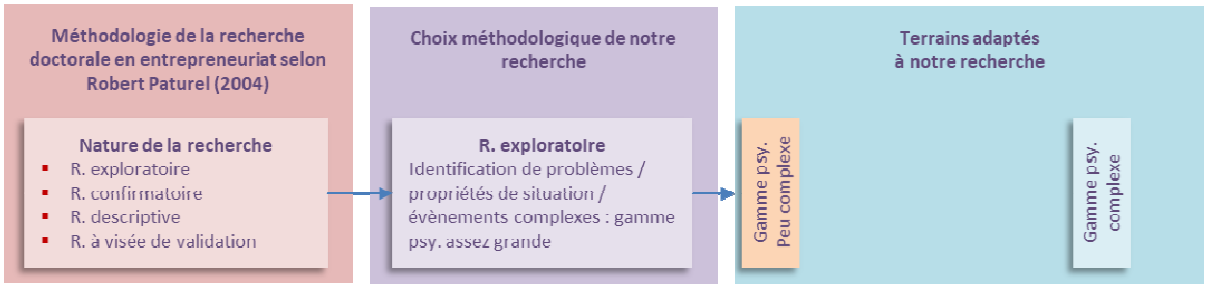
de leurs actions, mais pour des raisons de recherche. Ces acteurs ont déjà été largement étudiés dans la littérature.

Nature de la recherche

Un grand nombre de natures de recherche existent. Toutefois, Robert Paturel fait le choix de ne conserver que les quatre natures les plus utilisées dans les recherches entrepreneuriales :

- **La recherche exploratoire** : « C'est l'œuvre du pionnier. La recherche fournit les premiers éléments sur le sujet retenu. Le caractère provisoire des résultats est une caractéristique de ce type d'investigation, et il sera nécessaire d'effectuer d'autres expérimentations pour s'assurer de la valeur des formulations proposées ».
- **La recherche confirmatoire** : « Elle aboutit à une avancée du champ de l'entrepreneuriat en sciences de gestion dans la mesure où le résultat obtenu devient un fait établi ».
- **La recherche descriptive** : « Elle vise à informer, analyser et expliquer afin de rendre intelligible une question de recherche ».
- **La recherche à visée de validation** : « Contrôler par l'expérimentation en vue de tester une proposition explicative ».

Devant la « jeunesse » de la recherche concernant l'intention entrepreneuriale, ainsi que de la nature du traitement des données établies auparavant, nous décidons de choisir la recherche exploratoire. Nous souhaitons identifier les nouvelles pratiques d'accompagnement / facilitation des individus qui désirent entreprendre. Il apparaît donc utile et nécessaire de se tourner vers l'exploration, plus encline à dresser les premiers éléments concernant les facilitateurs / accompagnateurs. Le terrain à utiliser doit donc être un outil ou une pratique récente, adapté aux nouvelles générations. De plus, nous allons analyser des données psychosociologiques complexes. Nous décidons alors d'exclure les formations courtes et les cursus pédagogiques de formation-action.

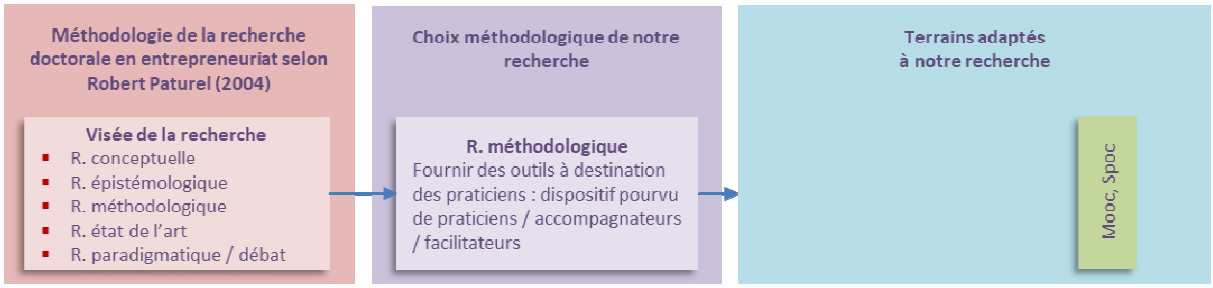


Visée de la recherche

Robert Paturel parle de visée téléologique de la recherche. Il identifie six cas distincts :

- **La recherche conceptuelle** : Apport de nouvelles idées sans orientation pratique immédiate.
- **La recherche épistémologique** : Apport d'une validité des théories scientifiques.
- **La recherche méthodologique** : « C'est l'examen de procédés techniques, de principes, de modèles et de règles appliquées […]. Il s'agit, en définitive, de l'élaboration et de la production d'outils à destination des praticiens ».
- **La recherche état de l'art** : Bilan quasi exhaustif des écrits d'un sujet.
- **La recherche paradigmatique** : Doctrines, théories, règles d'action, méthodes et dispositifs qui facilitent la recherche en entrepreneuriat.
- **La recherche débat** : « Elle consiste en l'énoncé d'arguments, d'analyse critique, de prise de position, de défense d'opinion, comportant essentiellement des jugements de valeurs et des modes d'expressions journalistiques ».

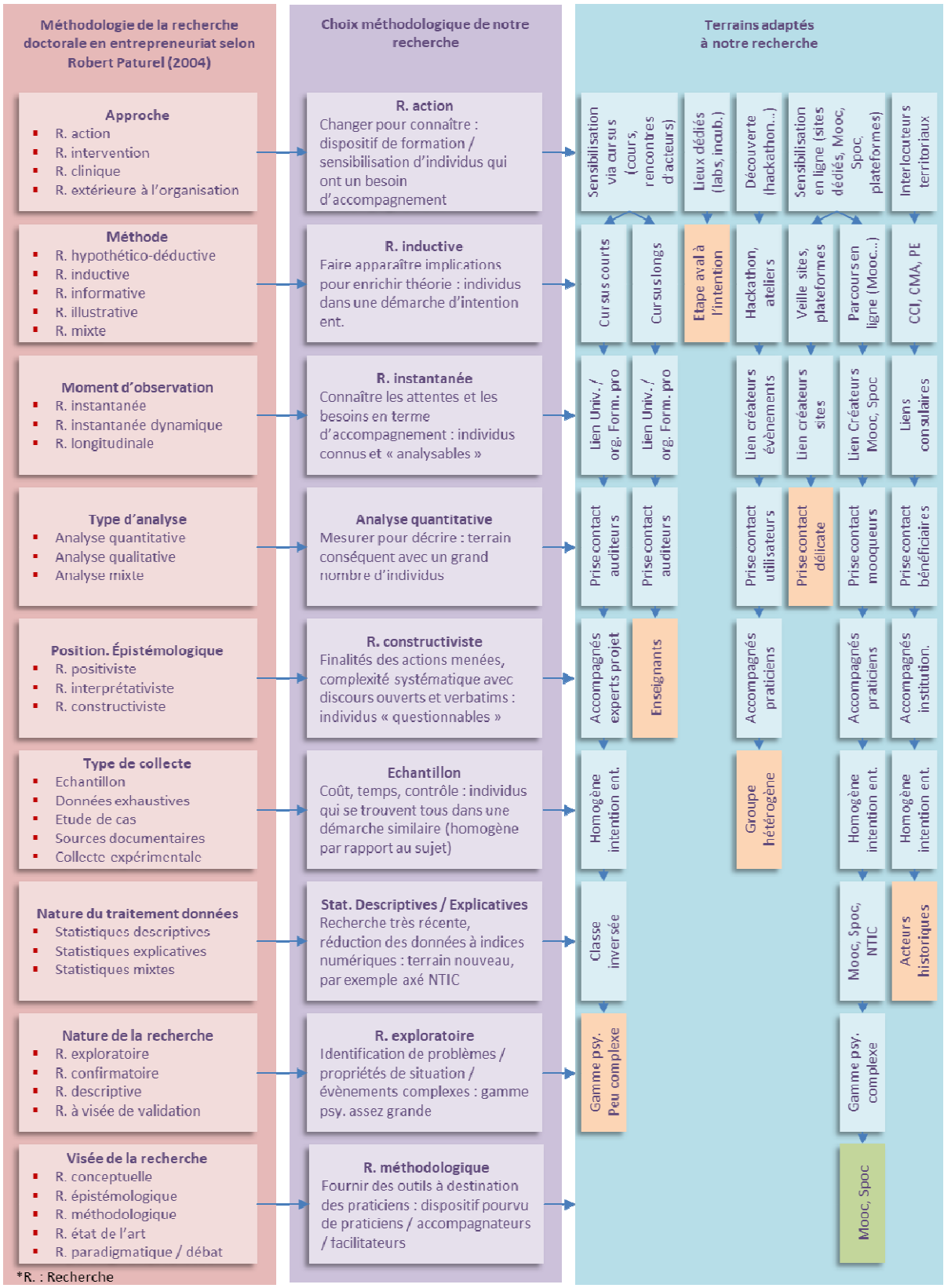
Notre enjeu est de fournir des outils et des pratiques à destination des praticiens. La visée téléologique est clairement et simplement une recherche méthodologique. Le terrain doit comporter des praticiens / accompagnateurs / facilitateurs.



Synthèse

En synthèse, le choix méthodologique se porte sur une recherche-action inductive instantanée avec une analyse quantitative d'un échantillon, avec des statistiques à la fois descriptives et explicatives, un positionnement épistémologique constructiviste, une nature exploratoire et une visée méthodologique.

Méthodologie de recherche



D’après nos choix méthodologiques, notre terrain est un dispositif de formation / sensibilisation d’individus sur un outil / pratique récente (proche des NTIC) en situation homogène d’intention entrepreneuriale. Les individus, en grand nombre, composant ce terrain doivent être connus, « analysables », « questionnables ». Les individus possèdent une gamme psychosociologique complexe. En outre, le dispositif retenu doit inclure des praticiens / accompagnateurs / facilitateurs. Les dispositifs les plus enclins à notre recherche sont les Mooc et les Spoc, des cours / sensibilisation en ligne, soit ouverts et massifs dans le cas des Mooc, soit privés et spécifiques dans le cas des Spoc.

Nous nous sommes tournés vers le Cnam, Conservatoire National des Arts et Métiers, acteur incontournable en matière de Mooc aujourd’hui. Entre 2015 et 2017, il y a eu 29 Mooc postés sur la plateforme FUN, France Université Numérique, par le Cnam, dans des thématiques diverses et variés (santé, management, criminalité…).

	Cultures et civilisations	Développement durable	Droit et juridique	Économie et finance	Education et formation	Enjeux de société	Entrepreneuriat	Environnement	Histoire	Informatique	Innovation	Management	Mathématiques et statistique	Médias	Numérique, technologique	Outils, méthodes et enjeux de	Physique	Programmation	Relations internationales	Réseaux et télécommunicatio	Santé	Sciences cognitives	Sciences humaines et sociales	Sciences politiques	Sciences pour l'ingénieur	Vie de l'entreprise
Les mots de la GRH : fondamentaux												x											x			x
Écrivez votre premier programme avec Java										x								x								
Dernières nouvelles du crime	x					x			x														x			
Terrorisme	x					x			x										x				x	x		
Défi santé : vos aliments						x															x					
Informatique et libertés sur internet			x			x									x											
Dialogue social et formation continue					x	x																				x
Introduction aux technologies des médias in										x				x	x											
Défis énergétiques et risques sanitaires dan		x				x		x													x					
Gérer les documents numériques : maîtriser						x								x	x											x
Le droit des contrats de travail en France			x																							x
Le développement durable, un levier de cro		x				x		x																		
Eléments de santé au travail pour les ingéni												x									x					x
Désir d'entreprendre							x					x														x
Droit européen du travail			x																							
Fabriquer l'innovation									x		x	x														
Les mots de la GRH : exploration												x														x
Deep Learning										x								x				x				
Discriminations dans le travail : que dit le dr			x																							x
Comprendre le droit des contrats de travail			x																							x
La transition énergétique : les clés du dévelo						x		x																		
Programmation objet : premiers pas en java										x								x								
Du manager agile au leader designer												x														
Concepts et méthodes en épidémiologie													x			x					x					
Protection des données personnelles : le no			x												x											
Manager augmenté par l'intelligence artifici										x		x														
Introduction au traitement du signal										x							x			x					x	
Devenir soignant auprès de nos aînés : un m					x																x					
La compta pour tous				x									x													

Nous nous sommes naturellement tournés vers le Mooc « Désir d'entreprendre » dont les thématiques sont « Entrepreneuriat », « Management » et « Vie de l'entreprise ». Dans une logique de recherche-action, nous nous sommes appropriés ce Mooc, nous l'avons outillé et structuré. Nous développerons ces éléments dans la partie 4.3.

4.2 Les outils pour analyser l'augmentation de l'entreprenant

Variables identifiées

Récapitulons les variables à analyser :

Tableau 4 - Dimensions, catégories et variables à analyser

Dimensions	Catégories	Variables à analyser
Schéma de pensée	Schéma de pensée par la prédisposition	• Aliénation de soi-même • Stabilité émotionnelle / neuroticisme
	Schéma de pensée par le sentiment	• Flexibilité psychologique • Sentiment d'efficacité personnelle
	Schéma de pensée prospectif	• Optimisme / pessimisme • Ouverture / fermeture
Relation à ses émotions	Facteurs liés à l'émotion	• Intelligence émotionnelle
	Facteurs de confrontation, d'interprétation et de manifestation interne des émotions	• Utilisation de ses émotions dans la résolution de problèmes • Evaluation de ses propres émotions
	Facteurs de transformation des manifestations internes en réactions externes des émotions	• Gestion de ses propres émotions • Régulation des émotions • Expression de ses émotions
Rapport à l'accompagnement	Facteurs de l'accompagnement	• Discussion / dialogue • Assimilation / accommodation
	L'anxiété comme facteur de choix du type d'accompagnement	• Anxiété prospective • Anxiété inhibitrice
	L'incertitude comme facteur de choix du type d'accompagnement	• Intolérance à l'incertitude
	Le mode d'action comme facteur de choix du type d'accompagnement	• Jugement / perception
Relation besoin	Les facteurs de besoin	• Besoins psychologiques • Besoin d'autonomie • Besoin de compétences • Besoin d'appartenance sociale
	Rapport au sentiment de réussite de vie	• Satisfaction de vie • Estime de soi

		• Vie authentique
Relation à autrui	Les facteurs de réactivité et d'énergie dans la relation à autrui	• Réactivité à l'évaluation sociale • Réactivité aux conflits sociaux • Extraversion / introversion
	Les facteurs visibles de réponse dans la relation à autrui	• Gestion de son impact sur les émotions des autres • Agréabilité dans ses relations
	Les facteurs d'appréciation de l'autre dans la relation à autrui	• Evaluation des émotions chez les autres • Acceptation de l'influence extérieure
Gestion de l'information	Caractéristiques des informations	• Pérennes / éphémères • Synchrone / asynchrone
	Les facteurs de réactivité par rapport à la gestion de l'information	• Réactivité à l'échec • Réactivité au stress • Réactivité prolongée • Réactivité à la surcharge de travail
	Les facteurs d'assimilation dans la gestion de l'information	• Réflexion cognitive • Consciencieusité

Identification des tests psychométriques éprouvés

Afin d'analyser les variables énoncées, notre choix se porte sur des tests psychométriques. Dans un souci de rigueur méthodologique, nous décidons de construire un test sur la base d'outils psychométriques connus, reconnus et éprouvés.

Tableau 5 - Choix des tests psychométriques connus, reconnus et éprouvés au regard des variables identifiées

Regroupement des variables à analyser	Tests psychométriques	Publication	Date
• **Intolérance à l'incertitude** • **Anxiété prospective** • **Anxiété inhibitrice**	Echelle d'intolérance à l'incertitude ("Intolerance of Uncertainty Scale")	Publiée par le psychologue Nicholas R. Carleton et al., Fearing the unknown: A short version of the intolerance of uncertainty scale. Journal of Anxiety Disorders	2007

• **Intelligence émotionnelle** • **Evaluation de ses propres émotions** • **Evaluation des émotions chez les autres** • **Expression de ses émotions** • **Gestion de ses propres émotions** • **Gestion de son impact sur les émotions des autres** • **Utilisation de ses émotions dans la résolution de problèmes**	Test d'évaluation personnelle de l'intelligence émotionnelle ("Self Report Emotional Intelligence Test" (SSEIT), aussi appelé "Assessing Emotions Scale")	Publié par le psychologue australien Nicolas S. Schutte, Development and validation of a measure of emotional intelligence. In Personality and Individual Differences	1998
• **Optimisme / pessimisme**	Test d'Orientation de Vie ("Life orientation test – Revised" - LOT-R)	Publié par les psychologues américains Charles Carver et Michael Scheier	1985 (puis révisé en 1994)
• **Ouverture / fermeture** • **Agréabilité dans ses relations** • **Stabilité émotionnelle / neuroticisme** • **Consciencieusité** • **Extraversion / introversion**	Inventaire des cinq grands facteurs de personnalité ("Big Five Inventory")	Publié par les psychologues John, Donahue et Kentle, Handbook of personality: Theory and research	1991
• **Réactivité au stress** • **Réactivité prolongée** • **Réactivité à la surcharge de travail** • **Réactivité aux conflits sociaux** • **Réactivité à l'échec** • **Réactivité à l'évaluation sociale**	Échelle de réactivité perçue au stress ("The perceived stress reactivity scale")	Publiée par le psychologue Wolff Schlotz et ses collègues, In Psychological Assessment	2011
• **Satisfaction de vie**	Échelle de satisfaction de vie ("The Satisfaction with Life Scale")	Développée par le chercheur en psychologie Ed Diener, Journal of Personality Assessment.	1985

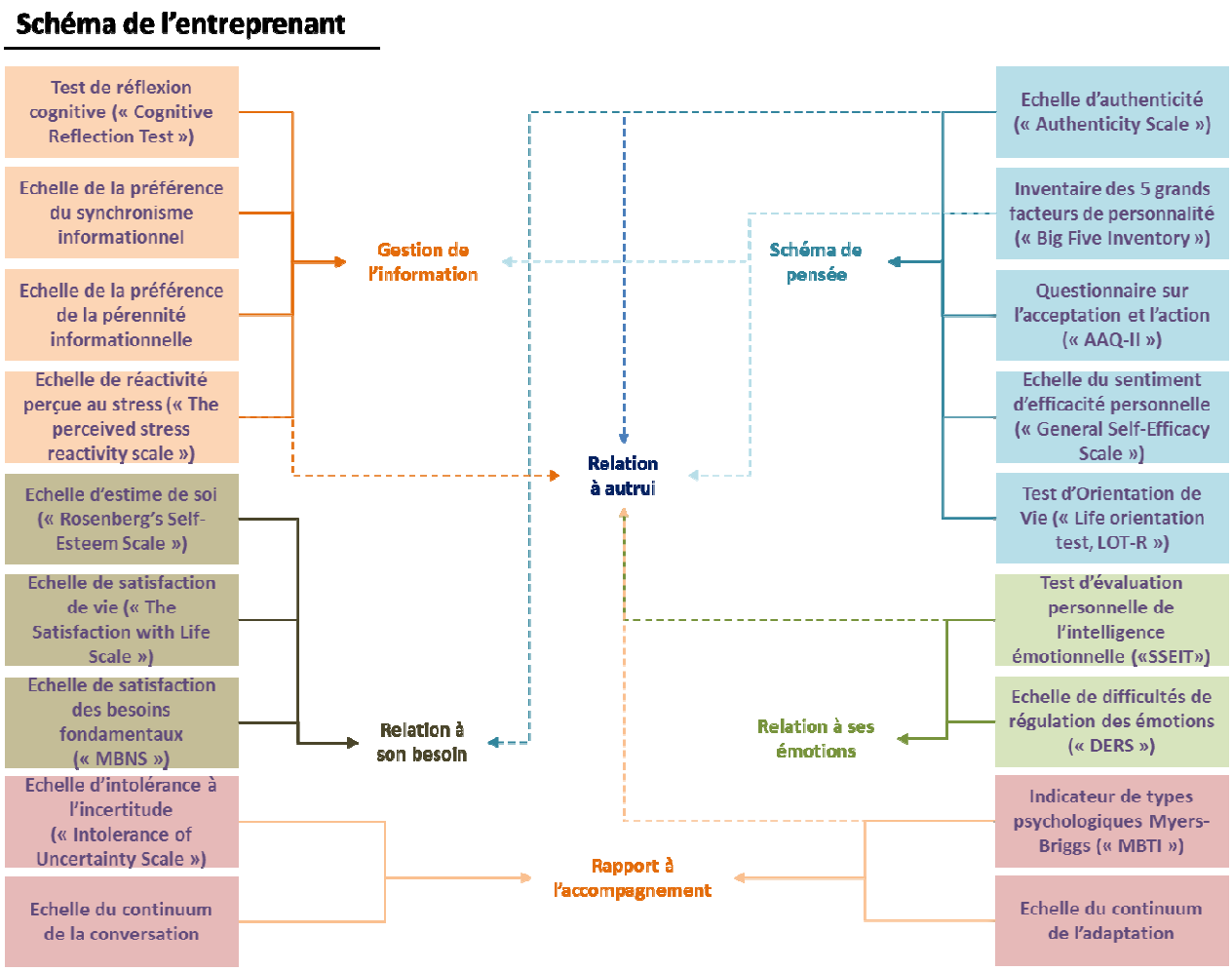
• **Estime de soi**	Échelle d'estime de soi de Rosenberg ("Rosenberg's Self-Esteem Scale")	Mise au point par Morris Rosenberg, Society and the Adolescent Self-Image	1965
• **Flexibilité psychologique**	Questionnaire sur l'acceptation et l'action ("Acceptance and Action Questionnaire" – AAQ-II)	Publié par le psychologue Frank W. Bond et ses collègues, Preliminary psychometric properties of the Acceptance and Action Questionniare - II: A revised measure of psychological flexibility and experiential avoidance. Behavior Therapy	2011
• **Sentiment d'efficacité personnelle**	Échelle du sentiment d'efficacité personnelle ("General Self-Efficacy Scale")	Publiée par les psychologues allemands Ralf Schwarzer et Matthias Jerusalem, Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs.	1995
• **Besoins psychologiques** • **Besoin d'autonomie** • **Besoin de compétences** • **Besoin d'appartenance sociale**	Échelle de satisfaction des besoins fondamentaux ("Measuring basic needs satisfaction")	Adaptée par la psychologue américaine Marylène Gagné Publié en 2010 par Mary M. Johnston & Sara J. Finney, Measuring basic needs satisfaction: Evaluating previous research and conducting new psychometric evaluations of the Basic Needs	2003

		Satisfaction in General Scale, Contemporary Educational Psychology.	
• **Régulation des émotions** ◦ **Manque de conscience des émotions** ◦ **Manque de clareté des émotions** ◦ **Non acceptation des émotions** ◦ **Accès limité à des stratégies de régulation des émotions perçues comme efficaces** ◦ **Difficultés à contrôler les impulsions lorsque des émotions négatives sont ressenties** ◦ **Difficultés à s'engager dans des comportements orientés vers des buts lorsque des émotions négatives sont ressenties**	Échelle de difficultés de régulation des émotions ("Difficulties in Emotion Regulation Scale" - DERS)	Publiée par les psychologues américaines Kim L. Gratz et Lizabeth Roemer, Multidimensional Assessment of Emotion Regulation and Dysregulation: Development, Factor Structure, and Initial Validation of the Difficulties in Emotion Regulation Scale. Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment.	2004
• **Réflexion cognitive**	Test de réflexion cognitive ("Cognitive Reflection Test")	Publié par le psychologue Shane Frederick, Cognitive reflection and decision making, Journal of Economic Perspectives.	2005
• **Vie authentique** • **Aliénation de soi-même** • **Acceptation de l'influence extérieure**	Échelle d'authenticité ("Authenticity Scale")	Publiée par le psychologue Alex M. Wood et ses collègues, The Authentic Personality: A Theoretical and Empirical Conceptualization and	2008

		the Development of the Authenticity Scale. Journal of Counseling Psychology.	
• **Jugement / perception**	Indicateur de types psychologiques Myers-Briggs ("Myers Briggs Type Indicator" - MBTI)	Proposé par Isabel Briggs Myers et Katherine Briggs	1962
• **Dialogue / discussion**	Echelle du continuum de la conversion (Cf. Annexe)	Construite à partir des travaux de Mohamed Bayad et al.	2010
• **Assimilation / accommodation**	Echelle du continuum de l'adaptation (Cf. Annexe)	Construite à partir des travaux de Mohamed Bayad et al.	2010
• **Synchrone / Asynchrone**	Echelle de la préférence du synchronisme informationnel (Cf. Annexe)	Construite lors de cette thèse	2017
• **Pérenne / éphémère**	Echelle de la préférence de la pérennité informationnelle (Cf. Annexe)	Construite lors de cette thèse	2017

En résumé

Figure 22 - Schéma de l'entreprenant au regard des tests psychométriques



4.3 Présentation du terrain de recherche

Avant l'ère du numérique, dans les années 1890 – 1920, l'enseignement à distance apparaît sous la forme de cours par correspondance. Dans les années 1960, l'évolution radiophonique et télévisuelle voit apparaître de nouvelles formes d'enseignements à distance via des cours vidéo ou audio. En 1963, le Conservatoire National des Arts et Métiers lance son premier cours télédiffusé. Dans les années 2000, avec l'explosion de la bulle internet, de nouvelles formes d'enseignements voient le jour sur le web : des pratiques de formation ouverte à distance et des pratiques de e-learning. En 2001, le MIT lance le MIT OpenCourseWare, une plateforme de ressources issues des cours, sous la licence Creative Commons. Et en 2008, Georges Siemens de l'Université d'Athabasca dirige un cours intitulé « Connectivism and Connective Knowledge (CCK08) ». Dans la classe, 25 étudiants suivent le cours d'enseignement supérieur. En ligne, 2.200 étudiants se voient proposés le cours gratuitement, via des flux RSS et des outils collaboratifs (messages blogs, discussions avec Moodle,

réunions dans l'univers persistant Second Life…). Dave Cormier de l'Université de L'Ile-Du-Prince-Edouard, qualifie ce CCK08 de cours en ligne massif et ouvert, c'est l'apparition de l'acronyme MOOC (Massive Open Online Course). Dans les années 2010, les grandes Universités américaines (Standford, Harvard, MIT) lancent des MOOC et développent des plateformes pour les diffuser en ligne.

En 2012, Stephen Downes propose une distinction entre deux formats de MOOC qu'il nomme les xMOOC et les cMOOC :

- cMOOC : principe de pédagogie connectiviste : les apprenants collaborent entre eux pour créer du contenu et de la connaissance. Les connaissances sont générées et distribuées pendant le MOOC.
- xMOOC : principe de pédagogie de validation de compétences acquises : un professeur diffuse des contenus, et les apprenants s'autotestent, échangent et collaborent ensemble sur la base des concepts diffusés. Les connaissances sont préparées avant le cours et déclarées.

Le 28 février 2013, le Gouvernement français a adopté une feuille de route ambitieuse sur le numérique. La priorité fixée par le Président de la République concerne la jeunesse, l'école et l'université. Le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche a créé un site qui s'intitule « France Université Numérique (FUN) », où les plus grandes universités de France ont la possibilité de créer leur propre MOOC afin de dispenser des cours gratuits. L'intérêt de cette plateforme est multiple :

- Pour les personnes qui souhaitent se former : Mieux s'orienter avant d'entrer dans le supérieur, améliorer la réussite de ses études ou accéder à la formation continue, valider les acquis et compétences nouvelles.
- Pour les universités : Intégrer le numérique dans leur stratégie pédagogique, renforcer la visibilité et l'attractivité de leur établissement à l'international, valoriser et développer leur offre de formation initiale et continue.
- Pour les entreprises : Être associées aux projets numériques portés par les établissements d'enseignement supérieur, offrir aux salariés une offre variée de formations continues de qualité, disposer de méthodes interactives de recrutement.
- Pour les enseignants : Disposer de nouveaux outils et ressources, se former aux pratiques du numérique et de la e-éducation, proposer aux étudiants de nouvelles ressources pédagogiques.

Depuis quelques années, « le Conservatoire National des Arts et Métiers se donne pour objectif de proposer 70% de son offre de formation au format numérique, permettant de déployer des modes d'apprentissage pluriels (présentiel, hybride, à distance) et d'assurer l'accessibilité de son offre à tous, partout et à tout moment.

En complément de cet objectif, le Cnam a inscrit dans son schéma directeur le développement de cours massifs, ouverts et en ligne (MOOC), pour le public francophone, qui viendra, sous des formes différentes, compléter son offre de formation diplômante. »

En 2015, Olivier Faron, administrateur du Cnam, déclarait « Les MOOCs permettent l'éditorialisation de notre savoir et nous font connaître. C'est d'autant plus important qu'ils touchent d'abord un public en formation continue. […] Aujourd'hui nous avons beaucoup à apprendre de nos partenaires numériques sur comment fédérer des communautés d'apprenants venus suivre nos MOOCs à court, moyen et long terme ».

Le MOOC Désir d'entreprendre (Cf. Annexe)

En 2014, dans le cadre de son schéma directeur, le Cnam décide de lancer un xMOOC sur la logique d'intention entrepreneuriale, qui s'intitule « Désir d'entreprendre ». Le choix de la plateforme se porte naturellement sur « France Université Numérique (FUN) ». Ce cours constitue une sensibilisation aux attitudes et comportements des personnes qui désirent entreprendre.

Ce MOOC s'adresse à tous les internautes francophones du monde entier, de tout âge, de tous niveaux d'études.

Ce MOOC désir d'entreprendre est basé sur une méthode inductive. Il s'agit de rassembler une série d'observations spécifiques pour arriver à formuler une conclusion générale. Selon Marc Michel (Revue de philosophie et de sciences humaines, 2002), pour comprendre l'originalité de la méthode inductive, il est utile de présenter ce à quoi elle s'oppose : La méthode déductive est "un schéma descendant" qui présuppose que les connaissances accumulées (économie, droit, sociologie...) sont pertinentes en tous cas. La démarche est normative, prédictive et linéaire ; elle ne comporte, en son principe, aucun feed-back. La méthode inductive est de plus en plus prisée dans la pédagogie et dans les processus de formation. Le MOOC désir d'entreprendre tire son essence de cette approche inductive, en partant d'observations (les entrepreneurs, l'environnement dans lequel ils évoluent, leur territoire, eux

en tant qu'individus qui désirent entreprendre), le processus permet une formalisation et une verbalisation des modes d'actions des personnes qui désirent entreprendre.

Le processus « Désir d'entreprendre » est une action de sensibilisation. Il permet de conscientiser le public du MOOC, aux questions fondamentales qui impactent les entrepreneurs : leurs motivations, leurs compétences, leur personnalité.

Perceptions de la "désirabilité" plutôt que la "faisabilité" : le sujet de cette sensibilisation n'est pas la faisabilité technique entrepreneuriale (gestion, finance, comptabilité...) mais la désirabilité sociocognitive des individus qui désirent entreprendre : qu'est-ce qui les poussent à entreprendre ? Ont-ils les épaules solides ? Sauront-ils gérer leurs émotions, leur stress ou leur anxiété ?

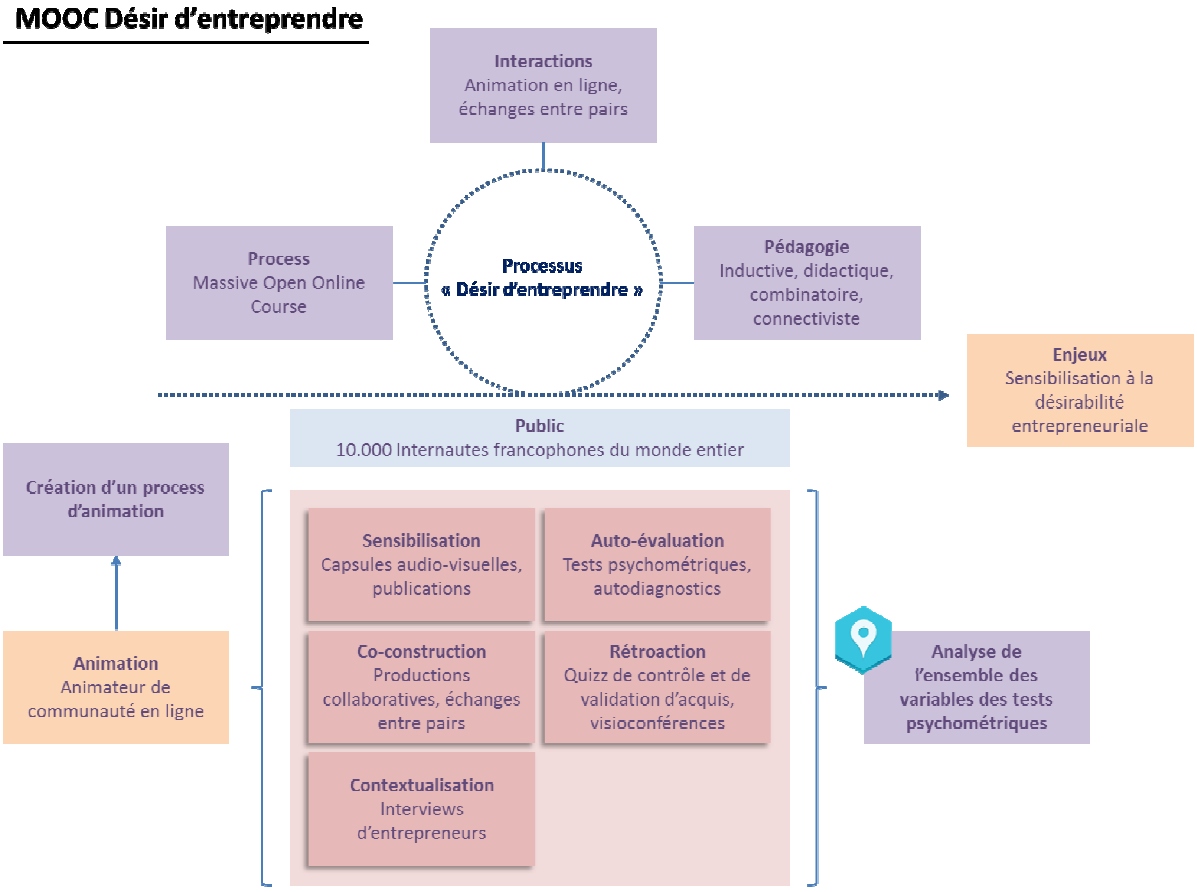
Le processus s'opère par une approche didactique combinatoire, didactique dans le sens d'instruire, d'informer et d'enseigner ; combinatoire dans le sens de dénombrer les dispositions que l'on peut former à l'aide des éléments d'un ensemble fini. Par exemple, l'analyse des raisons qui poussent un individu à entreprendre amène l'auditeur à comprendre les différentes formes de déplacements. Un individu se lancera dans l'aventure lors d'un déplacement de vie, soit négatif (perte d'emploi, décès d'un proche), soit neutre (sortie d'étude), soit positif (mariage, naissance d'un enfant).

Le MOOC désir d'entreprendre est donc un processus inductif de sensibilisation de la désirabilité entrepreneuriale par une approche à la fois didactique combinatoire et connectiviste en alternant des phases de découverte, des phases de réflexion et des phases d'échanges entre pairs.

Le contenu du MOOC désir d'entreprendre est multifactoriel. Dans son approche combinatoire, le MOOC désir d'entreprendre permet une sensibilisation via des capsules audio-visuelles du professeur Bayad et d'enseignants, mais également des publications et lectures détaillées ; des auto-évaluations via les tests psychométriques réalisées, ainsi que des autodiagnostics dédiés à la création d'entreprise, à la reprise d'entreprise et au développement d'activité ; de la co-construction via des productions collaboratives et des échanges entre pairs ; de la rétroaction via des quizz de contrôle et de validation des acquis, ainsi que des visioconférences synchrones avec le professeur et un enseignant ; de la contextualisation via des interviews d'entrepreneurs et des présentations d'experts.

Le processus désir d'entreprendre est décomposé en cinq séquences permettant une appropriation par étape.

Figure 23 - Synthèse schématique du MOOC Désir d'entreprendre



Le SPOC Désir d'entreprendre pour des doctorants marocains (Cf. Annexe)

Dans les années 2013 – 2015, les études montrent les limites des MOOC. Dans un premier temps, le taux d'abandon (ou le taux de non complétude) des MOOC apparaît très élevé (Patrick Guillemet, 2014), de l'ordre de 93% au niveau des MOOC mondiaux. Les MOOC se réalisent sans accompagnement réel et physique, les accompagnements se limitant aux échanges digitaux et numériques (Mariana FRONTINI et Sandra GARBARINO, 2014). Les groupes massifs sont peu maîtrisables par leur hétérogénéité, leurs niveaux disparates et leurs différentiations (Sébastien BLONDEEL, 2015). De plus, les MOOC ne sont pas diplômants, ils ne permettent que d'obtenir des attestations. Enfin, les modèles économiques sont assez faibles, du fait de l'ouverture gratuite des MOOC (Patrick Guillemet, 2014).

Un nouveau format apparait alors : le SPOC (Small Private Online Course).

Le « Online » et « Course » ne se différencie pas des MOOC. C'est bien dans le « Small » et « Private » que le SPOC prend tout son sens. « Small » est la maîtrise d'un nombre de participants et « Private » permet un accompagnement physique ou différencié des apprenants.

Les SPOC permettent ainsi de combler l'ensemble des limites des MOOC :

- Taux de complétude de 85%
- Recherche de revenus
- Adaptation aux besoins d'une entité et d'une cible particulière
- Un accompagnement par des formateurs / tuteurs identifiés et incarnés
- Un accompagnement des apprenants individuel et personnalisé
- Des groupes restreints et maîtrisables

En 2015, six universités marocaines (Université de Casablanca, Université d'El Jadida, Université de Rabat, Université de Settat, Université de Tanger-Tétouan et l'Université de Marrakech) ont signé un accord tripartite avec le CNAM et l'Ambassade de France pour la mise à disposition du MOOC « Désir d'entreprendre » en version privatisée à destination de leurs doctorants.

Les 12 et 13 novembre 2015, des enseignants des Universités se sont réunis à Casablanca pour préparer cette intervention, en présence du Pr. Mohamed Bayad, accompagné d'Isabelle Gonon, directrice nationale du Numérique du Cnam, Aurélien Ferry, Chef de projet Cnam entrepreneur(s) et Akram El Fenne, doctorant LIRSA à l'époque.

Le 15 décembre 2015, première conférence en ligne qui permet de revenir sur les questions posées par les doctorants au niveau de la plateforme du SPOC "Désir d'Entreprendre" en vue d'apporter des éclaircissements par les enseignants chargés de faire le suivi. Cette première conférence en ligne est animée par l'Université de Rabat.

En janvier 2016, Des ateliers physiques sont organisés dans chacune des Universités pour répondre aux questions des auditeurs, leur permettre de revenir sur une notion de cours, mais également pour lancer des démarches collectives, des débats, des brainstormings.

Comme pour le MOOC désir d'entreprendre, le choix de la plateforme se porte naturellement sur « France Université Numérique (FUN) ». Ce cours constitue une sensibilisation aux attitudes et comportements des doctorants qui désirent entreprendre, ou qui souhaitent comprendre les mécanismes de la désirabilité entrepreneuriale.

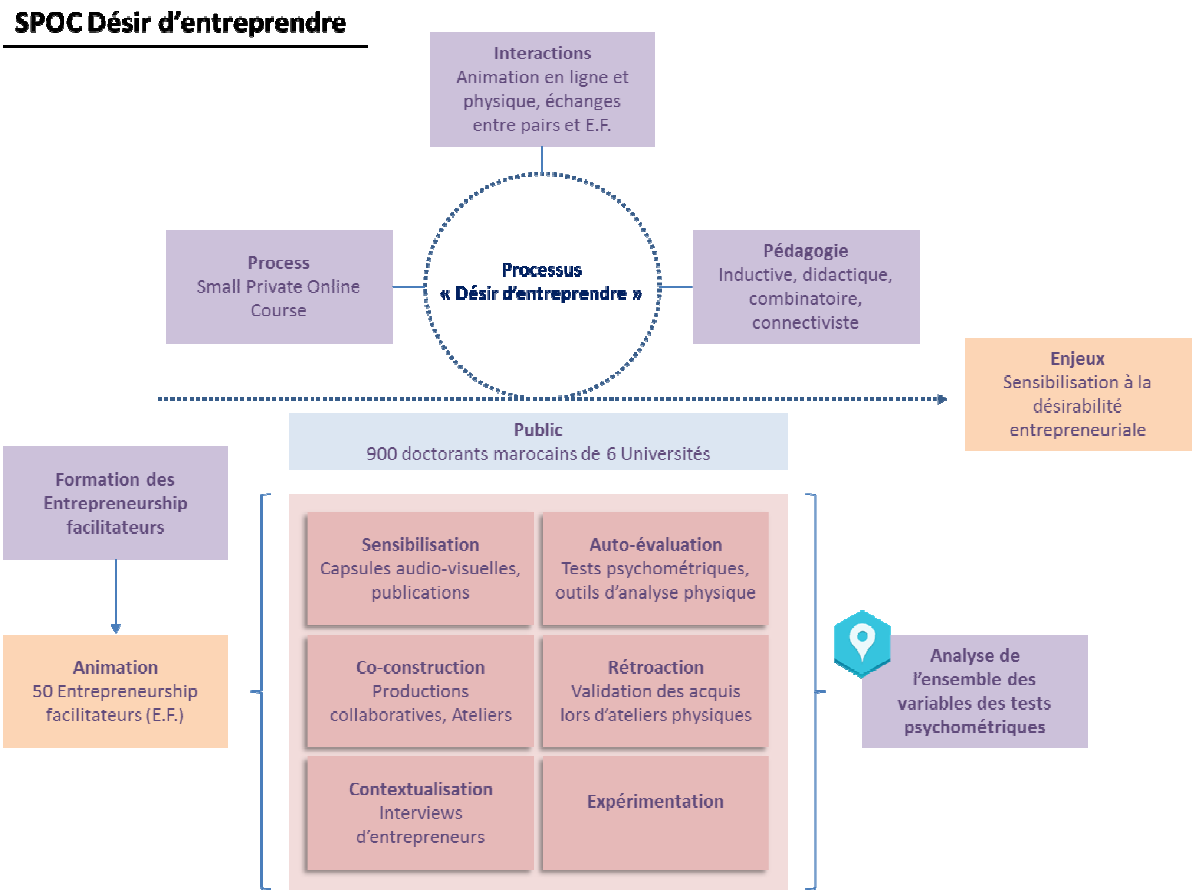
Ce SPOC s’adresse à tous les doctorants marocains de toutes filières ou disciplines de l’Université de Casablanca, Université d’El Jadida, Université de Rabat, Université de Settat, Université de Tanger-Tétouan et l'Université de Marrakech.

Comme pour le MOOC, le SPOC désir d'entreprendre est basé sur une méthode inductive. Le SPOC désir d'entreprendre tire son essence de cette approche inductive, en partant d'observations (les entrepreneurs, l'environnement dans lequel on évolue, mon territoire, moi en tant qu'individu qui désire entreprendre), le processus permet une formalisation et une verbalisation des modes d'actions des personnes qui désirent entreprendre.

Le processus "Désir d'entreprendre est une action de sensibilisation. Le processus "désir d'entreprendre" permet de conscientiser les auditeurs du SPOC aux questions fondamentales qui impactent les entrepreneurs : leurs motivations, leurs compétences, leur personnalité.

Le SPOC désir d'entreprendre est donc un processus inductif de sensibilisation de la désirabilité entrepreneuriale par une approche à la fois didactique combinatoire et connectiviste en alternant des phases de découverte, des phases de réflexion et des phases d'échanges entre pairs et avec les enseignants. La différence avec le MOOC Désir d’entreprendre réside dans des phases d’échanges physiques entre les doctorants et avec des enseignants spécialisés.

Figure 24 - Synthèse schématique du SPOC Désir d'entreprendre



JEDI Millenium pour les jeunes

L'appel à projet « Culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat » est lancé par le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et la Caisse des Dépôts. Son objectif est de généraliser la diffusion de la culture entrepreneuriale et de l'innovation auprès des jeunes.

Le Cnam propose alors un dispositif pédagogique de promotion et de sensibilisation à la culture entrepreneuriale destiné à être mis en œuvre au niveau national à titre expérimental.

S'inspirant des pratiques pédagogiques éprouvées en sciences de l'éducation, il modélise ces apports et les introduit dans le domaine de l'enseignement de l'Entrepreneuriat. Par la mise en tension avec les différentes formations disciplinaires dispensées et l'expérimentation dans les Centre Cnam en région, le projet pédagogique JEDI-Millénium se veut favoriser l'émergence de l'esprit d'entreprendre et l'expression de comportements, d'attitudes et de capacités entrepreneuriales de ses jeunes élèves.

Comme pour le MOOC désir d'entreprendre, le choix de la plateforme se porte naturellement sur « France Université Numérique (FUN) ». Ce cours constitue une sensibilisation aux attitudes et comportements des doctorants qui désirent entreprendre, ou qui souhaitent comprendre les mécanismes de la désirabilité entrepreneuriale.

Associé à ce SPOC, un module nommé « Emergence entrepreneuriale » est mis en place. Ce cours de sensibilisation complémentaire propose un parcours d'exploration et de réflexion de l'envie d'entreprendre en vue de la tester pour la transformer en idée. Il s'agit d'un module de positionnement entrepreneurial à partir duquel l'auditeur, par ses questionnements, ses rencontres et ses échanges avec son milieu, se construira un avis, confortera sa décision d'adhérer ou non (aujourd'hui ou demain) à une posture entrepreneuriale pour s'engager non seulement dans sa vie professionnelle, mais dans sa vie tout court.

Ce cursus (SPOC + Emergence Entrepreneuriale) s'adresse à tous les auditeurs de toutes filières ou disciplines, de toutes formations, apprentis ou professionnels, en formation continue ou en alternance, de 30 ans et moins.

Comme pour le MOOC et pour le SPOC désir d'entreprendre, Le SPOC JEDI Millenium est un processus inductif de sensibilisation de la désirabilité entrepreneuriale par une approche à la fois didactique combinatoire et connectiviste en alternant des phases de découverte, des phases de réflexion et des phases d'échanges entre pairs, et avec les enseignants.

Pour donner suite au SPOC, les auditeurs volontaires poursuivent le cursus dans le module « Emergence entrepreneuriale ». Il faut bien distinguer les programmes liés à l'entrepreneuriat et les programmes de sensibilisation à l'entreprise. En effet, l'esprit d'entreprise vise à développer un regard positif et une approche d'ouverture vis-à-vis de la notion d'entreprise et d'entrepreneur. L'esprit d'entreprendre relève, quant à lui, d'une autre perspective qui est celle de la prise d'initiative et de l'action innovante ; les jeunes dotés d'un esprit d'entreprendre ont l'envie de tenter de nouvelles choses, ou de faire autrement par le simple fait qu'il existe une occasion de modifier les choses. Il convient de considérer que les jeunes veulent comprendre et exprimer leur façon de vivre et les changements (verbalisation), à faire preuve d'originalité et d'ouverture au monde (investigation), ainsi qu'à ressentir et tester (expérimentation) leurs projets. Dans cette perspective, l'auditeur se doit d'être au centre du processus d'apprentissage, et l'enseignant de prendre le rôle d'animateur. Plus précisément, nous proposons de travailler dans le cadre du modèle de « classe inversée ».

« Qu'évoque pour vous le mot Entrepreneur ? », « Connaissez-vous un entrepreneur dans votre entourage ? », « Quels sont les noms d'entrepreneurs qui vous viennent à l'esprit ? » « Pourquoi entreprendre ? », etc… On pourrait multiplier les questions qui sont de nature à passionner les auditeurs. On ne peut répondre à ces questions que par une démarche pédagogique « inversée » reposant sur l'observation de son environnement immédiat. Donner du sens aux apprentissages, conduire tous les auditeurs à des savoirs permettant de penser le monde et d'agir sur lui, suppose que l'on accepte de partir des faits, des problèmes et des enjeux perçus par les auditeurs de l'entrepreneuriat. La psychologie des apprentissages a beaucoup progressé depuis le début du siècle dernier. Pour l'essentiel, on sait aujourd'hui que les auditeurs n'apprennent pas en juxtaposant des éléments de savoir isolés comme le pensaient les behavioristes et les tenants de la pédagogie par objectifs. Ils apprennent par sauts successifs qui les amènent à renouveler leur système de représentations et leurs connaissances. Face à un système de représentations de l'entrepreneuriat (souvent simpliste, voire contrefait), mais qui a néanmoins sa cohérence, on ne peut intéresser les auditeurs qu'en leur permettant de s'approprier l'esprit entrepreneurial à travers leur quotidien, leurs vécus et leurs expériences propres. L'auditeur se doit donc d'être au centre de la démarche pédagogique. Transformer, enrichir, renouveler les schémas cognitifs des auditeurs ne peut donc résulter d'une démarche purement théorique et déductive. Cela suppose au contraire une étroite articulation entre interrogation (questionnement), action (mise en situation), et expérimentation (simulation).

Les outils pédagogiques de sensibilisation à l'esprit entrepreneurial accordent une place importante aux conférences, cours magistraux, exercices de simulation de gestion d'entreprise ainsi qu'à des témoignages et visites d'entreprises. Malgré l'existence d'un large éventail d'outils pédagogiques, d'une manière générale, il semble exister un décalage entre les méthodes d'enseignement considérées comme les plus efficaces, et celles qui sont actuellement utilisées. Cela peut s'expliquer notamment par le fait que tous les enseignants ne choisissent pas d'utiliser des méthodes d'enseignement actif, ou qu'ils ne sont pas tous « capables » d'employer de telles méthodes. Un autre problème est lié à l'absence d'une stratégie pédagogique « inversée » de sensibilisation à l'entrepreneuriat. Dans cette approche, si l'auditeur est au centre du processus d'apprentissage, l'enseignant doit revêtir un rôle d'accompagnateur. Au-delà des contenus, la relation enseignant-auditeur apparaît alors comme lieu pédagogique de l'autonomisation et de la coopération. Le fait est qu'une majorité d'enseignants n'a pas été formée à l'entrepreneuriat. Ils peuvent donc ne pas connaître

l'approche à suivre pour enseigner l'entrepreneuriat. La nécessaire formation des enseignants doit rappeler que le moyen le plus efficace d'enseigner la culture entrepreneuriale consiste à faire participer les auditeurs à des actions concrètes qui mettent l'accent sur l'apprentissage par la pratique, et qui permettent l'acquisition d'une expérience personnelle de l'entrepreneuriat. Accompagner l'auditeur revient à considérer qu'il est fondamental d'axer l'enseignement sur les questions (découvrir), l'expérience (explorer) et la promotion (valoriser) des attitudes et des compétences entrepreneuriales.

L'orientation professionnelle est insuffisante. Ce constat cible la mise en place de services (individuels et collectifs), d'outils et de dispositifs visant à accompagner l'auditeur dans le développement de son identité et dans son cheminement vocationnel. Si les personnes en charge de l'AIOA dans les établissements d'enseignement ont un regard généralement professionnel sur les relations compétences-métiers des formations dispensées, ils éprouvent plus de difficultés pour celles relatives aux carrières entrepreneuriales. Or, il est admis que l'esprit d'entreprendre est requis dans une multitude de situations, bien au-delà de la seule création d'entreprise ex nihilo. Il s'agit, par exemple, d'entreprendre sa vie en tant que citoyen (entrepreneurisme), d'entreprendre dans l'entreprise (intrapreneuriat) ou d'entreprendre en-dehors de l'entreprise en travaillant différemment (exopreneuriat) et éventuellement en reprenant l'affaire familiale (repreneuriat).

Dès lors, il est nécessaire de faire rencontrer les compétences transversales et les compétences vocationnelles (entrepreneuriales) des auditeurs. C'est l'objet de « l'approche orientante » qui vise le développement de l'auditeur dans toutes les dimensions de sa personne en l'invitant à s'engager activement dans sa démarche d'apprentissage et d'orientation grâce aux multiples expériences vécues parmi lesquelles la sensibilisation à l'esprit entrepreneurial. Une telle démarche favorisera les apprentissages des auditeurs en leur permettant de mieux se connaître (maturité vocationnelle), de mieux se mesurer à leur environnement (accompagnement professionnel) et de conforter leur choix de carrière entrepreneuriale (savoir-devenir entrepreneurial).

Le contenu du SPOC JEDI Millenium est multifactoriel.

De la phase d'envie à la phase d'idée. En éprouvant son idée auprès d'acteurs (proches, amis, famille, entrepreneurs, dirigeants, responsables, prospects, clients potentiels, acteurs sociaux économiques du territoire), l'auditeur va parfaire son idée et évaluer sa faisabilité pour ensuite passer à la phase projet.

40 enseignants animateurs ont été formés par le Professeur Bayad, accompagné d'Aurélien Ferry lors de 12 séminaires dans chacune des régions de France.

Figure 25 - Synthèse schématique de JEDI Millenium

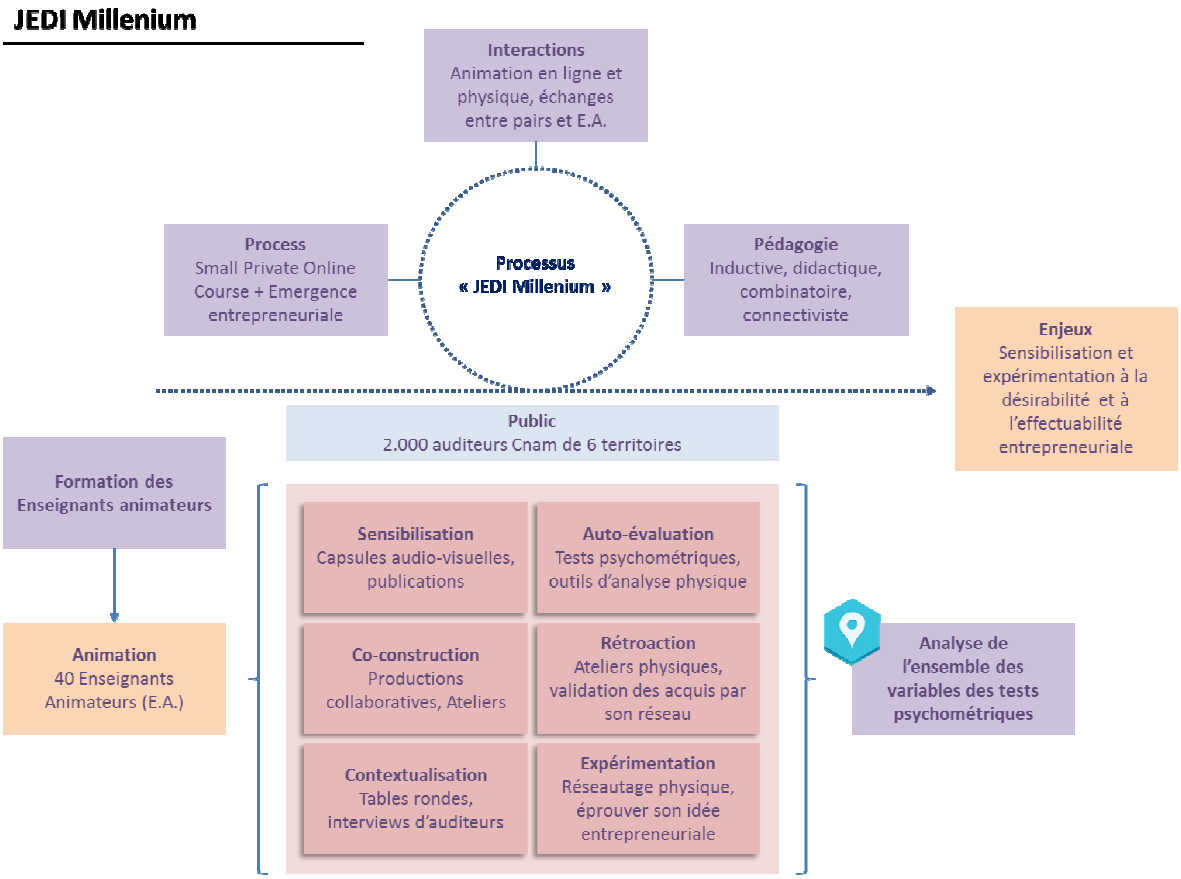
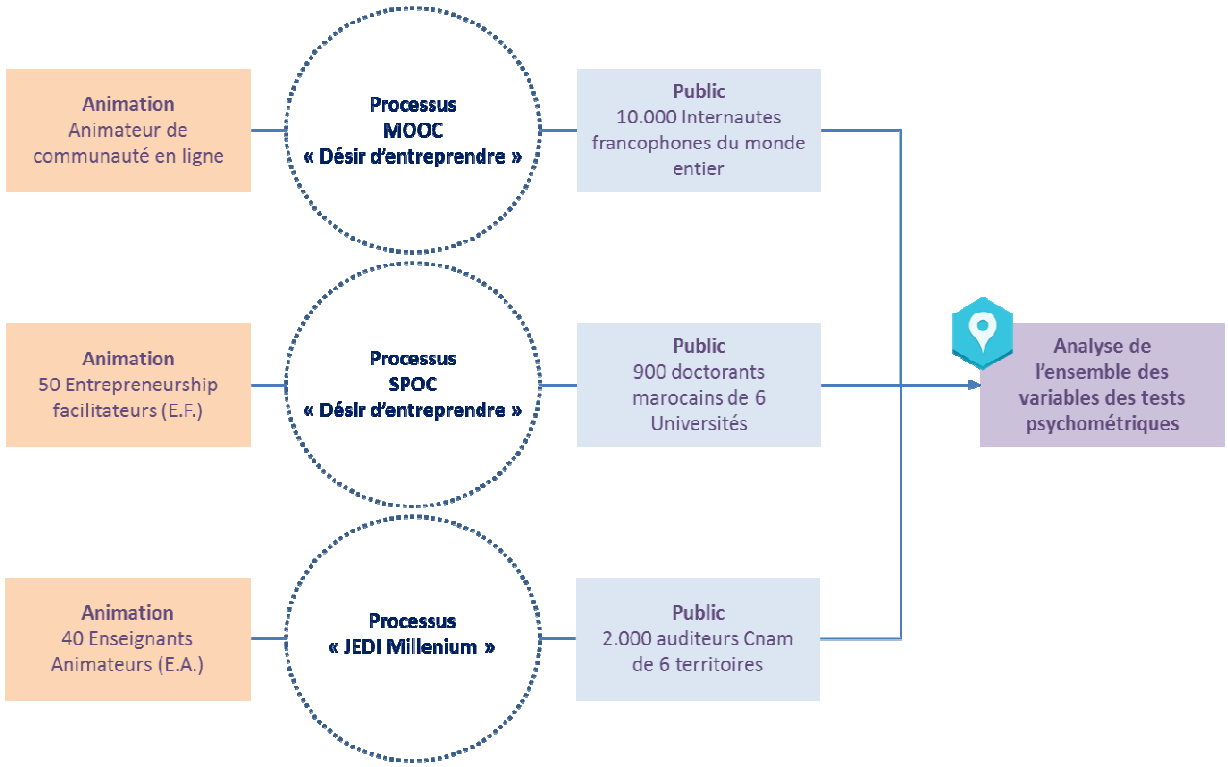


Figure 26 - Les différents terrains au regard des tests psychométriques



4.4 Identification de l'échantillon dans la population

4.4.1 Les critères caractérisant la recherche

Avant de définir précisément notre population d'étude, intéressons-nous aux critères qui caractérisent notre recherche. L'enjeu est de délimiter le rôle, les acteurs, les process et les outils des nouveaux accompagnateurs des personnes qui désirent entreprendre. Le premier critère est la **désirabilité**, soit l'ensemble des individus qui ont une envie entrepreneuriale.

Le deuxième critère est l'étude de la **faisabilité**. Nous délimitons notre étude aux individus qui ont entamé une étude qui s'attache à vérifier que le projet est techniquement faisable, économiquement viable. Cela suppose la validation de deux paramètres distincts et complémentaires : l'individu a déjà une idée entrepreneuriale « floue » ou « très claire » ; l'individu a débuté une démarche d'étude de faisabilité, de manière poussée ou non.

Ce deuxième critère d'étude de la faisabilité est en étroite corrélation avec le troisième critère qui est l'**engagement**. L'individu s'est engagé, non pas à finaliser un projet, mais à formaliser son désir d'entreprendre et son étude de faisabilité. Il s'est inscrit dans la démarche d'identification de ses forces et faiblesses et des menaces et opportunités de son environnement.

La **francophonie** désigne « l'ensemble des personnes et des institutions qui utilisent le français comme langue maternelle, langue d'usage, langue administrative, langue d'enseignement ou langue choisie. D'après l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) (2014), le français est la cinquième langue la plus parlée au monde (274 millions de locuteurs, 4% de la population mondiale). Toujours selon l'OIF, une projection expose qu'il y aurait 700 millions de locuteurs en 2050, ce qui représenterait 8% de la population mondiale. 85% de ces locuteurs seraient en Afrique, ceci est dû à la croissance démographique. Il nous a semblé pertinent d'effectuer une étude croisée entre la France et un pays africain : nous avons choisi le Maroc, et ce pour plusieurs raisons : le français est la langue utilisée au Maroc dans l'administration, le domaine bancaire, le commerce, l'éducation et l'industrie. Pour une étude socio-culturelle liée à l'entrepreneuriat, le Maroc est donc légitimement représentatif. De plus, en 2005, 75% des échanges internationaux du Maroc s'effectuent avec la France, d'où des échanges commerciaux, contractuels et industriels entre les deux pays. D'après le Haut-Commissariat au plan (2004), 69% des personnes alphabétisées au Maroc parlent et écrivent

le français. Le Maroc est donc inclus dans notre étude pour des raisons culturelles, commerciales, industrielles, éducatives et entrepreneuriales.

4.4.2 La population mère

Notre population mère est constituée de 12.900 individus provenant des 3 dispositifs pédagogiques présentés en amont (MOOC Désir d'entreprendre, SPOC Désir d'entreprendre, JEDI Millenium) selon la répartition suivante :

- 77,5% provenant du MOOC Désir d'entreprendre : des internautes provenant du monde entier, parlant le français, dans des pays francophones ou, pour des expatriés, dans des pays non francophones (France, Québec, Maroc, Cameroun, Sénégal, Tunisie, Côte d'Ivoire, Algérie, Belgique, Suisse, Togo, Bénin, Gabon, Colombie, Espagne, Chine, etc…). Pour notre étude, nous nous intéressons à la population provenant de la France et du Maroc, et pour qui nous disposons de la localité dans leurs données sur la plateforme « France Université Numérique ».
- 7,0% provenant du SPOC Désir d'entreprendre : des doctorants marocains provenant des 6 Universités marocaines ciblées.
- 15,5% provenant de JEDI Millenium : des auditeurs Cnam provenant des centres Cnam Régionaux cibles.

A cette population mère, nous retranchons les individus qui ont exprimé leur non désirabilité au terme du processus pédagogique, pour ne garder dans notre étude que les individus qui expriment une désirabilité. Nous passons de 12.900 individus à 10.320.

A ces 10.320 individus, nous soustrayions les individus qui ne se sont pas engagés dans le processus de faisabilité (soit par choix, soit par manque de temps, soit par abandon pendant les 6 mois du processus pédagogique). Nous gardons pour notre étude les 1.395 individus qui ont exprimé un engagement fort.

Sur ces 1.395 individus, nous avons invité les individus à remettre l'ensemble de leurs travaux afin d'être utilisés pour notre recherche. 530 volontaires ont accepté de nous remettre l'ensemble de leurs fichiers (échelles, tests, questionnements ouverts, caractérisation…).

Nous nous basons donc sur 530 individus qui ont exprimé leur désirabilité, leur faisabilité, leur engagement et qui se portent volontaires pour l'exploitation de leurs données.

4.4.3 La taille de l'échantillon

Pour évaluer la taille de l'échantillon minimum qui répond aux différents critères, nous utilisons la méthode de calcul de la taille de l'échantillon attendu :

n = t2 x p x (1 - P) / e2

- « n » étant la taille de l'échantillon attendu minimum pour l'obtention de résultats significatifs
- « t » étant le niveau de confiance. Dans la littérature, le taux de confiance est de 95%, ce qui correspond à 1,96 selon la loi normale centrée réduite
- « p » est la proportion estimative de la population présentant la caractéristique étudiée dans l'étude. Dans la littérature, p=0,5 est retenue, ce qui correspond au cas le plus défavorable, c'est-à-dire la dispersion la plus grande
- « e » étant la marge d'erreur que nous fixons ici à 10%

n = 1,962 x 0,5 x 0,5 / 0,12 = 3,8416 x 0,25 / 0,01 = 96,04

soit 96 individus pour un niveau de confiance de 95%, et une marge d'erreur de 10%.

4.4.4 Présentation du protocole de récolte des données

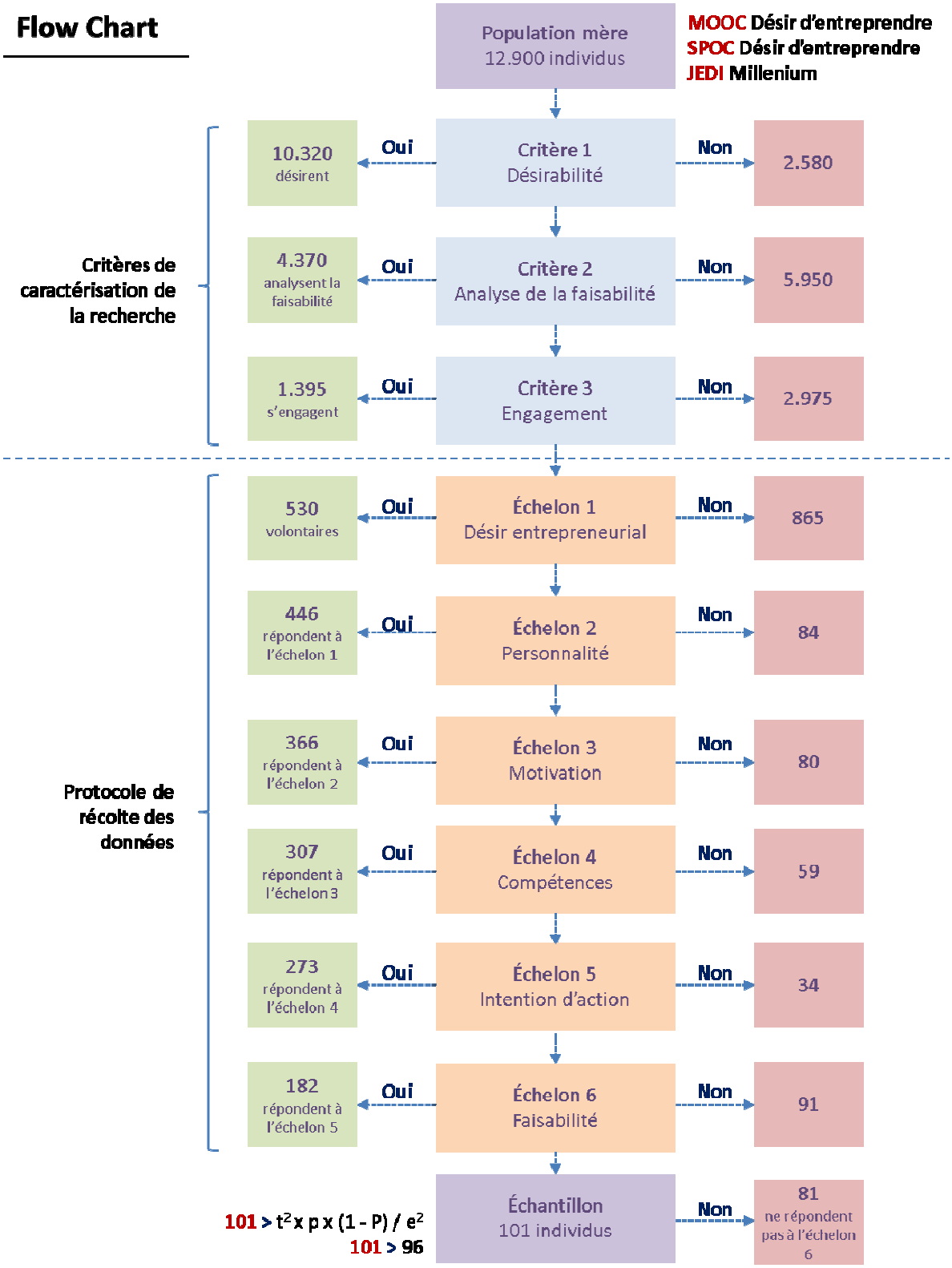
- Les auditeurs des trois dispositifs ont suivi la première étape du dispositif pédagogique de désirabilité entrepreneuriale spécifique au désir, aux croyances et aux intentions entrepreneuriales. Au terme de cette étape, les auditeurs ont été soumis à un premier questionnaire à questions ouvertes afin de caractériser l'échantillon (exposés et décryptés à distance pour les internautes du MOOC Désir d'entreprendre, exposés et décryptés en présentiel par les entrepreneurship facilitateurs pour le SPOC Désir d'entreprendre et pour JEDI Millenium). De plus, nous les avons soumis à une question fermée à choix multiples permettant de caractériser leur(s) envie(s) entrepreneuriale(s). Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons invité les volontaires à nous transmettre leur fichier complété. Pour donner suite à la réception des fichiers, nous avons retranscrits les éléments dans une grille de centralisation. Sur les 530 volontaires, 446 individus nous ont retourné leur fichier.

- Les auditeurs des trois dispositifs ont suivi la deuxième étape du dispositif pédagogique de désirabilité entrepreneuriale spécifique à la personnalité (traits, types, concept de soi). Au terme de cette étape, les auditeurs ont été soumis à un ensemble de tests psychométriques relatifs à leur personnalité (exposés et décryptés à distance pour les internautes du MOOC Désir d'entreprendre, exposés et décryptés en présentiel par les entrepreneurship facilitateurs pour le SPOC Désir d'entreprendre et pour JEDI Millenium). Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons invité les 446 volontaires répondant de l'étape 1 à nous transmettre leur fichier complété. Pour donner suite à la réception des fichiers, nous avons retranscrits les éléments dans la grille de centralisation. Sur les 446 volontaires 366 individus nous ont retourné leur fichier.
- Les auditeurs des trois dispositifs ont suivi la troisième étape du dispositif pédagogique de désirabilité entrepreneuriale spécifique à la motivation, aux besoins, aux attentes et aux déplacements. Au terme de cette étape, les auditeurs ont été soumis à un ensemble de tests psychométriques relatifs à leur motivation (exposés et décryptés à distance pour les internautes du MOOC Désir d'entreprendre, exposés et décryptés en présentiel par les entrepreneurship facilitateurs pour le SPOC Désir d'entreprendre et pour JEDI Millenium). Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons invité les 366 volontaires répondant de l'étape 2 à nous transmettre leur fichier complété. Pour donner suite à la réception des fichiers, nous avons retranscrits les éléments dans la grille de centralisation. Sur les 366 volontaires 307 individus nous ont retourné leur fichier.
- Les auditeurs des trois dispositifs ont suivi la quatrième étape du dispositif pédagogique de désirabilité entrepreneuriale spécifique aux compétences entrepreneuriales, sociales et opérationnelles. Au terme de cette étape, les auditeurs ont été soumis à un ensemble de tests psychométriques relatifs à leurs compétences (exposés et décryptés à distance pour les internautes du MOOC Désir d'entreprendre, exposés et décryptés en présentiel par les entrepreneurship facilitateurs pour le SPOC Désir d'entreprendre et pour JEDI Millenium). Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons invité les 307 volontaires répondant de l'étape 3 à nous transmettre leur fichier complété. Pour donner suite à la réception des fichiers, nous avons retranscrits les éléments dans la grille de centralisation. Sur les 307 volontaires 273 individus nous ont retourné leur fichier.

- Les auditeurs des trois dispositifs ont suivi la cinquième étape du dispositif pédagogique de désirabilité entrepreneuriale spécifique à l'intention d'action. Au terme de cette étape, les auditeurs ont été soumis à un cinquième questionnaire à questions ouvertes afin de caractériser l'échantillon (exposés et décryptés à distance pour les internautes du MOOC Désir d'entreprendre, exposés et décryptés en présentiel par les entrepreneurship facilitateurs pour le SPOC Désir d'entreprendre et pour JEDI Millenium). Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons invité les 273 volontaires répondant de l'étape 4 à nous transmettre leur fichier complété. Pour donner suite à la réception des fichiers, nous avons retranscrits les éléments dans la grille de centralisation. Sur les 273 volontaires 182 individus nous ont retourné leur fichier.
- Une sixième étape a été proposée aux auditeurs désirant effectuer le processus pédagogique de faisabilité entrepreneuriale. Au terme de cette étape, les auditeurs ont été soumis à un sixième questionnaire à questions ouvertes et fermées (exposés et décryptés à distance pour les internautes du MOOC Désir d'entreprendre, exposés et décryptés en présentiel par les entrepreneurship facilitateurs pour le SPOC Désir d'entreprendre et pour JEDI Millenium). Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons invité les 182 volontaires répondant de l'étape 5 à nous transmettre leur fichier complété. Pour donner suite à la réception des fichiers, nous avons retranscrits les éléments dans la grille de centralisation. Sur les 182 volontaires 101 individus nous ont retourné leur fichier.
- Pour donner suite au processus de recueil des données, et à la retranscription des données dans la grille de centralisation, nous avons anonymisé la grille. Pour 101 individus, nous disposons ainsi de 41 variables psycho-émotionnelles issues de 13 outils scientifiquement validés et éprouvés ; 10 variables de performances d'action issus de tests ; 34 questionnements ouverts ; 15 variables de caractérisation des individus.
- L'ensemble des données a été recueillie sur une période de 2 ans (Fin 2014 – Fin 2016). Chaque individu a suivi un process d'environ 6 mois, en remettant ses fichiers avec l'ensemble des données, étalés sur cette plage temps, ce qui explique le taux de déperdition. Toutefois, l'échantillon analysé (101 individus) est supérieur à la taille de l'échantillon minimum calculé (96 individus).

4.4.5 Synthèse du Flow Chart

Figure 27 - Synthèse du flow chart de l'étude



4.4.6 Représentativité et biais de sélection

Nous décidons de ne pas effectuer de redressement de la population. Ceci implique des biais de sélection que nous prendrons en compte dans l'analyse et l'interprétation des résultats.

Les individus sont issus de trois populations distinctes (internautes, doctorants marocains, auditeurs Cnam) d'âge, de diplômes, de culture, et de filières différentes.

Ces individus ont en commun nos critères de sélection : ils ont exprimé une envie entrepreneuriale (désirabilité), ils ont entamé le process de formalisation de l'idée entrepreneuriale (étude de la faisabilité), ils ont exprimé une intention entrepreneuriale (engagement). Dans l'interprétation, nous mettrons ces critères en avant. Toutefois, l'interprétation devra prendre en compte certains biais :

- Le taux d'urbanisation : le taux d'urbanisation de la population marocaine est de 60,20% en 2015, tandis que le taux d'urbanisation de la population française est de 79,52% (2015). De plus, au Maroc, le taux d'agglomérations de plus d'un million d'habitants est de 22,65% (2015). En France, ce taux est de 22,58% (2015). Notre interprétation devra prendre en considération cet écart significatif du taux d'urbanisation et ce non écart des tailles d'agglomérations. Pour ce faire, nous analyserons la densité (habitants au km2) des agglomérations d'habitation de chacun des 101 individus de l'échantillon.
- Les structures d'âge : du fait des dispositifs (MOOC, SPOC, JEDI), notre échantillon n'est pas représentatif de la structure d'âge de la population. Notre étude s'intéressera donc essentiellement sur les nouvelles générations (Y, Z, millenials) et à leur comparaison avec les autres générations (Baby-boomers et X).
- Le niveau d'étude : du fait des dispositifs (doctorants, auditeurs Cnam, …), l'échantillon est essentiellement constitué de personnes avec des niveaux d'études supérieures au niveau III professionnel. Notre interprétation se portera sur des individus en cours d'études, ou à fort niveau de formation.
- Les territoires : les individus de l'échantillon proviennent de territoires / pays différents. Nous mettrons en avant dans l'interprétation les différences de cultures des individus.

- Les dispositifs : Bien que les processus pédagogiques des trois dispositifs possèdent la même trame de base, des différences de contextualisation ont été mises en avant. Notre interprétation différenciera les trois dispositifs. De plus, les individus ne se sont pas engagés dans les dispositifs pour les mêmes motifs / raisons. Certains se sont engagés via le web, d'autres par présentation orale par leurs enseignants / accompagnateurs. Ce biais de sélection sera mis en avant dans l'interprétation.

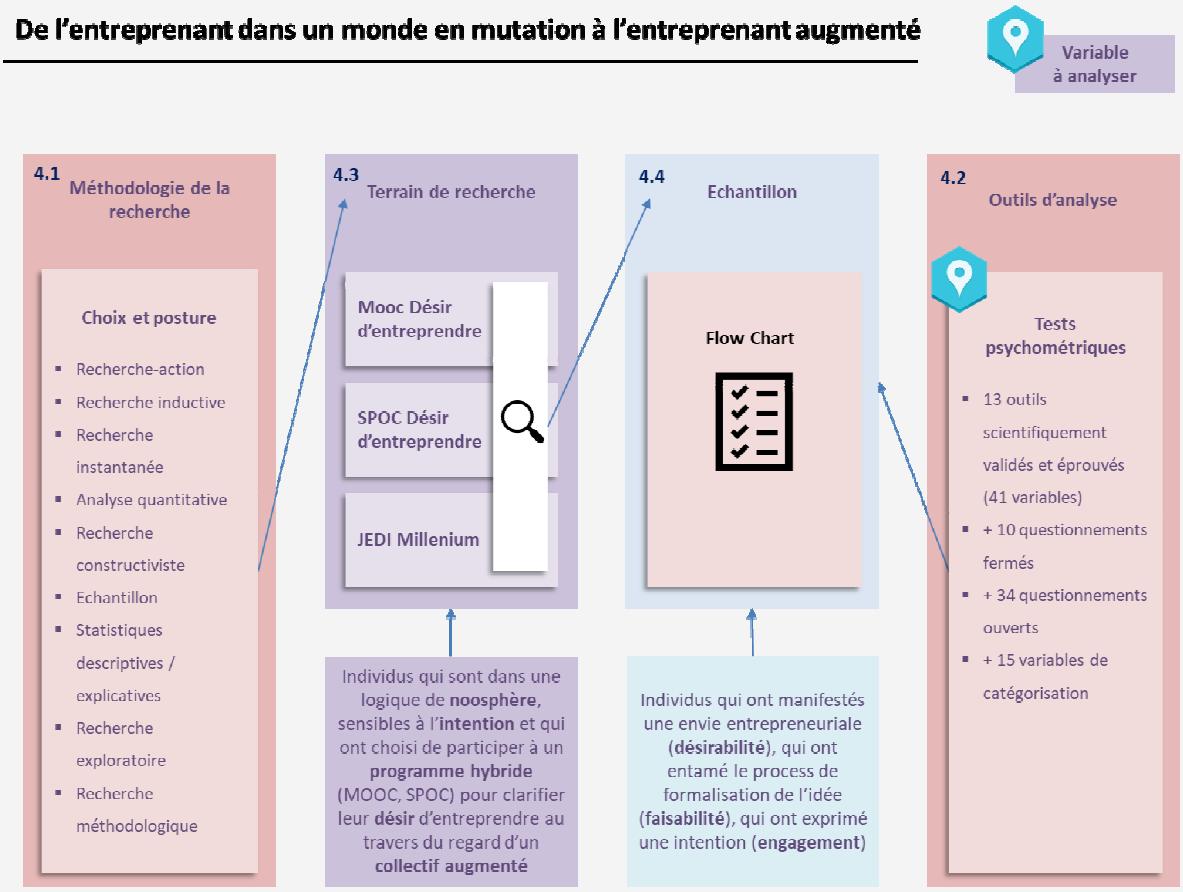
4.4.7 Méthodologie

Tests psychométriques (13 outils scientifiquement validés et éprouvés, analyse de 41 variables psycho-émotionnelles), complétés par des questionnements fermés (10 variables de performances d'action), des questions ouvertes (34 questionnements) et des questions de catégorisation des individus (15 variables) menés selon une méthode probabiliste (donc sans redressement de l'échantillon, mais avec la description des biais de sélection), auprès de 101 individus (Français et Marocains) qui ont une envie entrepreneuriale (désirabilité), qui ont entamé le process de formalisation de l'idée entrepreneuriale (étude de la faisabilité), qui ont exprimé une intention entrepreneuriale (engagement).

Synthèse du chapitre 4

➔ L'utilisation de cet échantillon n'est pas anodine. Ces individus entreprenants sont dans une logique de noosphère, sensibles à l'intention et ont choisi de participer à un programme hybride (Mooc, Spoc) pour clarifier leur désir d'entreprendre au travers du regard d'un collectif augmenté.

Figure 28 - Figure du chapitre 4 : l'entreprenant augmenté



Dès lors, nous parlons d'entreprenants « augmentés ». Ils cherchent à répondre à des enjeux nouveaux : vivre facile, vivre responsable, vivre bien, vivre ensemble. Afin de les étudier, nous avons constitué, créé et mis en place des espaces de formation hybrides constituant notre terrain de recherche : 12.900 individus qui sont dans une logique de noosphère, sensibles à l'intention et qui ont choisi de participer à un programme hybride pour clarifier leur désir d'entreprendre au travers du regard d'un collectif. Parmi eux, nous avons sélectionné notre échantillon, des individus qui ont manifestés une envie entrepreneuriale (désirabilité), qui ont entamé le process de formalisation de l'idée (faisabilité) et qui ont exprimé une intention

(engagement). Nous les avons soumis à une batterie de tests psychométriques. Nous sommes à présent en mesure de décrire les entreprenants en quête d'accompagnateurs métamorphosés en facilitateurs.

Chapitre 5 : De l'accompagnement collectif à une nouvelle posture de facilitation

5.1 Description de l'échantillon et identification des biais

La présente recherche s'inscrit dans une approche exploratoire. Elle a pour but de comprendre les besoins / attentes des jeunes entrepreneurs en matière d'accompagnement. Ces derniers ont tous suivi un cursus pédagogique s'intéressant à la désirabilité, à la faisabilité et à l'engagement entrepreneurial. Les variables sociodémographiques sont disparates.

La nature des projets

Pour Baumard et Ibert (2007, p. 86), « les "données" sont des représentations acceptées d'une réalité que l'on ne peut ni empiriquement (par les sensations) ni théoriquement (par l'abstraction) embrasser ». Ces derniers font une distinction entre la réalité objective et la réalité subjective des individus qui désirent entreprendre. Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons à la réalité perçue par les individus vis-à-vis de la désirabilité. Nous avons donc mis en évidence la nature des projets.

Tableau 6 - Nature de la désirabilité des projets des individus de l'échantillon

Nature des projets	Nombre d'individus	Pourcentage d'individus
Désirabilité de création (entrepreneuriat)	51	50 ,5%
Désirabilité de reprise (repreneuriat)	4	3,9%
Désirabilité de développement (intrapreneuriat)	34	33,7%
Désirabilité mixte (Création / Développement)	8	7,9%
Désirabilité mixte (Création / Reprise / Développement)	1	1,0%
Désirabilité mixte (Création / reprise)	3	3,0%

Il est intéressant de noter que 88,1% des individus de l'échantillon ont une idée tranchée sur la nature de projet qui les anime (Création / reprise / développement). En ce qui concerne les 11,9% de désirabilité mixte, les individus sont soit dans un phénomène d'hésitation (« Création d'entreprise […] ou reprise d'une entreprise… »), soit dans un processus empirique (« A court terme, je souhaite […] accompagner mes responsables dans une démarche de développement d'entreprise. A moyen et long terme […] avec mon conjoint, nous avons un

projet commun de création d'entreprise »), soit dans une attente environnementale (« La société dans laquelle j'évolue depuis près de 13 ans n'est pas dans une très bonne période. Dès lors, je me pose des questions sur mon avenir dans le cas où elle n'existerait plus »).

Devant ces pourcentages, nous effectuons un zoom sur la désirabilité de création et sur la désirabilité de développement (84,2% des individus) :

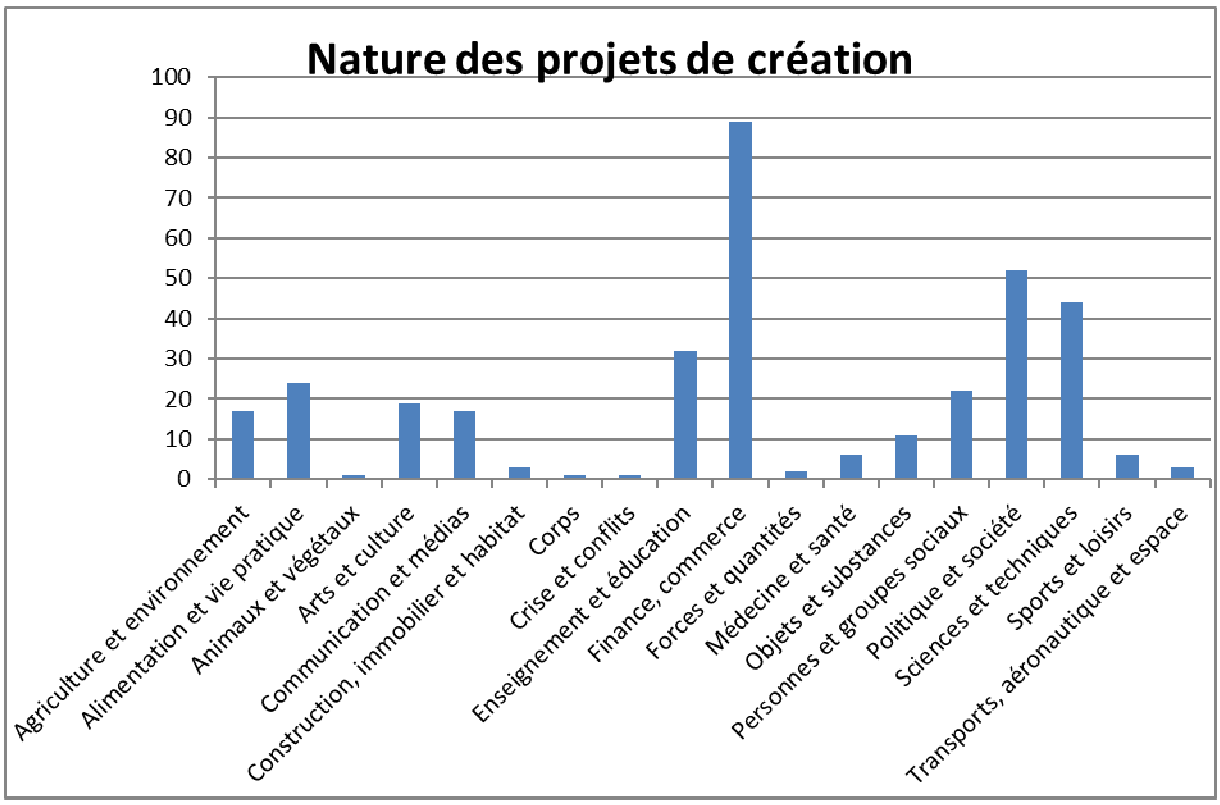
La nature des projets de création : les signaux forts

En ce qui concerne les individus qui désirent créer, les types de projet sont multiples et variés.

L'applicatif TROPES s'intéresse à l'analyse proportionnelle du discours (Ghighlione, Matalon et Bacri, 1985) ainsi qu'à l'analyse cognitivo-discursive (Ghiglione, Kekenbosch et Landré, 1995). Son champ d'application couvre les domaines de psychologie sociale et cognitive, les sciences de l'éducation et la sociologie. Ce logiciel nous a donc paru le plus adapté pour notre étude.

Nous avons procédé à une analyse sémantique des questionnements ouverts des 51 individus qui désirent créer, grâce au logiciel TROPES V8.4.

Figure 29 - Nature des projets de création



Ces 51 individus ont des envies disparates. Toutefois, le nombre d'occurrences nous permet d'avoir une visibilité sur les secteurs les plus prisés :

- **La finance et le commerce** : l'analyse sémantique permet d'apprécier les liens avec les termes utilisés par les individus, à savoir bourse et valeurs mobilières, comptabilité, fiscalité, investissements, actions, commerces de distribution, import-export, rationalisation, location, marché, cabinet-conseil, consultant.
- **Politique et société** : droit et justice (contrats, douane, législation, justice, réglementation), conseil, actions humanitaires, systèmes sociaux.
- **Sciences et techniques** : chimie, électricité, électronique, énergies renouvelables, efficacité énergétique, imagerie, infographie, logiciels, sociétés de services, systèmes informatiques, sciences humaines (psychologie et psychanalyse), sciences naturelles (biologie et génétique), sciences sociales (sciences économiques), technologie et technique.
- **Enseignement et éducation** : écoles, éducation, enseignement, systèmes éducatifs, centre de formation, enseignement à distance.
- **Alimentation et vie pratique** : alimentation, boisson, bricolage, cosmétiques, couture, cuisine et restauration, décoration, habillement, hygiène et propreté, menuiserie, mobilier et ameublement.

Individu 1.079, femme de 54 ans : « […] documentaliste […] reconversion professionnelle […] Je souhaite à présent créer une petite entreprise individuelle afin d'exploiter ma passion à la fois pour le travail du bois et la décoration. Je voudrais suivre une formation en menuiserie afin d'apprendre à fabriquer des petits meubles sur mesure que je décorerai en fonction de la demande du client. »

La nature des projets de création : les signaux faibles

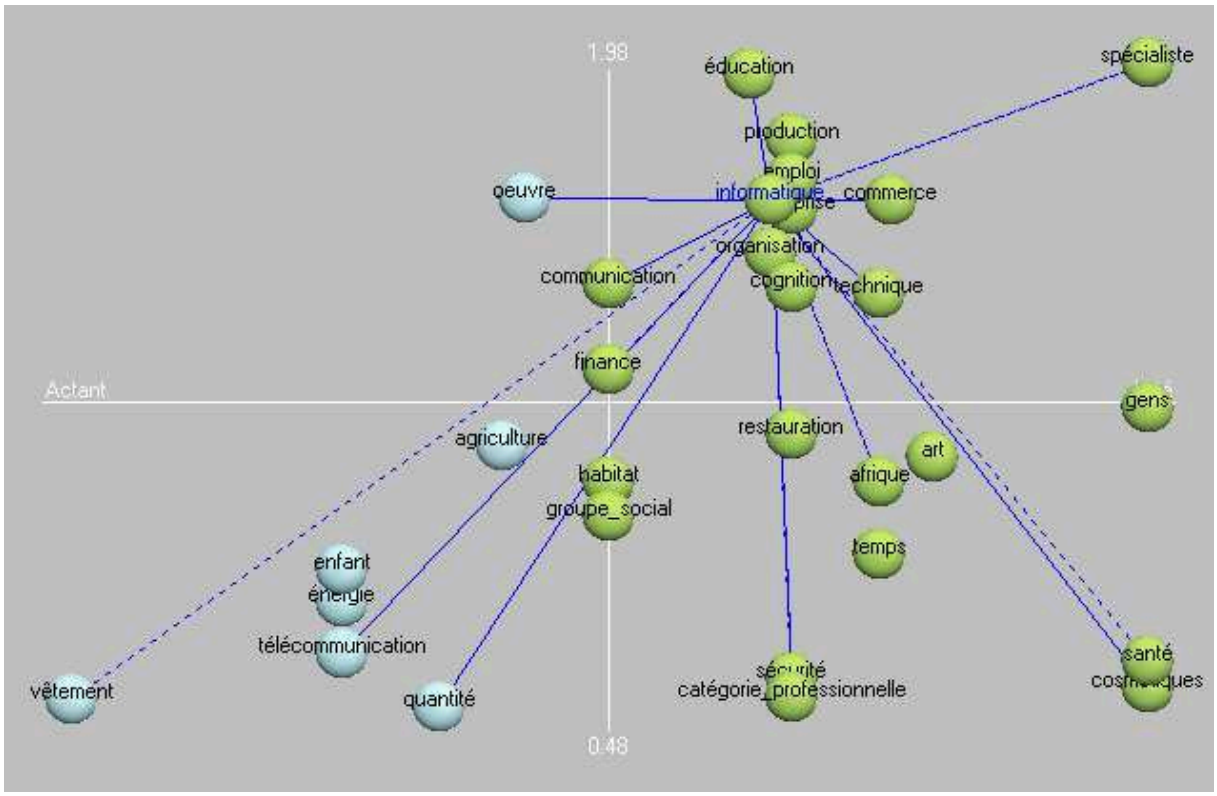
De manière moins prononcée, on retrouve des secteurs variés et spécialisés : agriculture, arts et culture, communication et médias, médecine et santé, sports et loisirs ou encore transports et aéronautique.

Pour avoir une vision plus précise, il est intéressant d'analyser les références qui sont fréquemment reliées (rencontrées à l'intérieur d'une même proposition). Cette analyse des liens entre références ne laisse pas la place au hasard. En effet, il est assez peu probable que deux références se retrouvent plusieurs fois, dans le même ordre, à l'intérieur de propositions.

Si nous retrouvons plusieurs fois des références reliées, cela signifie que ces deux références sont fortement liées.

De plus, il faut s'intéresser aux notions d'actant et d'acté. Les actants sont placés avant le verbe (et souvent sujet de ce dernier), tandis que les actés sont après (et rarement sujet de ce dernier). L'identification de ces actants / actés constitue l'une des étapes fondamentales de TROPES. Lorsque qu'une référence se trouve fortement placée en position d'actant (taux supérieur à 60%), on considère qu'il effectue l'action. Au contraire, lorsque la référence est placée en position d'actée, on considère qu'elle subit l'action.

Figure 30 - Les signaux faibles de la nature des projets de création : l'exemple de l'informatique



En abscisse, le taux actant / acté des références liées à l'informatique. En ordonnée, la concentration de relations de l'informatique pour ses actants / actés. Sur ce schéma, pour la référence « informatique », nous voyons clairement l'actant avec une concentration faible qui est la télécommunication. L'informatique est l'actant de la référence « Commerce » avec une concentration forte.

Nous avons retranscrit les résultats de l'ensemble des graphes qui représentent la concentration de relations entre acteurs dans le tableau ci-dessous :

Tableau 7 - Références liées des signaux faibles de la nature des projets de création

Références liées (et nombre d'occurrences)			
Références	**Actants** (qui effectue l'action)	**Actés** (qui subit l'action)	**Relations bilatérales** (actants / actés)
Enseignement	Informatique (4) Télécommunication (2)	Informatique (5) Chimie (2), Sport (2) Sciences humaines (2)	Informatique
Commerce	Propreté (4) Informatique (2)	Vêtements (2) Informatique (2) Electronique (2)	Informatique

Informatique	Enseignement (5) Communication (4) Télécommunication (4)	Télécommunication (4) Communication (3) Droit (2)	Enseignement, communication, télécommunication
Droit	Liberté (3) Finance (3) Informatique (2)	Environnement (4) Liberté (2)	Liberté
Production		Ameublement (2)	
Restauration	Groupe social (2)	Energie (2)	
Agriculture	Outil (2)	Gens (2)	
Energie	Ecologie (2) Biologie (2)		

En ce qui concerne l'enseignement, il faut distinguer les outils informatiques et de télécommunication qui permettent d'effectuer de l'enseignement (création de plateformes de e-learning, machine learning (apprentissage automatique ou statistique), Big data) et l'enseignement de l'informatique (formations interentreprises de l'informatique, formations associant commerce et informatique (le commercial 2.0)). On retrouve également des personnes qui souhaitent dispenser des formations en chimie, en sport ou en sciences humaines.

De même pour le commerce, il faut distinguer l'informatique pour le développement des commerces (développement d'outils de gestion pour les petits commerces) et les commerces de matériels informatiques (vente de matériels informatiques ou électroniques, services informatiques). On retrouve également des commerces de vêtements.

L'exemple de la restauration est intéressant également. Il faut distinguer les établissements de restauration (cantines biologiques, restauration collective, restaurants d'entreprises) et les activités en lien avec la restauration (vente de consommables dédiés à la restauration, l'efficience énergétique dans une cantine scolaire).

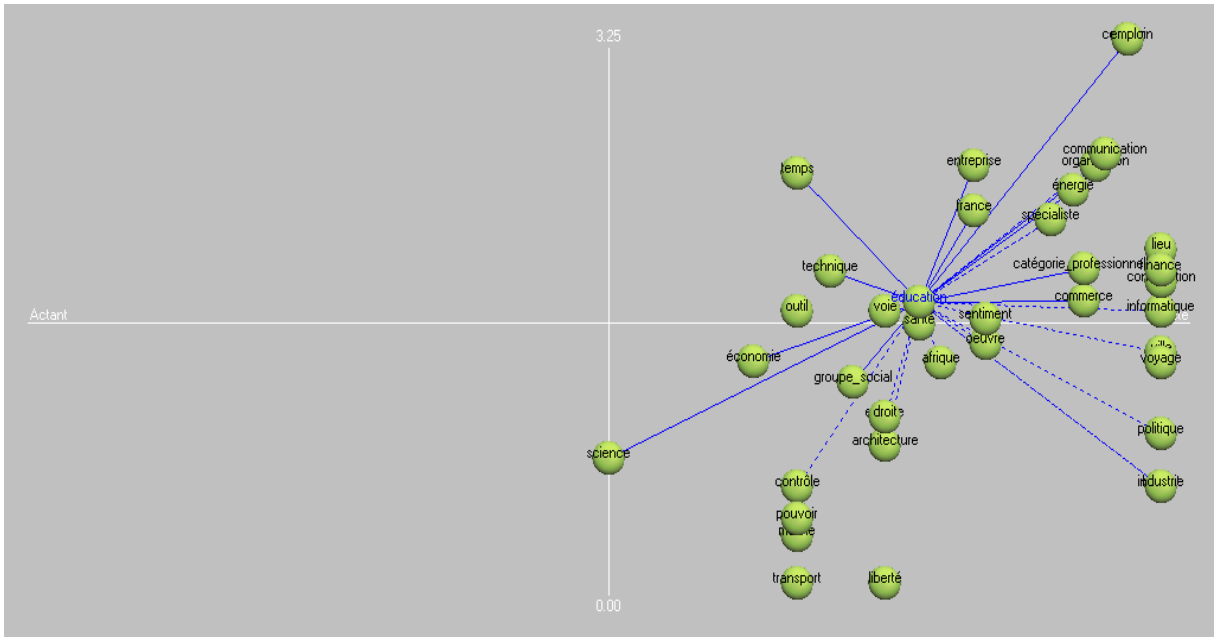
Cette analyse met en évidence les secteurs à signaux faibles :

- **L'informatique et la télécommunication dédiées à l'enseignement de la chimie, du sport ou des sciences humaines** : ces signaux s'expliquent par la population jeune, en étude, et qui se trouve encore dans des processus d'enseignement.
- **La propreté dans les commerces, ainsi que l'écologie et la biologie dans les énergies** : ces signaux sont en résonnance avec la transition écologique, énergétique et environnementale.
- **L'informatique en soutien des commerces ou du droit, ainsi que l'enseignement de l'informatique, les commerces d'informatique et d'électronique** : ces signaux sont en résonnance avec la transition technologique et numérique.
- **Les groupes sociaux dans la restauration, la liberté dans le droit, les questions de droit dans l'environnement** : ces signaux sont en résonnance avec la place de l'humain dans les transitions, l'éthique et besoins d'appartenances dans notre société ainsi que la transition sociétale.
- **Transitions économiques et industrielles**.

La nature des projets de développement

En ce qui concerne les projets de développement (étendre la zone de chalandise, lancer un nouveau produit ou service, structurer les outils de gestion de l'entreprise, accompagner une transition…), la configuration est totalement différente des projets de création.

Figure 31 - Nature des projets de développement



Premier point à noter : la grande majorité des références sont des actés. Ceci indique une forte propension à des choix de secteur par défaut. Ce qui prime pour ces individus est un poste plutôt qu'un secteur d'activité.

Le deuxième point à noter est la forte représentativité de références spatio-temporelles : des notions de lieux géographiques (en Lorraine, au Maroc, en région centre, …), les lieux de résidences des individus qui poursuivent le cursus pédagogique ; et des notions de temps (d'ici 2 ans, dans 5 ans, lorsque j'aurai finalisé mes études, quand je serai diplômé…).

Enfin, les références utilisées sont de l'ordre de postes ou de fonctions : organisation, management, commercial, métier, carrière, communication, manager, vacataire, contrôleur.

Les individus sont très attentifs à leur devenir personnel et à leurs conditions de vie : niveau de vie, satisfaction, passion, bien-être, liberté, indépendance, autonomie, pouvoir, vie tranquille, vie relationnelle riche.

On retrouve une forte concentration de termes liés :

- **A la transition énergétique et environnementale** : énergies, énergies renouvelables, efficience énergétique, nucléaire, EDF, GRDF…
- **A la transition sociétale** : association, personnes âgées, groupes sociaux.
- **A la transition économique et industrielle** : bancaire, fiduciaire, créances, finance, économie, industries.
- **A la transition technologique et numérique** : technologie, technique, méthodes, laboratoire, informatique, système d'information, bases de données.

Individu 10.253, homme de 38 ans : « J'ai une expérience professionnelle dans des domaines variés : pharmaceutique, automobile et énergétique. J'aimerais pouvoir à moyen terme gérer une activité qui contribue à la préservation de l'environnement et des ressources énergétiques. Je voudrais accompagner les entreprises dans leur démarche ISO50001, et leur apporter de nouvelles méthodes permettant de produire de manière efficiente et responsable. »

Âges des individus de l'échantillon

Tableau 8 - Âge des individus de l'échantillon

Âges des individus	Nombre d'individus	Pourcentage d'individus
De 20 à 24 ans	26	25.7%

De 25 à 29 ans	30	29.7%
De 30 à 34 ans	9	8.9%
De 35 à 39 ans	10	9.9%
De 40 à 44 ans	5	5.0%
De 45 à 49 ans	8	7.9%
De 50 à 54 ans	5	5.0%
De 55 à 59 ans	6	5.9%
De 60 à 64 ans	2	2.0%
Total	101	100%

La moyenne d'âge des individus de l'échantillon est de 33 ans (32,95 ans).

De manière plus précise :

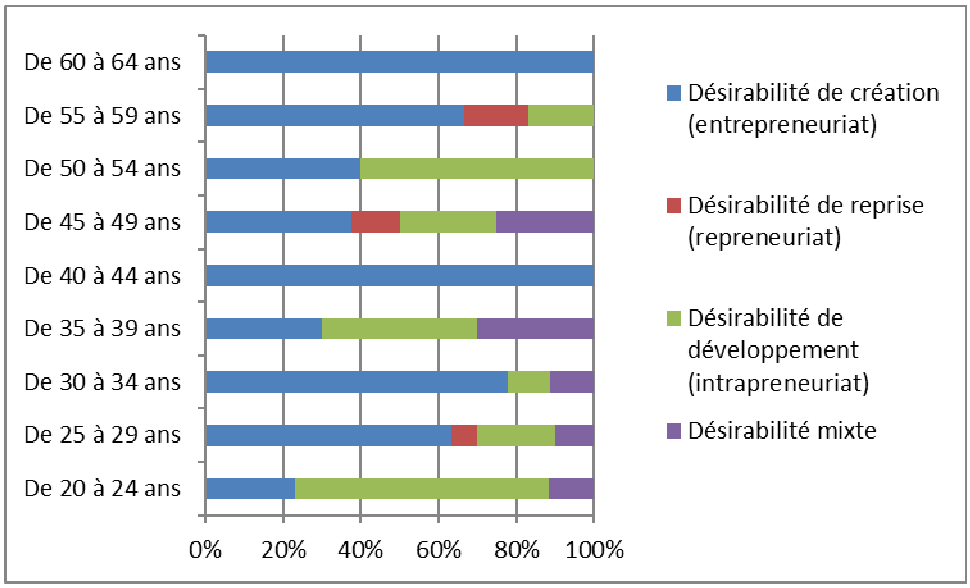
- Pour les individus issus du Mooc Désir d'entreprendre
  - Les âges vont de 20 ans à 62 ans
  - Moyenne d'âge : 37,82 ans
- Pour les individus issus du Spoc Désir d'entreprendre
  - Les âges vont de 24 ans à 50 ans
  - Moyenne d'âge : 30,50 ans
- Pour les individus issus de Jedi Millenium
  - Les âges vont de 20 à 31 ans
  - Moyenne d'âge : 24,26 ans

En faisant une analyse croisée avec les types de projets :

Tableau 9 - Analyse croisée des âges et de la nature des projets des individus de l'échantillon

Âges des individus	**Désirabilité de création** (entrepreneuriat)	**Désirabilité de reprise** (repreneuriat)	**Désirabilité de développement** (intrapreneuriat)	**Désirabilité mixte**
De 20 à 24 ans	23,1%	0 ,0%	65,4%	11,5%
De 25 à 29 ans	63,3%	6,7%	20,0%	10,0%
De 30 à 34 ans	77,8%	0,0%	11,1%	11,1%
De 35 à 39 ans	30,0%	0,0%	40,0%	30,0%
De 40 à 44 ans	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
De 45 à 49 ans	37,5%	12,5%	25,0%	25,0%
De 50 à 54 ans	40,0%	0,0%	60,0%	0,0%
De 55 à 59 ans	66,6%	16,7%	16,7%	0,0%
De 60 à 64 ans	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%

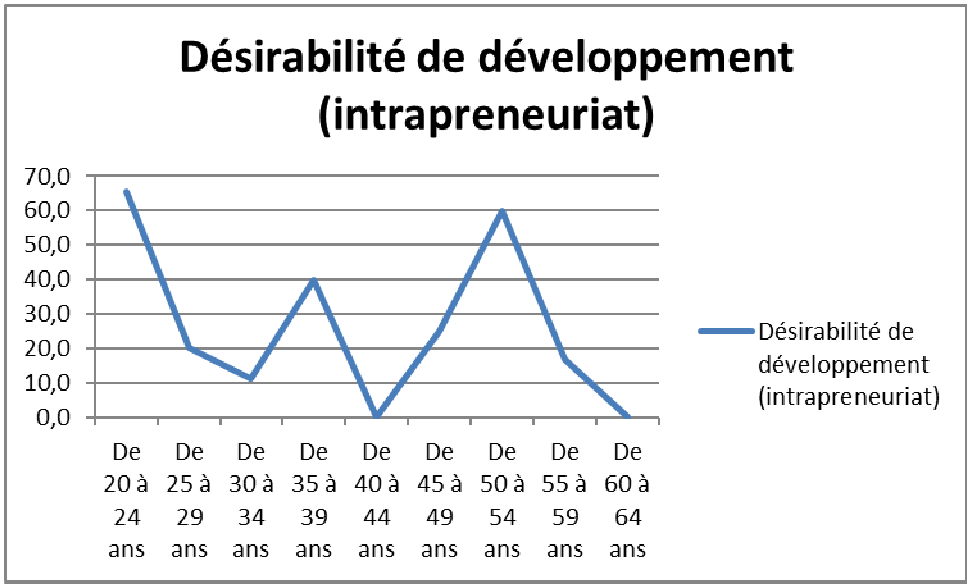
Figure 32 - Analyse croisée des âges et de la nature des projets des individus de l'échantillon



Plusieurs constats : premièrement, les désirabilités sont différentes en fonction des moments de vie. Proportionnellement, les désirabilités de création sont les plus fortes entre 25 et 45 ans, et après 55 ans. Il sera pertinent d'analyser les niveaux d'engagement, de flexibilité psychologique, d'estime de soi sur ces périodes.

Le deuxième constat concerne la désirabilité de développement.

Figure 33 - Zoom sur l'analyse croisée des âges et de la désirabilité des projets de développement des individus de l'échantillon



Trois périodes de vie ressortent de ce graphique. Les individus se portent plus facilement vers le développement plutôt que vers la création de 20 à 24 ans, de 35 à 39 ans et de 50 à 54 ans.

Existe-t-il une corrélation entre ces périodes de vie et les déplacements (positifs, négatifs ou neutres) que vivent les individus (sortie d'études, passage à la retraite…), ainsi que les niveaux psychosociologiques des individus ?

Enfin, est-ce que les désirabilités mixtes reflètent une forme d'incertitude chez les individus ?

Densité des lieux d'habitation des individus de l'échantillon

Est-ce que la densité des lieux d'habitation des individus a une incidence sur leur désirabilité, et sur l'ensemble des paramètres d'analyse psychosociaux ?

Dans un premier temps, décrivons l'échantillon :

Tableau 10 - Densité des lieux d'habitation des individus de l'échantillon

Tranche de densité	Nombre d'individus	Pourcentage d'individus	Moyenne d'âge / densité
Entre 0 et 100 Hab./Km2	4	4.0%	38.8
Entre 100 et 500 Hab./Km2	11	10.9%	32.2
Entre 500 et 1000 Hab./Km2	4	4.0%	48.3
Entre 1000 et 2500 Hab. / Km2	14	13.9%	35.6
Entre 2500 et 5000 Hab. / Km2	42	41.6%	31.5
Plus de 5000 Hab./Km2	26	25.7%	31
Total	101	100.0%	33

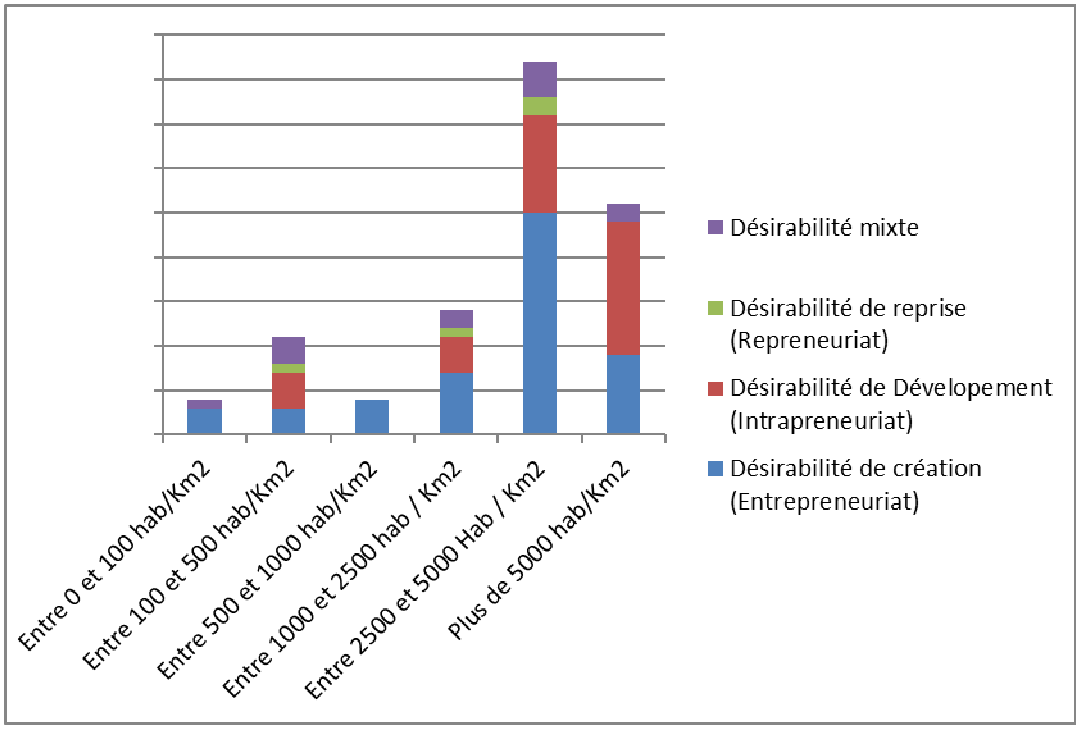
Il est intéressant de noter que la densité des lieux d'habitation des individus qui suivent un parcours pédagogique en ligne (avec des rencontres physiques) est proportionnelle à l'âge des individus. Toutefois, cette analyse est à relativiser avec deux facteurs : le premier facteur est la faible représentativité des individus qui habitent dans des lieux à faible densité (inférieur à 1.000 Hab./Jm2) ; le deuxième facteur est le positionnement territoriaux des centres de formation (Universités, centres Cnam, …) qui sont généralement dans des villes à forte densité (supérieur à 1.000 Hab./Km2) ; devant les distances qui séparent les lieux d'habitation des centres de formation où ont lieu les regroupements, les jeunes auditeurs distants sont peu représentés.

Analysons maintenant les types de désirabilité en fonction des densités :

Tableau 11 - Analyse croisée des densités des lieux d'habitation et de la nature des projets des individus de l'échantillon

Tranches de densité	% Désirabilité de création / individus de cette tranche	Désirabilité de Développement / individus de cette tranche	Désirabilité de reprise / individus de cette tranche	Désirabilité mixte / individus de cette tranche
Entre 0 et 100 Hab./Km2	75.0%	0.0%	0.0%	25.0%
Entre 100 et 500 Hab./Km2	27.3%	36.4%	9.1%	27.3%
Entre 500 et 1000 Hab./Km2	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Entre 1000 et 2500 Hab. / Km2	50.0%	28.6%	7.1%	14.3%
Entre 2500 et 5000 Hab. / Km2	59.5%	26.2%	4.8%	9.5%
Plus de 5000 Hab./Km2	34.6%	57.7%	0.0%	7.7%
Total	50.5%	33.7%	3.9%	11.9%

Figure 34 - Analyse croisée des densités des lieux d'habitation et de la nature des projets des individus de l'échantillon



Il apparaît clairement que la désirabilité de développement (Intrapreneuriat) croît avec la densité : plus les individus sont dans des villes de moyenne / haute densité, plus leur désir se porte vers le salariat. Il apparaît clairement une forte représentativité de l'entrepreneuriat (création) pour moitié des individus. Autre phénomène qui transparaît : la désirabilité mixte est plus forte pour les lieux à très faible densité (moins de 500 Hab./Km2).

Niveaux d'études des individus de l'échantillon

Tableau 12 - Niveaux d'études des individus de l'échantillon

Niveaux d'études	Nombre d'individus	Pourcentage d'individus	Moyenne d'âges
Niveau Bac	3	3.0%	48.7 ans
Niveau Bac + 2	13	12.9%	30.2 ans
Niveau Bac + 3	14	13.9%	32.6 ans
Niveau Bac + 4	7	6.9%	29.3 ans
Niveau Bac + 5	31	30.7%	35.4 ans
Niveau Bac + 8	33	32.7%	31.2 ans
Total	101	100.0%	33.0 ans

Tableau 13 - Analyse croisée des niveaux d'études et de la nature des projets des individus de l'échantillon

Niveaux d'études	Désirabilité de création (entrepreneuriat)	Désirabilité de reprise (repreneuriat)	Désirabilité de développement (intrapreneuriat)	Désirabilité mixte
Niveau Bac	33.3%	0.0%	66.7%	0.0%
Niveau Bac + 2	30.8%	7.7%	46.1%	15.4%
Niveau Bac + 3	42.9%	7.1%	21.4%	28.6%
Niveau Bac + 4	28.6%	0.0%	57.1%	14.3%
Niveau Bac + 5	45.2%	6.4%	35.5%	12.9%
Niveau Bac + 8	72.7%	0.0%	24.3%	3.0%
Total	50.5%	3.9%	33.7%	11.9%

Il faut relativiser ces éléments, relatifs aux dispositifs mis en place. Le SPOC Désir d'entreprendre était positionné pour des doctorants marocains, ce qui gonfle artificiellement les niveaux Bac + 5 et plus. De plus, le dispositif JEDI Millenium était positionné pour des auditeurs Cnam de Niveau Bac + 2 à Bac + 5. Nous introduirons ces éléments dans les biais de l'étude.

Toutefois, il est intéressant de noter les répartitions de la désirabilité des individus en fonction de leur niveau d'études :

- Les individus de niveaux Bac à Bac + 2 sont d'avantage séduits par l'intrapreneuriat
- Les individus de niveaux Bac + 5 à Bac + 8 sont d'avantage séduits par l'entrepreneuriat

Nous apprenons que les individus diplômés ont une désirabilité plus forte vers la création que les individus non diplômés, ces derniers préférant l'intrapreneuriat.

Nombre d'individus par dispositifs

Tableau 14 - Dispositifs des individus de l'échantillon

Dispositifs	Nombre d'individus	Pourcentage d'individus	Moyenne d'âges	Densités des lieux d'habitation
Mooc Désir d'entreprendre	50	49.5%	37.8 ans	4 187 Hab./Km2
Spoc Désir d'entreprendre	32	31.7%	30.5 ans	5 511 Hab./Km2
Jedi Millenium	19	18.8%	24.3 ans	3 504 Hab./Km2
Total	101	100.0%	33.0 ans	4 478 Hab./Km2

Tableau 15 - Analyse croisée des dispositifs et de la nature des projets des individus de l'échantillon

Dispositifs	Désirabilité de création	Désirabilité de reprise	Désirabilité de développement	Désirabilité mixte
Mooc Désir d'entreprendre	46.0%	4.0%	34.0%	16.0%
Spoc Désir d'entreprendre	75.0%	0.0%	21.9%	3.1%
Jedi Millenium	21.1%	10.5%	52.6%	15.8%
Total	50.5%	3.9%	33.7%	11.9%

Afin de réajuster les résultats finaux, nous devrons prendre en compte les spécificités des individus de chacun des dispositifs.

Les individus issus du Mooc Désir d'entreprendre ont un âge moyen de 37,8 ans. Ils sont dans des villes de moyenne densité (4 187 Hab / Km2), et s'orientent vers une désirabilité de création à 46%.

Les individus issus du Spoc Désir d'entreprendre (doctorants marocains) ont une moyenne d'âge de 30,5 ans. Ils sont dans des villes de forte densité (5 511 Hab / Km2), et s'orientent pour une très grande part vers la désirabilité entrepreneuriale (75%).

Les individus issus de JEDI Millenium (auditeurs Cnam) ont une moyenne d'âge beaucoup plus faible que les deux autres dispositifs : 24,3 ans, et sont majoritairement dans des villes de

plus faible densité (3 504 Hab / Km2). Ils s'orientent principalement vers la désirabilité de développement pour 52,6%.

Répartition France / Maroc

Tableau 16 - Répartition France / Maroc des individus de l'échantillon

Pays	Nombre d'individus	Pourcentage d'individus	Moyenne d'âges	Densités des lieux d'habitation
France	67	66.3%	33.6 ans	3 990 Hab./Km2
Maroc	34	33.7%	31.8 ans	5 438 Hab./Km2
Total	101	100%	33.0 ans	4 478 Hab./Km2

Tableau 17 - Analyse croisée de la répartition France / Maroc et de la nature des projets des individus de l'échantillon

Pays	Désirabilité de création	Désirabilité de reprise	Désirabilité de développement	Désirabilité mixte
France	38.8%	6.0%	38.8%	16.4%
Maroc	73.5%	0.0%	23.5%	3.0%
Total	50.5%	3.9%	33.7%	11.9%

Afin de réajuster les résultats finaux, nous devrons prendre en compte la répartition des individus par Pays (France / Maroc). Du fait des lieux d'implantation des dispositifs, il faut prendre en compte que les marocains qui ont suivi le cursus sont dans des villes de plus forte densité (5 438 Hab / Km2) que les français (3 990 Hab / Km2).

Il est intéressant de noter que la désirabilité des marocains s'oriente principalement vers la création d'entreprise (73,5%), tandis que la désirabilité des français est également répartie entre la création et le développement (38,8%). Ceci est à rapprocher des biais introduits par les niveaux d'études : les marocains qui ont suivi le dispositif sont principalement des doctorants, les français qui ont suivi le cursus sont principalement des gens peu diplômés pour les plus âgés, ou en cours d'études (Bac + 2 à Bac + 5) pour les plus jeunes.

Sexe des individus de l'échantillon

Tableau 18 - Sexe des individus de l'échantillon

Sexe	Nombre d'individus	Pourcentage d'individus
Hommes	49	48.5%
Femmes	52	51.5%
Total	101	100%

Tableau 19 - Analyse croisée du sexe et de la nature des projets des individus de l'échantillon

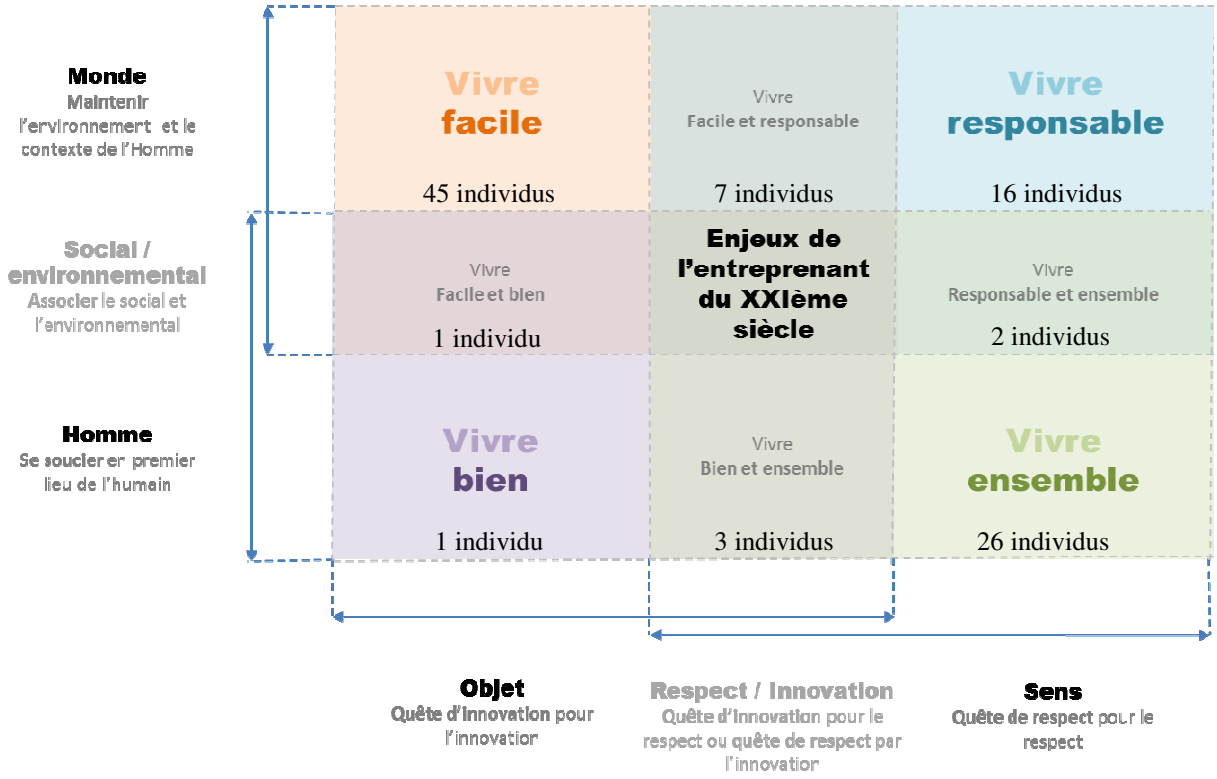
Sexe	Désirabilité de création	Désirabilité de reprise	Désirabilité de développement	Désirabilité mixte
Hommes	49.0%	8.1%	32.7%	10.2%
Femmes	51.9%	0.0%	34.6%	13.5%
Total	50.5%	3.9%	33.7%	11.9%

Nous notons la quasi parité de notre échantillon. Il est intéressant de noter qu'aucune femme de l'échantillon n'a de désirabilité de reprise. Précisons toutefois que cet élément ne semble pas représentatif de la population globale, car certaines femmes de la population ont explicitement exprimé leur désirabilité de reprise, familiale ou non.

Les quêtes des individus de l'échantillon

Reportons les effectifs de l'échantillon dans le tableau des enjeux de l'entreprenant du XXIème siècle.

Tableau 20 - Répartition des quêtes des individus de l'échantillon



Il est intéressant de noter que les individus s'orientent en majorité vers le « vivre facile », c'est-à-dire qu'ils privilégient le techno entrepreneuriat dans leur désirabilité entrepreneuriale. Le deuxième enjeu s'oriente vers le « Vivre ensemble », c'est-à-dire qu'ils privilégient l'entrepreneuriat social et solidaire dans leur désirabilité entrepreneuriale. Enfin, le troisième enjeu s'oriente vers le « vivre responsable », c'est-à-dire qu'ils privilégient l'entrepreneuriat responsable.

5.2 Construction des classes d'analyses

5.2.1 Les variables

Schéma de pensée

Nous avons analysé les moyennes des six sous-variables classées dans le schéma de pensée, puis nous avons comparé les individus qui se trouvent au-dessus et en-dessous de ces moyennes.

Tableau 21 - Etude de la stabilité émotionnelle par rapport aux autres sous-variables du schéma de pensée

« Stabilité émotionnelle » par rapport aux autres sous-variables de « Schéma de pensée »			
		Individus qui se trouvent au-dessus de la moyenne « Stabilité émotionnelle »	Individus qui se trouvent en-dessous de la moyenne « stabilité émotionnelle »
Moyenne « Optimisme »	70,5	75,5 soit +5,0	65,1 soit -5,4
Moyenne « Ouverture à l'expérience »	73,9	75,9 soit +2,0	71,8 soit -2,1
Moyenne « Flexibilité psychologique »	66,5	73,4 soit +6,9	58,9 soit -7,6
Moyenne « Sentiment d'efficacité personnelle »	77,1	80,1 soit +3,0	72,4 soit -4,7
Moyenne « Aliénation de soi-même »	80,8	84,8 soit +4,0	76,2 soit -4,6

Il apparaît que les individus au-dessus de la moyenne « stabilité émotionnelle » sont également largement au-dessus des moyennes « Optimisme », « Ouverture à l'expérience », « Flexibilité psychologique », « Sentiment d'efficacité personnelle » et « Aliénation de soi-même ».

De la même manière, il apparaît que les individus en-dessous de la moyenne « stabilité émotionnelle » sont également largement en-dessous des moyennes « Optimisme », « ouverture à l'expérience », « flexibilité psychologique », « sentiment d'efficacité personnelle » et « aliénation de soi-même ».

Nous avons réitéré cette analyse pour :

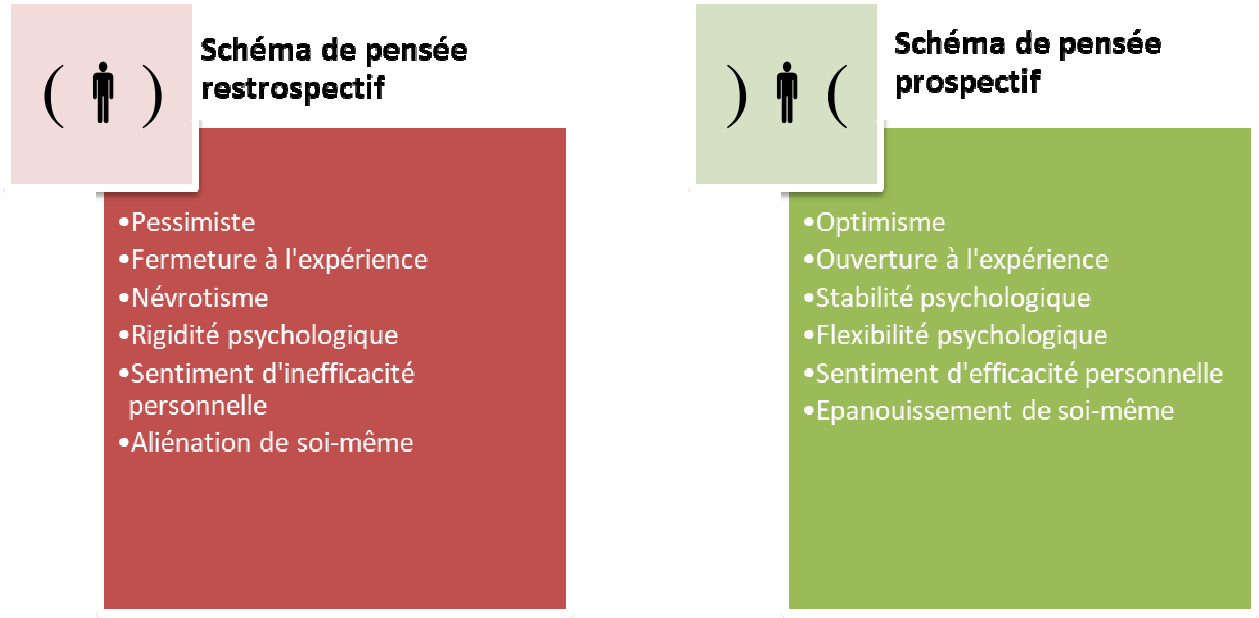
- Les individus qui se trouvent au-dessus et en-dessous de la moyenne « Optimisme ».

- Les individus qui se trouvent au-dessus et en-dessous de la moyenne « Ouverture à l'expérience ».
- Les individus qui se trouvent au-dessus et en-dessous de la moyenne « Flexibilité psychologique ».
- Les individus qui se trouvent au-dessus et en-dessous de la moyenne « Sentiment d'efficacité personnelle ».
- Les individus qui se trouvent au-dessus et en-dessous de la moyenne « Aliénation de soi-même ».

Nous avons obtenu les mêmes conclusions sur ces cinq analyses. Il existe donc une corrélation forte entre les six sous-variables « Optimisme », « Ouverture à l'expérience », « Flexibilité psychologique », « Sentiment d'efficacité personnelle », « Aliénation de soi-même » et « Stabilité émotionnelle ».

Dans un premier temps, cela nous conforte dans le choix d'avoir regroupé ces sous-variables. Dans un deuxième temps, nous pouvons considérer que le schéma de pensée des individus de l'échantillon peut être réparti sur un axe. D'un côté, nous retrouverons les individus avec un schéma de pensée que nous qualifions de « retrospectif » (pessimisme, fermeture à l'expérience, névrotisme, rigidité psychologique, sentiment d'inefficacité personnelle, aliénation de soi-même) ; de l'autre, les individus avec un schéma de pensée que nous qualifions de « prospectif » (optimiste, ouvert à l'expérience, stable émotionnellement, flexible psychologiquement, sentiment d'efficacité personnelle, épanouissement de soi-même).

Figure 35 - Dichotomie du schéma de pensée (rétrospectif / prospectif)



Pour chaque individu de l'échantillon, nous avons pondéré leur schéma de pensée en prenant la moyenne des six sous-variables associées. Ce chiffre n'a pas spécifiquement de signification. Il a toutefois le mérite de répartir les individus selon leur schéma de pensée, et reste cohérent avec les orientations des six sous-variables.

Figure 36 - Répartition des individus de l'échantillon en fonction de la pondération du schéma de pensée

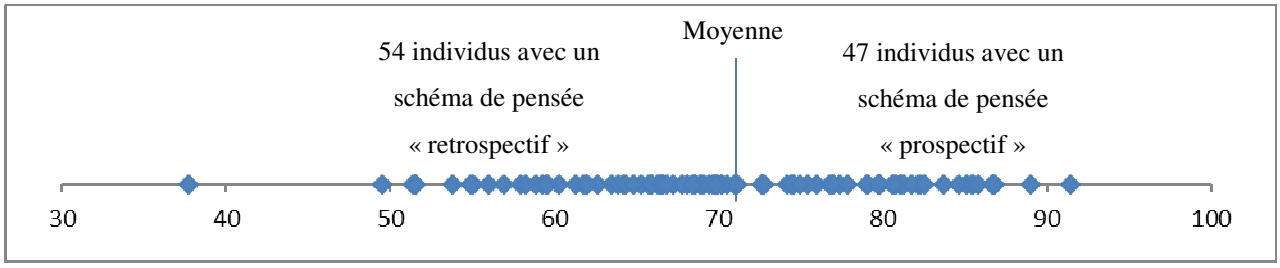


Tableau 22 - Distinctions rétrospectivité / prospectivité du schéma de pensée des individus de l'échantillon

Quelle est l'orientation de votre schéma de pensée ?	
Rétrospectif	**Prospectif**
R	**P**
53.50%	**46.50%**
Centré sur le passé	Centré sur l'avenir
Pessimisme	Optimisme
Fermeture à l'expérience	Ouverture à l'expérience
Névrotisme	Stabilité psychologique

Rigidité psychologique Sentiment d'inefficacité personnelle Aliénation de soi-même	Flexibilité psychologique Sentiment d'efficacité personnelle Épanouissement de soi-même
Rapport aux grandes mutations actuelles de notre environnement (sociétales, générationnelles, économiques, industrielles, technologiques, numériques, énergétiques, environnementales et les interconnexions de ces mutations)	
Passivité Incompréhension Fermé au changement	Proactivité Compréhension Ouvert au changement

Le schéma de pensée est étudié, défini et validé par de nombreuses recherches qui l'associent à l'ambition de ses objectifs, au bonheur et moyens mis en œuvre :

- Favorise le bonheur (Taguieff, 2011)
- Les prospectifs auront tendance à avoir une vision politique plus libérale, les rétrospectifs, une vision plus conservatrice, et sont plus susceptibles d'approuver des points de vue autoritaires, voire ethnocentriques (Butler, 2000)
- Les rétrospectifs seront plus enclins aux préjugés (Sibley, Chris et Duckitt, 2000)
- Les prospectifs s'imposent des objectifs plus élevés, et ont un engagement plus grand dans leur poursuite (Bandura, 1982, 1993)
- Les prospectifs se fixent des buts plus ambitieux, et leur permettent de s'orienter vers des buts plus exigeants, mais qui paraîssent à portée (Marc Nagels et Philippe Carré, 2016)
- Les prospectifs pilotent attentivement la progression de leurs apprentissages, et optimisent leurs efforts en vue d'atteindre les résultats souhaités (Zimmerman, 2000)

Relation à ses émotions

Nous avons analysé les moyennes des six sous-variables classées dans la relation à ses émotions, puis nous avons comparé les individus qui se trouvent au-dessus et en-dessous de ces moyennes.

Tableau 23 - Etude de l'intelligence émotionnelle par rapport aux autres sous-variables de la relation à ses émotions

« Intelligence émotionnelle » par rapport aux autres sous-variables de « Relation à ses émotions »

		Individus qui se trouvent au-dessus de la moyenne « Intelligence émotionnelle »	Individus qui se trouvent en-dessous de la moyenne « Intelligence émotionnelle »
Moyenne « Utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes »	69,1	74,4 soit +5,3	64,3 soit -4,8
Moyenne « Evaluer ses propres émotions »	81,2	92,2 soit +11,0	71,3 soit -9,9
Moyenne « Gérer ses propres émotions »	79,5	86,0 soit +6,5	73,7 soit -5,8
Moyenne « Régulation des émotions »	70,9	74,8 soit +3,9	67,3 soit -3,6
Moyenne « Exprimer ses émotions »	76,0	82,8 soit +6,8	69,8 soit -6,2

Il apparaît que les individus au-dessus de la moyenne « Intelligence émotionnelle » sont également largement au-dessus des moyennes « Utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes », « Evaluer ses propres émotions », « Gérer ses propres émotions », « Régulation des émotions » et « exprimer ses émotions ».

De la même manière, il apparaît que les individus en-dessous de la moyenne « Intelligence émotionnelle » sont également largement en-dessous des moyennes « Utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes », « Evaluer ses propres émotions », « Gérer ses propres émotions », « Régulation des émotions » et « Exprimer ses émotions ».

Nous avons réitéré cette analyse pour :

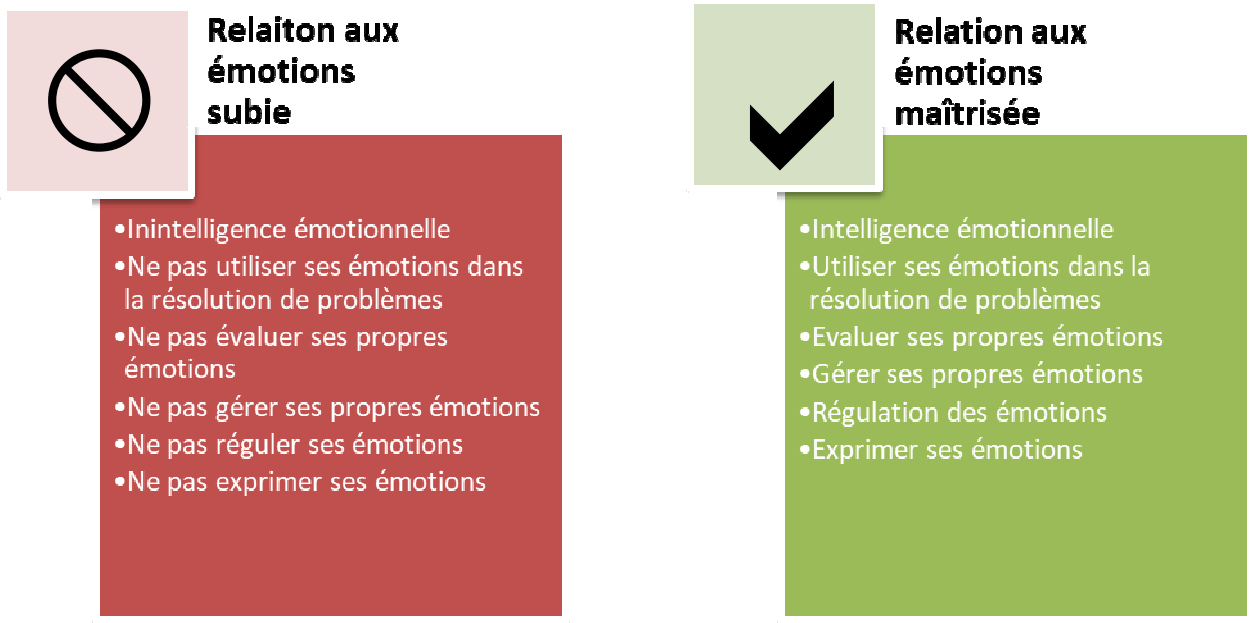
- Les individus qui se trouvent au-dessus et en-dessous de la moyenne « Utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes »
- Les individus qui se trouvent au-dessus et en-dessous de la moyenne « Evaluer ses propres émotions »
- Les individus qui se trouvent au-dessus et en-dessous de la moyenne « Gérer ses propres émotions »
- Les individus qui se trouvent au-dessus et en-dessous de la moyenne « Régulation des émotions »
- Les individus qui se trouvent au-dessus et en-dessous de la moyenne « Exprimer ses émotions »

Nous avons obtenu les mêmes conclusions sur ces cinq analyses. Il existe donc une corrélation forte entre les six sous-variables « Intelligence émotionnelle », « Utiliser ses

émotions dans la résolution de problèmes », « Evaluer ses propres émotions », « Gérer ses propres émotions », « Régulation des émotions » et « Exprimer ses émotions ».

Dans un premier temps, cela nous conforte dans le choix d'avoir regroupé ces sous-variables. Dans un deuxième temps, nous pouvons considérer que la relation à ses émotions des individus de l'échantillon peut être répartie sur un axe. D'un côté, nous retrouverons les individus avec une relation aux émotions subie (Inintelligence émotionnelle, ne pas utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes, ne pas évaluer ses propres émotions, ne pas gérer ses propres émotions, ne pas réguler ses émotions, ne pas exprimer ses émotions) ; de l'autre, les individus avec une relation aux émotions maîtrisée (intelligence émotionnelle, utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes, évaluer ses propres émotions, gérer ses propres émotions, régulation des émotions, exprimer ses émotions).

Figure 37 - Dichotomie de la relation aux émotions (raisonnement / émotionnel)



Pour chaque individu de l'échantillon, nous avons pondéré leur intelligence émotionnelle en prenant la moyenne des six sous-variables associées. Ce chiffre n'a pas spécifiquement de signification. Il a toutefois le mérite de répartir les individus selon leur niveau d'intelligence émotionnelle, et reste cohérent avec les orientations des six sous-variables.

Figure 38 - Répartition des individus de l'échantillon en fonction de la pondération de la relation aux émotions

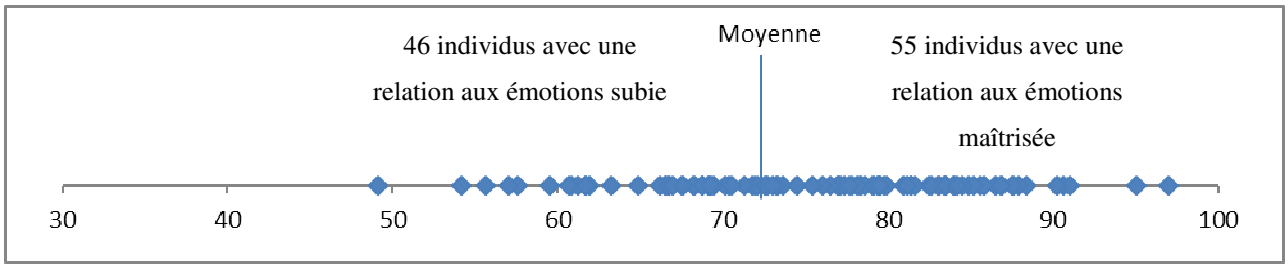


Tableau 24 - Distinctions raisonnement / émotionnel de la relation aux émotions des individus de l'échantillon

Quelle est votre relation à vos émotions ?	
Subie	**Maîtrisée**
S	**M**
45.50%	**54.50%**
Inintelligence émotionnelle N'utilise pas ses émotions dans la résolution de problèmes N'évalue pas ses propres émotions Ne gère pas ses propres émotions Ne régule pas ses émotions N'exprime pas ses émotions	Intelligence émotionnelle Utilise ses émotions dans la résolution de problèmes Évalue ses propres émotions Gère ses propres émotions Régule ses émotions Exprime ses émotions
Rapport au désir d'entreprendre d'un individu (son intention entrepreneuriale, sa personnalité entrepreneuriale, sa motivation entrepreneuriale, ses compétences entrepreneuriales)	
Action déterminée par les émotions subies Effets négatifs sur les plans relationnels et professionnels Cognition : raisonnement	Action choisie à partir des émotions maîtrisées Effets positifs sur les plans relationnels et professionnels Cognition : émotions

La relation aux émotions est étudiée, définie et validée par de nombreuses recherches qui l'associent à des habiletés cognitives, à des performances sociales, et à des notions de réussite professionnelle :

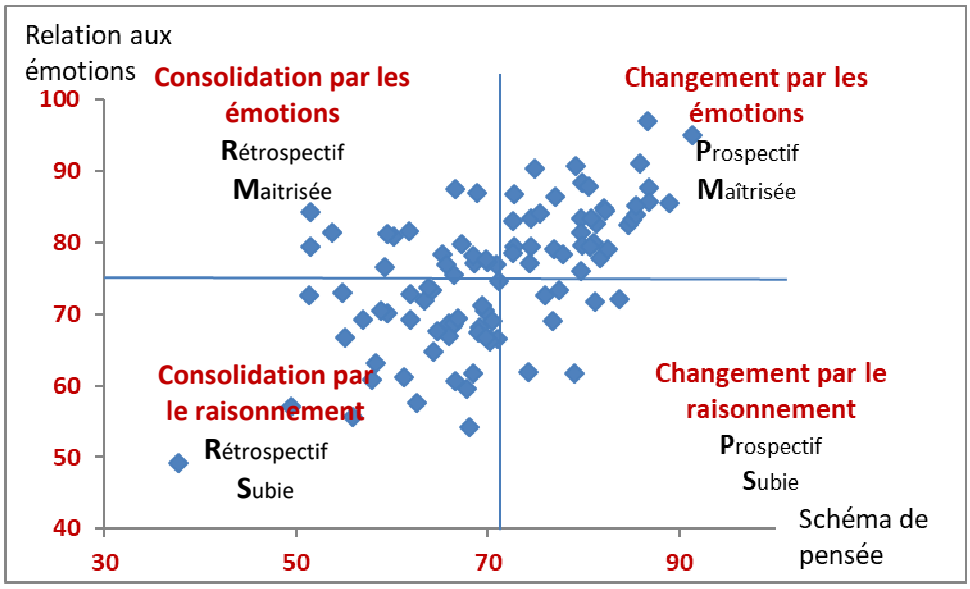
- Facilite la pensée (Mayer & Salovey, 1997)
- Se montre socialement plus efficace (Goleman, 1995)
- S'adapter au changement et régler de problèmes de nature sociale ou personnelle, adaptabilité (Bar-On, 1997)
- Capacités dans le domaine de la gestion et particulièrement, du management (Kotsou, I., 2008)

- Atout fondamental pour la négociation (Bobot, 2010)
- Pouvoir travailler en équipe et de collaborer pour de nouveaux projets (Rhee, 2007)

Comparons à présent les individus en fonction de deux dimensions :

« Schéma de pensée » (VS) « Relation aux émotions »

Figure 39 - Analyse croisée "relation aux émotions" (vs) "schéma de pensée" des individus de l'échantillon



Les individus qui relèvent du changement par les émotions (PM) sont à la fois centrés sur l'avenir et dotés d'intelligence émotionnelle. Ils sont proactifs, ouverts au changement et ont des effets positifs sur les plans relationnels et professionnels. Nous pourrions qualifier ces individus d'entrepreneurs, en sens Schumpetérien : destruction créatrice, progrès techniques, innovation, évolution économique, aventurier qui sort des sentiers battus, envisager autrement ce que la raison, la crainte ou l'habitude leur dicte de faire.

A l'inverse, les individus qui relèvent de la consolidation par le raisonnement (RS) préfèrent renforcer les éléments existants en utilisant outils, méthodes (syntaxe, lois, analyse,

observation, logique). Nous pourrions qualifier ces individus de gestionnaires, à opposer à l'entrepreneur Schumpetérien : administrateur, celui qui gère ou qui participe à la gestion d'une entreprise.

Le graphique montre clairement une majorité d'individus sur l'axe entrepreneur / gestionnaire, créant une dichotomie « Changement par les émotions » / « Consolidation par le raisonnement ».

De manière minoritaire, les individus qui relèvent de la consolidation par les émotions (RM) souhaitent renforcer l'existant en usant de leurs émotions. Nous pourrions qualifier ces individus de conservateurs, dans le sens d'adeptes d'une doctrine conservatrice : leurs émotions leur dictent un retour aux valeurs établies ; ils souhaitent maintenir / observer une loi ou une coutume.

Les individus qui relèvent d'un changement par le raisonnement (PS) sont proactifs, centrés sur l'avenir en usant de leur raison, de leur logique et de méthodes. Nous pourrions qualifier ces individus de coordinateurs : ils coordonnent l'avancement, utilisent des outils, qui organisent les rencontres des différents intervenants, qui planifient les différentes tâches.

Tableau 25 – Tableau croisé "relation aux émotions" (vs) "schéma de pensée" des individus de l'échantillon

Schéma de pensée	**R Rétrospectif** *Stabilisateur*		**P Prospectif** *Innovateur*		**Relation aux émotions**
	RS	RS	PS	PS	**S Subie** *Raison*
	RS	RS	PS	PS	
	RM	RM	PM	PM	**M Maîtrisée** *Emotions*
	RM	RM	PM	PM	

Relation à son besoin

Nous avons analysé les moyennes des trois sous-variables classées dans la relation au besoin, puis nous avons comparé les individus qui se trouvent au-dessus et en-dessous de ces moyennes.

Tableau 26 - Etude de l'authenticité (de vie) par rapport aux autres sous-variables de la relation au besoin

« Vie authentique » par rapport aux autres sous-variables de « Relation au besoin»			
		Individus qui se trouvent au-dessus de la moyenne « Vie authentique »	Individus qui se trouvent en-dessous de la moyenne « Vie authentique »
Moyenne « Satisfaction de vie »	67,6	73,3 soit +5,7	61,8 soit -5,8
Moyenne « Estime de soi »	70,9	73,3 soit +2,4	68,5 soit -2,4

Il apparaît que les individus au-dessus de la moyenne « Vie authentique » sont également largement au-dessus des moyennes « Satisfaction de vie » et « estime de soi ».

De la même manière, il apparaît que les individus en-dessous de la moyenne « Vie authentique » sont également largement en-dessous des moyennes « Satisfaction de vie » et « estime de soi ».

Nous avons réitéré cette analyse pour :

- Les individus qui se trouvent au-dessus et en-dessous de la moyenne « Satisfaction de vie »
- Les individus qui se trouvent au-dessus et en-dessous de la moyenne « Estime de soi »

Nous avons obtenu les mêmes conclusions sur ces deux analyses. Il existe donc une corrélation forte entre les trois sous-variables « Vie authentique », « Satisfaction de vie » et « Estime de soi ».

Dans un premier temps, cela nous conforte dans le choix d'avoir regroupé ces sous-variables. Dans un deuxième temps, nous pouvons considérer que la relation au besoin des individus de l'échantillon peut être répartie sur un axe. D'un côté, nous retrouverons les individus avec un « Non accomplissement de soi » (Non satisfaction de vie, non estime de soi, vie non authentique) ; de l'autre, les individus avec un « accomplissement de soi » (Satisfaction de vie, estime de soi, vie authentique).

Figure 40 - Dichotomie de la relation au besoin (accomplissement de soi / non accomplissement de soi)

Pour chaque individu de l'échantillon, nous avons pondéré leur acceptation de soi en prenant la moyenne des trois sous-variables associées. Ce chiffre n'a pas spécifiquement de signification. Il a toutefois le mérite de répartir les individus selon leur relation au besoin et reste cohérent avec les orientations des trois sous-variables.

Figure 41 - Répartition des individus de l'échantillon en fonction de la pondération de la relation au besoin

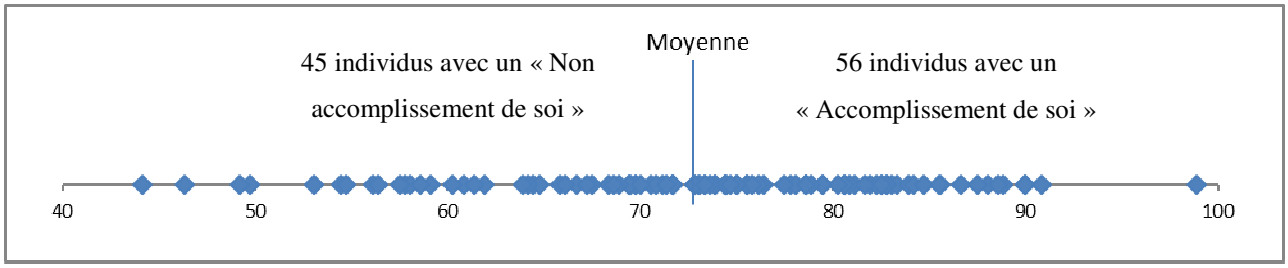


Tableau 27 - Distinctions accomplissement / non accomplissement (de soi) de la relation au besoin des individus de l'échantillon

Quelle est votre relation au besoin ?	
Non accomplissement de soi	Accomplissement de soi
N	**A**
44.50%	**55.50%**
Non satisfaction de vie Non estime de soi	Satisfaction de soi Estime de soi

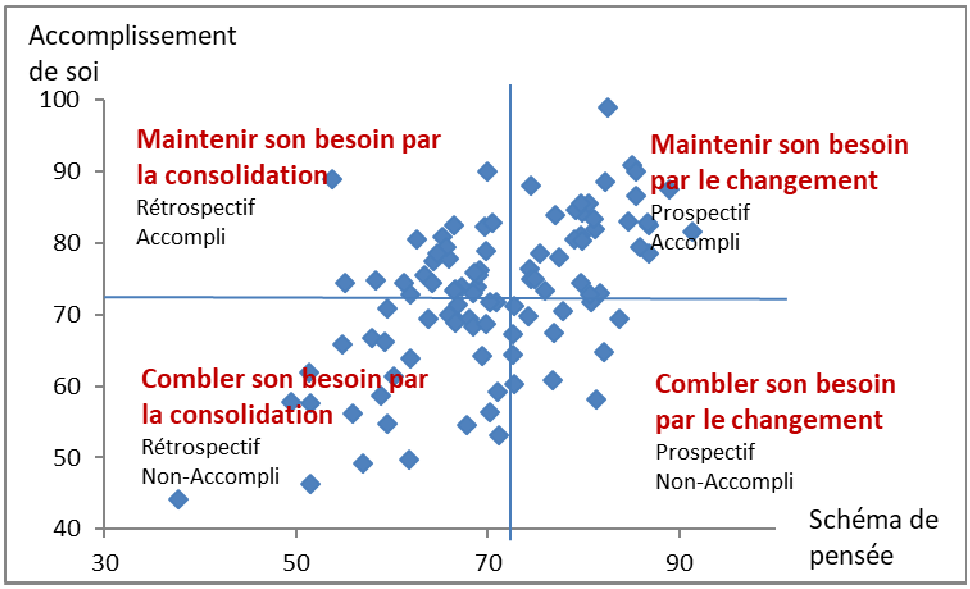
Vie non authentique	Vie authentique
Rapport aux évolutions comportementales des entreprenants (l'entreprenant face aux nouveaux défis : les défis spatiaux, les nouveaux modèles économiques, les nouveaux projets de vie, l'impact d'Internet, la responsabilité sociale et environnementale)	
Manque pour avoir le sentiment de réussite	Sentiment de réussite de vie
Motivation liée au désir d'indépendance, l'accomplissement de soi et la création de son propre environnement professionnel	Motivation liée au désir de maintenir des valeurs et des besoins déjà satisfaits
Enjeu : combler un manque	Enjeu : maintenir une satisfaction
Besoin : combler	Besoin : maintenir

La relation au besoin est étudiée, définie et validée par de nombreuses recherches qui l'associent au succès, au bien-être, à l'estime de soi et : à la collaboration :

- Le bien-être favorise le succès (Lyubomirsky, King et Diener, 2005)
- Le bien-êttre favorise des comportements plus prévenants envers les autres, une plus grande maîtrise de soi, davantage de créativité, des relations plus satisfaisantes (Boniwell, 2013)
- L'acceptation sociale amène une forte estime de soi, le rejet et la solitude amènent le doute et favorisent le développement d'une faible estime de soi (Zanna, Leary et Baumeister, 2000)
- Les personnes accomplies résistent mieux à la manipulation, et collaborent plus facilement avec les autres. Les personnes non accomplies ont des indécisions chroniques, souvent à la suite d'une peur exagérée de faire une erreur (José-Vicente Bonet, 1997)

Comparons à présent les individus en fonction de deux dimensions : « Schéma de pensée » (VS) « Accomplissement de soi »

Figure 42 - Analyse croisée "accomplissement de soi" (vs) "schéma de pensée" des individus de l'échantillon



Les individus qui maintiennent leur besoin par le changement (PA) sont à la fois centrés sur l'avenir, et accomplis (satisfaction de soi, estime de soi). La satisfaction de vie semble propice aux individus à sortir de leur zone de confort, à prendre des risques pour changer.

Ceux qui comblent leur besoin par la consolidation (RN) quant à eux, désirent (combler un manque), stabiliser leur existant en restant sur des bases sûres et solides. Ils ne souhaitent pas sortir de leur zone de confort, mais au contraire, souhaitent y rester.

Les individus entreprenants se répartissent entre ceux deux notions, laissant peu de place aux deux autres catégories : maintenir son besoin par la consolidation (RA), et combler son besoin par le changement (PN).

Les prospectifs, PN et PA, peuvent être considérés comme des innovateurs, en quête de changement. Ils sont à l'origine de la nouveauté sur un marché ou dans une structure. Ils bousculent les règles établies et définissent de nouveau standards. Pour Clayton Christensen, Jeff Dyer et Hal Gregersen, dans « Le Gêne de l'innovateur » (2013), on peut distinguer quatre types d'innovateurs : (1) ceux qui créent une start-up, (2) les intrapreneurs, (3) les innovateurs de produits et (4) les innovateurs de processus. Pour Norbert Alter dans « L'innovation ordinaire » (2013), la différence entre un inventeur / concepteur et un innovateur réside dans la recherche de marché ou un usage précis de ses découvertes. Dans notre étude, il faut toutefois distinguer l'innovateur qui procède par plaisir (PA) (contentement, volupté, satisfaction, délice, jubilation), et l'innovateur qui procède par manque (PN) (absence, défaut). Dans un cas, l'innovateur souhaitera combler un manque pour

rechercher une complétude (PN), dans l'autre, l'innovateur cherchera à faire perdurer un état de plaisir et de contentement (PA).

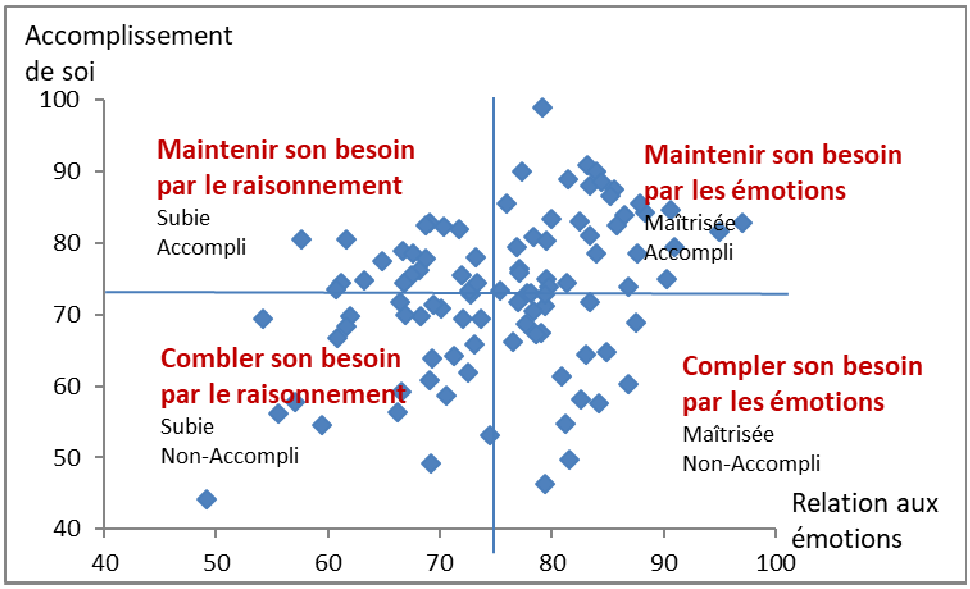
Les rétrospectifs, RN et RA, peuvent être considérés comme des rénovateurs / stabilisateurs dans le sens de consolidation / conservation de l'existant. Ils ne recherchent pas le changement, mais souhaitent consolider ce qui est déjà en place et qui fonctionne bien. Il faut toutefois distinguer le rénovateur / stabilisateur (qui rend stable) qui procède par plaisir (RA) et le rénovateur / stabilisateur qui procède par manque (RN).

Tableau 28 - Tableau croisé "accomplissement de soi" (vs) "schéma de pensée" des individus de l'échantillon

Schéma de pensée	**R** Rétrospectif *Stabilisateur*		**P** Prospectif *Innovateur*		
	RN	RA	PN	PA	
	RN	RA	PN	PA	
	RN	RA	PN	PA	
	RN	RA	PN	PA	
	N Non-A *Désir*	**A** Accompli *Plaisir*	**N** Non-A *Désir*	**A** Accompli *Plaisir*	**Accomplissement de soi**

Comparons à présent les individus en fonction de deux dimensions : « Relation aux émotions » (VS) « Accomplissement de soi »

Figure 43 - Analyse croisée "accomplissement de soi" (vs) "relation aux émotions" des individus de l'échantillon



Ce graphique montre clairement que les entreprenants ne maintiennent pas leur besoin par le raisonnement (SA), mais qu'ils usent de deux autres stratégies : soit maintenir leur besoin par les émotions (MA), soit combler un manque par le raisonnement (SN). Il semblerait que ces deux stratégies soient cumulables, permettant de combler leur besoin par les émotions (MN).

Les individus qui ont une relation aux émotions subie, SN et SA, sont mus par leur raison. Ce sont bien les facultés de jugement, et de connaissance qui guident leur ligne de conduite et leurs actions. Toutefois, il faut distinguer ceux qui utilisent leur raison par plaisir (SA) et ceux qui utilisent leur raison par manque (SN). Dans ce dernier cas, la raison est mise en œuvre pour combler un manque et arriver à une complétude par l'action raisonnée.

Les individus qui ont une relation aux émotions maîtrisée, MN et MA, sont mus par les émotions. Ce sont bien leurs émotions qui guident leur ligne de conduite et leurs actions. Comme pour la raison, il faut distinguer ceux qui utilisent leurs émotions par plaisir (MA), et ceux qui utilisent leurs émotions par manque (MN), pour combler un manque dans leur existence.

Tableau 29 - Tableau croisé "accomplissement de soi" (vs) "relation aux émotions" des individus de l'échantillon

					Relation aux émotions
	SN	SA	SN	SA	S

					Subie *Raison*
	SN	SA	SN	SA	
	MN	MA	MN	MA	**M** Maîtrisée *Emotions*
	MN	MA	MN	MA	
	N Non-A *Désir*	**A** Accompli *Plaisir*	**N** Non-A *Désir*	**A** Accompli *Plaisir*	**Accomplissement de soi**

Relation à autrui

Nous avons analysé les moyennes des sept sous-variables classées dans la relation à autrui, puis nous avons comparé les individus qui se trouvent au-dessus et en-dessous de ces moyennes.

Tableau 30 - Etude de la réactivité aux conflits sociaux par rapport aux autres sous-variables de la relation à autrui

« Réactivité aux conflits sociaux » par rapport aux autres sous-variables de « Relation à autrui »			
		Individus qui se trouvent au-dessus de la moyenne « Réactivité aux conflits sociaux »	Individus qui se trouvent en-dessous de la moyenne « Réactivité aux conflits sociaux »
Moyenne « Réactivité à l'évaluation sociale »	37,2	48,3 soit +11,1	29,3 soit -7,9
Moyenne « Extraversion »	62,0	65,6 soit +3,6	57,6 soit -4,4
Moyenne « Gérer son impact sur les émotions des autres »	80,9	83,9 soit +3,0	76,7 soit -4,2
Moyenne « Agréabilité dans ses relations »	66,1	68,4 soit +2,3	62,7 soit -3,4
Moyenne « Évaluer les émotions chez les autres »	68,1	71,5 soit +3,4	63,8 soit -4,3
Moyenne « Acceptation de l'influence extérieure »	67,5	73,4 soit +5,9	58,3 soit -9,2

Il apparaît que les individus au-dessus de la moyenne « Réactivité aux conflits sociaux » sont également largement au-dessus des moyennes « Réactivité à l'évaluation sociale », « Extraversion », « Gérer son impact sur les émotions des autres », « Agréabilité dans ses

relations », « Évaluer les émotions chez les autres » et « Acceptation de l'influence extérieure ».

De la même manière, il apparaît que les individus en-dessous de la moyenne « Réactivité aux conflits sociaux » sont également largement en-dessous des moyennes « Réactivité à l'évaluation sociale », « Extraversion », « Gérer son impact sur les émotions des autres », « Agréabilité dans ses relations », « Évaluer les émotions chez les autres » et « Acceptation de l'influence extérieure ».

Nous avons réitéré cette analyse pour :

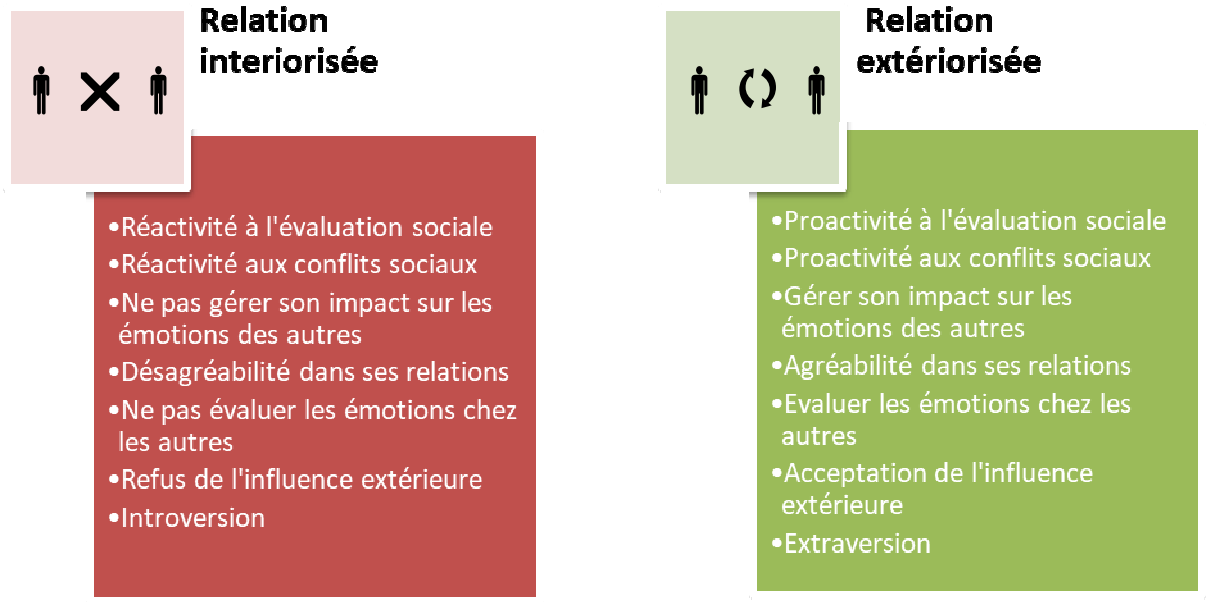
- Les individus qui se trouvent au-dessus et en-dessous de la moyenne « Réactivité à l'évaluation sociale »
- Les individus qui se trouvent au-dessus et en-dessous de la moyenne « Extraversion »
- Les individus qui se trouvent au-dessus et en-dessous de la moyenne « Gérer son impact sur les émotions des autres »
- Les individus qui se trouvent au-dessus et en-dessous de la moyenne « Agréabilité dans ses relations »
- Les individus qui se trouvent au-dessus et en-dessous de la moyenne « Evaluer les émotions chez les autres »
- Les individus qui se trouvent au-dessus et en-dessous de la moyenne « Acceptation de l'influence extérieure »

Nous avons obtenu les mêmes conclusions sur ces six analyses. Il existe donc une corrélation forte entre les six sous-variables « Réactivité à l'évaluation sociale », « Réactivité aux conflits sociaux », « Extraversion », « Gérer son impact sur les émotions des autres », « Agréabilité dans ses relations », « Évaluer les émotions chez les autres », et « Acceptation de l'influence extérieure ».

Dans un premier temps, cela nous conforte dans le choix d'avoir regroupé ces sous-variables. Dans un deuxième temps, nous pouvons considérer que la relation à autrui des individus de l'échantillon peut être répartie sur un axe. D'un côté, nous retrouverons les individus avec une relation qualifiée « d'intériorisée » (Réactivité à l'évaluation sociale, Réactivité aux conflits sociaux, Ne pas gérer son impact sur les émotions des autres, Désagréabilité dans ses relations, Ne pas évaluer les émotions chez les autres, Refus de l'influence extérieure, Introversion) ; de l'autre, les individus avec une relation qualifiée « d'extériorisée » (Proactivité à l'évaluation sociale, Proactivité aux conflits sociaux, Gérer son impact sur les

émotions des autres, Agréabilité dans ses relations, Évaluer les émotions chez les autres, Acceptation de l'influence extérieure, Extraversion).

Figure 44 - Dichotomie de la relation à autrui (intériorisée / extériorisée)



Pour chaque individu de l'échantillon, nous avons pondéré leur relation à autrui en prenant la moyenne des sept sous-variables associées. Ce chiffre n'a pas spécifiquement de signification. Il a toutefois le mérite de répartir les individus selon leur relation à autrui, et reste cohérent avec les orientations des sept sous-variables.

Figure 45 - Répartition des individus de l'échantillon en fonction de la pondération de la relation à autrui

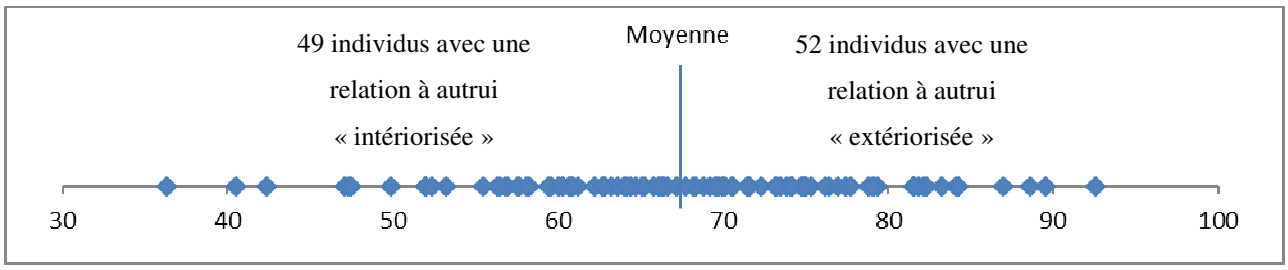


Tableau 31 - Distinctions intériorisée / extériorisée de la relation à autrui des individus de l'échantillon

Quelle est votre relation à autrui ?	
Intériorisée	Extériorisée
I	E
48.50%	51.50%

Réactif à l'évaluation sociale	Proactif à l'évaluation sociale
Réactif aux conflits sociaux	Proactif aux conflits sociaux
Ne gère pas son impact sur les émotions des autres	Gère son impact sur les émotions des autres
Désagréable dans ses relations	Agréable dans ses relations
N'évalue pas les émotions chez les autres	Évalue les émotions chez les autres
Refuse l'influence extérieure	Accepte l'influence extérieure
Introverti	Extraverti
Rapport aux comportements, aux états internes du moi et d'autrui, aux ressentis et aux attitudes ; rapport à l'accompagnement (le rôle d'accompagnateur, les nouveaux lieux d'accompagnement : les lieux sauvages, les lieux ubiquitaires, les tiers lieux)	
S'intéresse à son propre univers intérieur	S'intéresse aux objets externes (les autres, le monde)
Fermé à une communauté	Ouvert à une communauté
Relation : Projection	Relation : Intégration

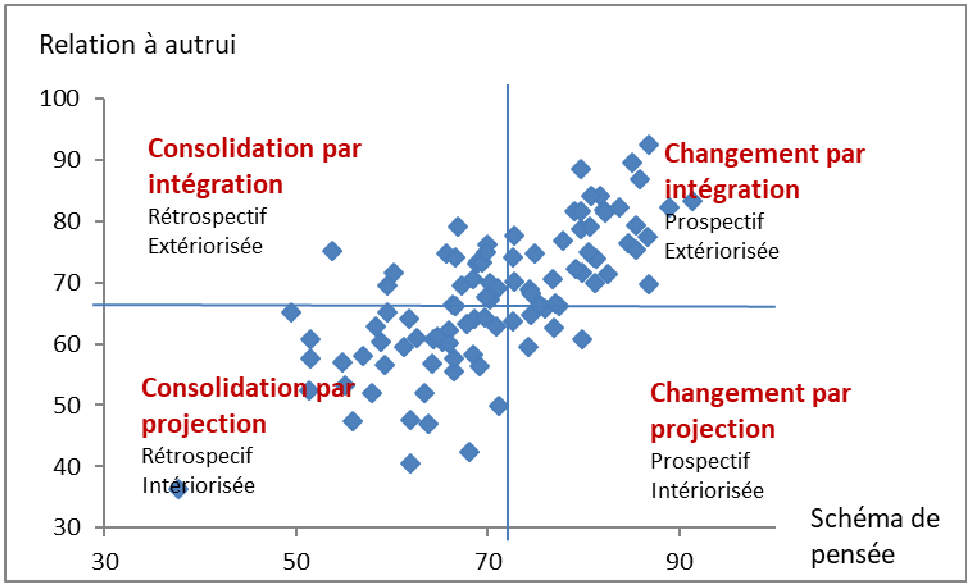
La relation à autrui est étudiée, définie et validée par de nombreuses recherches qui l'associent au bonheur, vers le caractère social d'une activité, à la sélection des interlocuteurs et à l'enthousiasme :

- Les individus qui ont une relation à autrui extériorisée ont un niveau d'estime de soi plus élevé (Swickert, Rhonda, Hittner, James, Kitos, Nicole, Cox-Fuenzalida, Luz-Eugenia, 2004)
- Les individus qui ont une relation à autrui extériorisée participent plus à des activités sociales (Furnham et Brewin, 1990)
- Les individus qui ont une relation à autrui extériorisée s'orientent plus facilement vers des emplois à caractère social (Diener, Sandvik, Pavot et Fujita, 1992)
- Les individus qui ont une relation à autrui intériorisée et qui participent à des interactions sociales sont plus sélectifs dans les membres de leur cercle proche (Hills, Peter, Argyle, Michael, 2001)
- Les individus qui ont une relation à autrui extériorisée montrent plus leur enthousiasme, leur énergie et leur excitation, ce qui encourage l'interaction (Ashton, Lee, Paunonen, 2002)

Comparons à présent les individus en fonction de deux dimensions :

« Schéma de pensée » (VS) « Relation à autrui »

Figure 46 - Analyse croisée "relation à autrui" (vs) "schéma de pensée" des individus de l'échantillon



Les entreprenants qui procèdent au changement par intégration (PE) sont centrés sur l'avenir, mais également ouverts aux autres. Ils sont dans une logique collaborative et sont à l'aise avec le partage, les communautés et les échanges.

A l'inverse, les entreprenants qui procèdent à la consolidation par projection (RI) sont centrés sur le passé et plutôt fermés / peu à l'aise, refusant l'influence extérieure.

Grâce au graphique, on relève une dichotomie entre ceux deux typologies d'individus, laissant très peu de place aux entreprenants qui procèdent à la consolidation par intégration (RE) et au changement par projection (PI).

Les rétrospectifs, RI et RE, nous l'avons vu, peuvent être qualifiés de rénovateurs / stabilisateurs. Il faut toutefois distinguer les rénovateurs / stabilisateurs qui procèdent par projection (RI), c'est-à-dire qu'ils sont davantage dans la discussion, dans l'interaction de nature décisionnelle et convergente (dépendance), et les rénovateurs / stabilisateurs qui procèdent par intégration (RE), c'est-à-dire qu'ils sont davantage dans le dialogue, dans l'interaction de nature exploratoire et divergente (autonomie).

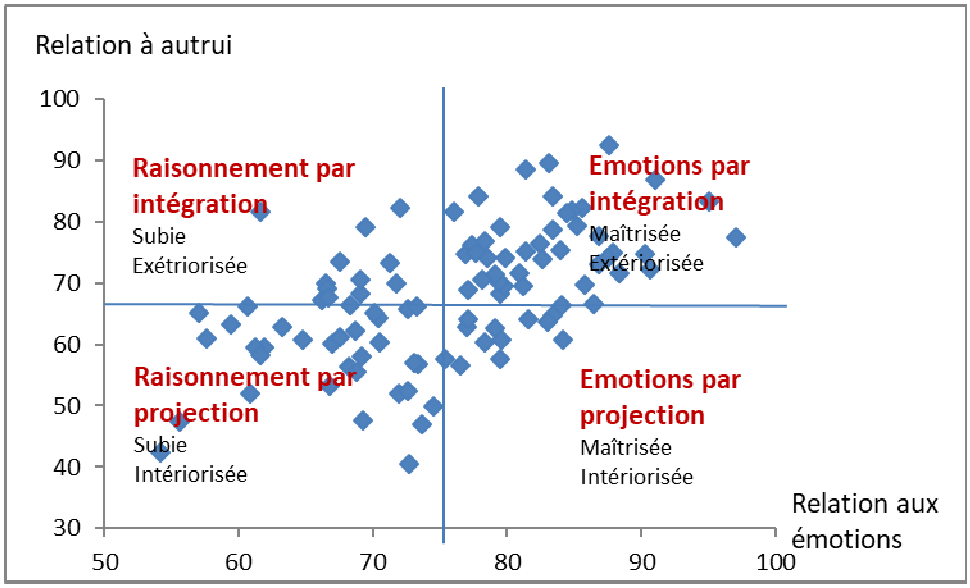
Tableau 32 - Tableau croisé "relation à autrui" (vs) "schéma de pensée" des individus de l'échantillon

Schéma de pensée	**R** Rétrospectif *Stabilisateur*	**P** Prospectif *Innovateur*	

I Intériorisé *Projection*	RI	RI	PI	PI	
E Extériorisé *Intégration*	RE	RE	PE	PE	
I Intériorisé *Projection*	RI	RI	PI	PI	
E Extériorisé *Intégration*	RE	RE	PE	PE	
Relation à autrui					

Comparons à présent les individus en fonction de deux dimensions : « Relation aux émotions » (VS) « Relation à autrui »

Figure 47 - Analyse croisée "relation à autrui" (vs) "relation aux émotions" des individus de l'échantillon



Les entreprenants qui procèdent au raisonnement par projection (SI) s'intéressent d'avantage au monde intérieur. Ils préfèrent utiliser un raisonnement clair et non équivoque lors d'un problème, plutôt que de se laisser influencer par leurs émotions.

A l'inverse, les entreprenants qui utilisent les émotions par intégration (ME) sont d'avantage tournés vers l'extérieur, vers les autres, plutôt ouverts à une communauté, et utilisent leurs émotions pour résoudre des problèmes.

Grâce à ce graphique, on relève une dichotomie entre ceux deux typologies d'individus, laissant très peu de place aux entreprenants qui procèdent au raisonnement par intégration (SE), et aux émotions par projection (MI).

Les individus qui sont dans une relation à leur émotions subie, SI et SE, font d'avantage confiance à leur raison. Il faut toutefois distinguer ceux qui font appel à leur raison par projection (SI), et qui se retrouvent dans des scénarios de dépendance (influençables), et les individus qui font appel à leur raison par intégration (SE) (autonomie).

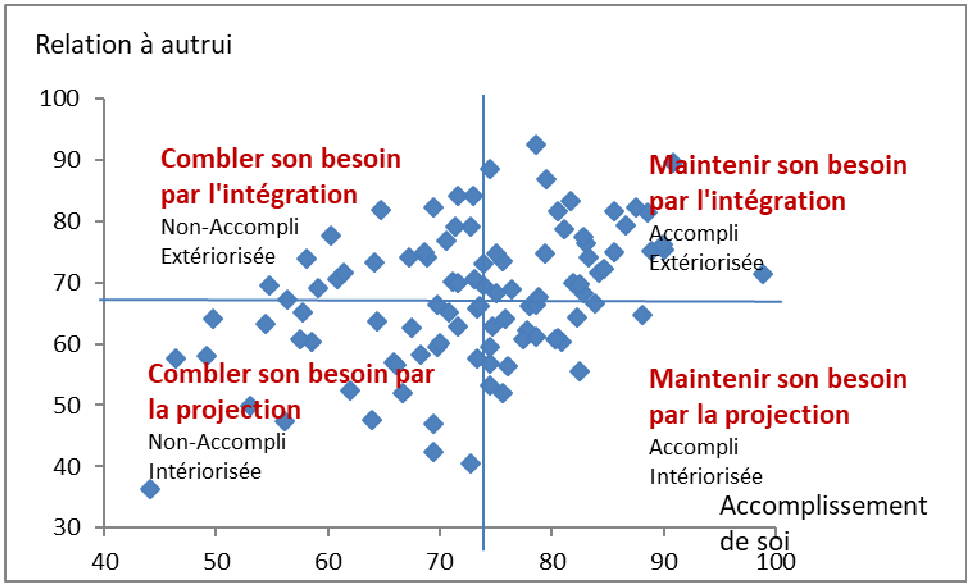
Les individus qui sont dans une relation à leurs émotions maîtrisée, MI et ME, font d'avantage confiance à leurs émotions. Il faut toutefois distinguer ceux qui font appel à leurs émotions par projection (MI), et ceux qui font appel à leurs émotions par intégration (ME).

Tableau 33 - Tableau croisé "relation aux émotions" (vs) "relation à autrui" des individus de l'échantillon

					Relation aux émotions
I Intériorisé *Projection*	SI	SI	SI	SI	**S** Subie *Raison*
E Extériorisé *Intégration*	SE	SE	SE	SE	
I Intériorisé *Projection*	MI	MI	MI	MI	**M** Maîtrisée *Emotions*
E Extériorisé *Intégration*	ME	ME	ME	ME	
Relation à autrui					

Comparons à présent les individus en fonction de deux dimensions : « Accomplissement de soi » (VS) « Relation à autrui »

Figure 48 - Analyse croisée "relation à autrui" (vs) "accomplissement de soi" des individus de l'échantillon



Les individus qui comblent leur besoin par projection (NI) sont motivés par le fait de combler un manque, et souhaitent obtenir un élément qu'ils ne possèdent pas (pouvoir, autonomie, indépendance…) ; Ils sont mus par leur propre univers intérieur.

A l'inverse, les individus qui souhaitent maintenir leur besoin par l'intégration (AE) sont par le désir de maintenir les valeurs et les besoins déjà satisfaits. Ils sont d'avantage tournés vers l'extérieur et vers les autres.

Grâce à ce graphique, on relève une dichotomie entre ceux deux typologies d'individus, laissant très peu de place aux entreprenants qui souhaitent combler leur besoin par l'intégration (NE), ou qui souhaitent maintenir leur besoin par la projection (AI).

Les individus qui sont accomplis, AE et AI, recherchent à maximiser le plaisir. Il faut toutefois distinguer les individus qui recherchent l'autonomie, par l'intégration (AE), et les individus qui sont dans la projection (AI).

De la même manière, pour les individus qui sont non accomplis, NA et NI, il faut distinguer ceux qui ont un mode de relation par l'intégration (NE), et ceux qui ont en mode de relation par projection (NI).

Tableau 34 - Tableau croisé "accomplissement de soi" (vs) "relation à autrui" des individus de l'échantillon

I Intériorisé *Projection*	**NI**	**AI**	**NI**	**AI**	
E Extériorisé *Intégration*	**NE**	**AE**	**NE**	**AE**	
I Intériorisé *Projection*	**NI**	**AI**	**NI**	**AI**	
E Extériorisé *Intégration*	**NE**	**AE**	**NE**	**AE**	
Relation à autrui	**N** Non-A *Désir*	**A** Accompli *Plaisir*	**N** Non-A *Désir*	**A** Accompli *Plaisir*	**Accomplissement de soi**

5.2.2 Les classes

Les individus peuvent être répartis en fonction de ces quatre dimensions :

- Schéma de pensée ➔ Restrictif ou prospectif
- Intelligence émotionnelle ➔ Basse ou haute
- Accomplissement de soi ou non ➔ Non-A ou A
- Relation à autrui ➔ intériorisée ou extériorisée

Nommons ces classes :

Tableau 35 - Classes psychosociologiques des individus de l'échantillon

Schéma de pensée	**R** Rétrospectif *Stabilisateur*		**P** Prospectif *Innovateur*		**Relation aux émotions**
I Intériorisé *Projection*	**RSNI** Classe **1** 18 individus	**RSAI** Classe **2** 13 individus	**PSNI** Classe **3** 2 individus	**PSAI** Classe **4** 2 individus	**S** Subie *Raison*
E Extériorisé *Intégration*	**RSNE** Classe **5** 3 individus	**RSAE** Classe **6** 3 individus	**PSNE** Classe **7** 3 individus	**PSAE** Classe **8** 2 individus	
I	**RMNI**	**RMAI**	**PMNI**	**PMAI**	**M**

Intériorisé *Projection*	Classe **9** 4 individus	Classe **10** 3 individus	Classe **11** 3 individus	Classe **12** 4 individus	Maîtrisée *Emotions*
E Extériorisé *Intégration*	**RMNE** Classe **13** 4 individus	**RMAE** Classe **14** 6 individus	**PMNE** Classe **15** 8 individus	**PMAE** Classe **16** 23 individus	
Relation à autrui	**N** Non-A *Désir*	**A** Accompli *Plaisir*	**N** Non-A *Désir*	**A** Accompli *Plaisir*	**Accomplissement de soi**

Les 18 individus de la classe 1 ont un schéma de pensée rétrospectif, une relation aux émotions subie, un non accomplissement de soi et une relation à autrui intériorisée. Nous pourrions les qualifier de rénovateurs / stabilisateurs qui sont mus par leur raison, qui veulent combler un manque, et qui sont plutôt dans la dépendance d'autrui.

Les 23 individus de la classe 16 ont un schéma de pensée prospectif, une relation aux émotions maîtrisée, un accomplissement de soi et une relation à autrui extériorisée. Nous pourrions les qualifier d'innovateurs qui sont mus par leurs émotions, qui veulent se faire plaisir, et qui sont plutôt dans l'autonomie.

Les 20 individus des classes 8, 12, 14 et 15 sont répartis avec une seule variable « inhibée » : un schéma de pensée rétrospectif ou relation aux émotions subie, ou un non accomplissement de soi ou une relation à autrui intériorisée.

Les 18 individus des classes 4, 6, 7, 10, 11 et 13 sont répartis avec deux variables « inhibées » : un schéma de pensée rétrospectif et / ou une relation aux émotions subie et / ou un non accomplissement de soi et / ou une relation à autrui intériorisée.

Les 22 individus des classes 2, 3, 5 et 9 sont répartis avec trois variables « inhibées » : un schéma de pensée rétrospectif et / ou une relation aux émotions subie et / ou un non accomplissement de soi et / ou une relation à autrui intériorisée.

5.3 Analyse, présentation et discussion des résultats

5.3.1 Analyse sociodémographique des individus

Les classes en fonction des âges / générations

Tableau 36 - Analyse des classes psychosociologiques en fonction des âges

Âge	
Moyenne de l'échantillon	33,0
Minimum de l'échantillon	20,0
Maximum de l'échantillon	62,0
Ecart type de l'échantillon	11,5

Rétrospectif	28,2
Prospectif	41,0
Subie	38,4
Maîtrisée	30,8

Non-A	34,5
A	34,7
Intériorisé	33,1
Extériorisé	36,2

Les individus qui ont un schéma de pensée rétrospectif (rénovateurs / stabilisateurs), et les individus qui ont une relation à leurs émotions maîtrisée semblent être les individus les plus jeunes de l'échantillon.

Les individus qui ont un schéma de pensée prospectif (innovateurs), et les individus qui ont une relation à leurs émotions subie semblent être les individus les plus âgés de l'échantillon.

L'âge semblerait être un élément prépondérant et révélateur du schéma de pensée des entreprenants, et il semblerait que son mode de fonctionnement (émotions subies ou maîtrisées) en soit impacté.

D'autre part, il semblerait que l'accomplissement de soi et la relation à autrui n'aient pas de corrélation à l'âge des individus.

De nombreux auteurs ont mis en avant cet élément : « Les jeunes sont pessimistes quant-à leur avenir ». Anne Muxel, directrice de recherches au Cevipof (CNRS / Sciences Po), explique que « ce qui s'aggrave, c'est le pessimisme quant aux possibilités que la société française peut leur offrir pour s'intégrer dans de bonnes conditions, pour trouver un travail rémunéré à la hauteur de leurs compétences, pour qu'ils se sentent reconnus quant à leur utilité sociale et dans leur rôle, pour obtenir leur autonomie » (2013). En 2016, Anne Muxel

mène une enquête sur la nouvelle génération : les jeunes de 18 à 34 ans se définissent comme une génération « sacrifiée » ou « perdue » : 73% estiment que la crise économique aura un impact sur leur avenir. En février 2017, l'INSEE fait paraître une étude relative à « La situation financière se transmet partiellement de génération en génération » (Emilie Pénicaud, Thomas Renaud, Laurence Rioux). Ils y exposent les contrastes entre les générations, « les générations les plus anciennes ont plus de chances de ressentir une amélioration de leur situation financière par rapport à leur famille que les générations les plus récentes ». En 2011, le politologue Dominique Reynié mène une enquête dans 25 pays auprès de 32700 personnes sur les 16-29 ans. Selon cette enquête, les « jeunes des pays émergents – la Chine, l'Inde, le Brésil, la Russie ou le Maroc – voient l'avenir comme un océan de promesses et d'opportunités à saisir » tandis que les pays développés sombrent dans le pessimisme : discours anxiogène, vision négative de la mondialisation, verrouillage du marché de l'emploi. Paradoxalement, les jeunes des pays développés sont satisfaits de leur existence : « La santé, leur temps libre, les amis, tout va bien ».

Ces éléments sont corroborés par notre étude : les jeunes générations sont plutôt pessimistes, sauf les jeunes marocains qui ont une vision plutôt optimiste de l'avenir.

Les jeunes générations semblent donc plutôt pessimistes, fermées à l'expérience ; tandis que les moins jeunes (40 à 55 ans) semblent plus optimistes, ouverts à l'expérience, stables psychologiquement, avec un sentiment d'efficacité personnelle, et un épanouissement de soi-même.

En ce qui concerne la relation à ses émotions, il semblerait que les jeunes générations utilisent leur raison, et les générations plus âgées utilisent leurs émotions. En 2013, Sandrine Vieillard et Jonathan Harm exposent « l'existence de modifications importantes des processus de traitement de l'information émotionnelle avec l'avancée en âge ». En 2003, Gross & John ont démontré que « comparativement aux jeunes adultes, les aînés utiliseraient davantage une stratégie de régulation des émotions basée sur la réévaluation cognitive plutôt que sur la suppression, suggérant qu'avec l'avancée en âge des stratégies plus adaptées se mettent en place ». Pour Lang & Carstensen en 2002, les aînés rechercheraient le bien-être social et émotionnel, et les jeunes rechercheraient l'accumulation d'expériences et de connaissances. Kennedy et al. En 2004 confirment ces résultats : la régulation des émotions serait un objectif prioritaire pour les aînés. Pour Cartensen, Isaacowitz et Charles en 1999, ce mécanisme de « Socioemotional Selectivity Therory » proviendrait de la conscience accrue de la limite de

temps qui reste à vivre, sans limitation pour les jeunes qui se tournent vers la raison, et avec limitation pour les aînés qui se tournent vers les émotions.

La littérature semble suggérer que les jeunes générations n'arrivent pas ou peu à réguler leurs émotions tandis que les aînés ont une plus grande maîtrise de leur régulation des émotions.

Les résultats de notre étude semblent suggérer que les jeunes générations semblent donc se tourner vers des mécanismes de raison pour prendre leurs décisions, tandis que les aînés semblent se tourner vers leurs émotions, avec une intelligence émotionnelle accrue, une évaluation à leurs émotions, une gestion plus grande de leurs propres émotions, une régulation de leurs émotions et une expression plus libérée de leurs émotions. En outre, les aînés utilisent plus facilement leurs émotions dans la résolution de problèmes.

Ces résultats ne sont pas antinomiques. Les jeunes générations semblent avoir une meilleure maîtrise de leurs émotions d'après notre étude, toutefois, ils utilisent leurs émotions avec un schéma de pensée rétrospectif. Les aînés au contraire semblent subir leurs émotions mais avec un schéma de pensée prospectif.

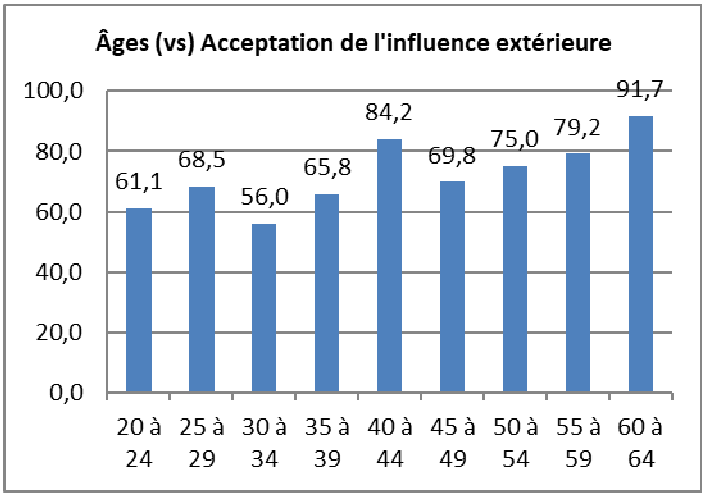
Ce biais semble dû à la population étudiée : des personnes qui désirent entreprendre. Les jeunes générations semblent souffrir d'un manque de confiance pour innover, et se concentrent sur des projets de stabilisation, et les aînés, de par leur expérience, sont plus enclins à innover.

Ces résultats sont révélateurs d'une jeune génération (Y et Z) à la recherche de valeurs conservatrices et des baby-boomers, et générations X, prêts à des changements majeurs pour une vie meilleure.

L'âge ne semble pas avoir d'incidence sur l'accomplissement de soi. Ce constat est corroboré par la littérature. En 2012, François Pichault et Mathieu Pleyers, dans leur enquête « Pour en finir avec la génération Y… Enquête sur une représentation managériale », exposent qu'il n'existe pas de différence significative entre les générations pour le besoin d'accomplissement, et plus spécifiquement pour la « réalisation d'un projet personnel clair », pour la « possibilité de se développer » ou encore pour « l'importance des programmes de formation continuée pour attirer/retenir ». Toutefois, il faut distinguer la temporalité de cet accomplissement. Alors que les générations baby-boomers et X sont prêt à des sacrifices, une attente (temporalité longue) pour atteindre un objectif, les jeunes générations (Y et Z) recherchent l'accomplissement « ici et maintenant » (temporalité courte).

En ce qui concerne la relation à autrui, il ne semble pas y avoir de distinction entre les générations. Il faut toutefois relativiser ce constat en analysant plus finement les variables. L'acceptation de l'influence extérieure est influencée par l'âge des individus :

Figure 49 - Impact de l'âge sur l'acceptation de l'influence extérieure



Les jeunes générations (Y et Z) acceptent moins l'influence d'autrui que leurs aînés. Cette caractéristique aura une incidence directe sur l'acceptation de l'accompagnement.

Tableau 37 - Moyennes d'âge en fonction des classes psychosociologiques

Schéma de pensée	Rétrospectif Rénovateurs / stabilisateurs		Prospectif Innovateurs		**Relation à ses émotions**
Intériorisé Projection / dépendance	33,3	28,3	43,0	39,5	Subie Raison
Extériorisé Intégration / autonomie	23,7	36,0	50,0	53,5	
Intériorisé Projection / dépendance	23,8	22,0	42,3	32,5	Maîtrisée Emotions
Extériorisé Intégration / autonomie	26,0	32,7	34,0	33,5	
Relation à autrui	Non-A Désir	A Plaisir	Non-A Désir	A Plaisir	**Accomplissement de soi**

Une analyse des 16 typologies d'entreprenants confirment les résultats précédents :

Les jeunes générations (Y / Z) sont plutôt pessimistes en l'avenir, et souhaitent stabiliser l'existant en utilisant leurs émotions ; les aînés (générations baby-boomers et X) sont plus optimistes, veulent changer les choses, sont davantage dans l'innovation via des schéma de pensée prospectifs, et utilisent davantage leur raison que leurs émotions. Ces résultats de notre

échantillon avec une population qui a le désir d'entreprendre est à différencier de la population globale, ou les schémas de pensée et la relation à ses émotions, d'après la littérature, semblent inversés.

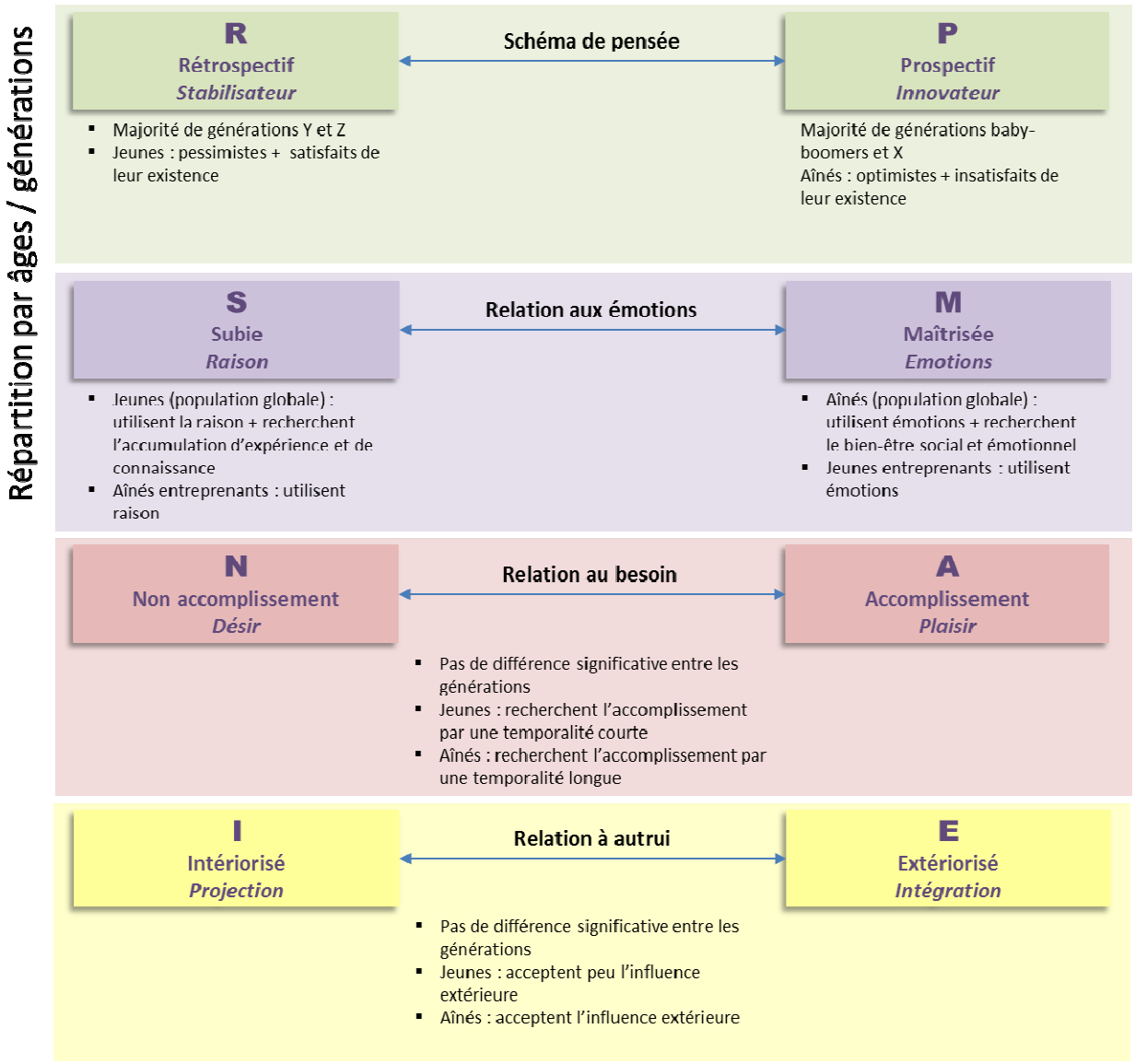
Il semblerait donc que les personnes qui ont le désir d'entreprendre ne soient pas représentatives de la population globale, et soient mues par des désir différents de la population globale : les jeunes générations semblent vouloir changer le monde et utilisent leur raison ; les jeunes générations qui désirent entreprendre, au contraire, souhaitent stabiliser l'existant en utilisant davantage leurs émotions. De même, les aînés (générations baby-boomers et X) semblent plus conservateurs et ont une plus grande régulation de leurs émotions tandis que les aînés qui désirent entreprendre souhaitent innover en utilisant davantage leur raison que leurs émotions.

Cela sous-tend que ces deux éléments (schéma de pensée / relation aux émotions) sont les deux caractéristiques qui différencient tout un chacun (la population globale), des individus qui désirent entreprendre (notre échantillon et notre population qui se sont inscris dans une logique de désirabilité entrepreneuriale).

Il ne semble pas y avoir de différenciation par l'âge de l'accomplissement de soi et de la relation à autrui.

En synthèse :

Tableau 38 - Synthèse quadridimensionnelle de l'âge en fonction des critères psychosociologiques



Les classes en fonction du lieu d'habitation / densité

Lorsque que l'on s'intéresse aux différences sociodémographiques de la population en fonction des lieux d'habitation, il faut distinguer quatre notions :

- La première est la population urbaine : bien que la définition soit soumise à critiques, la définition statistique la plus répandue est celle introduite lors de la conférence de Prague en 1966, avec un endroit qui respecte au moins l'un de ces trois critères :
    - Un groupement d'habitations compact (dans lequel aucune habitation n'est distante des autres de plus de 200 mètres)
    - Ce groupement compte au moins 10000 habitants
    - Un nombre compris entre 2000 et 10000 à la condition que l'effectif vivant de l'agriculture ne dépasse pas les 25%
- La deuxième est la population rurale (campagnes) : Selon l'INSEE, une commune est dite rurale quand elle n'atteint pas le seuil de 2000 habitants.
- Les zones périurbaines (couronne périurbaine) : selon la définition de l'INSEE, un ensemble continu et sans enclave formé par un pôle urbain et par sa couronne, c'est-à-dire les communes dont 40% de population active résidente ayant un emploi travaille dans le pôle urbain.
- Une quatrième notion, totalement déconnectée des trois notions précédentes, serait à prendre en compte pour notre étude : le cas des populations néorurales, les citadins ayant décidé de partir s'installer en zone rurale. Certes, ces populations sont classées dans la deuxième catégorie (population rurale), toutefois, une distinction devrait être faites pour analyser leurs variables psychosociologiques.

Afin d'éviter tout biais de définition, nous avons décidé d'effectuer une étude sociodémographique non sur la dichotomie urbain / rural, mais sur la densité des lieux de résidence. L'INSEE a créé quatre catégories en fonction des densités des communes :

- Les communes densément peuplées : zones de densité supérieure à 1500 hab./Km2
- Les communes de densité intermédiaires : zones de densité comprise entre 300 et 1500 hab./Km2
- Les communes peu denses : zones de densité comprises entre 25 et 300 hab./Km2
- Les communes très peu denses : zones de densité inférieures à 25 hab./Km2

Tableau 39 - Analyse des classes psychosociologiques en fonction de la densité des lieux d'habitation

Densité Hab/km2
Moyenne de l'échantillon 4477,8

Minimum de l'échantillon	29,0
Maximum de l'échantillon	21154,0
Ecart type de l'échantillon	4635,6

Rétrospectif	5150,0
Prospectif	4548,6
Subie	5750,8
Maîtrisée	3947,9

Non-A	4434,8
A	5263,9
Intériorisé	4330,0
Extériorisé	5368,6

Il est intéressant de noter que la majorité de notre population et plus spécifiquement de notre échantillon habite dans des villes densément peuplées, dû au dispositif mis en place dans des grandes villes : Nancy, Orléans, Paris, Casablanca, …

Ce constat constitue un biais d'analyse non négligeable. Nous pouvons toutefois analyser les divergences de moyennes de l'échantillon en fonction des 16 types d'entreprenants :

Tableau 40 - Moyennes des densités des lieux d'habitation en fonction des classes psychosociologiques

Schéma de pensée	Rétrospectif Rénovateurs / stabilisateurs		Prospectif Innovateurs		**Relation à ses émotions**
Intériorisé Projection / dépendance	3768,0	4112,9	8543,0	3501,5	Subie Raison
Extériorisé Intégration / autonomie	2336,0	14993,3	6036,7	2715,0	
Intériorisé Projection / dépendance	2959,0	4197,3	4080,7	3477,8	Maîtrisée Emotions
Extériorisé Intégration / autonomie	4561,3	4272,5	3193,8	4840,6	
Relation à autrui	Non-A Désir	A Plaisir	Non-A Désir	A Plaisir	**Accomplissement de soi**

Les valeurs n'ont pas de résonnances propres pour notre étude. Toutefois, les deltas de moyenne constituent une information non négligeable : Par exemple, il est intéressant de noter la différence existante entre les PSNI en moyenne à 8543 hab./Km2 et les RSNE en moyenne à 2336 hab./Km2. Que nous apportent comme informations ces éléments ?

D'une part que les individus qui ont un schéma de pensée rétrospectif vivent dans des zones de plus forte densité que les individus qui ont un schéma de pensée prospectif, notamment les RSAE qui atteignent quasiment les 15000 hab./Km2.

Deuxièmement, que les individus qui ont une relation à leurs émotions subie vivent dans des zones de plus forte densité que les individus qui ont une relation à leurs émotions maîtrisée.

Troisièmement, que les individus accomplis vivent dans des zones plus peuplées que les individus non accomplis.

Enfin, que les individus qui ont une relation à autrui extériorisée vivent en moyenne dans des zones plus peuplées que les individus qui ont une relation à autrui intériorisée.

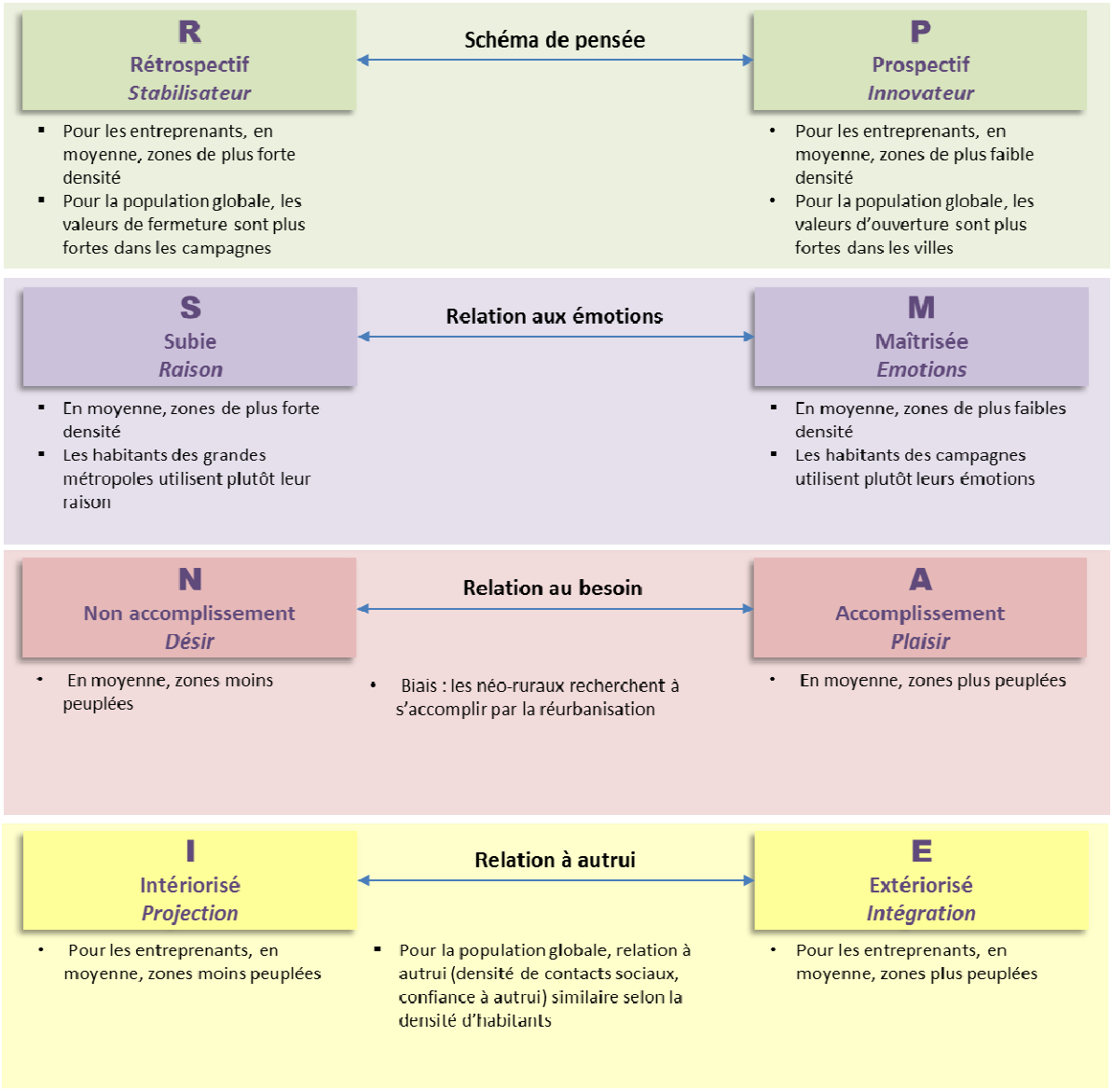
Pierre Bréchon, professeur émérite de science politique, Sciences po Grenoble / PACTE, a effectué une étude sociodémographique « Populations urbaines, populations rurales », en 2017. Selon lui, il n'existe pas de différence de genre, et plus étonnamment, presque pas de différence d'âge entre les zones peu denses et les zones densément peuplées. Selon ce dernier, des différences apparaîssent dans le niveau d'étude « Notamment plus on vit dans une zone urbaine importante, plus on est diplômé ». Le niveau de revenu est également disparate « les plus hauts revenus étant un peu plus concentrés dans les grandes villes ».

Selon l'ISSP (International Social Science Survey, composé de plusieurs chercheurs français, dont Pierre Bréchon, mais également des chercheurs du CNRS, Sciences Po, LISST, …) France en 2014, la densité de contacts sociaux et la confiance à autrui sont similaires selon les densités d'habitations. L'étude déconstruit les images et croyances établies : non, la confiance à autrui n'est pas différente en fonction de la densité des territoires ; non, la participation collective (participer à un parti politique, un syndicat, une Eglise, une association sportive, culturelle ou de loisirs, …) n'est pas plus grande en ville qu'en campagne.

Certaines différences sont toutefois mises en avant par cette étude : outre les orientations politiques ou les systèmes de santé, c'est l'ouverture et la fermeture qui est l'élément important de différenciation : les valeurs d'ouverture sont plus fortes dans les villes et les valeurs de fermetures, dans les campagnes.

En synthèse :

Tableau 41 - Synthèse quadridimensionnelle de la densité des lieux d'habitation en fonction des critères psychosociologiques



Les classes en fonction du sexe des individus

D'après Camille Carrier, professeure titulaire à l'Institut de recherches sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières, Pierre-André Julien, titulaire de la Chaire de recherche Bell pour les PME de classe mondiale à l'Institut de recherches sur les PME de l'Université du Québec et William Menvielle, professeur à l'Institut de recherches sur les PME de l'université du Québec à Trois-Rivières, les études et recherches effectuées sur l'entrepreneuriat féminin (motivations, style de gestion, performance de leurs entreprises, besoins de formation, accès au financement, conciliation travail-famille, participation à des réseaux d'affaires) indiquent « que peu de différences significatives [femmes / hommes]

engendrant un situation favorable ou défavorable à l'entrepreneur peuvent être véritablement démontrées ».

Selon Claire Bernard, Caroline Le Moign et Jean-Paul Nicolaï, les hommes et les femmes n'auraient pas les mêmes comportements face au risque, et les femmes s'investiraient plus dans des projets moins ambitieux. D'autre part, les femmes souffriraient d'une certaine forme de discrimination dans l'accès au financement ; ils soulignent également que ce fait proviendrait d'une demande de financement moins forte pour les femmes.

Pour Annie Cornet et Christina Constantinidis, les femmes entrepreneures sont marquées par les rapports sociaux de genre (influence du modèle social féminin comme femme, conjointe, mère…, répartition des tâches familiales et parentales à l'intérieur du ménage). Leurs choix sont dictés par le poids social attribué aux femmes : choix du secteur d'activité (commerces, services, soins de santé, services aux personnes), choix de la taille d'entreprise essentiellement de petite taille ce qui les pénalise dans leur recherche de financement et dans leur perspective de développement et de croissance, choix conditionné par le risque (empruntent généralement de petits montants, volonté de ne pas mettre sa famille en situation de précarité).

Toutefois, au-delà de ces rapports au risque, aux ambitions, et aux choix qui en découlent, existe t-il des différences significatives dans la personnalité, la motivation et les compétences des femmes entreprenantes et des hommes entreprenants ?

Tableau 42 - Analyse des classes psychosociologiques en fonction du sexe

Sexe		
Moyenne de l'échantillon	49% ♂	51% ♀
Rétrospectif	52% ♂	48% ♀
Prospectif	45% ♂	55% ♀
Subie	54% ♂	
Non-A	47% ♂	53% ♀
A	50% ♂	50% ♀
Intériorisé	51% ♂	

	46% ♀	49% ♀
Maîtrisée	44% ♂	46% ♂
	56% ♀	54% ♀
Extériorisé		

Tableau 43 - Moyennes des sexes en fonction des classes psychosociologiques

Schéma de pensée	Rétrospectif Rénovateurs / stabilisateurs		Prospectif Innovateurs		**Relation à ses émotions**
Intériorisé Projection / dépendance	61% ♂ 39% ♀	54% ♂ 46% ♀	50% ♂ 50% ♀	100% ♂ 0% ♀	Subie Raison
Extériorisé Intégration / autonomie	0% ♂ 100% ♀	67% ♂ 33% ♀	67% ♂ 33% ♀	0% ♂ 100% ♀	
Intériorisé Projection / dépendance	25% ♂ 75% ♀	33% ♂ 67% ♀	33% ♂ 67% ♀	25% ♂ 75% ♀	Maîtrisée Emotions
Extériorisé Intégration / autonomie	50% ♂ 50% ♀	67% ♂ 33% ♀	38% ♂ 62% ♀	48% ♂ 52% ♀	
Relation à autrui	Non-A Désir	A Plaisir	Non-A Désir	A Plaisir	**Accomplissement de soi**

Une analyse des 16 typologies d'entreprenants indique des différences significatives en fonction du genre des individus.

Les hommes ont majoritairement un schéma de pensée rétrospectif (rénovateurs / stabilisateurs), tandis que les femmes ont un schéma d'avantage prospectif (innovatrices). Les hommes sont plus fermés aux changements et s'orientent plus vers la consolidation de l'existant, alors que les femmes sont plus ouvertes au changement, plutôt proactives par rapport aux grandes mutations, et favorisent le changement.

D'autre part, les femmes ont davantage recours à leurs émotions dans les affaires et font preuve d'une intelligence émotionnelle supérieure aux hommes. Les hommes, quant à eux, sont davantage guidés par leur raisonnement. Ils utilisent moins leurs émotions dans la résolution de problèmes, évaluent moins leurs propres émotions et expriment moins leurs émotions.

Majoritairement, les femmes se sentent moins accomplies que les hommes (insatisfaction de vie, non estime de soi, vie non authentique). Il est toutefois intéressant de noter que la parité est atteinte dans l'accomplissement de soi : autant de femmes que d'hommes considèrent être accomplis et souhaitent maintenir leur satisfaction.

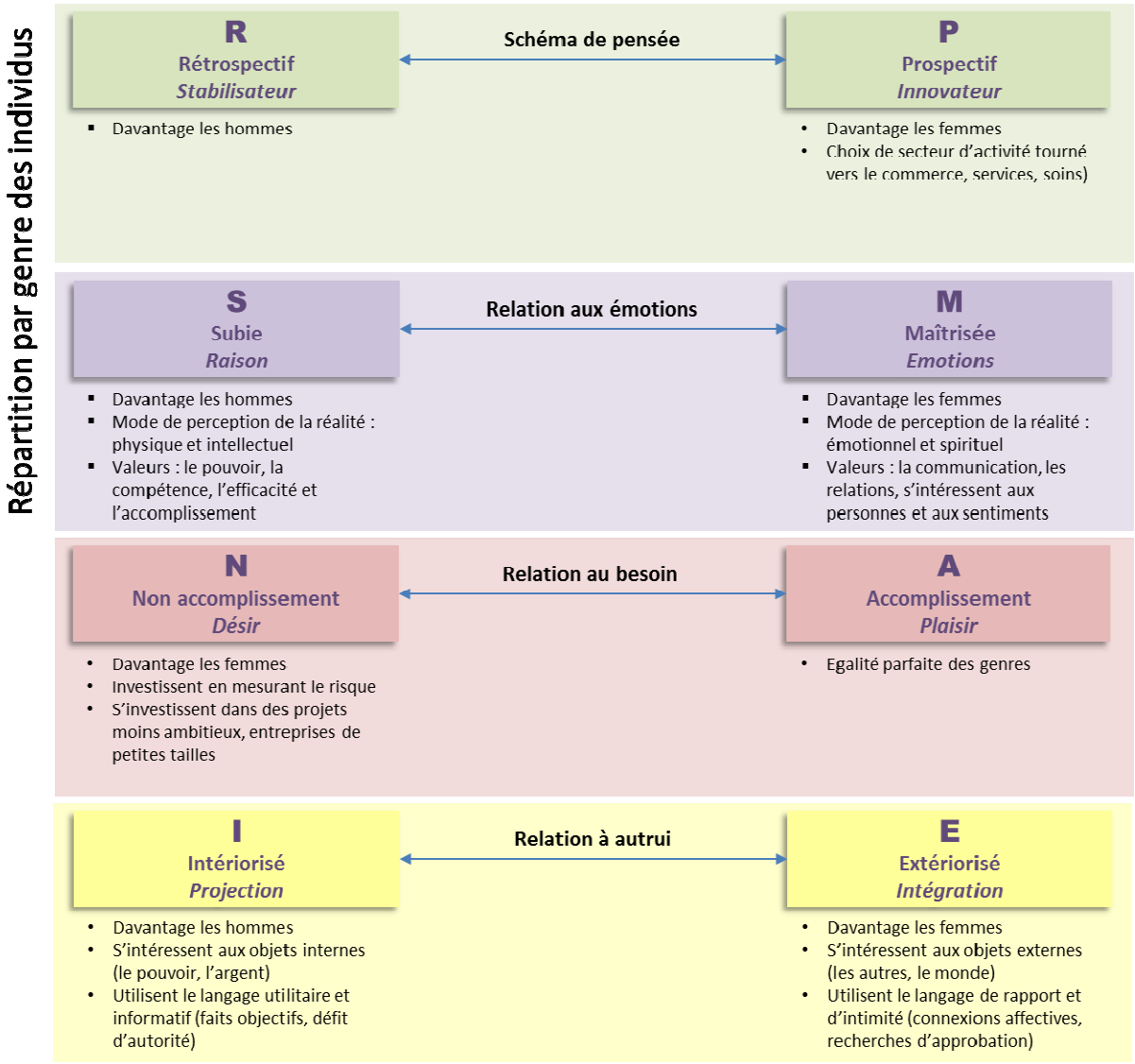
En ce qui concerne la relation à autrui, les femmes s'intéressent plutôt aux objets externes (les autres, le monde), sont ouvertes à une communauté et s'orientent dans une relation d'intégration (gagnant-gagnant, accepte l'influence extérieure, proactive dans l'évaluation sociale, agréable dans leurs relations). Les hommes s'intéressent plutôt à leur univers intérieur (pouvoir, argent, …) et s'orientent dans une relation de projection (conflictuel, refus de l'influence extérieure).

Des auteurs et psychologues ont expliqué les différences psychologiques et comportementales entre les hommes et les femmes via leurs recherches scientifiques et / ou leurs expériences cliniques empiriques :

- Pour l'auteur Jo Tanenbaum, les hommes évoluent dans des modes de perception de la réalité qui sont physiques et intellectuels, tandis que les femmes évoluent dans des modes émotionnels et spirituels ;
- Pour la sociolinguiste Deborah Tannen, les femmes utilisent un langage de rapport et d'intimité (connexions affectives, recherche d'approbation, …) alors que les hommes utilisent un langage utilitaire et informatif (faits objectifs, défit d'autorité, …).

En synthèse :

Tableau 44 - Synthèse quadridimensionnelle du sexe en fonction des critères psychosociologiques



Les classes en fonction du niveau d'étude

Anna Vedel, psychologue à l'Université d'Aahus, au Danemark, a mené une étude sur 13.300 étudiants entre 1992 et 2015 en analysant 12 études de personnalité. Elle s'intéresse plus spécifiquement à la corrélation entre traits de personnalité (basé sur le modèle du Big Five : névrotisme, extraversion, ouverture, agréabilité et conscienciosité) et le choix de spécialisation. Elle met ainsi en évidence des distorsions énormes entre les filières et les choix de spécialisation des étudiants : les étudiants en arts et sciences humaines et en

psychologie seraient lunatiques, irritables, instables émotionnellement, très créatifs, curieux et imaginatifs, peu organisés, peu de capacité de concentration et de minutie. A l'inverse, les étudiants en droit, économie et commerce seraient extravertis, sociables, sûrs d'eux, moins créatifs et peu agréables.

Intéressons-nous dans un premier temps aux niveaux d'études de notre échantillon sans scinder par choix de spécialisation :

Afin d'avoir une vision de notre population, nous pondérons les niveaux d'étude :

- Bac ➔ Pondération 0
- Bac + 1 ➔ Pondération 1
- Bac + 2 ➔ Pondération 2
- Bac + 3 ➔ Pondération 3
- Bac + 4 ➔ Pondération 4
- Bac + 5 ➔ Pondération 5
- Bac + 8 ➔ Pondération 6

Tableau 45 - Analyse des classes psychosociologiques en fonction des niveaux d'études

Niveaux d'études	
Moyenne de l'échantillon	4,4
Minimum de l'échantillon	0,0
Maximum de l'échantillon	6,0
Ecart type de l'échantillon	1,6

Rétrospectif	4,1	Non-A	4,5
Prospectif	4,8	A	4,4
Subie	4,6	Intériorisé	4,4
Maîtrisée	4,3	Extériorisé	4,5

Tableau 46 – Pondération des niveaux d'études en fonction des classes psychosociologiques

Schéma de pensée	Rétrospectif Rénovateurs / stabilisateurs		Prospectif Innovateurs		**Relation à ses émotions**
Intériorisé Projection / dépendance	4,5	3,7	5,5	5,0	Subie Raison
Extériorisé Intégration / autonomie	4,7	3,7	4,7	5,0	
Intériorisé	4,5	3,7	3,3	4,8	Maîtrisée

Projection / dépendance					Emotions
Extériorisé Intégration / autonomie	3,5	4,3	5,1	4,8	
Relation à autrui	Non-A Désir	A Plaisir	Non-A Désir	A Plaisir	**Accomplissement de soi**

Les valeurs n'ont pas de résonnances propres pour notre étude. Toutefois, les deltas des moyennes constituent une information non négligeable. Par exemple, il est intéressant de noter que les individus au schéma de pensée prospectif sont majoritairement plus diplômés que les individus au schéma de pensée rétrospectif. D'autre part, les individus qui ont une relation à leurs émotions subie sont majoritairement plus diplômés que les individus qui ont une relation à leurs émotions maîtrisée. En revanche, il n'y a pas de différence notable entre les personnes « accomplis » ou « non accomplis ». Il n'existe également pas de différence en fonction de la relation à autrui.

Afin de donner de la finesse à notre analyse, intéressons-nous aux filières et thématiques récurrentes de notre échantillon (diplômés ou en cours d'obtention du diplôme) :

- 15 sont dans des filières de commerce (marketing / commerce, force de vente)
- 11 individus sont étudiants en efficience énergétique
- 10 sont dans des filières droit / économie / gestion
- 9 sont dans des filières informatiques
- 9 sont dans des filières de sciences de la nature (physique, chimie, biologie)
- 7 sont dans des filières de sciences de l'entrepreneuriat (entrepreneuriat, repreneuriat, intrapreneuriat)
- 5 sont dans des filières de psychologie

Les autres individus sont soit dans des filières non représentatives, soit n'ont pas voulu répondre à cette question.

Tableau 47 - Pondération des quatre critères constitutifs des classes psychosociologiques et des moyennes d'âge en fonction des filières des individus

Filière	Schéma de pensée	Relation à ses émotions	Relation à son besoin	Relation à autrui	Moyenne âge
Efficience énergétique	70,0	77,1	76,9	70,2	21,7
Commerce	66,6	74,2	72,3	65,2	28,1

Droit / éco / gestion	74,6	76,2	71,2	70,1	36,4
Informatique	70,5	76,6	73,5	64,4	31,7
Sciences de la nature	69,6	74,0	68,3	65,4	33,0
Entrepreneuriat	66,6	71,6	71,3	68,9	22,1
Psychologie	76,7	73,4	79,7	68,8	45,8
Moyenne échantillon	**70,6**	**75,3**	**72,9**	**67,6**	**32,9**

Les individus diplômés ou en cours d'obtention de diplôme dans des filières liées à l'efficience énergétique ont globalement une relation à leurs émotions maîtrisée (intelligence émotionnelle haute), sont plutôt accomplis (satisfaction de vie, bonne estime d'eux et vie authentique) et une relation à autrui extériorisée (ouverts à une communauté, s'intéressent aux objets externes comme les autres ou le monde, acceptent l'influence extérieure), et ceux malgré leur jeune âge.

Les individus diplômés ou en cours d'obtention de diplôme dans des filières de commerce (forces de vente, marketing / commercial) ont un schéma de pensée plutôt rétrospectif. Ils s'intéressent essentiellement à la consolidation plutôt qu'au changement.

Les individus diplômés ou en cours d'obtention de diplôme dans des filières droit / économie / gestion ont un schéma de pensée plutôt prospectif (centrés sur l'avenir, optimistes, ouverts à l'expérience). En outre, ils ont également une relation aux émotions maîtrisée ainsi qu'une relation à autrui extériorisée.

Les diplômés (ou en cours d'obtention du diplôme) en informatique ont une relation aux émotions maîtrisée. Toutefois, ils ont une relation à autrui intériorisée (fermés à une communauté, s'intéressent à leur univers intérieur, plutôt dans la projection et non dans l'intégration).

Les diplômés (ou en cours de diplomation) en sciences de la nature souhaitent combler un manque (relation au besoin faible). Leur sentiment de réussite passe par le fait de combler ce manque, pour arriver à une estime d'eux, et à une satisfaction de vie.

Les diplômés (ou en cours de diplomation) en entrepreneuriat ont un schéma de pensée rétrospectif et une relation aux émotions subie. Ces résultats sont sans doute à corréler à l'âge des individus (en moyenne 22 ans). La plupart sont dans la projection et n'ont pas

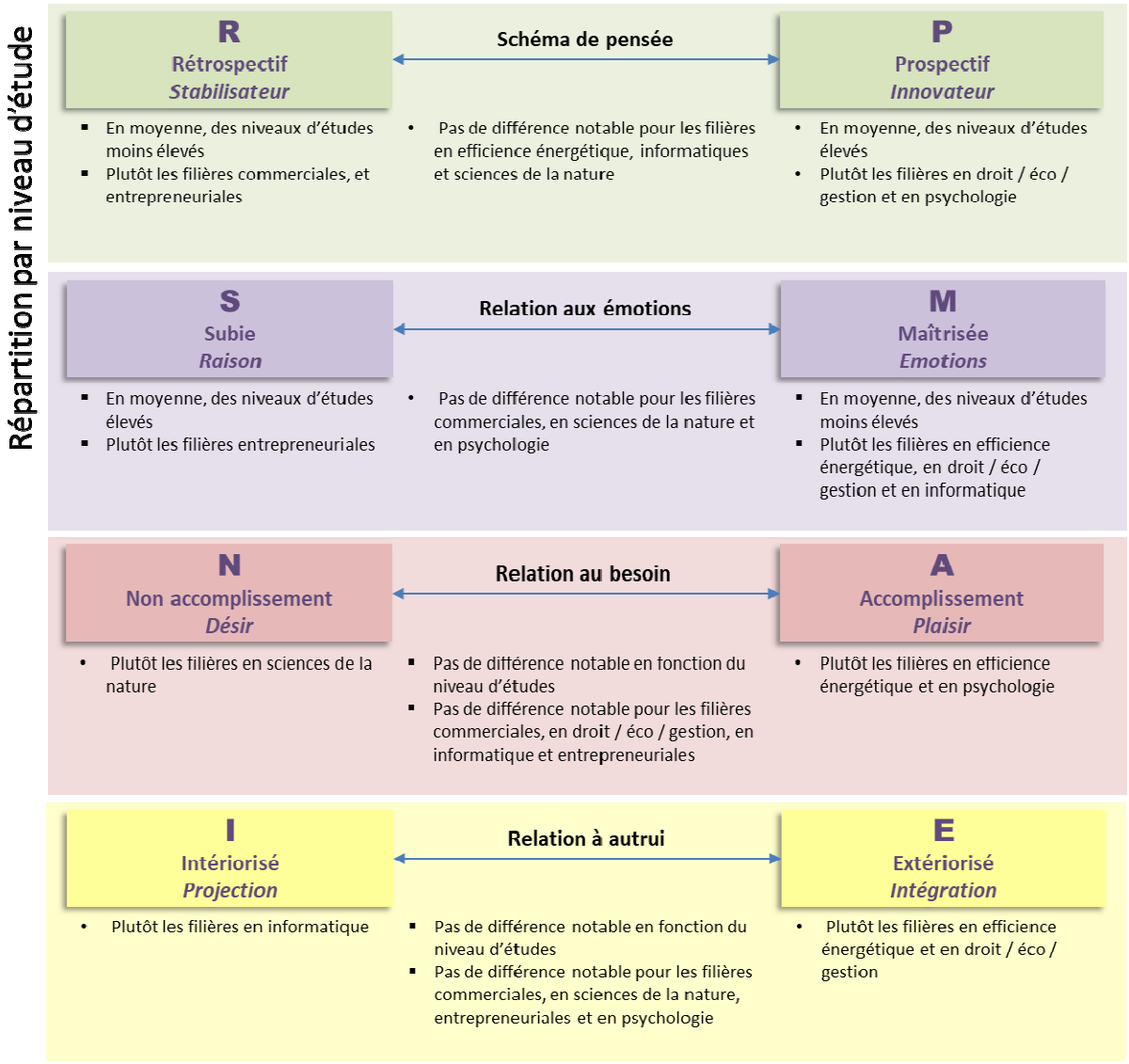
encore fait murir leur choix quant au fait de se lancer dans l'entrepreneuriat au sens large (intrapreneuriat, repreneuriat, entrepreneuriat).

Les diplômés de psychologie de notre échantillon ont en moyenne 46 ans. Leur schéma de pensée est prospectif (orienté vers le changement, optimistes, centrés sur l'avenir) et se sentent accomplis (estime d'eux, satisfaction de vie, vie authentique).

Ces résultats corroborent ceux d'Anna Vedel concernant des divergences relativement fortes en fonction du choix de filière. Il faut noter, comme le souligne Anna Vedel, qu'il semblerait que les choix de filières soient faits en fonction des traits de personnalité et non l'inverse (les personnalités ne se modèlent pas en fonction du choix de filière).

En synthèse :

Tableau 48 - Synthèse quadridimensionnelle des niveaux d'études en fonction des critères psychosociologiques



5.3.2 Analyse psychosociologique des individus

Les classes en fonction de l'appréhension de l'environnement

Par appréhension de l'environnement, nous attendons ici la distinction entre « perception » et « jugement ». Grâce au MBTI, cette préférence a été popularisée et grandement évoquée dans la littérature. Nous retiendrons que deux modes de fonctionnement existent pour appréhender l'environnement :

- D'un côté, les personnes qui utilisent leur jugement (organisation). D'après la littérature, ils gèrent les actions de manière organisée, prévisionnelle et planifiée. Ils ont une attitude proactive. Ils ont une organisation logique et transmissible, une bonne relation à l'autorité, font preuve d'un bon sens du devoir, ils ont le sens des délais, des horaires et des programmes.
- De l'autre côté, les personnes peuvent utiliser la perception (adaptation). Ils gèrent les actions de manière flexible et adaptée aux circonstances. Ils ont une attitude réactive. Leur organisation est plutôt personnelle, supportent peu l'autorité, et adaptent les délais et les programmes.

Figure 50 - Répartition des classes psychosociologiques en fonction du couple perception / jugement

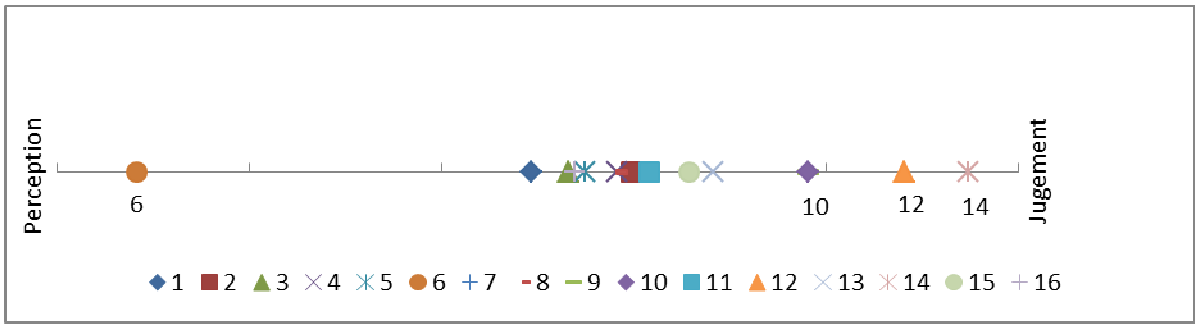
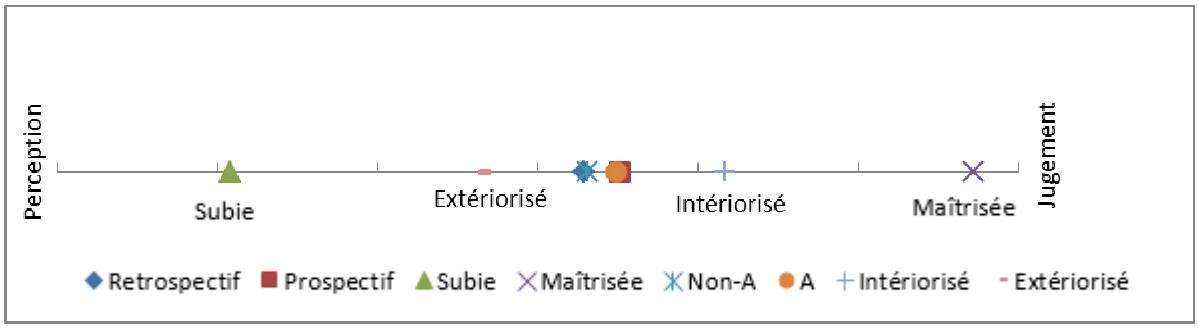


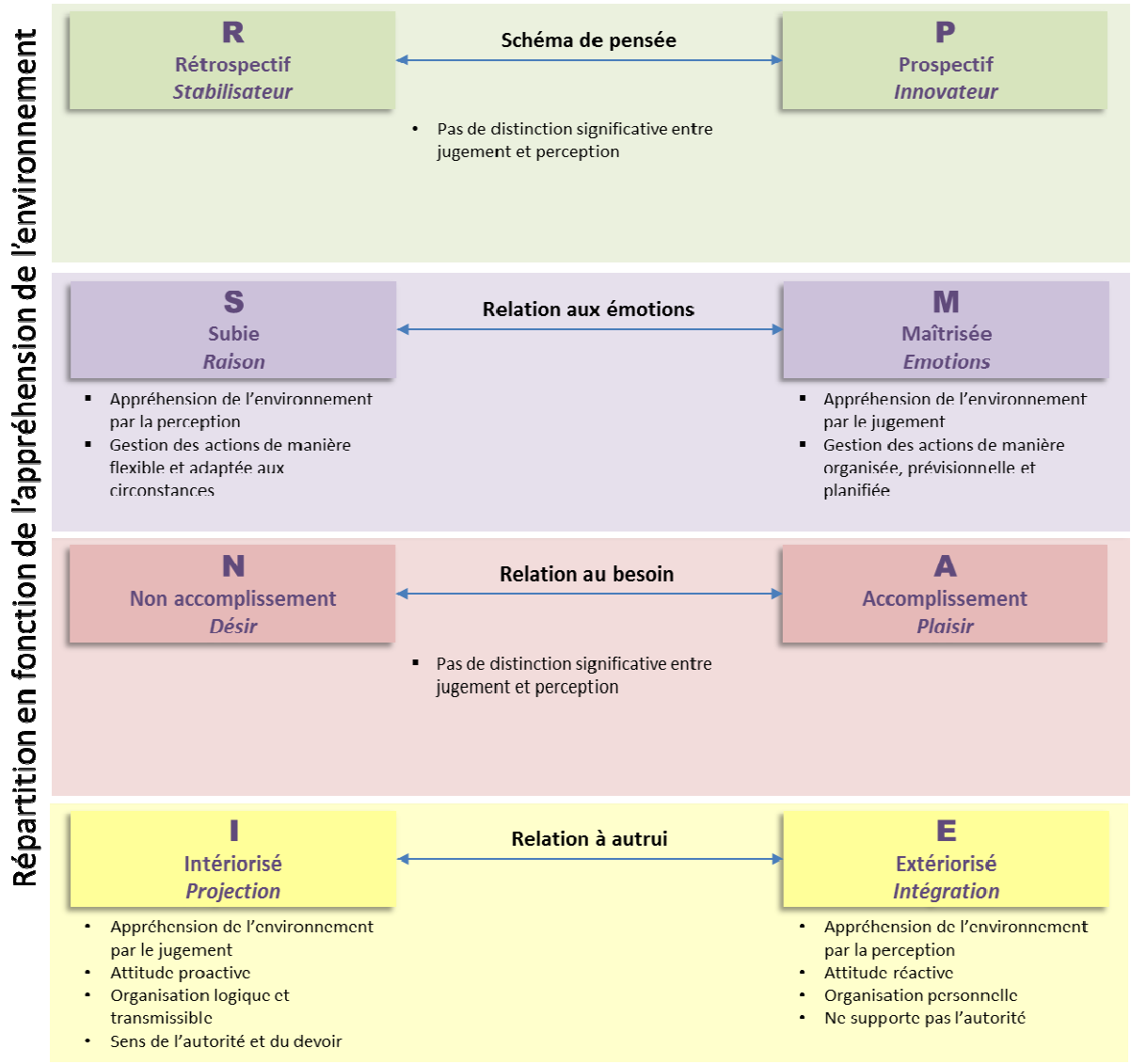
Figure 51 - Répartition des critères psychosociologiques en fonction du couple perception / jugement



Il est intéressant de noter que les individus qui sont majoritairement dans la perception ont une relation aux émotions subie, tandis que les individus qui sont majoritairement dans le jugement ont une relation aux émotions maîtrisée. Il en va de même pour la relation à autrui intériorisée pour les individus dans le jugement et une relation à autrui extériorisée pour les individus dans la perception. En ce qui concerne le schéma de pensée et la relation au besoin, ces variables ne sont pas corrélées à la perception et au jugement.

En synthèse :

Tableau 49 - Synthèse quadridimensionnelle de l'appréhension de l'environnement en fonction des critères psychosociologiques



Les classes en fonction de l'intolérance à l'incertitude

Le risque est un élément quantifiable, tandis que l'incertitude est non quantifiable. La problématique première réside dans la prise de décision et de juger si les bénéfices justifient l'action.

Pour certaines personnes, le risque et / ou l'incertitude sont anormalement présents, ce qui les amènent à une aversion et peuvent paralyser les décisions, les actions et toutes formes de nouveautés dans leur vie.

En ce qui concerne le risque, des outils existent et permettent de le minimiser. A l'inverse, l'incertitude n'est pas mesurable et relève d'éléments psychologiques. En ce qui concerne les enjeux dits importants d'un individu, ce dernier engage facilement des ressources pour minimiser son incertitude (achat de systèmes de sécurités, souscription à des assurances…). Toutefois, une certaine forme de résistance au changement implique que l'individu va choisir le statu quo plutôt que le changement radical. En ce qui concerne l'entrepreneuriat, le fait de se lancer dans l'action est un risque et apporte une incertitude. Beaucoup d'outils existent pour minimiser les risques (business Plan, prévisionnels, rencontre avec des acteurs, définition d'objectifs, de plans d'action, de tableaux de bord…). En ce qui concerne l'incertitude à l'inverse, certains individus développent une intolérance (voir une aversion) qui entraîne doute, anxiété et inquiétude. Certains auteurs parlent d'allergie à l'incertitude. D'après I. Geninet, P. Harvey, C. Doucet et M. Dugas, du laboratoire des troubles anxieux, Université Concordia, « l'intolérance à l'incertitude peut se décrire comme la difficulté à accepter le fait qu'il n'est pas complétement impossible qu'un évènement négatif puisse se produire malgré sa faible probabilité ».

Face à une problématique, dans un cas, des individus pourront être tolérants à l'incertitude en ne dramatisant pas la situation et en étant détendue. D'autres individus, moins tolérants à l'incertitude, vont imaginer le pire scénario, vont rechercher en vain la réassurance et vont présenter des symptômes d'anxiété. Ces derniers élaboreront des scénarios d'élimination, de contournement ou d'évitement de cette incertitude (se rassurer en créant des listes, en évitant de faire certaines choses, en se surinformant). Cette surinformation ne diminuera pas l'inquiétude pour autant. D'après I. Geninet, P. Harvey, C. Doucet et M. Dugas, « vouloir augmenter la certitude diminue la tolérance à l'incertitude et ne fait qu'augmenter les inquiétudes. Au contraire, augmenter sa tolérance à l'incertitude aide à diminuer les inquiétudes ».

Un accompagnateur d'une personne désirant entreprendre qui est intolérante à l'incertitude devra se concentrer non pas sur l'augmentation de la certitude (qui ne fera que faire perdurer l'inquiétude), mais sur l'augmentation de la tolérance à l'incertitude.

L'accompagnateur devra se concentrer sur les comportements et non sur la diminution de l'incertitude.

Le PhD en psychologie Danny Gagnon expose les comportements provoqués par l'intolérance, comme l'évitement, la revérification, la recherche de réconfort, le fait de dresser de longues listes, le fait de s'inquiéter, refus de déléguer, la distraction… Selon lui, ces comportements nécessitent du temps et de l'énergie et l'effort généré peut mener à l'épuisement mental et / ou physique. De plus, ces comportements ne résolvent pas le problème de l'incertitude (l'incertitude étant inhérente à la vie). Danny Gagnon explique que « le seul antidote contre l'incertitude est d'apprendre à la tolérer ». Et pour se faire, il énumère trois axes de travail sur soi :

- Apprendre à accepter que l'incertitude fait partie de la vie (on ne peut pas tout savoir, on ne peut prédire l'avenir, …)
- Apprendre à tolérer l'incertitude en s'y exposant
- Prendre le contrôle des pensées négatives

Mais qui sont ces personnes intolérantes à l'incertitude et quelle est leur typologie ?

Figure 52 - Répartition des classes psychosociologiques en fonction de la tolérance à l'incertitude

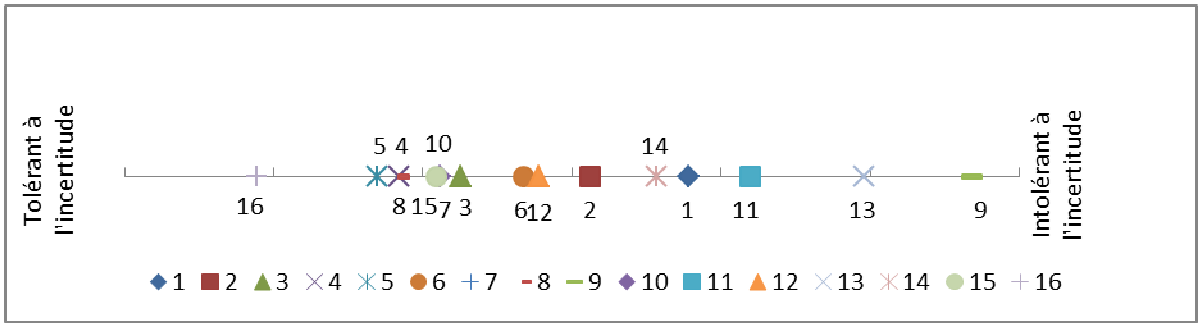
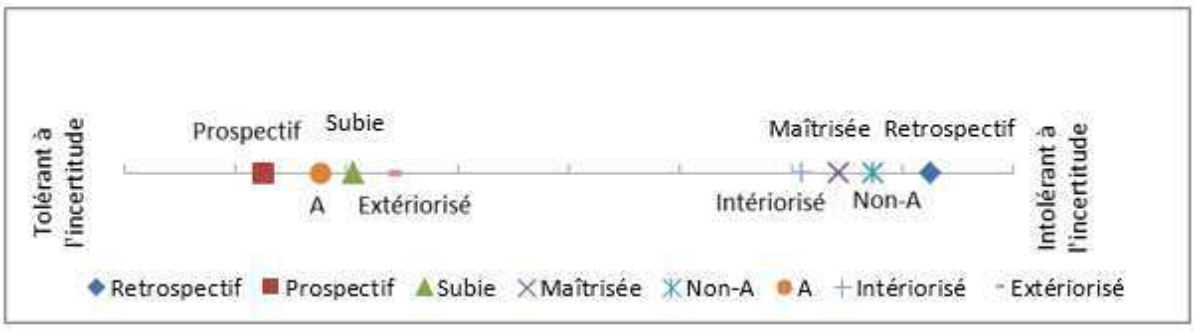


Figure 53 - Répartition des critères psychosociologiques en fonction de la tolérance à l'incertitude



Nous notons que les individus qui ont un schéma de pensée prospectif sont plutôt tolérants à l'incertitude, tandis que les individus qui ont un schéma de pensée rétrospectif sont plutôt intolérants à l'incertitude. Les individus tolérants à l'incertitude sont centrés sur l'avenir, optimistes, ouverts à l'expérience, stables psychologiquement, épanouis et ont un sentiment d'efficacité personnelle développé.

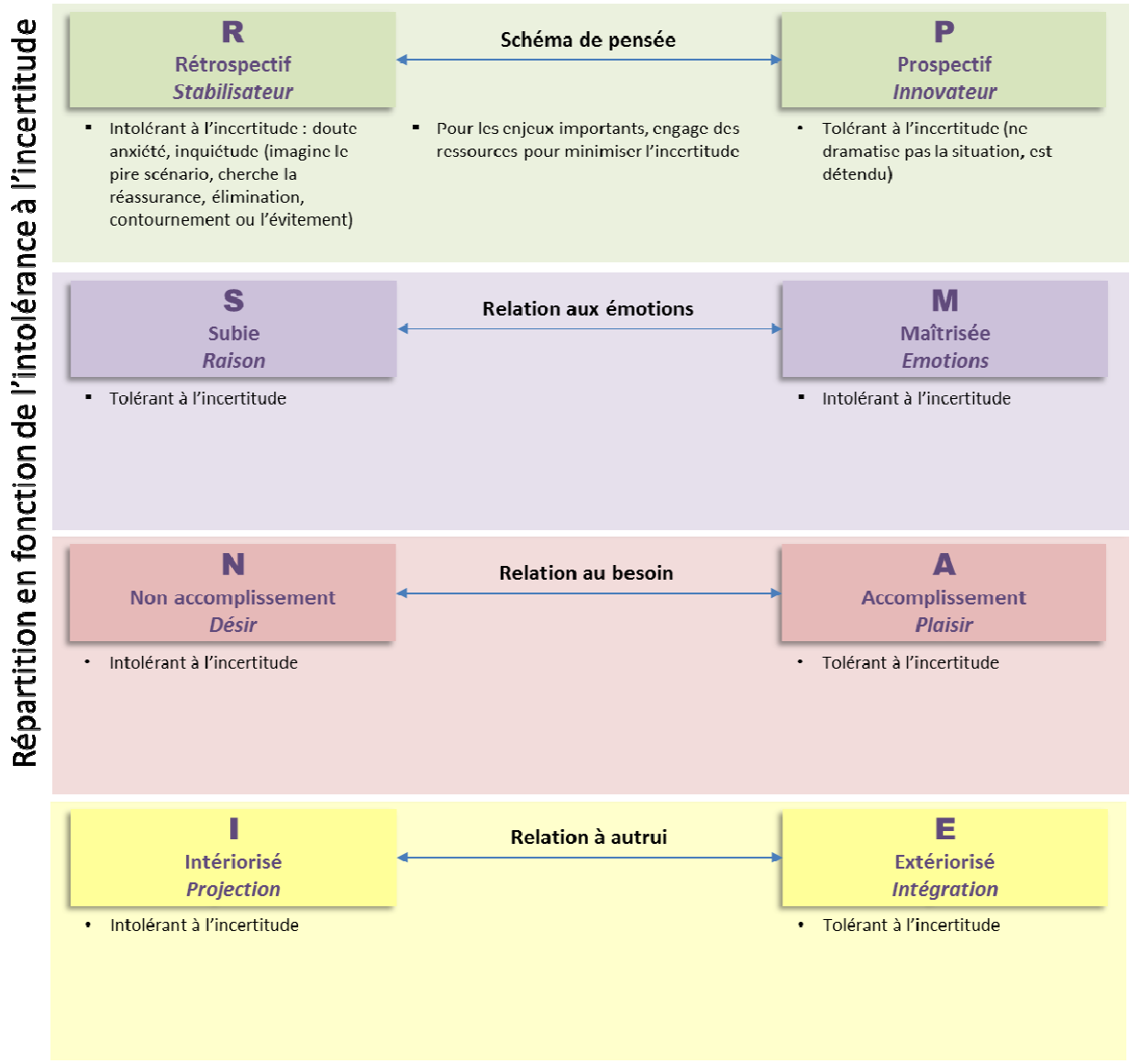
Nous notons également que les individus accomplis (relation au besoin) sont plutôt tolérants à l'incertitude, à l'inverse des individus qui ne sont pas satisfaits de leur vie, qui souffrent d'une non estime de soi et qui ont une vie non authentique. Ils sont plutôt intolérants à l'incertitude.

Troisièmement, les individus qui ont une relation à autrui extériorisée sont tolérants à l'incertitude et les individus qui ont une relation à autrui intériorisée sont plutôt intolérants à l'incertitude.

Intéressons-nous à la relation aux émotions. Il est troublant de constater que les personnes qui ont une relation aux émotions subie sont plutôt tolérants à l'incertitude tandis que les individus qui ont une relation aux émotions maîtrisée sont essentiellement intolérants à l'incertitude. Pour expliquer ce phénomène, il faut se pencher sur les travaux d'Ansel (2005) qui expose que « l'intensité émotionnelle varie en fonction de l'incertitude, facteur dont la prise en compte est centrale pour comprendre le processus décisionnel ». Van Dijk et Zeelenberg (2006) expliquent que « les manifestations émotionnelles d'un individu sont plus faibles dans une situation d'incertitude que dans une situation de certitude ». En 1992, Tversky et Shafir avaient nommé ce phénomène « effet de disjonction ».

En synthèse :

Tableau 50 - Synthèse quadridimensionnelle de la tolérance à l'incertitude en fonction des critères psychosociologiques



Les classes en fonction de la gestion de l'information

D'après Nicole Giroux, Professeure en communication des organisations à l'Université de Montréal, la communication interne doit être vue et pensée comme un processus d'organisation. Toutefois, elle distingue trois formes de communications internes classées dans deux perspectives distinctes.

Dans un premier temps, elle expose que la communication peut être dans une perspective fonctionnaliste (point de vue objectiviste, explique l'ordre, le consensus, l'intégration dans des grands ensembles organisés, rationalité et pragmatisme, explique le fonctionnement des systèmes, et vise à améliorer la performance, structures macrosociologiques), ou dans une perspective interprétative (point de vue des acteurs, approche subjectiviste, quotidien et performance des acteurs en action, actions des individus microsociologiques).

Au sein de la perspective fonctionnaliste, elle classe deux formes de communication :

- La communication productive (Taylor, Fayol, Weber, Simon et Mintzberg) : outil de production (mécaniste, instrumental, « faire faire ») via un message transmis (notion d'autorité et de pouvoir hiérarchisé, contenu opératoire (tâches à accomplir, méthode, résultats) ou contenu d'allocation de ressources (prise de décisions) sans sentiment ou valeur partagée, linéaire et descendant) par un émetteur (plutôt ceux qui savent, les gestionnaires, les supérieurs) à un récepteur (plutôt ceux qui réalisent, les travailleurs, les subordonnés) grâce à des canaux (communication soumise au calcul économique donc surtout formelle, standardisée et écrite (Directives données, mémos, cahiers de règles, procédures administratives, manuels destinés aux opérateurs)) et un système de feedback (suivi des indicateurs, remontée d'informations pour prendre une décision).
- La communication intégratrice / relationnelle (Sfez, Morgan, Lawrence, Lorsch) : outil d'interaction (relationnel, organiste, « Unir ensemble », dialogue, prendre part à l'action collective, satisfaction au travail, besoin d'affiliation, verticale et horizontale) entre deux individus (à la fois émetteurs et récepteurs, partenaires, valeurs partagées, fidélité et engagement des membres) via une communication expressive (émotions, sentiments, attitudes, comportements, capacité d'écoute, attitudes d'ouverture et de confiance), informelle (communication informelle, groupes de travail, gestion par objectifs, groupes autonomes, communication directe, orale, échanges face-à-face, pause-café, cafétéria, sociabilisé et socialisation, rencontres entre les groupes, activités sociales) et également formelle (journaux internes, communiqués, montages audio-visuels).

Dans la perspective interprétative, elle classe :

- La communication « organisante » (McDaniel Johnson, Weick, Barnlund, Roy, Pacanowsky, Boje) : outil de création de l'organisation (l'échange de messages est une activité créatrice, « faire ensemble ») par et pour les membres du collectif (les

individus sont à la fois émetteurs et récepteurs qui interprètent, construisent, confrontent leurs points de vue pour en arriver à une représentation commune, parvenir à un accord suite à des compromis / accommodements, créer des engagements) via une communication transactionnelle (création constante de la relation et de l'identité, échange de valeurs, perception, processus d'ajustement mutuel, collective (mais pas forcément égalitaire en fonction du savoir, de l'autorité formelle, de l'ascendant des participants), multidirectionnelle (mais non désordonnée grâce à des règles de communication construites), conversation orale ou écrite, discussions informelles, groupes de travail, cercles qualité, instauration d'un mode de gestion participative, établissement d'un processus collectif).

Toutefois, existe-t-il des préférences des individus en fonction des moyens de communication disponibles (synchrone / asynchrone et pérenne / éphémère) ?

Figure 54 - Répartition des classes psychosociologiques en fonction des préférences des modes de communication

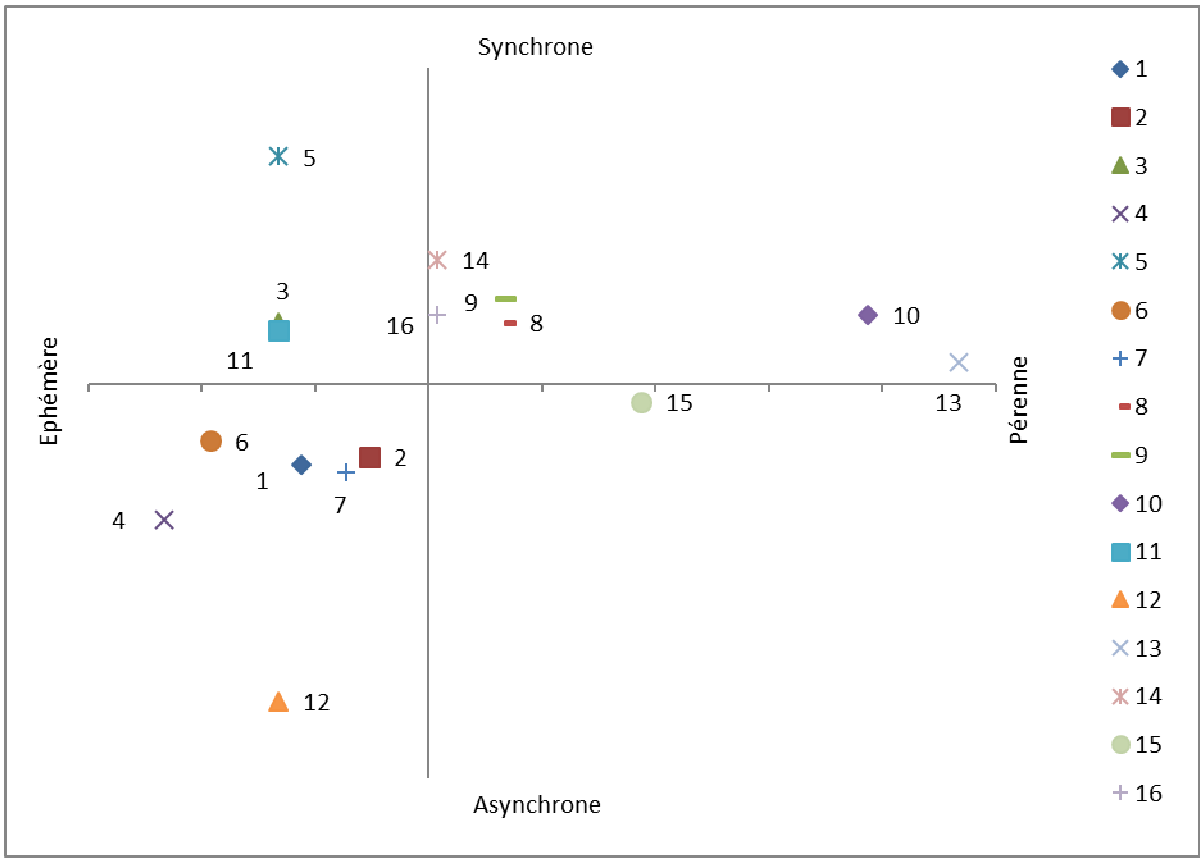
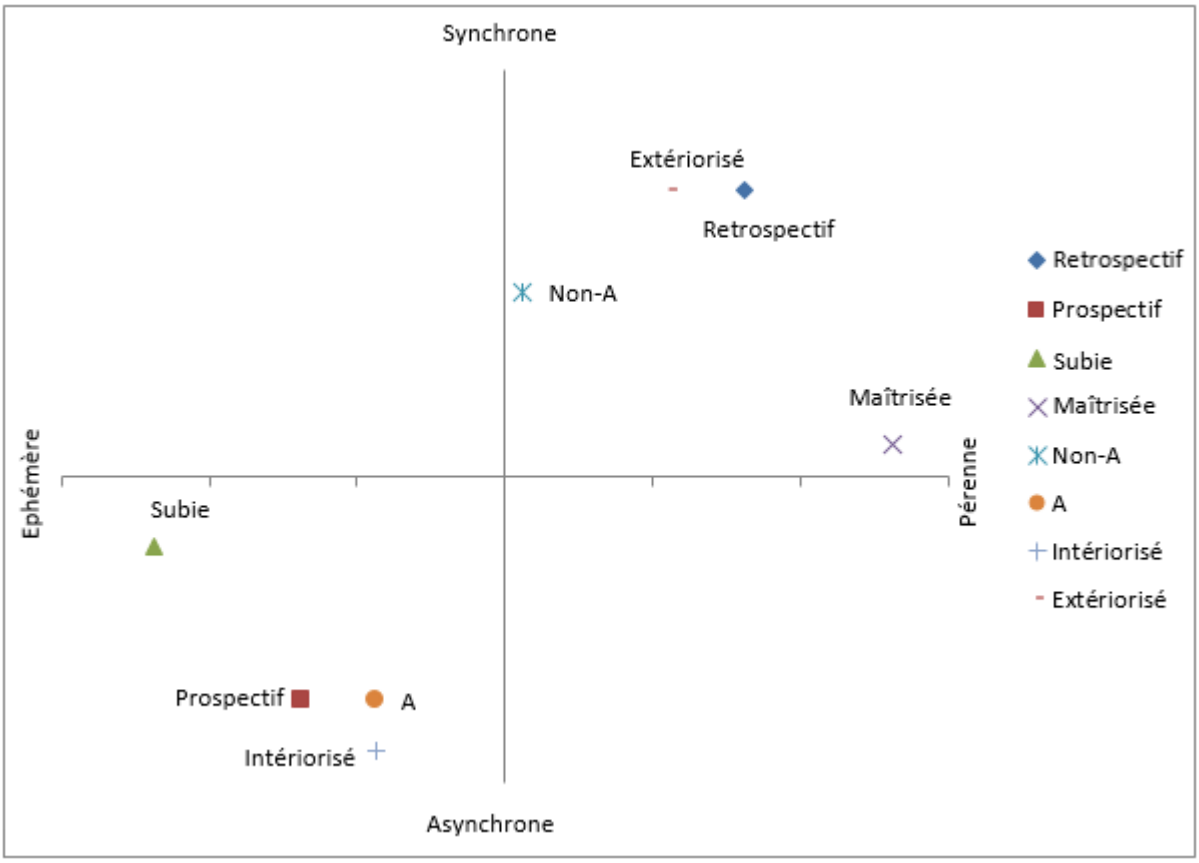


Figure 55 - Répartition des critères psychosociologiques en fonction des préférences des modes de communication



Il est intéressant de noter que les individus sont répartis soit dans des moyens éphémères / Asynchrones, soit dans des moyens pérennes / Synchrones.

Les individus qui ont un schéma de pensée prospectif ainsi que les individus qui ont une relation à autrui intériorisée, et les individus qui sont accomplis, préfèrent les moyens de communication asynchrones (mails, forums, blogs, wikis, messages vocaux…). Ce type de communication se libère des contraintes spatio-temporelles (plages horaires communes, rythme de travail, gestion souple du temps, temps de réflexion dans les échanges). De plus, les « prospectifs » ne s'imposent pas une sauvegarde systématique des échanges avec leurs interlocuteurs et préfèrent des moyens éphémères. Par exemple, ils utilisent leurs messageries mails plus pour un passage à l'action plutôt que comme un outil de traçabilité et de sauvegarde.

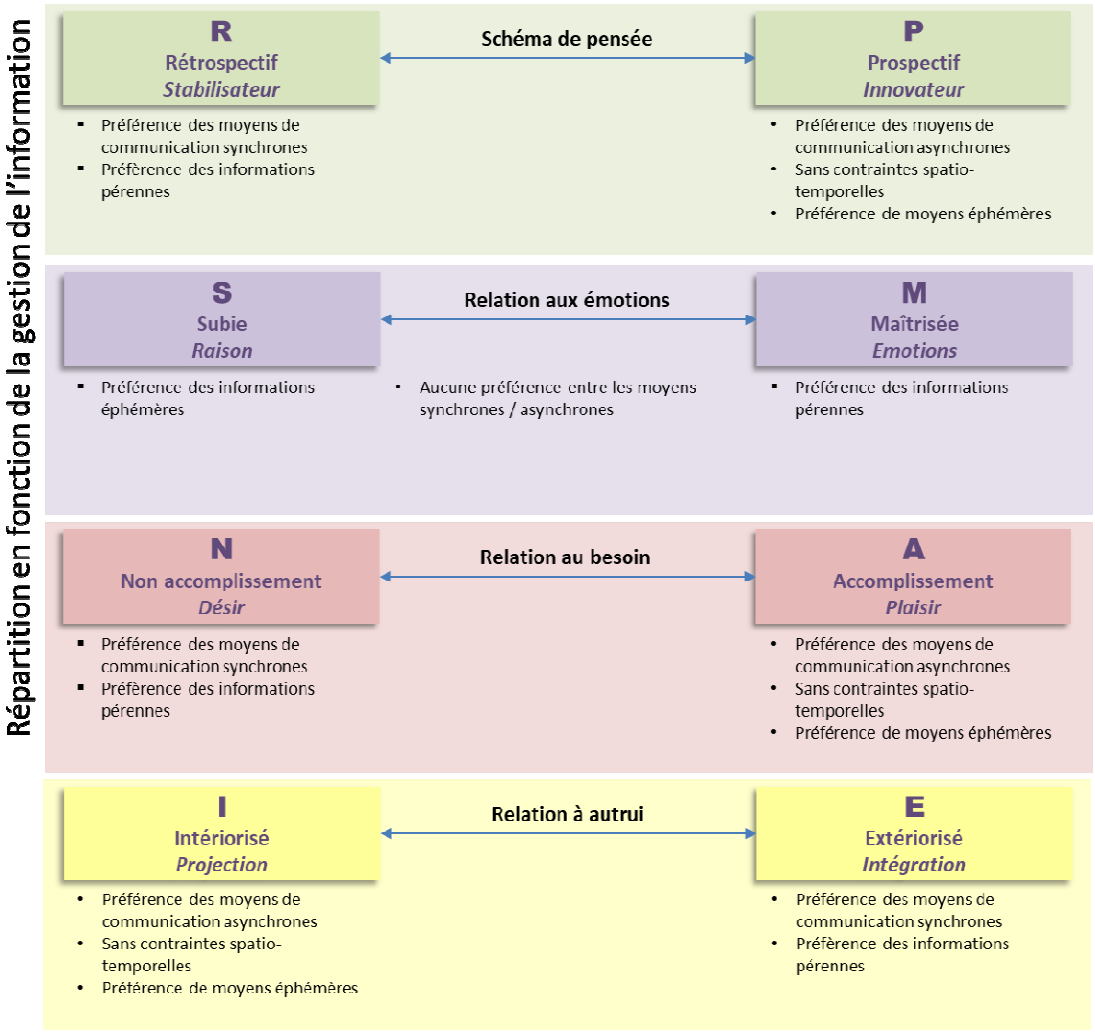
Au contraire, les individus qui ont un schéma de pensée rétrospectif, ainsi que les individus qui ont une relation à autrui extériorisée et qui ne sont pas accomplis, préfèrent les moyens de communication synchrones (face-à-face, rencontre physique, visio, chat vocal, chat écrit…).

De plus, ils préfèrent des informations pérennes (sauvegarde des échanges, traçabilité de l'information, archivage…).

En ce qui concerne la dichotomie « relation des émotions » subie / maîtrisée, elle n'a pas d'emprise sur le type de moyens synchrones ou asynchrones. Toutefois, nous constatons une disparité au niveau de la pérennité des informations. Les individus qui ont une relation aux émotions subie préfèrent les informations éphémères tandis que les individus qui ont une relation aux émotions maîtrisée préfèrent les informations pérennes. Le mode de communication des individus qui désirent entreprendre doit donc être adapté en fonction de leurs préférences.

En synthèse :

Tableau 51 - Synthèse quadridimensionnelle des préférences de la gestion de l'information en fonction des critères psychosociologiques



Les classes en fonction des besoins

Les théories sur la motivation exposent le lien fort existant avec les besoins. Un manque fait apparaitre un besoin qui fait apparaître une tension. Cette tension entraine une recherche d'action pour la réduire / diminuer. Les réponses peuvent être cognitives ou comportementales et aboutissent à la satisfaction du besoin. Soit le besoin est satisfait auquel cas un nouveau besoin apparait, soit le besoin et non satisfait ce qui entraine de nouvelles tensions. Pour la motivation entrepreneuriale, les études tendent à rechercher les besoins des individus (pouvoir, autonomie, indépendance…) et à l'intensité des tensions induites.

Selon Christophe Estay, BEM Bordeaux Management School, François Durrieu, BEM Bordeaux Management School et Pape Madické Diop, BEM Dakar, la motivation « est une construction psychologique débutée dans l'enfance et qui continue tout au long de l'existence ».

Pour Cromie (2000), la motivation entrepreneuriale répond à des besoins d'accomplissement, d'autonomie, de créativité, de confiance en soi et de prise de risques. L'individu suit un chemin cognitif et comportemental qui tente de satisfaire le ou les besoins non satisfaits (parfois depuis l'enfance).

Pour Fineman (1977) et Gartner (1985), la motivation entrepreneuriale répond à des besoins de contrôle, d'autonomie, de création, de propension à la prise de risques, de tolérance à l'ambiguïté et d'estime de soi.

Pour Birley et Westhead (1994), ce sont davantage des satisfactions de besoins de reconnaissance (via des avantages financiers et affectifs), de contrôle de l'environnement et de son indépendance et enfin d'un besoin de développement personnel, qui poussent à l'action entrepreneuriale.

McClelland isole trois types de besoins : accomplissement, pouvoir et affiliation.

Pour notre étude, nous nous sommes intéressés aux besoins psychologiques, aux besoins d'autonomie, aux besoins de compétences et aux besoins d'appartenance sociale.

Besoin psychologique

Les individus qui désirent entreprendre sont mus par des besoins et une recherche du bien-être (bonheur) et la croissance psychologique. Selon les psychologues américains Edward Deci et

Richard Ryan (1970), dans leur théorie de l'autodétermination ces besoins fondamentaux sont innés (issus de l'évolution plutôt qu'appris). Selon Mary M. Johnston et Sara J. Finney (2010), la santé psychologique d'un individu est en souffrance si l'un des trois besoins sous-jacents au besoin psychologique n'est pas satisfait (à savoir : besoin d'autonomie, besoin de compétences et besoin d'appartenance sociale).

Figure 56 - Répartition des classes psychosociologiques en fonction de la satisfaction des besoins psychologiques

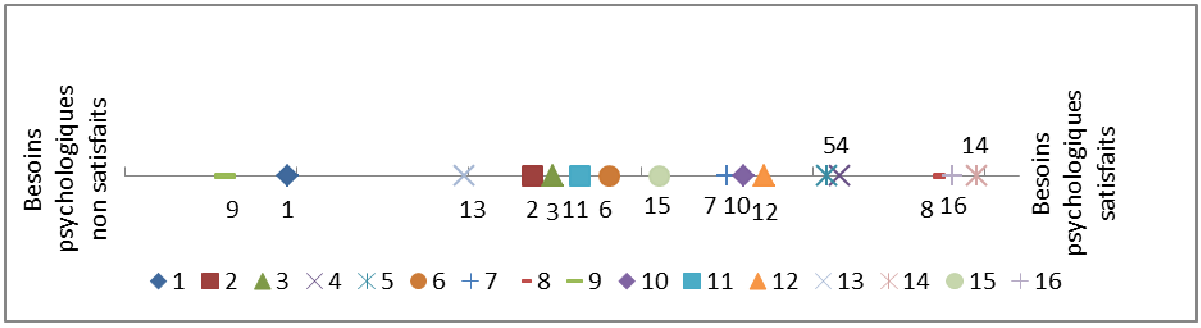
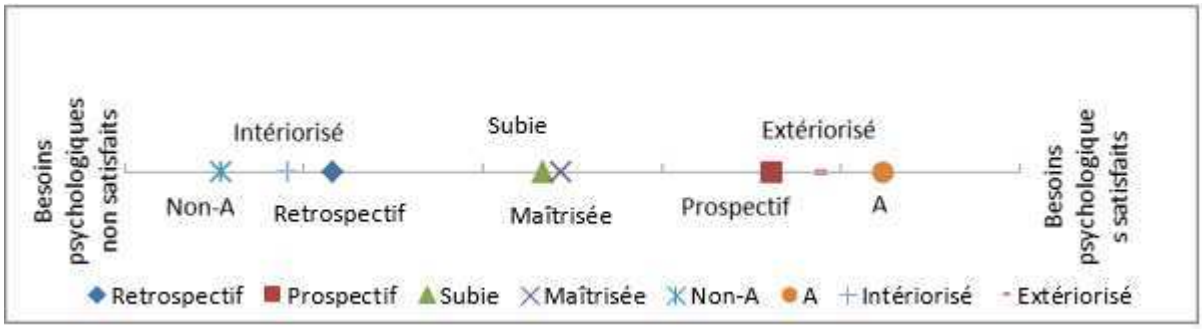


Figure 57 - Répartition des critères psychosociologiques en fonction de la satisfaction des besoins psychologiques



Nous notons que les individus qui ont des besoins psychologiques satisfaits (croissance, intégrité et bien-être) sont les individus qui sont accomplis, qui ont une relation à autrui extériorisée et qui ont un schéma de pensée prospectif. Selon Deci et Ryan (2000), la satisfaction des besoins psychologiques doit être vue comme un but « naturel » de la vie. Pour ces individus (A, Extériorisé, Prospectif, classes 14, 16, 8, 4 et 5), leur organisme connaît la vitalité (Ryan et Frederick (1997)), la congruence interne (Sheldon et Elliot (1999)), et l'intégration psychologique (Deci et Ryan (1991)).

A l'inverse, les individus qui ne satisfont pas leurs besoins psychologiques ne sont pas accomplis, ont une relation à autrui intériorisée et ont un schéma de pensée rétrospectif.

En ce qui concerne la relation aux émotions (subie / maitrisée), il ne semble pas y avoir de répercussion sur les besoins psychologiques.

Besoin d'autonomie

C'est le besoin de se sentir à l'origine ou à la source de ses actions, le sentiment d'avoir le choix et de ne pas subir de coercition ou de pression indésirée.

Figure 58 - Répartition des classes psychosociologiques en fonction de la satisfaction des besoins d'autonomie

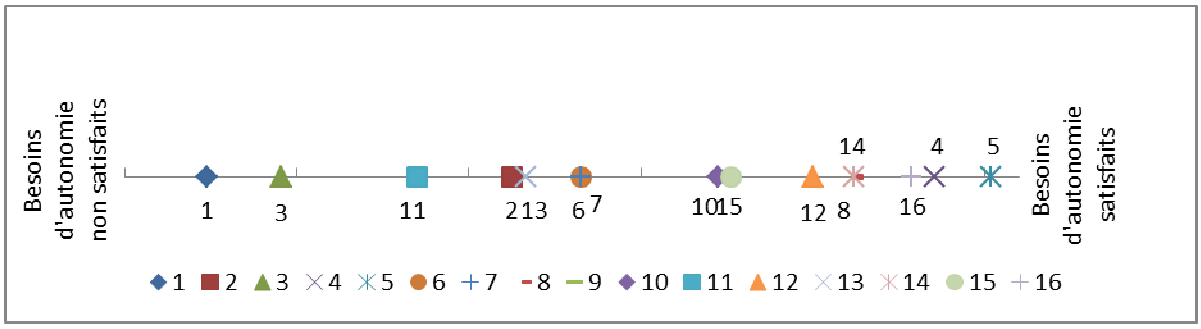
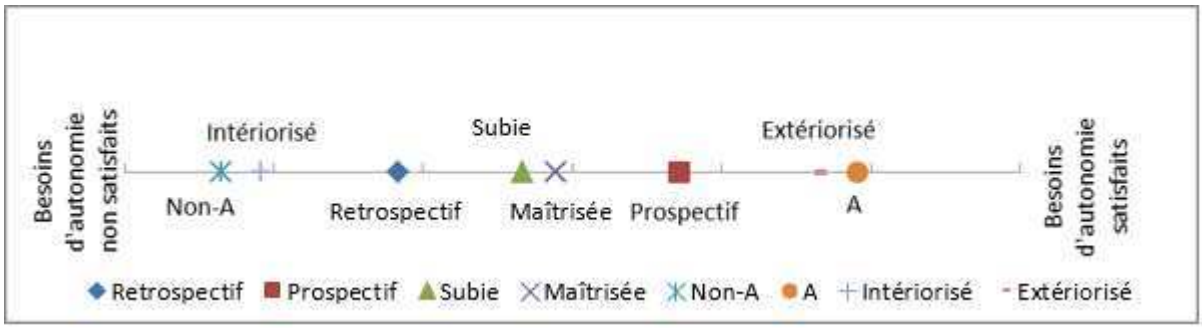


Figure 59 - Répartition des critères psychosociologiques en fonction de la satisfaction des besoins d'autonomie



Le besoin d'autonomie doit être vu comme une composante des besoins psychologiques (dans la théorie de l'autodétermination). Ce qui explique une relative similitude entre les résultats des besoins psychologiques et des besoins d'autonomie. A savoir : les individus qui satisfont leurs besoins d'autonomie sont les individus accomplis, qui ont une relation à autrui extériorisée, et avec un schéma de pensée prospectif. Pour Decharms (1968), cela signifie que ces individus (A, extériorisé, prospectif) ont le sentiment de se sentir à l'origine / à la source de leurs actions, qu'ils sont en congruence avec cette autonomie et qu'ils l'assument entièrement. Pour Jean Heutte, enseignant-chercheur en sciences de l'éducation et psychologie de l'éducation, il faut distinguer autonomie et individualisme. Pour lui, l'autonomie implique la nécessité d'être avec d'autres pour ressentir réellement son

autonomie. Ce constat est en adéquation avec nos résultats concernant la relation à autrui extériorisée pour les individus qui satisfont ce besoin d'autonomie.

A l'inverse, les individus qui ne satisfont pas leurs besoins d'autonomie (comme pour les besoins psychologiques dont fait partie l'autonomie), ce sont les individus qui ne sont pas accomplis, qui ont une relation à autrui intériorisée et un schéma de pensée rétrospectif.

Nous notons qu'il ne semble pas y avoir de lien entre le besoin d'autonomie et la relation aux émotions.

Besoin de compétences

C'est le besoin de se sentir efficace et capable de maîtriser des défis.

Figure 60 - Répartition des classes psychosociologiques en fonction de la satisfaction des besoins de compétences

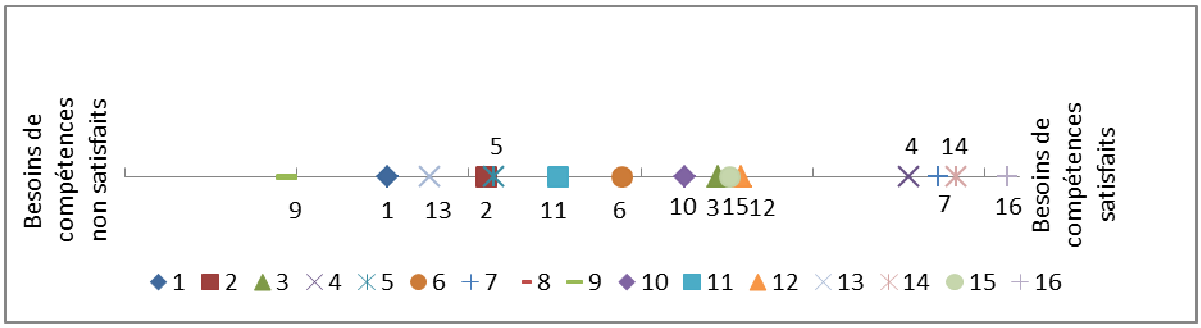
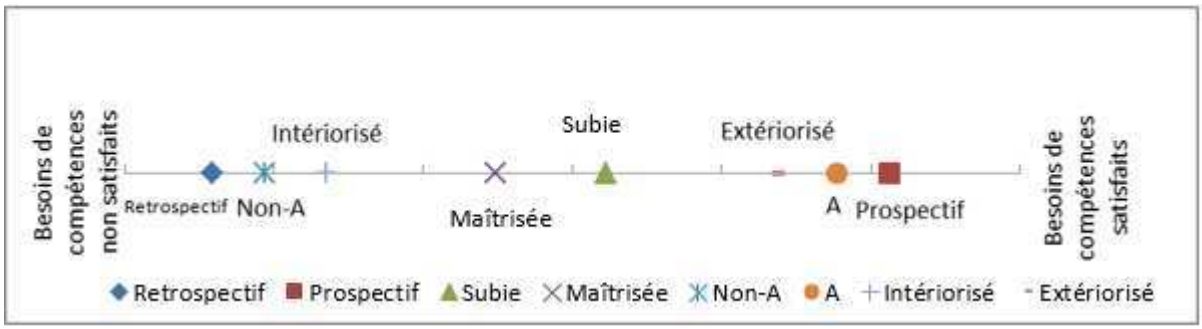


Figure 61 - Répartition des critères psychosociologiques en fonction de la satisfaction des besoins de compétences



Même constat que pour le besoin d'autonomie : le besoin de compétences est satisfait pour les individus qui ont un schéma de pensée prospectif, qui sont accomplis et qui ont une relation à autrui extériorisée. Selon Jean Heutte (2011), ce besoin de compétences stimule la curiosité, le goût d'explorer et de relever des défis. Laguardia et Ryan (2000) ajoutent le sentiment de la

prise en charge personnelle de l'effet à produire ; ce qui est révélé par la « confirmation » par autrui de la satisfaction du besoin de compétences.

Comme pour les besoins psychologiques (composantes principales de l'autodétermination) et le besoin d'autonomie, le besoin de compétences n'est pas satisfait pour les individus qui ont un schéma de pensée rétrospectif, qui ne sont pas accomplis et qui ont une relation à autrui intériorisée.

Nous notons qu'il ne semble pas y avoir de lien entre le besoin de compétences et la relation aux émotions.

Besoin d'appartenance sociale

C'est le besoin de se sentir connecté et supporté par d'autres personnes.

Figure 62 - Répartition des classes psychosociologiques en fonction de la satisfaction des besoins d'appartenance sociale

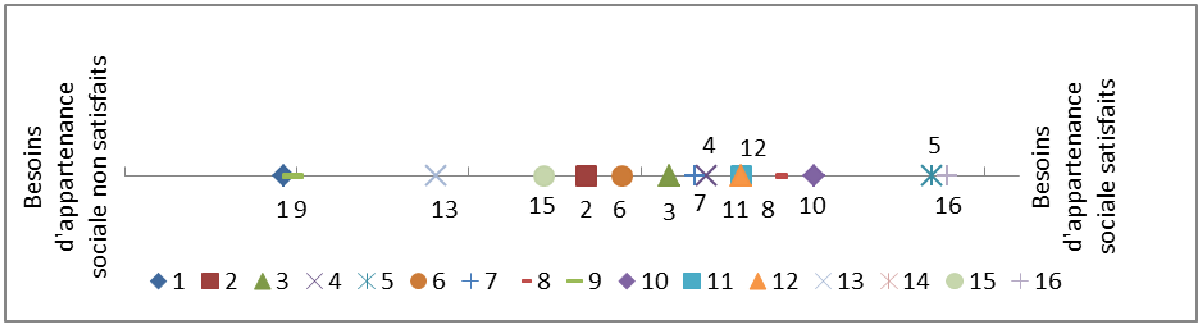
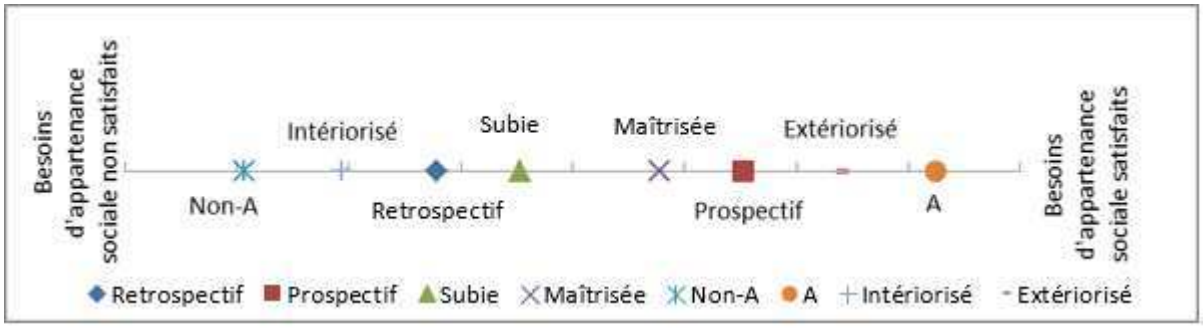


Figure 63 - Répartition des critères psychosociologiques en fonction de la satisfaction des besoins d'appartenance sociale



Comme pour les autres besoins cités en amont (psychologiques, autonomie, compétences), le besoin d'appartenance sociale (aussi appelé besoin d'être en relation à autrui) est satisfait pour les individus accomplis, qui ont une relation à autrui extériorisée et un schéma de pensée

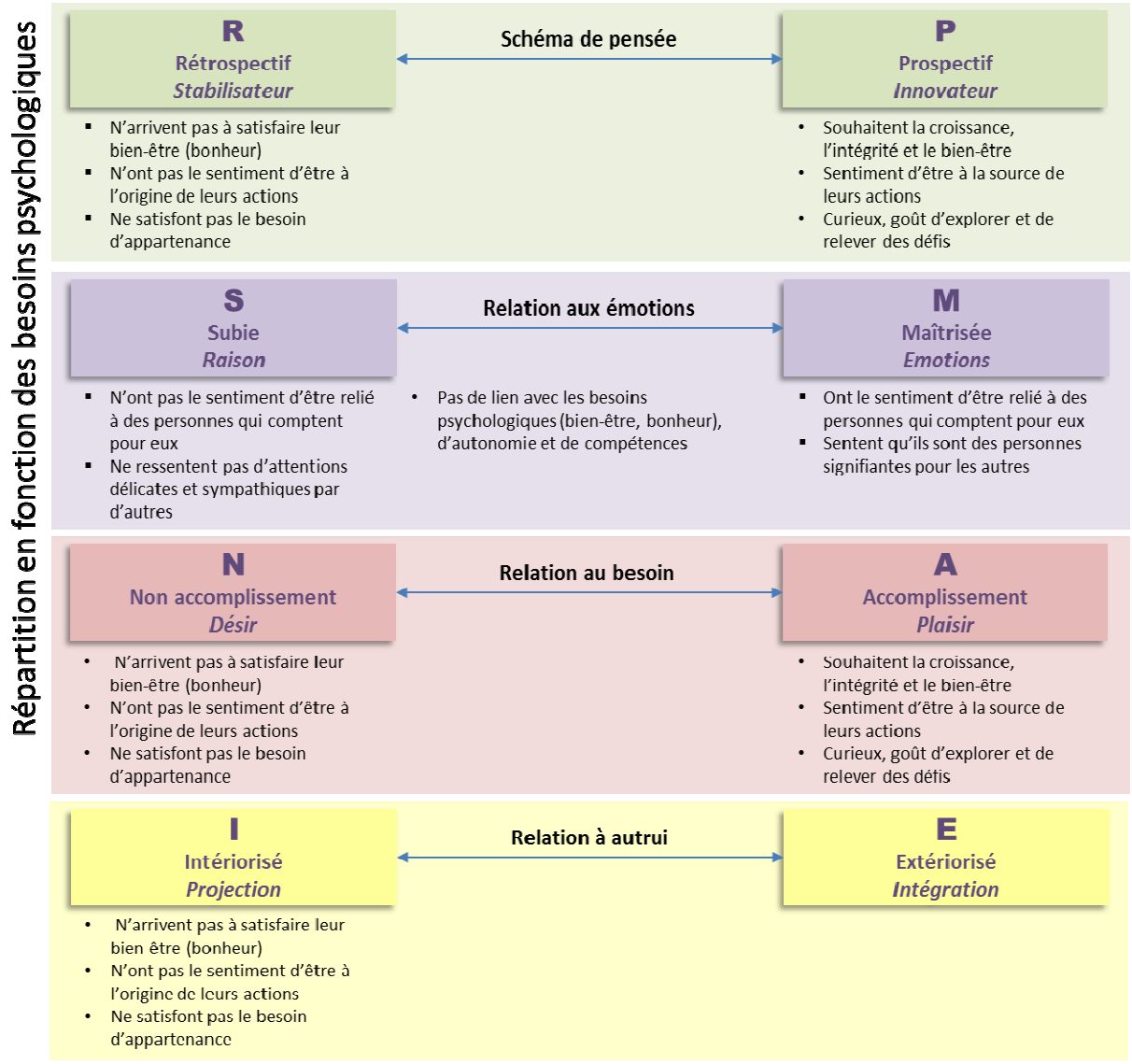
prospectif. Pour Baumeister et Leary (1995), ces individus (A, Extériorisé, prospectif, classes 16, 5) ont la perception de l'affiliation et le sentiment d'être relié à des personnes qui sont importantes pour eux. Selon Reis (1994), ils ressentent une attention délicate et sympathique ce qui confirme qu'ils sont des personnes signifiantes pour d'autres et peuvent faire l'objet de sollicitations de leurs parts.

Les individus qui ne satisfont pas leur besoin d'appartenance sociale sont les individus non accomplis, qui ont une relation à autrui intériorisée et qui ont un schéma de pensée rétrospectif.

Contrairement aux besoins psychologiques, d'autonomie et de compétences, la relation aux émotions semble avoir un impact sur le besoin d'appartenance sociale. Les recherches basées sur la théorie de l'identité sociale ont prêté peu d'attention aux composantes affectives et émotionnelles des identités collectives (Brown, 2000). Toutefois, ce signal faible peut s'expliquer par les nouvelles théories mise en avant par Thierry Devos de l'Université d'Etat de San Diego, Etats-Unis, qui, en 2005, explique la théorie des émotions intergroupes. Selon lui, les émotions (positives ou négatives) jouent un rôle majeur dans le besoin d'appartenance à un groupe : positives envers l'intergroupe, et hostiles envers le hors-groupe.

En synthèse :

Tableau 52 - Synthèse quadridimensionnelle des besoins psychologiques en fonction des critères psychosociologiques



Les classes en fonction de la réactivité (échec, stress, surcharge de travail)

Selon les neuropsychologues Jacques Fradin et Camille Lefrançois (2006), les individus ont « deux façons d'aborder une situation : soit ils appliquent des schémas appris devant une

situation simple et familière, soit ils imaginent des stratégies inédites quand la situation est nouvelle ou complexe ». Cette deuxième stratégie peut prendre trois formes (inconscientes) :

- La fuite (évitement ou anxiété, difficulté à se concentrer)
- Le combat (lutte physique ou susceptibilité accrue, ou agressivité défensive)
- L'inhibition (passivité ou abattement, dépression, apathie, tristesse)

A partir de leurs tests cliniques et de tests psychométriques, Jacques Fradin et Camille Lefrançois imaginent des facultés cognitives pour sortir de la première stratégie qu'ils qualifient de mode automatique pour entrer plus sereinement dans la deuxième stratégie qu'ils qualifient de mode adaptatif :

- La rationalité : confronter les exigences du résultat et les moyens à disposition pour rationaliser son stress, voir inhiber sa réaction au stress
- La curiosité : passer en mode veille pour imaginer les nouvelles façons de voir le sujet, de décaler le regard et ainsi être moins vulnérable aux situations négatives
- La souplesse d'esprit : passer d'une logique de raideur à une logique d'adaptabilité et de flexibilité
- La nuance (éviter les classifications hâtives) : favoriser la perception globale de l'environnement
- La relativité des points de vue (plusieurs points de vue) : passer en mode interrogatif face aux effets négatifs (échec, stress, surcharge) pour changer de point de vue
- Le développement de l'opinion personnelle (anticonformisme) : prendre des décisions et exprimer des opinions personnelles sans maîtriser tous les éléments d'une situation.

Selon Robert Dilts, auteur, formateur et consultant américain en programmation neuro-linguistique, il existe trois formes de stratégie pour sortir des automatismes mentaux :

- Changer le quoi (innovation) : reformuler les buts fixés / les objectifs
- Changer le comment (invention) : reformuler les moyens à mettre en œuvre pour atteindre le but
- Changer le pourquoi (découverte) : reformuler les procédures de preuves de l'atteinte des objectifs

Toutefois, quelle réactivité (à l'échec, au stress, à la surcharge de travail) ont les individus en fonction de leur classe ?

Figure 64 - Répartition des classes psychosociologiques en fonction de la réactivité à des éléments négatifs

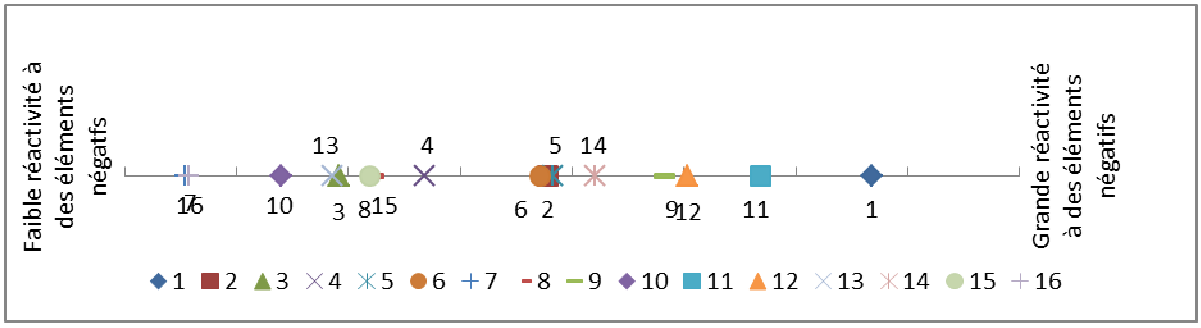
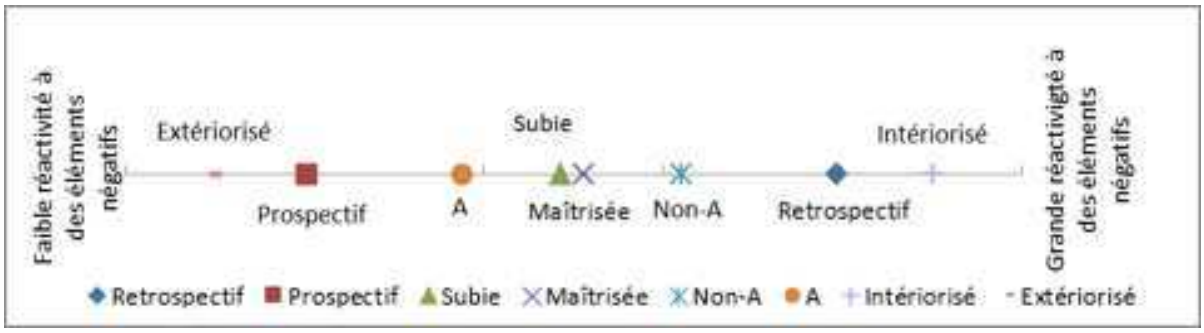


Figure 65 - Répartition des critères psychosociologiques en fonction de la réactivité à des éléments négatifs



Les individus qui ont une relation à autrui extériorisé, qui ont un schéma de pensée prospectif, qui sont accomplis ont une faible réactivité aux éléments négatifs ; c'est-à-dire qu'ils réagissent rapidement et positivement face à un échec (capacité de rebond), un stress (capacité d'adaptation et de flexibilité), et à la surcharge de travail (changement de point de vue et de stratégie).

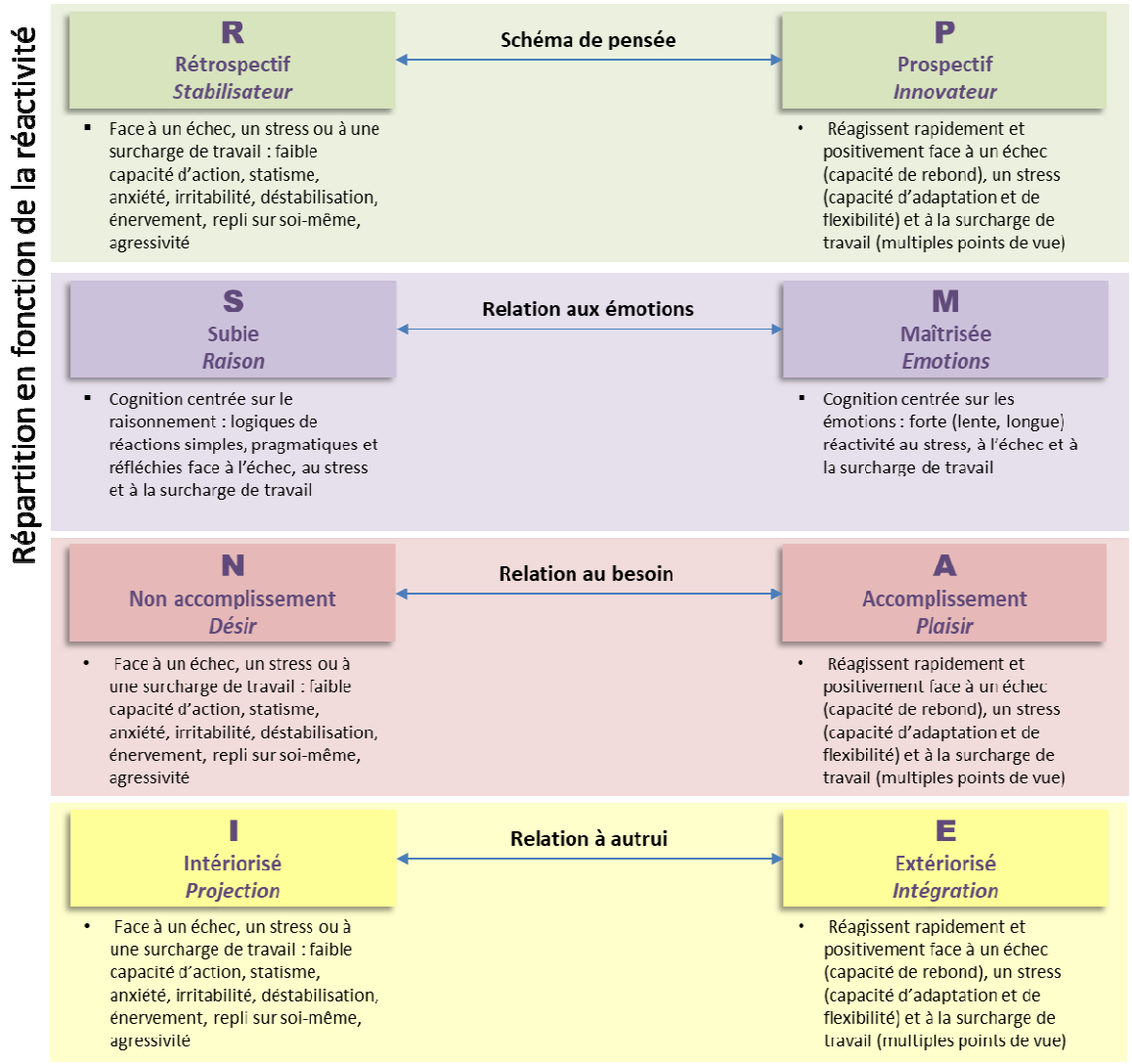
Au contraire, les individus qui ont une relation à autrui intériorisée, qui ont un schéma de pensée rétrospectif et qui ne sont pas accomplis, ont une grande réactivité aux éléments négatifs (incapacité d'action, statisme, anxiété, irritabilité, déstabilisation, énervement, replis sur soi-même, agressivité… face à l'échec, au stress ou à la surcharge de travail).

Il est curieux de constater que la réactivité n'a pas d'emprise sur la relation aux émotions. Il apparait même que les individus qui ont une relation aux émotions subies réagissent un peu mieux et un peu plus rapidement aux échecs, au stress et à la surcharge de travail. Cela s'explique par le fait que les S (relation aux émotions subies) ont une cognition centrée sur le raisonnement, et font appel à des logiques de réaction simples, pragmatiques et réfléchies.

Tandis que les M (relation aux émotions maîtrisée) ont une cognition centrée sur les émotions.

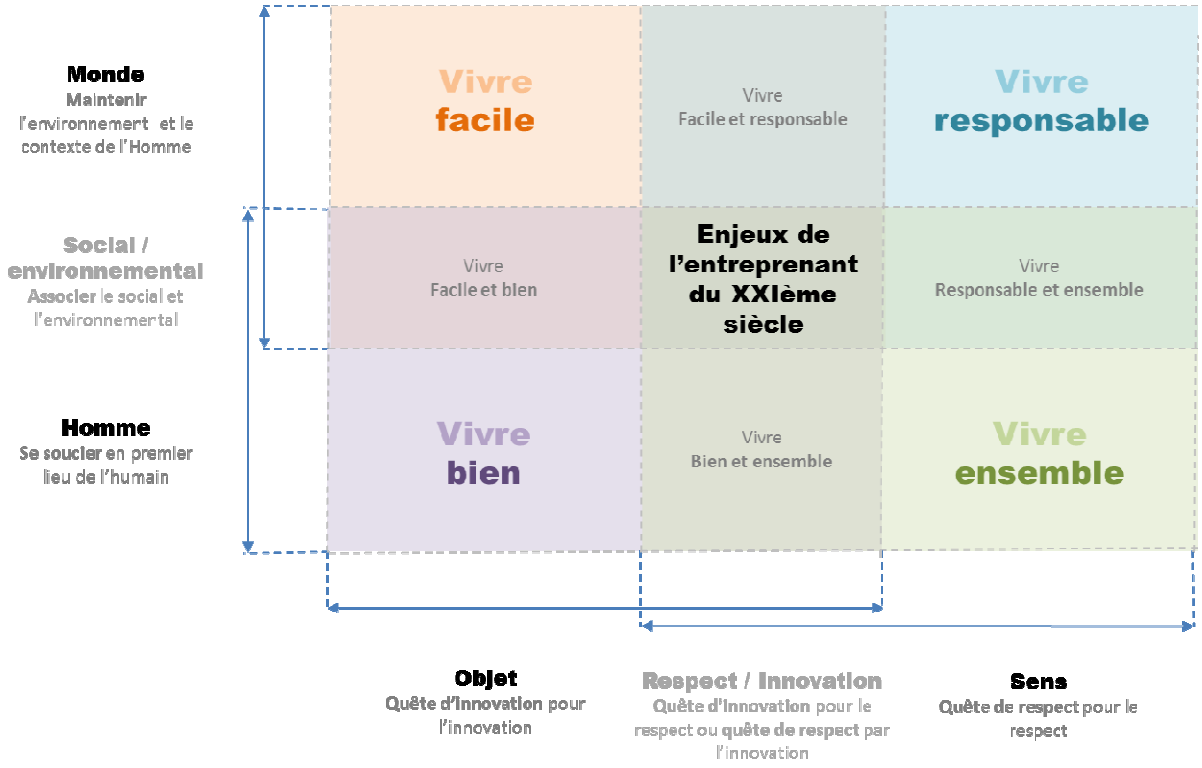
En synthèse :

Tableau 53 - Synthèse quadridimensionnelle de la réactivité en fonction des critères psychosociologiques



Les classes en fonction de enjeux entrepreneuriaux

Reprenons le schéma des enjeux de l'entreprenant du XXIème siècle.



L'entrepreneur en quête d'objet (innovation pour l'innovation) développe des outils digitaux ou technologiques qui permettent de remodeler et réinventer la façon dont nous travaillons, nous vivons, nous jouons, nous apprenons, nous communiquons, nous fabriquons.

A l'autre bout du continuum des quêtes des entrepreneurs, nous retrouvons le respect, les individus en quête de respect de soi, des autres, sociétal, de l'environnement, des générations futures ou encore économique.

Entre les deux (quête d'objet / quête de respect), nous retrouvons les individus qui allient innovation et respect social et environnemental.

En ce qui concerne les enjeux des entrepreneurs, nous avons ceux qui souhaitent maintenir l'environnement et le contexte de l'Homme, aussi bien pour les ressources (environnement

matériel et tangible, les ressources en eau, nourriture, gaz, charbon, pétrole…), que pour l'environnement (développement durable, gaspillage, prise de conscience…).

A l'autre bout du continuum des enjeux, nous retrouvons les individus qui se soucient en premier lieu de l'humain centré sur lui (son style de vie, son confort, son hygiène de vie…) ou centré sur les autres (social, sociétal, solidaire, niveau de vie, métissage, équitable…).

Entre les deux (enjeu monde / enjeu humain), nous avons les individus qui souhaitent associer le social et l'environnemental.

Couple Enjeu Homme / Quête objet : du vivre facile au techno entreprenant / digital entreprenant

Le vivre facile, réunion de la quête de l'innovation pour l'innovation et de l'enjeu de maintenir l'environnement et le contexte de l'Homme

Le terme technopreneur prend racine dans la combinaison entre les termes technologies et entrepreneurs. Attention, certaines études utilisent le terme technopreneur dans le sens technocratie et entrepreneuriat. Notre étude ne se base aucunement sur ce concept homonyme. Concernant le concept, il existe beaucoup d'études américaines, mais également Malaisiennes, Indonaisiennes, sud-coréennes ... et plus généralement asiatiques. Il ne semble pas exister de définition qui fasse consensus, toutefois, nous pouvons noter le dénominateur commun des différentes définitions : un entrepreneur impliqué dans la haute technologie.

L'équivalent francophone pourrait être "Entrepreneuriat technologique". Intéressons-nous à une étude sur l'entrepreneuriat technologique (Résultats de recherche sur la création d'entreprises technologiques au Qubec) réalisée par Cândido Borges, Germain Simard et Louis Jacques Filion en 2005. Ce qui caractérise les entreprises technologiques selon Baruch (1997), c'est le taux de dépenses R&D, le niveau d'éducation du personnel et le secteur d'activité de l'entreprise). D'autres auteurs ajoutent toutefois d'autres critères, comme le brevet d'invention (Shane, 2001) ou l'intégration à un incubateur technologique (Cullière, 2004).

Les entrepreneurs technologiques ou technoentrepreneurs sont :

- majoritairement des hommes à 90% (Borges, Bernasconi et Filion, 2003)
- des individus entre 25 et 45 ans à 70% (Borges, Bernasconi et Filion, 2003)

- haut niveau d'étude par rapport aux entrepreneurs "classiques". Ce constat est d'autant plus vrai dans des disciplines à haute valeurs scientifiques, comme par exemple en biotechnologie (Christensen, Ulhoi et Neergaard, 2001 ; Colombo et Delmastro, 2001)
- généralement, ils manquent de compétences en marketing et ventes, en gestion et en finances et comptabilité (Albert, 2000 ; Gartner, Starr et Bhat, 1999 ; Jones-Evans, 1997)
- majoritairement, ils créaient en équipe d'environ 3 personnes (Christensen, Ulhoi et Neergaard, 2001 ; Gasse, 2002 ; Prevezer, 2001)

Contrairement aux autres formes d'entrepreneuriat, les entreprises technologiques ou technoentreprises sont fortement influencées par leur(s) environnement(s) :

- Environnement d'origine d'où proviennent les technoentrepreneurs (université, centre de recherche, entreprises technologiques) (Bernasconi, 2000 ; Jones-Evans, 1997; Kourilsky et Walstad, 2002)
- Environnement institutionnel (conditions politiques et socioculturelles du territoire (pays, région...)) (Davidsson et Henrekson, 2002)
- Environnement opérationnel (accessibilité des ressources technologiques et équipements scientifiques)

L'entrepreneur numérique, ou Digital entrepreneur, est l'individu qui développe / entreprend dans l'économie numérique. Toutefois, il n'existe pas de définition stricte qui fasse consensus. L'économie numérique n'est pas un secteur d'activité particulier et englobe des concepts variés. Selon "l'impact de l'économie numérique", revue Sociétal N°71 (1er trimestre 2011), il existe trois niveaux / cercles de composition de l'économique numérique :

- La production de l'infrastructure du numérique (Matériels et composants, logiciels et services informatiques, télécommunications)
- La création de contenus numériques (E-commerce, jeux vidéo, musique en ligne, services en ligne)
- Les secteurs traditionnels se réinventant grâce au numérique (Agriculture, distribution, santé, automobile, transport, tourisme, banque)

Selon Nicolas Colin, Augustin Landier, Pierre Mohnen et Anne Perrot (2015), le numérique bouleverse radicalement l'économie actuelle avec une centralisation des marchés, des nouveaux modèles d'affaires :

- rendements croissants des secteurs grâce aux effets des réseaux (Athur W.B., 1996)

- établissement d'une confiance (transaction, authentification, apprentissage de la réputation, communication, trace des échanges) entre des parties ne se connaissant pas (Dyer J.H., Wujin Chu, 2003)
- création de plateforme d'intermédiation à très grande échelle
- coûts d'entrée faible (fonds capital-risque)
- internet accentue la concurrence en baissant les coûts de recherche et de comparaison des prix (Brown J. Et A. Goolsbee, 2002)
- le numérique permet d'augmenter radicalement l'acquisition et la fidélisation (personnalisation, optimisation de l'allocation des ressources, performance par l'apprentissage, mobilisation des utilisateurs eux-mêmes, volume de stockage, rapidité de traitement, adaptation dynamique des interfaces) (O'Reilly T., 2007)

Toutefois, des effets négatifs et des inquiétudes surviennent par le numérique :

- un monopole moins durable que dans d'autres secteurs avec une concurrence intense
- risque d'un siphonage de la valeur et de la marge (exemple de l'ubérisation) (Philippe Lemoine, 2014)

Philippe Lemoine, chercheur en informatique et en sciences sociales, entrepreneur, Président du Forum d'Action Modernités et Président de la Fondation internet nouvelle génération, identifie huit leviers induits par le numérique :

- Nouveaux canaux de communication et de distribution (services de proximité)
- Baisse des coûts de production (industrie)
- Baisse des coûts de transaction (services financiers)
- Nouveaux actifs issus des données (santé)
- Nouveau rôle joué par les personnes (mobilité des personnes)
- Productivité du capital (commerce et biens de consommation)
- Productivité au travail (emploi)
- Productivité de l'énergie et des matières premières (énergie et services à l'environnement)

Couple Enjeu humain / Quête objet : du vivre bien au x-humanisme

Le vivre bien, réunion de la quête de l'innovation pour l'innovation et de l'enjeu de se soucier en premier lieu de l'humain

L'humanisme est une philosophie qui place l'Homme et les valeurs humaines au-dessus de toutes les autres valeurs. Ce courant culturel tire ses racines en Europe pendant la renaissance. Ce courant prône :

- la quête du savoir comme quête principale de l'humanité
- la maîtrise des disciplines intellectuelles nécessaires au bon usage de ces facultés
- la vulgarisation de tous les savoirs (scientifiques, religieux...)
- toute personne doit être instruite, doit rester libre et responsable de ses actes
- l'Homme a son libre arbitre et doit être libre, tolérant, indépendant et curieux

La science devient l'outil du courant humaniste pour replacer au centre des préoccupations l'humain. La place centrale n'est ni Dieu (s'oppose au fanatisme religieux), ni l'état (s'oppose à l'étatisme politique). L'humain ne peut être dépassé par aucune doctrine ni aucun concept (pour les humanistes, l'humain est supérieur à Dieu, de même qu'à l'état).

L'humanisme s'est décliné jusqu'à nos jours sous plusieurs concepts liés et spécifiques :

- L'humanisme évolutif, né dans les années 1970, qui regroupe des écoles de pensée comme l'écologie humaniste, la philosophie de l'évolution (néo-darwinienne) ou encore l'humanisme environnemental. Ce courant s'interroge sur la nécessite pour l'humain d'adapter constamment son organisme et sa pensée pour correspondre à son environnement au sens large.
- L'humanisme moderne, né dans les années 1930, aussi appelé humanisme naturaliste, l'humanisme scientifique ou humanisme démocratique, est une "philosophie naturelle qui rejette tout recours au surnaturel et se base principalement sur la science et la raison, la démocratie et la compassion" (Corliss Lamont). La science, la raison et nos sens sont les outils des humanistes modernes pour construire le savoir et valider sa fiabilité. Cet humanisme s'oppose à l'antihumanisme (l'idée de nature humaine est une illusion idéologique, comme dans le marxisme, la psychanalyse ou le structuralisme).
- Le post-humanisme, à la fin du XXème siècle, traite "du rapport de l'humain aux technologies (biotechnologies incluses) et du changement radical et inéluctable que cette relation a provoqué ou risque de provoquer dans l'avenir" (Francis Fukuyama, 2002). En 2012, Peter Sloterdijk, philosophe et essayiste allemand, Professeur de philosophie et d'esthétique et la Hochschule für Gestaltung de Karlsruhe, "le développement des technosciences impose d'envisager un nouveau système de valeurs accompagnant la production d'êtres nouveaux et légitimant le pouvoir de ceux qui

bénéficieront des technologies d'augmentation de l'être humain". Selon ce dernier, le transhumanisme serait une étape de transition vers le post-humanisme.

Au-delà des nombreuses questions éthiques auxquelles fait face l'humanité dès aujourd'hui (questions sociologiques, politiques, culturelles, place de l'humain, place des cyborgs / clones / robots / objets intelligents, rapport Dieu(x) / humains, moralité...), il convient aujourd'hui de définir le courant (encore flou) lié au transhumanisme (courant intermédiaire vers le post-humanisme).

Le transhumanisme est un mouvement prônant l'utilisation des technologies pour améliorer l'Être humain (intellectuellement et physiquement). Bien que le terme « transhumanisme » soit galvaudé, très critiqué (éthiquement, techniquement, sociologiquement), les avancées existent bel et bien aujourd'hui même (intelligence artificielle, nanotechnologies, biotechnologies, informatique et sciences cognitives, thérapie génique, clonage, bionique…) essentiellement pour traiter les handicaps. Toutefois, des courants de pensée veulent utiliser ces avancées pour améliorer les humains non handicapés. En 1998, l'association mondiale de transhumanisme proposent deux définitions complémentaires : « Le mouvement culturel et intellectuel qui affirme qu'il est possible et désirable d'améliorer fondamentalement la condition humaine par l'usage de la raison, en particulier en développant et diffusant largement les techniques visant à éliminer le vieillissement et à améliorer de manière significative les capacités intellectuelles, physiques et psychologiques de l'être humain. » et « L'étude des répercussions, des promesses et des dangers potentiels de techniques qui nous permettent de surpasser des contraintes inhérentes à la nature humaine ainsi que l'étude des problèmes éthiques que soulèvent l'élaboration et l'usage de telles techniques. »

Pour Thibaut Dubarry, docteur en sociologie et maître de conférences en sociologie à Sciences Po Paris, et Jérémy Hornung (2011), il faut distinguer deux publics distincts qui traitent du transhumanisme : d'un côté un public surreprésenté constitué de nerds, de geeks, de cyberpunks, de cybercitoyens curieux. Ils les nomment les auditeurs ; et de l'autre côté, des universitaires, des chercheurs, des scientifiques. Ils les nomment les leaders. Selon eux, le transhumanisme n'est pas encore répandu partout : il est essentiellement répandu dans les pays industrialisés et anglo-saxons (États-Unis, Royaume Uni, …). La France, le Maroc (tout comme la Chine, Le Japon et l'Inde) relèguent le transhumanisme sur le plan du fantasme infantile et / ou dangereux.

Dubarry et Hornung nous dresse un portrait-robot du mouvement transhumanisme du côté des leaders :

- Surreprésentation des structures de types associatives
- Sous-représentation des femmes
- Surreprésentation des personnes issues des milieux intellectuels et artistiques universitaires
- A la fois entrepreneur technique, entrepreneur de morale (Howard Becker) et entrepreneur politique

L'exemple de la société Carmat, qui permet d'implanter un cœur artificiel à un patient en phase sévère d'insuffisance cardiaque non retenu au programme d'implantation d'un cœur, en est une bonne représentation : des investissements lourds sur plusieurs années, une motivation et une implication sans faille, un combat autant technique, moral que politique et un parcours long ou le produit doit faire ses preuves (auprès du public, auprès des politiques, auprès des instances administratives et normatives et auprès des scientifiques).

Dubarry et Hornung évoquent également une très faible représentativité de la France dans ce courant de pensée et ce mouvement précurseur.

Devant les définitions hétéroclites de l'avenir de l'humanisme, il convient de trouver un terme (non validé et qui ne fait pas encore consensus par la communauté scientifique) pour l'exposer. Nous parlerons ici d'hyperhumanisme, terme introduit par Hervé Fisher, écrivain et sociologue français. Dans son article "L'hyperhumanisme contre le post-humanisme" (2004), il explique que l'hyperhumanisme "pourrait être aussi ce renforcement de notre avenir, de donner un sens humain à l'Univers en assumant les risques de la technosciences, les risques de notre liberté nouvelle, et en construisant une éthique collective capable d'assurer notre sécurité et notre progrès sur la base non plus de la lutte entre les individus et les peuples, mais de la solidarité (des liens) entre les Hommes et d'un sens plus élevé de nos responsabilités".

Dans ce contexte d'hyperhumanisme, l'entrepreneur humaniste est un individu qui place au cœur de sa responsabilité l'humain. Il utilise les moyens techniques et technologiques actuels pour répondre à sa préoccupation première : l'humain.

Couple Enjeu Homme / Quête sens : du vivre responsable à l'entreprenant responsable

Le vivre responsable, réunion de la quête de respect pour le respect et de l'enjeux de maintenir l'environnement et le contexte de l'Homme

Dans son acceptation Schumpeterienne, l'entrepreneur est une personne qui prend des risques en réunissant des capitaux et des Hommes dans un objectif économique. Toutefois, la littérature et la recherche s'intéressent aujourd'hui au sens de l'action entrepreneuriale, afin de créer, innover, développer dans des enjeux respectueux des humains, de la société et de leur environnement. Bon Véronique et Van der Yeught Corinne, de l'Université de Toulon, en 2015, proposent un cadre conceptuel à ces entrepreneurs en quête de sens. Elles mettent en évidence les quêtes de sens des entrepreneurs : l'éthique, la responsabilité sociétale des entreprise (RSE), le développement durable (DD). Trois formes d'entrepreneuriats sont alors imaginées : l'entrepreneur social, l'entrepreneur solidaire, et l'entrepreneur responsable. Nous distinguerons dans notre étude l'entrepreneuriat responsable d'un côté et l'entrepreneuriat social et solidaire de l'autre. Toutefois, « la prise en compte des enjeux du DD dans le périmètre de la RSE, récemment consacrée par l'ISO 26000 (ISO 26000 : 2010), complexifie la définition de ce que pourrait être un entrepreneur responsable ». Toutefois, pour schématiser et scinder les concepts, nous conviendrons que l'entrepreneur responsable contribue à maintenir / améliorer l'environnement et le contexte de l'Homme tandis que l'entrepreneur social et solidaire se soucie en premier lieu de l'humain. Nous convenons toutefois que la littérature englobe souvent les deux aspirations dans un seul et même concept avec une finalité croisée sociale, sociétale et environnementale. Comme Bon Véronique et Van der Yeught Corinne, nous préférons distinguer les deux concepts.

Bon Véronique et Van der Yeught Corinne proposent un cadre conceptuel intégrateur sur l'entrepreneuriat responsable en cinq dimensions :

- L'entrepreneur responsable engage un processus entrepreneurial créateur d'une valeur sociétale renouvelée, laquelle nécessite et inclut la création d'une valeur partenariale.
- Les capacités dynamiques de découverte, de création et d'exploitation des opportunités économiques au bénéfice du développement durable constituent des moyens au service de l'entrepreneur responsable pour réaliser des avantages concurrentiels soutenables et durables.
- Innover au bénéfice du développement durable constitue l'un des moyens à disposition de l'entrepreneur responsable.

- L'entrepreneur responsable assume un leadership se traduisant par une prise de décision et des logiques d'action cohérentes avec l'objectif de création de valeur sociétale (ie un leadership responsable).
- Finalement, l'entrepreneur responsable est celui qui utilise son autonomie et ses capacités réflexives pour mettre en œuvre ses valeurs orientées DD et qui est en capacité d'élaborer une éthique concrète de la responsabilité.

Nous parlons ici de l'entrepreneuriat à vocation sociétale en agissant sur l'environnement et le contexte de l'Homme (environnement, écologie, énergie, équilibre, recyclage).

Couple Enjeu humain / Quête sens : du vivre ensemble à l'entreprenant social et solidaire

Le vivre ensemble, réunion de la quête de respect pour le respect et de l'enjeux de se soucier en premier lieu de l'humain

Gadrey, en 2004, propose un cadre conceptuel sur l'entrepreneuriat social et solidaire en distinguant cinq dimensions relatives à l'utilité sociale et solidaire :

- L'utilité sociale à forte composante économique sous l'angle des richesses économiques créées ou des ressources économisées, ou coûts évités
- L'utilité sociale à forte composante économique sous l'angle de la contribution au dynamisme économique et social, à leur attractivité et leur qualité de vie collective
- L'utilité sociale en tant que participation à la lutte contre l'exclusion et les inégalités, à la solidarité internationale et au développement durable
- L'utilité sociale reposant sur le lien social de proximité et l'innovation sociale
- L'utilité sociale « interne » (non plus pour des contributions « externes » en termes d'apport social à la collectivité, mais comme apport aux règles de fonctionnement spécifiques, les moyens et les pratiques adoptées pour atteindre ses objectifs (Sandrine Emin et Nathalie Schieb-Bienfait, 2007)

Nous parlons ici de l'entrepreneuriat à vocation sociétale en agissant sur l'humain (social, vie collective, inclusion / exclusion, égalités / inégalités, solidarité, lien social, proximité).

Figure 66 - Répartition des classes psychosociologiques en fonction des quêtes des entreprenants (approche entrepreneuriale de la noosphère)

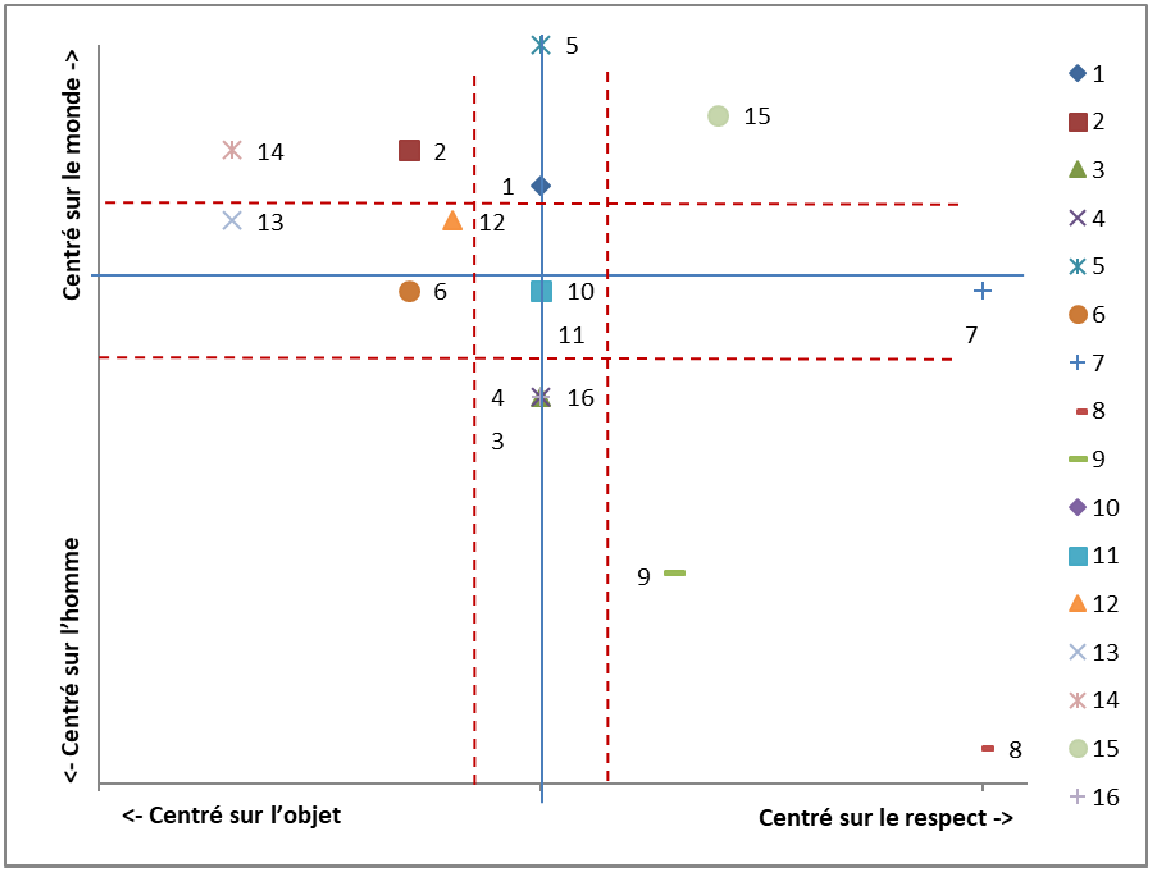
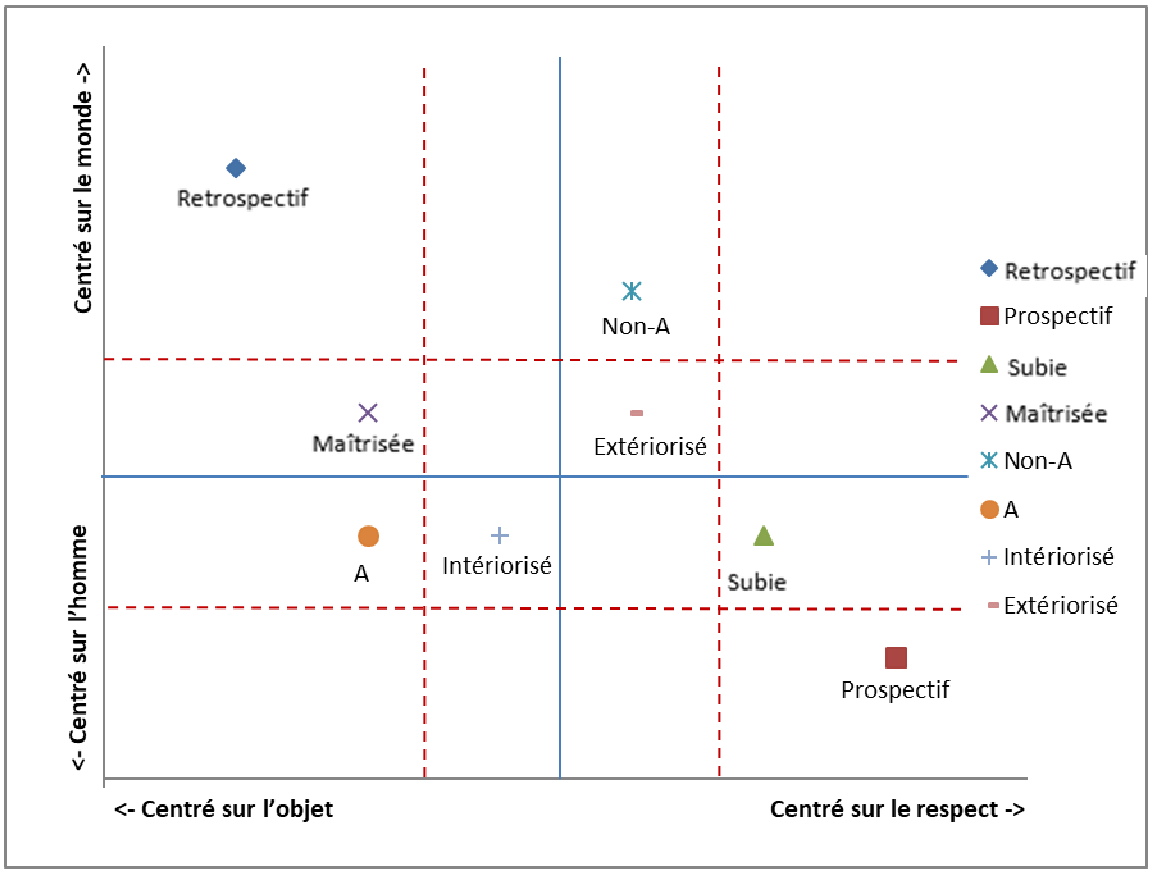


Figure 67 - Répartition des critères psychosociologiques en fonction des quêtes des entreprenants (approche entrepreneuriale de la noosphère)



Le rapport aux grandes mutations actuelles de notre environnement (sociétales, générationnelles, économiques, industrielles, technologiques, numériques, énergétiques, environnementales et les interconnexions de ces mutations) influe très fortement sur les aspirations des individus.

Nous constatons que les individus qui ont un schéma de pensée rétrospectif (par rapport aux grandes mutations) sont centrés sur le monde et sur l'objet. Ceux qui sont plutôt fermés au changement et s'attachent à consolider l'existant s'orientent vers le vivre facile et préfèrent

devenir des technopreneurs ou des digital entrepreneurs (tout comme les individus de la classe 14).

A l'inverse, les individus qui ont un schéma de pensée prospectif (favorable au changement induit par les grandes mutations) sont centrés sur le respect et sur l'humain, et s'orientent vers l'entrepreneuriat social et solidaire (tout comme les individus de la classe 8).

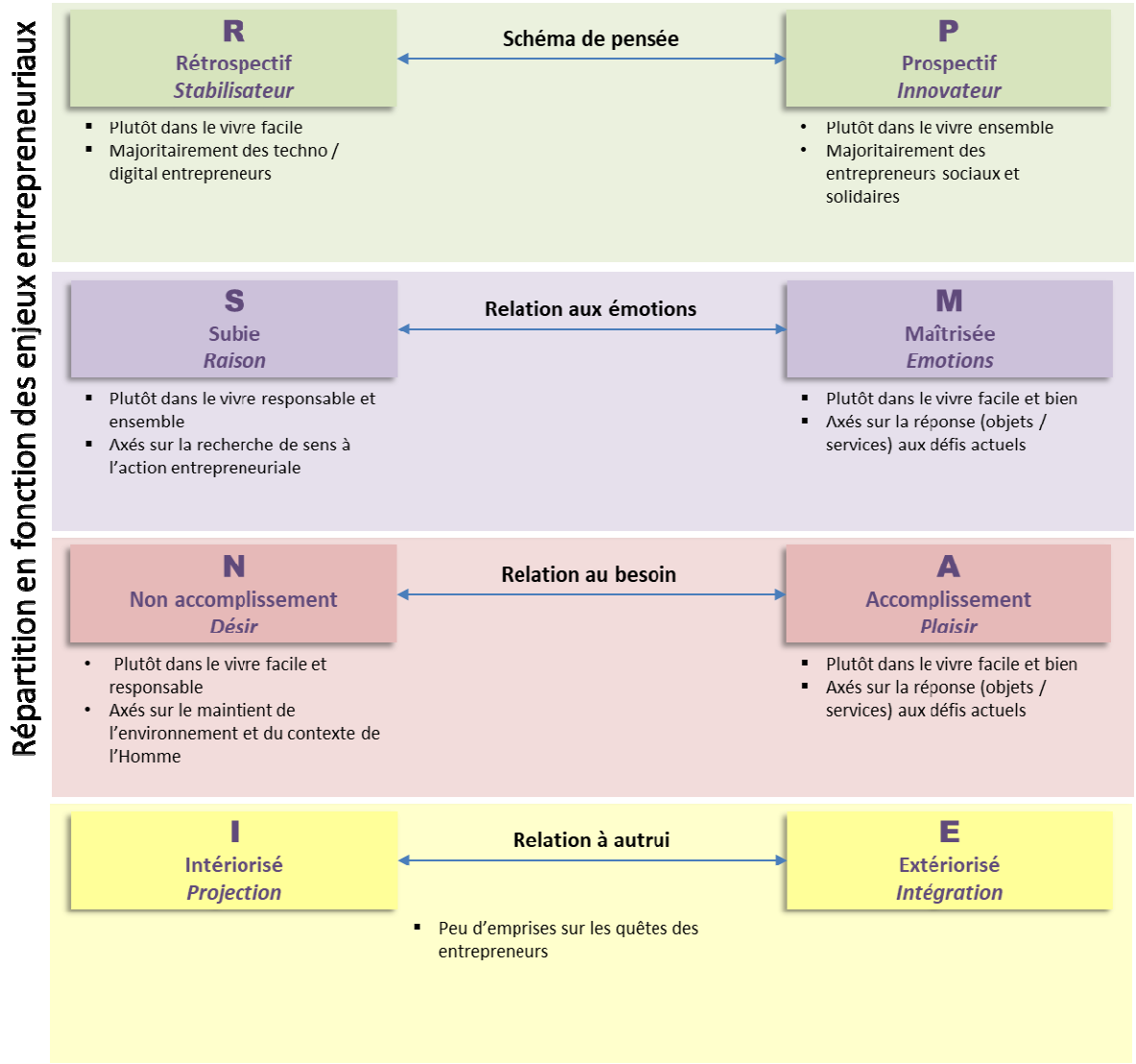
En ce qui concerne la relation aux émotions, les individus qui font appel à leur raisonnement (relation aux émotions subie) sont centrés sur le respect (social, sociétal, environnemental) tout comme les individus de la classe 7, alors que les individus qui font appel à leurs émotions (relation aux émotions maîtrisée) sont centrés sur l'objet tout comme les individus de la classe 13.

Le rapport aux évolutions comportementales des entreprenants (l'entreprenant face aux nouveaux défis : les défis spatiaux, les nouveaux modèles économiques, les nouveaux projets de vie, l'impact d'Internet, la responsabilité sociale et environnementale) influe sur le sens donné à la quête entrepreneuriale. Les individus accomplis (satisfaction de soi, estime de soi, vie authentique) sont plutôt centrés sur l'objet tandis que les individus non accomplis sont plutôt centrés sur l'environnement et le contexte de l'Homme.

Il est intéressant de noter que notre échantillon (français / marocains) n'est pas centré sur le vivre bien (entrepreneuriat x-humanisme) et sur le vivre responsable (entrepreneuriat responsable). Toutefois, cette analyse est cohérente par rapport à la littérature, qui précise que les entrepreneurs français et marocains sont plus centrés sur la technologie, le digital et à l'économie sociale et solidaire, par rapport aux entrepreneurs anglo-saxons plus sensibilisés et enclins à s'orienter vers le x-humanisme (post humanisme, transhumanisme…) et vers l'entrepreneuriat responsable.

En synthèse :

Tableau 54 - Synthèse quadridimensionnelle des quêtes des entreprenants (approche entrepreneuriale de la noosphère) en fonction des critères psychosociologiques



Chapitre 6 : Les différents types de facilitation

6.1 L'accompagnement entrepreneurial par l'intelligence collective

6.1.1 L'intelligence collective

L'intelligence collective désigne les capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions multiples entre ses membres.

Afin de clarifier le concept d'intelligence collective, il convient de déterminer de quel groupe on parle : une équipe, une entreprise, un pays, la famille, l'humanité…

Jean-François Noubel, chercheur, enseignant et consultant en Intelligence Collective, fondateur de Thetransitioner.org, désigne l'intelligence collective comme le nouvel enjeu mondial de l'humanité, bien au-delà de la faim, la pauvreté, la paix, les ressources naturelles… Pour lui, l'intelligence collective représente la « capacité à inventer le futur collectivement et l'atteindre en contextes complexes ». Il distingue quatre types d'intelligence collective, qui se rapportent à quatre typologies de groupes distinctes :

- Les petits groupes (groupe de travail, vie associative, sports d'équipe, groupe de réflexion, vie de famille)
- Les moyennes et grandes organisations (civilisation, empire, armée, organisation religieuse, entreprise, structure pyramidale, administration, gouvernement, état)
- Les groupes à nombre illimité ou les membres ne se connaissent pas (forums, réseaux sociaux, wiki, création de logiciels libres, commenter des achats, structures sur le web)
- Le groupe ultime (l'humanité entière)

Au travers de ces quatre visions, quatre formes d'entrepreneuriat se dessinent, avec des caractéristiques et des postures des entreprenants distinctes.

Intéressons-nous aux quatre formes d'intelligence collective imaginées par Jean-François Noubel : l'intelligence collective originelle, pyramidale, en essaim et globale.

L'intelligence collective originelle

L'intelligence collective originelle est « l'intelligence en petit groupe dont nous a doté l'évolution. Nous en avons tous une expérience directe, que ce soit dans le travail, la vie associative, le sport d'équipe, les groupes de réflexion… chacun de ces contextes met en

scène un petit nombre de personnes en proximité sensorielle – donc spatiale – les unes vis-à-vis des autres ».

Les membres d'un tel groupe sont réunis autour d'un objet (physique comme un ballon pour une équipe de foot, ou faisant parti de l'espace symbolique et culturel comme une salle de réunion dont la disposition spatiale favorise l'échange).

L'équipe est homogène et coordonnée, toutefois, sans relation hiérarchique (au sens pyramidal). Pour une équipe de foot par exemple, le ballon est l'objet et chaque membre est expert et possède une autonomie en fonction de sa propre perception et de la situation. Une équipe de ce type possède une personnalité propre, une âme, qui va bien au-delà de la somme même des individus : une famille est différente d'une autre et peut constituer un ensemble homogène et coordonné. Enfin, chacun des membres effectue des tâches différentes (un gardien est différent d'un attaquant ou un défenseur).

La force d'un tel groupe est l'adaptabilité : le groupe peut rapidement et facilement s'adapter aux situations complexes qui lui sont soumises.

Les faiblesses d'un tel groupe sont numériques, spatiales et d'action. Numérique car l'adaptabilité dépend du nombre d'individus ; spatial car la distance peut jouer un frein, et enfin l'action par sa capacité opératoire restreinte par rapport à d'autres formes d'intelligence collective. L'originelle ne va pas permettre de créer une fusée, ou de vaincre la faim dans le monde, mais va permettre d'autoréguler le groupe réuni autour d'un objectif commun (subvenir aux besoins de la famille, gagner un match de foot, ou trouver un compromis à une problématique de groupe de travail).

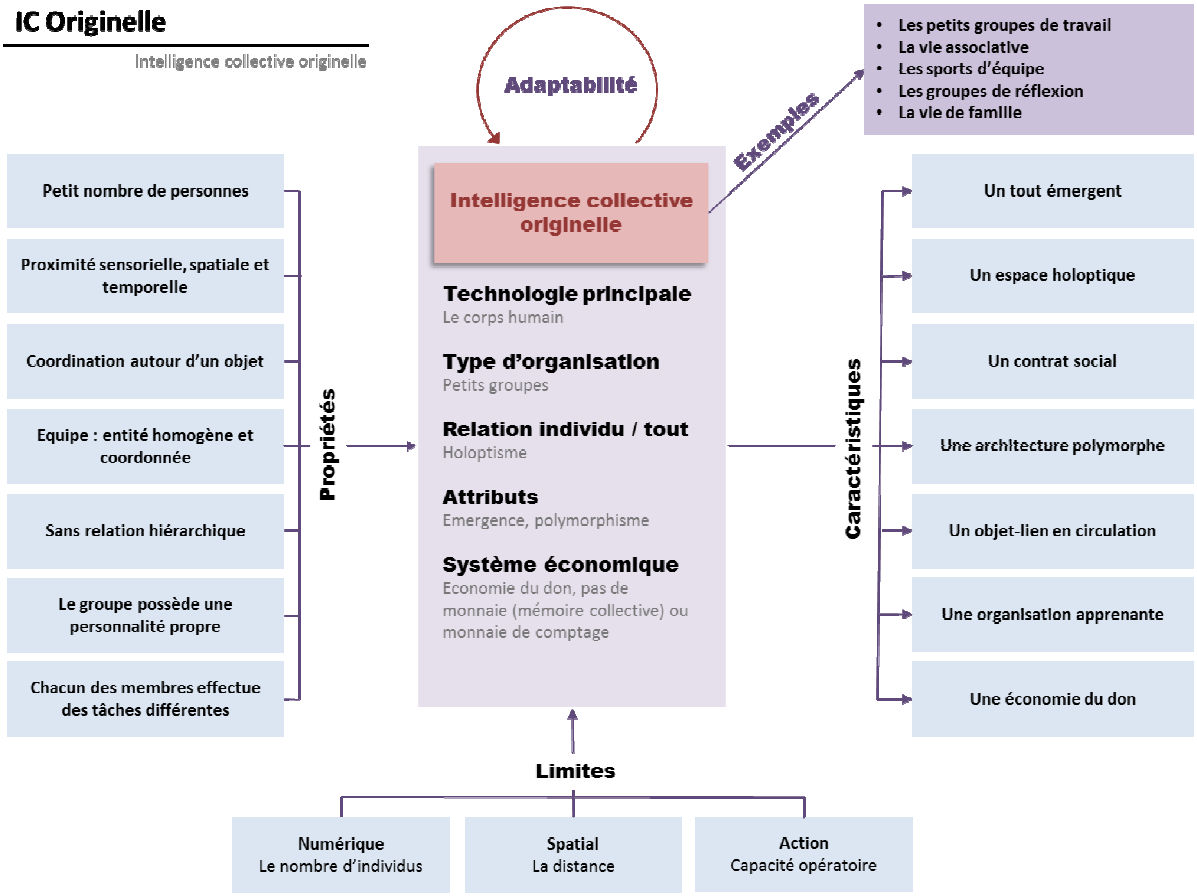
Jean-François Noubel énumère sept caractéristiques de l'intelligence collective originelle :

- Un tout émergeant : les individus se réfèrent à l'âme du groupe, au caractère, au style ou à l'esprit du groupe qui lui donne sa force et son moteur ;
- Un espace « holoptique » : voir, percevoir, comprendre et interagir en temps réel avec les autres membres du groupe (axe horizontal), mais également voir, percevoir, comprendre et interagir avec le tout émergent (axe vertical). Pour illustrer, notons la différence avec les fourmis qui ne sont pas dans cet espace : ils interagissent bien entre les individus mais n'ont aucune conscience ni compréhension du tout émergent (lutte pour la survie, subvenir aux besoins du groupe, …) ;

- Un contrat social : un groupe originel se réunit autour d'un contrat social tacite ou explicite, objectif ou subjectif, accepté par tous les membres (harmonique musicale, règles du jeu, législation du travail…). Ce contrat définit les règles, mais également les valeurs.
- Une architecture polymorphe : les relations évoluent et se réactualisent sans cesse en fonction des situations. Un expert prend le lead a un moment donné, puis passe le lead à un autre expert l'instant suivant. Par exemple, le gardien lance le ballon à un attaquant, le lead change de main. Quelques instants plus tard, l'attaquant devient défenseur car la situation l'exige. Cette architecture polymorphe est à opposer à une entreprise pyramidale, ou les actions de l'individu sont cristallisées dans une fiche de poste et dans un organigramme rigide.
- Un objet-lien en circulation : Dans l'article « Les objets de l'Intelligence Collective » (1994), Pierre Levy prend l'exemple du football : « Les joueurs font du ballon à la fois un index tournant entre les sujets individuels, un vecteur qui permet à chacun de désigner chacun, et l'objet principal, le lien dynamique du sujet collectif. On considérera le ballon comme un prototype de l'objet-lien, de l'objet catalyseur d'intelligence collective ». Pour chaque groupe originel, l'objet physique ou symbolique du groupe est en circulation constante et redéfinit à tout instant les rôles et les actions à accomplir : une mélodie, un ballon, un objectif, un projet.
- Une organisation apprenante : chaque individu apprend, mais au-delà de cette évolution personnelle, ce qu'on apprend pour soi est valable et sera utile / nécessaire pour les autres. L'erreur est permise voir indispensable pour le groupe.
- Une économie du don : on donne d'abord et on reçoit lorsque le collectif gagne en richesse. Cette économie est à opposer à l'économie-compétition : on prend pour soi contre une compensation. Jean-François Noubel cite comme exemples : « élever ses enfants, prendre soin des personnes âgées, donner sa sueur dans une équipe de sport, participer à une ONG, s'entraider entre voisins… ».

Les caractéristiques de cette IC sont la synchronicité de communication, la forte capacité d'action face à un échec et l'intuition des membres. Dans notre échantillon, les classes 3, 8, 13 et 15 correspondent à ces différentes caractéristiques.

Figure 68 - Schéma synthétique de l'intelligence collective originelle sur la base des travaux menés par Jean-François Noubel



L'intelligence collective pyramidale

Prédominante dans nos sociétés actuelles, l'intelligence collective pyramidale se base sur un système hiérarchique ancré qui stabilise un groupe composé d'un grand nombre d'individus. D'un côté des dirigeants seuls habilités à prévoir l'avancée des actions. Ils décident, prévoient et transmettent leur vision aux individus d'un niveau hiérarchique inférieur, et ainsi de suite. Les avantages d'une telle logique sont nombreux et permettent de dépasser les contraintes inhérentes à l'intelligence collective originelle, en s'affranchissant des limites numériques (nombre d'individus), spatial et de capacité opératoire. Cette intelligence permet de créer des objets importants et complexes inaccessibles par l'intelligence collective originelle : administrer une cité ou un pays, inventer un avion, envoyer des satellites dans l'espace… L'enjeu de cette intelligence est de créer de la valeur ajoutée, en

s'appuyant sur une économie d'échelle. Elle se positionne sur des infrastructures imposantes et importantes : Système d'informations, Knowledge management, mode projet…

Autant les avantages sont démultipliés, autant les contraintes sont nombreuses : dans l'ensemble de nos structures pyramidales, nous pouvons citer comme limites les abus de pouvoir de la classe dirigeante. Tout dépend de la vision des dirigeants qui sont soit animés d'un véritable engagement civique pour la société d'un côté, et les visions néfastes pour le groupe. Les décisions sont cristallisées au sommet de la pyramide, sur un nombre d'individus très limité, ce qui ralenti la diversité des contributions. D'ailleurs, les modifications et autorégulations de ce type de groupement sont lentes et difficiles (résistance au changement, infrastructure immobile, normes / règles fermées aux changements, favorisant plutôt la stabilité de groupe). Les limites se retrouvent également au travers des conflits sociaux, avec des structures et des systèmes qui jouent les uns contre les autres (pouvoirs publics, organisations patronales, syndicats de salariés…), ou qui opposent des acteurs (inégalité femmes / hommes, conflits intergénérationnels…). Les systèmes pyramidaux se basent sur des logiques de rareté de l'argent, qui accentuent la compétition entre les acteurs, et qui limitent la collaboration. Enfin, des systèmes de raréfaction artificielle ont été créés pour accentuer la rareté de l'argent : les brevets, la propriété intellectuelle, les licences, les agréments…

Jean-François Noubel identifie les quatre principes dynamiques de l'intelligence collective pyramidale :

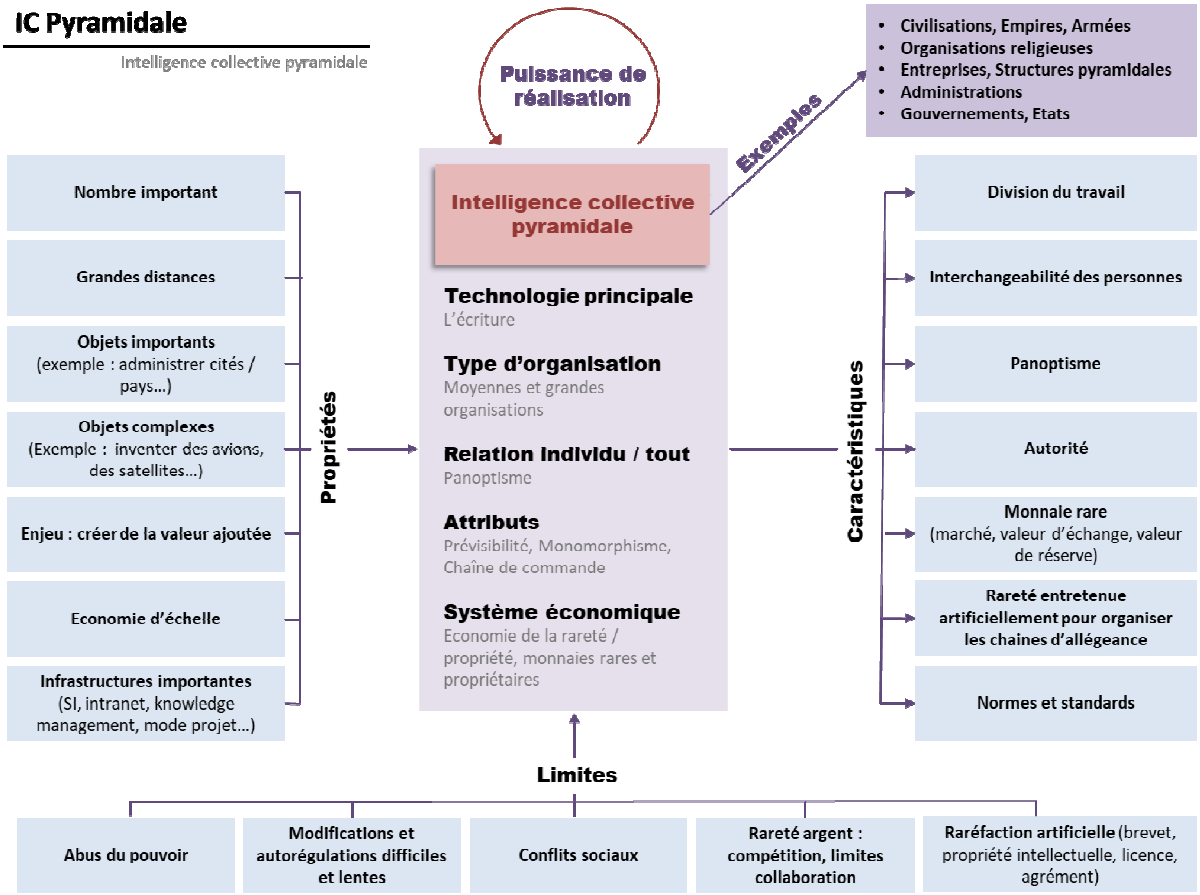
- La division du travail : mouler les individus dans des rôles prédéfinis (fiches de postes, contrats…) permettant l'interchangeabilité des personnes. Cette division du travail implique une division de l'accès à l'information (secret professionnel, barrière entre services, zones restreintes…) qui favorise le panoptisme (doctrine d'organisation sociale pour surveiller les individus) ;
- L'autorité : Dans une structure pyramidale, l'autorité régule la transmission des informations, attribue les règles, attribue les droits, distribue les richesses (droit divin, filiation, mérite, expertise, légalité, diplômes… chaque structure impose son système de légitimation) ;

- Une monnaie rare : la rareté « n'est pas une propriété inhérente à la monnaie, mais une propriété artificiellement entretenue. La rareté organise les chaînes d'allégeance de ceux qui ont besoin envers ceux qui possèdent » ;
- Des normes et des standards : ils définissent les modes de fonctionnement, les règles des structures pyramidales et permettent la circulation des savoirs dans le groupe (qualité, systèmes d'information, comptabilité…).

D'autre part, nous pouvons également observer une évolution importante des systèmes pyramidaux qui glissent d'une intelligence humaine, vers une intelligence artificielle. Chacune des propriétés de l'intelligence collective pyramidale voit apparaître des évolutions mécaniques, numériques, et informatiques : remplacement de certains postes par des robots (caisses automatiques, distributeurs automatiques), références administratives dépendantes de l'informatique (Jean-François Noubel cite les systèmes de sécurité des aéroports qui sont entièrement automatisés, réduisant les humains à des tâches connexes (donner les boites pour déverser ses poches, scanner les documents administratifs), la technologie prenant seule les décisions. Nous pouvons également citer l'incapacité humaine à gérer un ensemble de flux d'information toujours de plus en plus grand et complexe. Les humains se réfèrent alors à des systèmes informatisés (Big Data, ERP…).

Les caractéristiques de cette IC sont l'autorité / la dépendance, une certaine forme d'intolérance à l'incertitude (coté pyramidal rassurant), un mode de pensée analytique, ainsi qu'une recherche de consolidation (rénovation). Dans notre échantillon, les classes 1, 2, 9, 10 et 12 correspondent à ces différentes caractéristiques.

Figure 69 - Schéma synthétique de l'intelligence collective pyramidale sur la base des travaux menés par Jean-François Noubel



L'intelligence collective en essaim

L'intelligence collective en essaim se base sur les groupes d'insectes. Elle permet une résolution de problème de manière rapide, grâce au nombre d'individus illimités, à l'absence d'holoptisme, aux attributs qui sont adaptatifs et réactifs à l'environnement et qui se base sur une économie du partage. Cette intelligence collective est rendue possible grâce aux interactions numériques, aux réseaux et à Internet.

On peut citer comme exemples les forums, les réseaux sociaux, les wiki, la création de logiciels libres, les systèmes de commentaires d'achats sur le web… L'ensemble de ces dispositifs permettent d'avoir une information réactualisée en permanence, sans cesse en

mouvement. Les agents, les internautes, sont en nombre illimité, non spécialisés, sans communication directe entre eux, et s'organisent sans coordination par une unité centrale, à la différence de l'intelligence collective pyramidale.

Jean-François Noubel énumère les cinq caractéristiques de cette intelligence collective en essaim :

- Prenons un groupe de fourmis. Chacune va se diriger dans une direction différente sans but précis. Une fourmi va trouver, par mégarde, de la nourriture. Elle va rapporter de la nourriture à la fourmilière. En se déplaçant, elle va déposer sur son passage des phéromones. Les fourmis qui vont croiser ce chemin perdurant de phéromone vont suivre le tracé jusqu'à la nourriture, et à leur tour renforcer le chemin de phéromone en y ajoutant le leur. La communication ne se fait plus d'individu à individu comme lors d'une discussion, mais via l'environnement. On appelle cette communication « stigmergique ». La communication est locale, indirecte et mis à jour en temps réel. La communication est inter régulée. Comme lorsqu'un internaute pose une question sur un forum. L'ensemble des internautes vont répondre à la question, soit avec des réponses appropriées, soit avec des demandes de précisions, soit avec des réponses entièrement inappropriées. L'ensemble des internautes vont noter les réponses (pouce bleu, like, +1,…) pour les qualifier et ainsi dégager la réponse opportune. Cette communication est rendue possible grâce à l'émergence d'Internet.
- Le sujet n'est pas l'agent mais l'objet. Les décisions ne sont pas prises par un individu temporairement leader à un instant T comme dans l'intelligence collective originelle, ou par une classe dirigeante comme pour l'intelligence collective pyramidale, mais la décision est prise en fonction de l'environnement. C'est bien l'environnement qui permet la prise de décision (comme pour l'emplacement de la nourriture pour les fourmis). Aucun des agents ne peut revendiquer la prise de décision ; c'est bien l'objet qui détermine la décision.
- Cette intelligence collective est permise par une économie du partage. Ce n'est plus les échanges entre individus qui sont monétisés mais les objets (physiques, numériques, symboliques…).

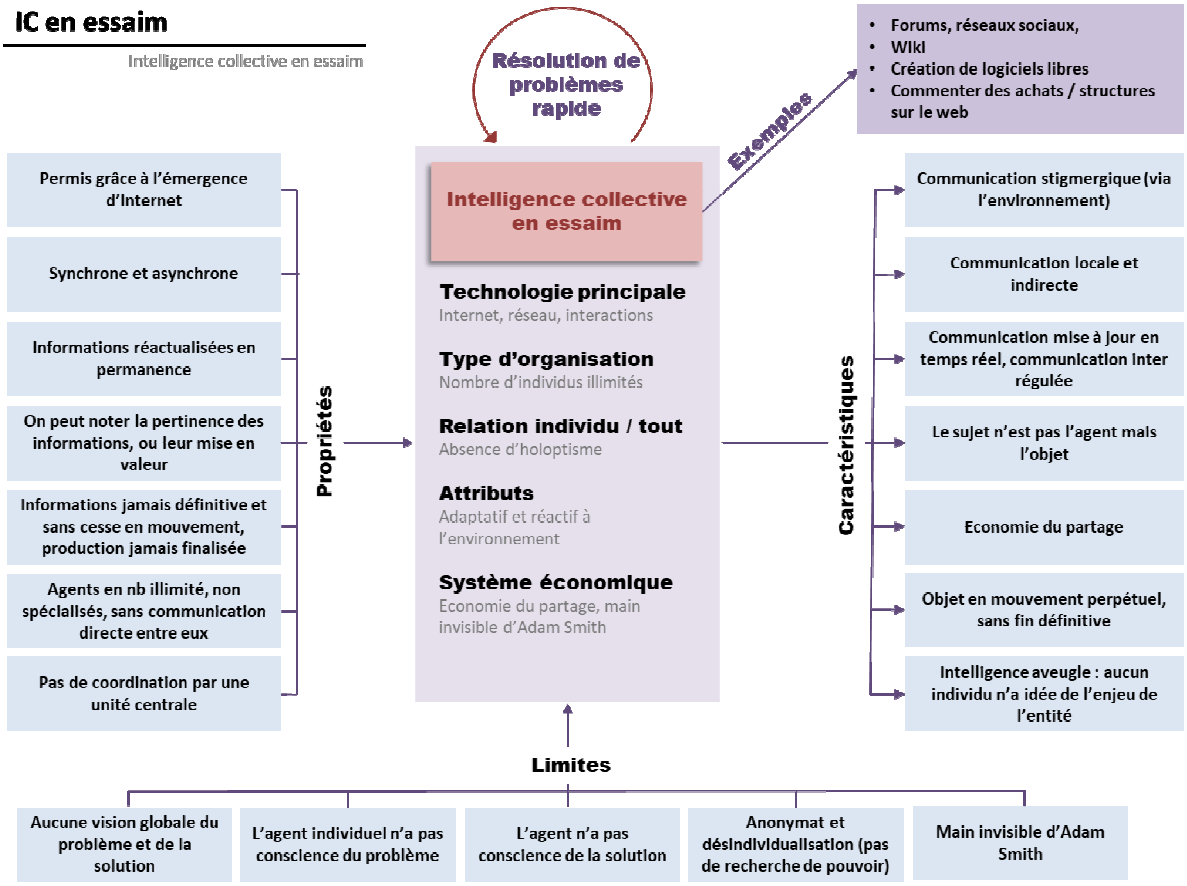
- L’objet est en mouvement perpétuel sans fin définitive. Prenons l’exemple de Wikipedia, l’encyclopédie web collaborative. Cet objet est sans cesse en mouvement, jamais terminé et toujours en évolution.
- L’intelligence collective en essaim est aveugle. Aucun des individus n’a une quelconque idée de l’enjeu de l’entité. Comme pour la fourmi qui n’a pas de conscience de l’enjeu de survie de la fourmilière. Jean-François Noubel n’hésite d’ailleurs pas à parler de la main invisible d’Adam Smith.

Comme pour l’intelligence collective originelle et pyramidale, l’intelligence collective en essaim a des limites. La plus flagrante est l’incapacité d’avoir une vision globale du problème. Comme pour la fourmi qui n’a aucune conscience du problème global de nourriture et de sa résolution, est-ce que l’Homme a conscience des problèmes que l’intelligence collective en essaim résout ?

Les agents sont anonymes et restent désindividualisés, sans recherche de pouvoir.

Les caractéristiques de cette IC sont le côté éphémère des informations, et le schéma analytique des participants. Dans notre échantillon, les classes 4, 5, 6, 7 et 11 correspondent à ces différentes caractéristiques.

Figure 70 - Schéma synthétique de l'intelligence collective en essaim sur la base des travaux menés par Jean-François Noubel



L'intelligence collective globale

L'intelligence collective globale répond à des problèmes globaux pour l'humanité entière : réchauffement climatique, faim dans le monde, … C'est une intelligence collective originelle qui inclut des dizaines de millions d'individus… 7 milliards !

Il faut voir cette intelligence globale comme une extension de l'originelle, à la différence près que nous nous affranchissons des contraintes numériques et spaciales. Dans cette vision, les intelligences collectives pyramidales et en essaim sont imparfaites, et servent de transition pour l'intelligence collective globale.

Le monde actuel peut être vu comme un complexe jeu de puissances (nations, entreprises, institutions, multinationales…) qui font des alliances, des traités, des guerres, des partenariats, des soutiens, du commerce…

Toutefois, une nouvelle vision du monde est en train de naître, qui va à l'encontre du système pyramidal actuel : des mouvements de foule, des cyber activistes, des collectifs web, des communautés qui atteignent une maturité de plus en plus forte et se déploient au

travers de sujets de plus en plus grands : les énergies propres, le développement durable, le commerce équitable, la paix, la santé, les consommations alternatives… Le monde pyramidal tente actuellement de s'approprier ces cyber-collectifs, toutefois, ces derniers évoluent d'une manière si rapide que le système pyramidal est dépassé.

Le monde pyramidal est politique, administratif, institutionnel, médiatique, avec des places de pouvoir et des leviers d'actions rares et concentrés. Au contraire, le monde global est un cyberespace holoptique, avec une répartition du pouvoir de manière distribuée, et une monnaie suffisante. L'organisation est holographique (le tout dans la partie et vice-versa), avec des attributs chaordiques, polymorphiques, et un système économique fait de richesse et de monnaies libres.

Pour Jean-François Noubel, nous passons d'un moule inclusion / exclusion des ensembles-territoires vers une intériorité. Il ajoute 5 caractéristiques aux caractéristiques de l'intelligence collective originelle pour arriver à l'intelligence collective globale :

- Une monnaie suffisante et disponible en temps réel
- Des normes et des standards
- Un système d'information
- Une interpénétration permanente avec le cyberespace
- Le développement personnel

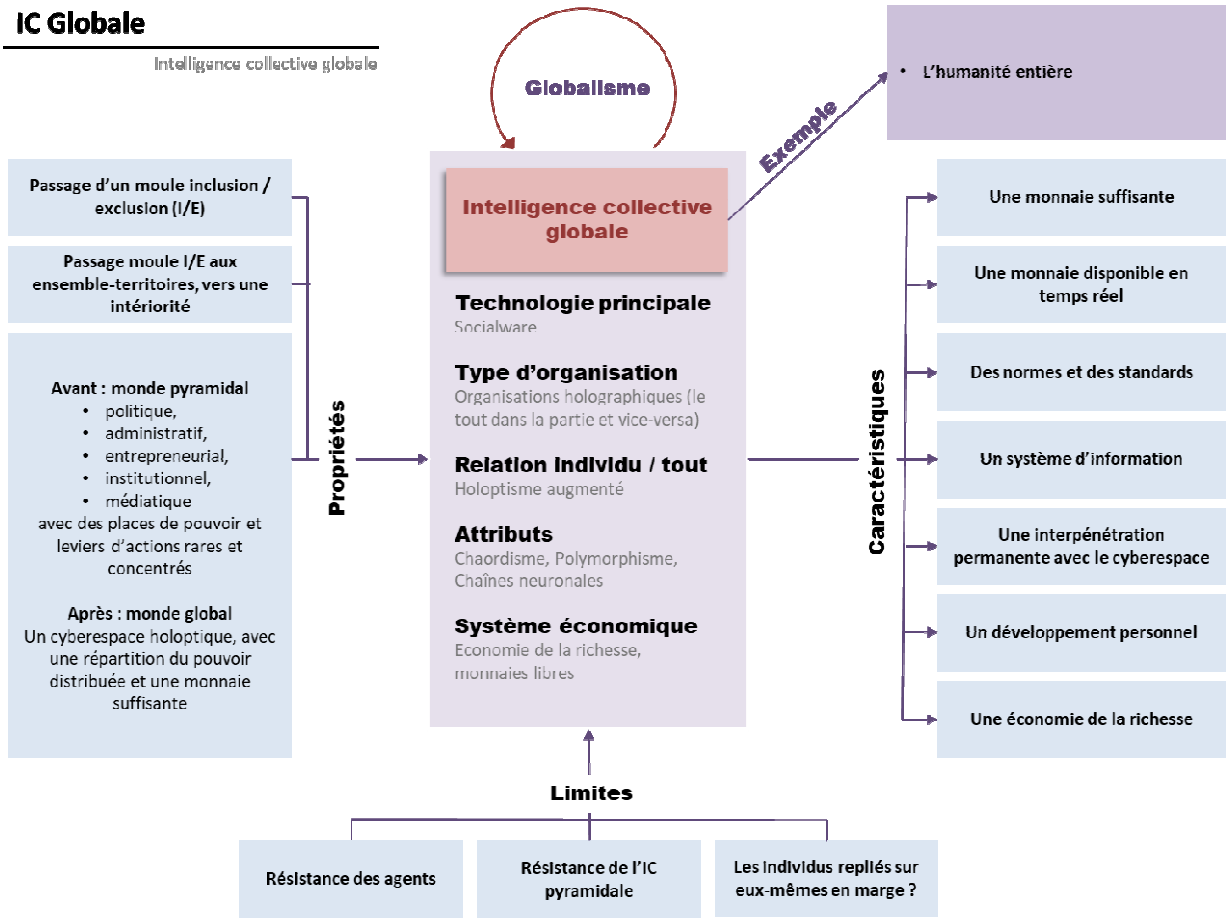
Ce qui compte dans l'intelligence collective globale n'est plus la richesse ou le pouvoir, mais son monde intérieur, ses valeurs (intériorité, développement personnel, système de valeur, richesse intérieure…).

Nous pouvons citer la différence des logiciels bureautiques, les uns conçus par le monde pyramidale (payant, copyright, cloisonné, décidé par une élite…) et le pendant en logiciel libre conçus par des cyber-collectifs (libre, gratuit, copyleft, décloisonné, décidé par le collectif…).

L'intelligence collective globale est encore trop jeune pour envisager les limites. Toutefois, nous pouvons citer la résistance des agents, la résistance du monde pyramidale, et la place des individus repliés sur eux-mêmes qui pourraient se retrouver en marge de ce nouveau monde.

Les caractéristiques de cette IC sont l'accomplissement des individus, la relation à ses émotions maitrisée, une relation à autrui extériorisée (intégration / autonomie), la tolérance à l'incertitude et le schéma intuitif des membres. Dans notre échantillon, les classes 14 et 16 correspondent à ces différentes caractéristiques.

Figure 71 - Schéma synthétique de l'intelligence collective globale sur la base des travaux menés par Jean-François Noubel



Qu'est-ce qui caractérise un individu ?

Dans les mondes originel et pyramidal, les individus sont distingués par leur catégorie sociale, leur culture, leur nationalité, leur langue, leur identité, leur secteur professionnel, leur niveau d'étude, leur religion, leur couleur politique ou leur look… Les individus se caractérisent par des appartenances ou non à des collectifs et / ou aux ensembles territoires fonctionnels, et à des moules inclusion / exclusion à ses ensembles territoires : je suis de droite ou de gauche, le suis chrétien ou musulman, je suis cadre ou technicien, je suis français ou allemand… Les individus se positionnent dans un espace géographique et socio-professionnel avec des exigences sociales fortes.

Dans les mondes en essaim et global, les individus ne sont plus distingués par ces dichotomies d'appartenance, mais par leurs représentations informationnelles : leurs publications, messages, discussions, traits d'humour, coups de gueule, avatars, artefacts

virtuels… Jean-François Noubel parle de phéromones sémiotiques posées çà et là. L'intériorité va devenir la valeur sociale et relationnelle.

Ce qui caractérise une personne ne sera plus son grade hiérarchique, mais son schéma de pensée (aliénation de soi-même, stabilité émotionnelle / neuroticisme, flexibilité psychologique, sentiment d'efficacité personnelle, optimisme / pessimisme, ouverture / fermeture).

Ce qui caractérise une personne ne sera plus sa couleur politique, mais sa relation à ses émotions (intelligence émotionnelle, exprimer ses émotions, utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes, évaluer ses propres émotions, gérer ses propres émotions, régulation des émotions).

Ce qui caractérise une personne ne sera plus son niveau d'études, mais son rapport à l'accompagnement (jugement / perception, assimilation / accommodation, intolérance à l'incertitude, anxiété inhibitrice ou prospective, discussion / dialogue).

Ce qui caractérise une personne ne sera plus son pouvoir ou sa richesse, mais sa relation à son besoin (besoin d'autonomie, de compétences, sa vie authentique, son estime de lui, ses besoins psychologiques, son besoin d'appartenance sociale, sa satisfaction de vie).

Ce qui caractérise une personne ne sera plus son rapport de force (dirigeant, chef, responsable, N+1…) mais sa relation à autrui (extraversion, gérer son impact sur les émotions des autres, agréabilité dans ses relations, évaluer les émotions chez les autres, acceptation de l'influence extérieure, sa réactivité aux conflits sociaux, sa réactivité à l'évaluation sociale).

Enfin, ce qui caractérise une personne ne sera plus le contrôle de l'information (diviser pour mieux régner, blocage et raréfaction de l'information…) mais sa gestion de l'information (réactivité à l'échec, réactivité au stress, réactivité prolongée, consciencieusité, réflexion cognitive, réactivité à la surcharge de travail).

Tableau 55 - Répartition des classes psychosociologiques en fonction des types d'intelligence collective classifiées par Jean-François Noubel

Schéma de pensé	Rétrospectif Rénovateurs / stabilisateurs		Prospectif Innovateurs		**Relation à ses émotions**
Intériorisé Projection / dépendance	Classe **1 / RSNI** **IC Pyramidale**	Classe **2 / RSAI** **IC Pyramidale**	Classe **3 / PSNI** **IC Originelle**	Classe **4 / PSAI** **IC en Essaim**	Subie Raison
Extériorisé Intégration / autonomie	Classe **5 / RSNE** **IC en Essaim**	Classe **6 / RSAE** **IC en Essaim**	Classe **7 / PSNE** **IC en Essaim**	Classe **8 / PSAE** **IC Originelle**	
Intériorisé Projection / dépendance	Classe **9 / RMNI** **IC Pyramidale**	Classe **10 / RMAI** **IC Pyramidale**	Classe **11 / PMNI** **IC en Essaim**	Classe **12 / PMAI** **IC Pyramidale**	Maîtrisée Emotions
Extériorisé Intégration / autonomie	Classe **13 / RMNE** **IC Originelle**	Classe **14 / RMAE** **IC globale**	Classe **15 / PMNE** **IC Originelle**	Classe **16 / PMAE** **IC Globale**	
Relation à autrui	Non-A Désir	A Plaisir	Non-A Désir	A Plaisir	**Accomplissement de soi**

Dans ces nouvelles formes d'intelligence collective, il convient de s'intéresser aux différentes formes d'accompagnement entrepreneurial.

6.1.2 Les types d'accompagnement

Reprenons le tableau de comparaison des figures des rapports de prescription :

	Expert	**Conseil**	**Mentor**	**Coach**
Description	Expert (comptable, juridique, technique) possède un nombre d'année d'expérience significative dans son domaine d'expertise (comptable, juridique, technique). Il a utilisé et éprouvé les outils et sait les utiliser pour apporter des repères et des directives à un	Expérience significative dans les méthodologies et les outils de conduite de projet, d'outils RH, ou de gestion... et maîtrise de l'art de l'explication et du décryptage de ces outils	Conseiller expérimenté, attentif et « sage » auquel on fait entièrement confiance, qui a une expérience significative dans la gestion d'entreprise (direction, management, …)	Personnes expérimentées dans l'art du questionnement, de l'écoute active et de la reformulation, du feedback positif, de la prise de conscience et de la considération positive inconditionnelle

	entrepreneur.			
Mode opératoire	1. Analyse la problématique (centrée sur l'entreprise) 2. Prend une décision et un mode opératoire en fonction de la problématique 3. Utilise des outils (comptables, juridiques, techniques, …) 4. Apporte des solutions concrètes et des préconisations sur les évolutions structurelles à opérer dans l'entreprise	1. Analyse la problématique (centrée sur l'entreprise) 2. Prend une décision et un mode opératoire en fonction de la problématique 3. Donne les outils (gestion, management, RH,…) appropriés 4. Aide l'entrepreneur à utiliser ces outils pour prendre les bonnes décisions	1. Écoute active de l'entrepreneur (centrée sur l'individu) 2. Cherche à comprendre la problématique précise (voire cachée) de l'individu 3. Apporte des repères et des conseils issus de son expérience 4. Accompagne l'entrepreneur pour mettre en application ces conseils issus de son expérience	1. Écoute active de l'entrepreneur (centrée sur l'individu) 2. Cherche à comprendre la problématique précise (voire cachée) de l'individu 3. Guide l'individu a trouver lui-même les solutions aux problèmes 4. Cherche à accompagner l'individu vers son meilleur niveau de réussite
Méthode	Dépendance	Dépendance	Autonomie	Autonomie
Relation	Intégration	Intégration	Projection	Projection
Savoir	Hétéro-finalisé	Auto-finalisé	Hétéro-finalisé	Auto-finalisé
Prescription	Reproduire	Changer	Reproduire	Changer

Croisons ce tableau avec notre analyse sur les personnes entreprenantes :

Figure 72 - Répartition des classes psychosociologiques en fonction du rapport de prescription d'après les travaux menés par le Pr. Bayad

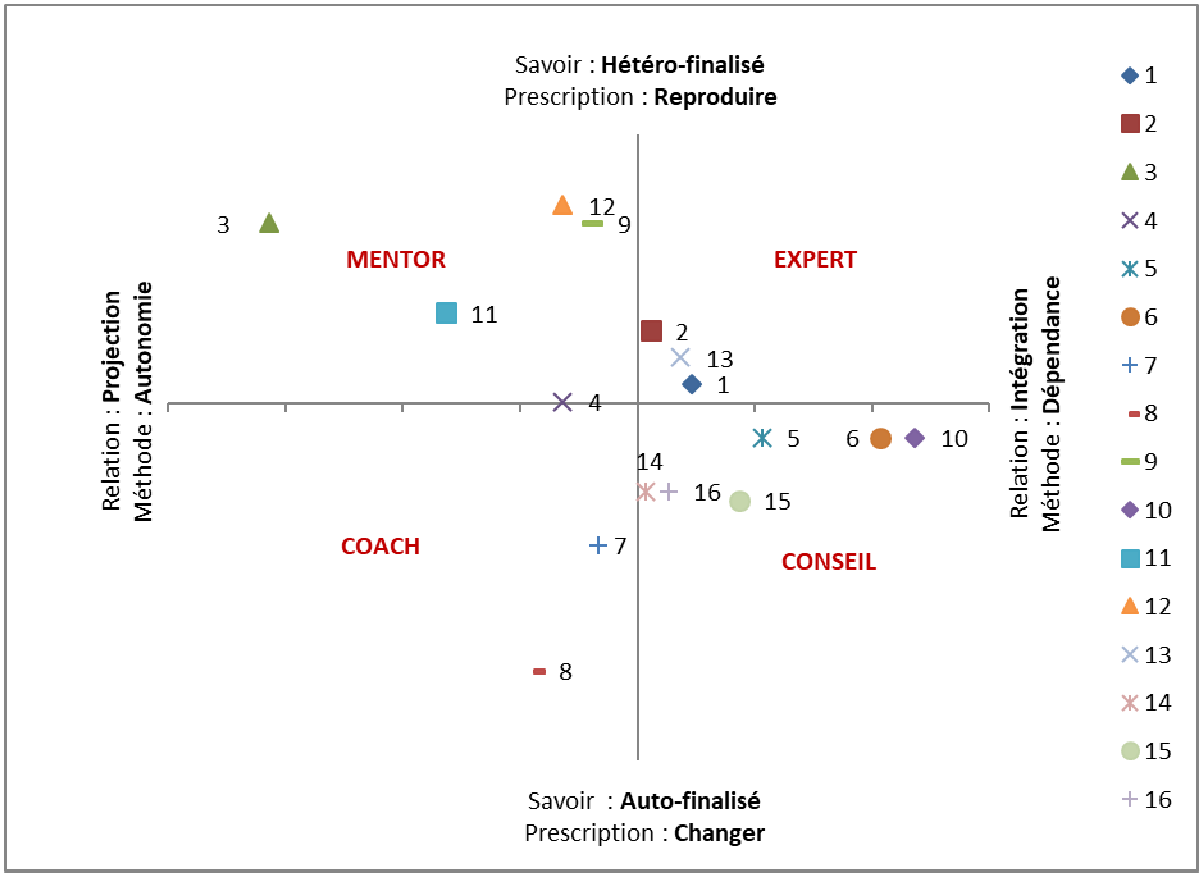
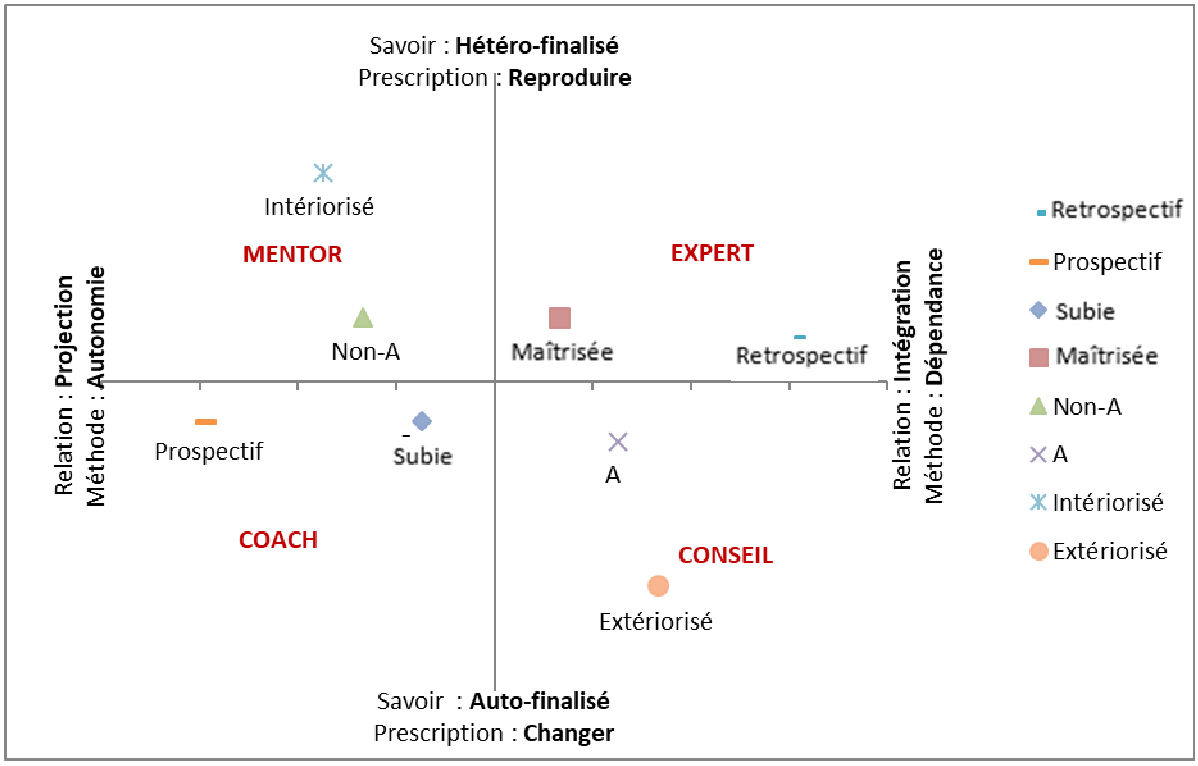


Figure 73 - Répartition des critères psychosociologiques en fonction du rapport de prescription d'après les travaux menés par le Pr. Bayad



L'expert

Un expert (comptable, juridique, technique) est un prescripteur qui va donner des solutions techniques « toutes faites » à un entrepreneur. Son mode de prescription est la reproduction.

Il va reproduire des schémas connus et qu'il maîtrise face aux problématiques de l'entrepreneur. Son mode d'action est l'analyse du problème et il décide en conséquence de la solution à adopter.

L'entrepreneur sera alors dans une posture de dépendance, ne sachant pas réitérer l'analyse et la décision qui en découle.

Il apparait que les individus les plus captifs et qui ont besoin de ces types d'acteurs sont les individus qui ont un schéma de pensée rétrospectif (qui sont dans une orientation de consolidation) et les individus qui ont une relation aux émotions maîtrisée (cognition liée aux émotions). On peut également citer les classes 1, 2 et 13.

Le conseil

Un apporteur de conseil est un prescripteur, une personne indépendante, qui va « aider des responsables d'entreprises dans le domaine de la gestion et de l'organisation, en vue d'améliorer le fonctionnement et les méthodes de ces institutions ».

Par l'action de conseil, le dirigeant va alors s'améliorer, grandir et changer ses pratiques et ses savoirs.

L'apporteur de conseil va analyser et prendre des décisions face aux problématiques de l'entreprise, mettant le dirigeant dans une posture de dépendance.

Les individus qui ont besoin de ces types d'acteurs sont les individus qui sont accomplis (maintenir une satisfaction) et qui ont une relation à autrui extériorisée (ouverts à une communauté, relation d'intégration). On peut également citer les classes 5, 6, 10, 14, 15 et 16.

Le mentor

Un mentor est un conseiller expérimenté, attentif et « sage » auquel on fait entièrement confiance.

Le mentor « guide » l'entrepreneur vers l'autonomie afin que ce dernier sache réitérer l'action plus tard.

Le mentor va accompagner l'entrepreneur dans des schémas connus et maîtrisés en les reproduisant.

« Dans cette relation, l'un sait et l'autre non, l'un a l'expérience quand l'autre débute ».

Les individus captifs à ces types d'acteurs sont les individus qui ont une relation à autrui intériorisée (relation de projection) et les individus non accomplis (combler un manque). On peut également citer les classes 3, 4, 9, 11 et 12.

Le coach

Il vise à créer les conditions pour la personne (ou l'équipe coachée) lui permettant de trouver et construire ses propres solutions.

Ainsi, il s'agit pour le coach d'aider l'autre à se débrouiller seul.

Le mode d'action du coach est tout d'abord l'écoute et la compréhension. Il « guide » ensuite l'entrepreneur à trouver de lui-même les solutions aux problématiques qu'il rencontre.

Il l'aide à s'améliorer et à grandir.

« Processus d'accompagnement qui permet de développer les potentiels et de conduire une personne vers son meilleur niveau de réussite et d'épanouissement ».

Les individus qui ont besoin de ces types d'acteurs sont les individus qui ont un schéma de pensée prospectif (orientation changement) et qui ont une relation aux émotions subie (cognition raisonnement). On peut également citer les classes 7 et 8.

Complétons le tableau de comparaison des figures des rapports de prescription :

Tableau 56 - Tableau de répartition des quatre figures de l'accompagnement (rapport de prescription) en fonction des critères psychosociologiques

	Expert	Conseil	Mentor	Coach
Description	Expert (comptable, juridique, technique) possède un nombre d'année d'expérience significative dans son domaine d'expertise (comptable, juridique, technique). Il a utilisé et éprouvé les outils et sait les utiliser pour apporter des repères et des directives à un entrepreneur.	Expérience significative dans les méthodologies et les outils de conduite de projet, d'outils RH, ou de gestion... et maîtrise de l'art de l'explication et du décryptage de ces outils	Conseiller expérimenté, attentif et « sage » auquel on fait entièrement confiance, qui a une expérience significative dans la gestion d'entreprise (direction, management, …)	Personnes expérimentées dans l'art du questionnement, de l'écoute active et de la reformulation, du feedback positif, de la prise de conscience et de la considération positive inconditionnelle

Mode opératoire	1. Analyse la problématique (centrée sur l'entreprise) 2. Prend une décision et un mode opératoire en fonction de la problématique 3. Utilise des outils (comptables, juridiques, techniques, …) 4. Apporte des solutions concrètes et des préconisations sur les évolutions structurelles à opérer dans l'entreprise	1. Analyse la problématique (centrée sur l'entreprise) 2. Prend une décision et un mode opératoire en fonction de la problématique 3. Donne les outils (gestion, management, RH,…) appropriés 4. Aide l'entrepreneur à utiliser ces outils pour prendre les bonnes décisions	1. Écoute active de l'entrepreneur (centrée sur l'individu) 2. Cherche à comprendre la problématique précise (voire cachée) de l'individu 3. Apporte des repères et des conseils issus de son expérience 4. Accompagne l'entrepreneur pour mettre en application ces conseils issus de son expérience	1. Écoute active de l'entrepreneur (centrée sur l'individu) 2. Cherche à comprendre la problématique précise (voire cachée) de l'individu 3. Guide l'individu a trouver lui-même les solutions aux problèmes 4. Cherche à accompagner l'individu vers son meilleur niveau de réussite
Méthode	Dépendance	Dépendance	Autonomie	Autonomie
Relation	Intégration	Intégration	Projection	Projection
Savoir	Hétéro-finalisé	Auto-finalisé	Hétéro-finalisé	Auto-finalisé
Prescription	Reproduire	Changer	Reproduire	Changer
Entreprenants captifs	Orientation **consolidation** (R) Cognition **émotions** (M)	Besoin **maintenir** (A) Relation **intégration** (E)	Besoin **combler** (N) Relation **projection** (I)	Orientation **changement** (P) Cognition **raisonnement** (S)

Les classes en fonction des rapports de prescription :

Tableau 57 - Rapport de prescription en fonction des classes psychosociologiques

Schéma de pensé	Rétrospectif Rénovateurs / stabilisateurs		Prospectif Innovateurs		**Relation à ses émotions**
Intériorisé Projection / dépendance	Classe **1 / RSNI** Expert	Classe **2 / RSAI** Expert	Classe **3 / PSNI** Mentor	Classe **4 / PSAI** Mentor	Subie Raison
Extériorisé Intégration / autonomie	Classe **5 / RSNE** Conseil	Classe **6 / RSAE** Conseil	Classe **7 / PSNE** Coach	Classe **8 / PSAE** Coach	
Intériorisé Projection / dépendance	Classe **9 / RMNI** Mentor	Classe **10 / RMAI** Conseil	Classe **11 / PMNI** Mentor	Classe **12 / PMAI** Mentor	Maîtrisée Emotions
Extériorisé Intégration / autonomie	Classe **13 / RMNE** Expert	Classe **14 / RMAE** Conseil	Classe **15 / PMNE** Conseil	Classe **16 / PMAE** Conseil	
Relation à autrui	Non-A Désir	A Plaisir	Non-A Désir	A Plaisir	**Accomplissement de soi**

6.1.3 La polarité des critères des entreprenants

Dichotomie schéma de pensée rétrospectif / prospectif "R/P"

R

Les individus qui ont un schéma de pensée rétrospectif (R) (pessimistes, fermés à l'expérience, névrotiques, rigides psychologiquement, avec un sentiment d'inefficacité personnelle, et aliéné d'eux-mêmes) sont orientés sur la consolidation. Leur rapport aux grandes mutations actuelles de notre environnement (sociétales, générationnelles, économiques, industrielles, technologiques, numériques, énergétiques, environnementales et les interconnexions de ces mutations) est la passivité, l'incompréhension et la fermeture au changement. Ils sont intolérants à l'incertitude, avec une faible capacité d'action face à un échec, un stress ou à une surcharge de travail. Ils sont impulsifs, plutôt pessimistes mais dotés d'intuitions.

D'après notre étude, il apparait que ce sont majoritairement les individus des générations Y ou Z, plutôt de sexe masculin et urbains, avec un faible niveau d'étude dans des filières commerciales.

Ce sont essentiellement des techno entrepreneurs ou des digital entrepreneurs (ils sont dans le vivre facile, centré sur le monde et sur l'objet).

L'origine de leur envie entrepreneuriale provient du fait qu'ils veulent satisfaire leur bien-être, ils veulent être à l'origine de leurs actions et qu'ils cherchent à satisfaire leur besoin d'appartenance.

Globalement, les "R" préfèrent communiquer en synchrone (discussion, live) et préfèrent les informations pérennes (compte rendu de discussion, enregistrement des lives directs).

En termes d'accompagnement, ils attendent avant tout l'expertise (méthode de dépendance, relation d'intégration, savoir hétéro-finalisé, prescription de reproduction).

P

A l'inverse, les individus qui ont un schéma de pensée prospectif (P) (optimistes, ouverts à l'expérience, stables et flexibles psychologiquement, avec un sentiment d'efficacité personnelle, et épanouis) sont orientés sur le changement. Leur rapport aux grandes mutations actuelles de notre environnement (sociétales, générationnelles, économiques, industrielles, technologiques, numériques, énergétiques, environnementales et les interconnexions de ces mutations) est la proactivité, la compréhension et l'ouverture au changement.
Ils sont tolérants à l'incertitude, ont une forte capacité d'action face à un échec (capacité de rebond), un stress (capacité d'adaptation et de flexibilité) ou à une surcharge de travail (multiples points de vue). Ils sont consciencieux et sont dotés d'un sens analytique.

D'après notre étude, il apparait que ce sont majoritairement les individus des générations baby-boomers ou X, plutôt de sexe féminin et ruraux, avec un haut niveau d'étude dans des filières droit / éco / gestion et psychologie.

Ce sont essentiellement des entrepreneurs sociaux et solidaires (ils sont dans le vivre ensemble, centrés sur l'homme et sur le respect).

L'origine de leur envie entrepreneuriale provient de leur curiosité, et de leur goût d'explorer et de relever des défis.

Globalement, les "P" préfèrent communiquer en asynchrone (mails, forums) et préfèrent les informations éphémères (non enregistrées, mouvantes, sans contraintes spatio-temporelles).

En termes d'accompagnement, ils attendent avant tout le coaching (méthode d'autonomie, relation de projection, savoir auto-finalisé, prescription de changement).

Dichotomie relation aux émotions subie / maîtrisée "S/M"

S

Les individus qui ont une relation aux émotions subie (raisonnement) (S) (inintelligents émotionnellement, n'utilisent pas leurs émotions dans la résolution de problèmes, n'évaluent pas leurs propres émotions, ne gèrent pas leurs propres émotions, ne régulent pas leurs émotions, n'expriment pas leurs émotions) ont une cognition raisonnée. Leur rapport au désir d'entreprendre (leur intention entrepreneuriale, leur personnalité entrepreneuriale, leur motivation entrepreneuriale, leurs compétences entrepreneuriales) est dicté par le raisonnement et non par leurs émotions. Ils appréhendent leur environnement par la perception. Ils gèrent leurs actions de manière flexible et adaptée aux circonstances. Ils sont tolérants à l'incertitude. Leurs réactions sont simples, pragmatiques et réfléchies face à l'échec, au stress ou à la surcharge de travail. Ils sont impulsifs, intuitifs et possèdent un mode de perception de la réalité qui est physique et intellectuel.

D'après notre étude, il apparait que ce sont majoritairement les aînés mais également les jeunes qui recherchent l'accumulation d'expérience et de connaissance, plutôt de sexe masculin et urbains, avec un fort niveau d'études.

Ce sont essentiellement des entrepreneurs sociaux, solidaires et responsables (ils sont dans le vivre responsable et ensemble, axés sur la recherche de sens à leur action entrepreneuriale).

L'origine de leur envie entrepreneuriale provient de leur besoin de se relier à d'autres et de ressentir de l'attention et de la sympathie. Leurs valeurs principales recherchées sont le pouvoir, la compétence, l'efficacité et l'accomplissement.

Globalement, les "S" préfèrent les informations éphémères (non enregistrées, mouvantes) sans préférence entre le synchrone et l'asynchrone.

En termes d'accompagnement, ils attendent avant tout le coaching (méthode d'autonomie, relation de projection, savoir auto-finalisé, prescription de changement).

M

A l'inverse, les individus qui ont une relation aux émotions maîtrisée (émotions) (M) (intelligents émotionnellement, utilisent leurs émotions dans la résolution de problèmes, évaluent leurs propres émotions, gèrent leurs propres émotions, régulent leurs émotions, expriment leurs émotions) ont une cognition émotionnelle. Leur rapport au désir d'entreprendre (leur intention entrepreneuriale, leur personnalité entrepreneuriale, leur motivation entrepreneuriale, leurs compétences entrepreneuriales) est dictée par leurs émotions et non par leur raison. Ils appréhendent leur environnement par le jugement. Ils gèrent leurs actions de manière organisée, prévisionnelle et planifiée. Ils sont intolérants à l'incertitude. Ils ont une lente et longue réactivité au stress, à l'échec ou à la surcharge de travail. Ils sont consciencieux, analytiques et leur mode de perception de la réalité est émotionnelle et spirituelle.

D'après notre étude, il apparait que ce sont majoritairement les jeunes mais également les ainés qui recherchent le bien-être social et émotionnel. Ce sont plutôt les femmes rurales, avec un bas niveau d'études dans des filières en efficience énergétique, en droit / éco / gestion et informatique.

Ce sont essentiellement des techno entrepreneurs et des digital entrepreneurs (ils sont dans le vivre facile et bien, axés sur la réponse (objets / services) aux défis actuels).

Leurs valeurs principales recherchées sont la communication, les relations, les personnes et les sentiments.

Globalement, les "M" préfèrent les informations pérennes (compte rendu de discussion, enregistrement des lives directs) sans préférence entre le synchrone et l'asynchrone.

En termes d'accompagnement, ils attendent avant tout l'expertise (méthode de dépendance, relation d'intégration, savoir hétéro-finalisé, prescription de reproduction).

Dichotomie relation à son besoin non-accompli / accompli "N/A"

N

Les individus qui ont une relation au besoin non accomplie (Non accomplissement de soi) (non satisfaction de vie, non estime de soi, vie non authentique) recherchent à combler un manque. Leur rapport aux évolutions comportementales (face aux nouveaux défis : les défis spatiaux, les nouveaux modèles économiques, les nouveaux projets de vie, l'impact d'Internet, la responsabilité sociale et environnementale) est lié au désir d'indépendance,

d'accomplissement de soi et de création de leur propre environnement professionnel. Ils sont intolérants à l'incertitude. Ils ont une faible capacité d'action face à un échec, un stress ou à une surcharge de travail. Ils sont dotés d'un esprit analytique.

D'après notre étude, ce sont majoritairement des femmes rurales (toutes générations confondues et tous niveaux d'études).

Ce sont essentiellement des techno / digital entrepreneurs responsables (ils sont dans le vivre facile et responsable, axés sur le maintien de l'environnement et le contexte de l'Homme). Ils investissent en mesurant les risques et s'investissent dans des projets peu ambitieux et des entreprises de petite taille.

L'origine de leur envie entrepreneuriale provient du fait qu'ils veulent satisfaire leur bien-être, ils veulent être à l'origine de leurs actions, et ils cherchent à satisfaire leur besoin d'appartenance.

Globalement, les "N" préfèrent communiquer de manière synchrone (discussion, live) et préfèrent les informations pérennes (compte rendu de discussion, enregistrement des lives directs).

En termes d'accompagnement, ils attendent avant tout le mentoring (méthode d'autonomie, relation de projection, savoir hétéro-finalisé et prescription de reproduction).

A

A l'inverse, les individus qui ont une relation au besoin accomplie (accomplissement de soi) (satisfaction de soi, estime de soi, vie authentique) recherchent à maintenir leur satisfaction. Leur rapport aux évolutions comportementales (face aux nouveaux défis : les défis spatiaux, les nouveaux modèles économiques, les nouveaux projets de vie, l'impact d'Internet, la responsabilité sociale et environnementale) est lié au désir de maintenir des valeurs et des besoins déjà satisfaits. Ils sont tolérants à l'incertitude. Ils ont une forte capacité d'action face à un échec (capacité de rebond), un stress (capacité d'adaptation et de flexibilité) ou à une surcharge de travail (multiples points de vue). Ils ont un esprit intuitif.

D'après notre étude, ce sont majoritairement des individus urbains (toutes générations confondues, égalité de genre et de niveau d'études) essentiellement dans des filières en efficience énergétique, droit / éco / gestion et informatique.

Ce sont essentiellement des techno / digital entrepreneurs x-humanistes (ils sont dans le vivre facile et bien, axés sur la réponse (objets / services) aux défis actuels).

L'origine de leur envie entrepreneuriale provient de leur curiosité, et de leur goût d'explorer et de relever des défis.

Globalement, les "A" préfèrent communiquer en asynchrone (mails, forums) et préfèrent les informations éphémères (non enregistrées, mouvantes, sans contraintes spatio-temporelles).

En termes d'accompagnement, ils attendent avant tout le conseil (méthode de dépendance, relation d'intégration, savoir auto-finalisé et prescription de changement).

Dichotomie relation à autrui intériorisée / extériorisée "I/E"

I

Les individus qui ont une relation à autrui intériorisée (projection / dépendance) (réactivité à l'évaluation sociale, réactivité aux conflits sociaux, ne gèrent pas leur impact sur les émotions des autres, sont désagréables dans leurs relations, n'évaluent pas les émotions chez les autres, refusent l'influence extérieure, plutôt introvertis) ont une relation de type projection.
Leur rapport aux comportements, aux états internes du soi et d'autrui, aux ressentis et aux attitudes implique qu'ils s'intéressent en premier lieu à leur propre univers intérieur et sont plutôt fermés à une communauté. Ils appréhendent leur environnement par le jugement. Ils ont une attitude proactive, ont une organisation logique et transmissible. Ils ont le sens de l'autorité et du devoir. Ils sont intolérants à l'incertitude et ont une faible capacité d'action face à un échec, un stress ou à une surcharge de travail. Ils sont impulsifs et ont un esprit analytique.

D'après notre étude, ce sont majoritairement des hommes ruraux (toutes générations confondues et de tous niveaux d'études).

Il semblerait que la dichotomie I/E n'ait pas d'emprise sur les quêtes des entrepreneurs.

L'origine de leur envie entrepreneuriale provient du fait qu'ils veulent satisfaire leur bien-être, ils veulent être à l'origine de leurs actions et qu'ils cherchent à satisfaire leur besoin d'appartenance. Ils s'intéressent aux objets internes (le pouvoir et l'argent).

Globalement, les "I" préfèrent communiquer en asynchrone (mails, forums) et préfèrent les informations éphémères (non enregistrées, mouvantes, sans contraintes spatio-temporelles). Ils utilisent le langage utilitaire et informatif (faits objectifs, défit d'autorité).

En termes d'accompagnement, ils attendent avant tout le mentoring (méthode d'autonomie, relation de projection, savoir hétéro-finalisé et prescription de reproduction).

E

A l'inverse, les individus qui ont une relation à autrui extériorisée (intégration / autonomie) (proactivité à l'évaluation sociale, proactivité aux conflits sociaux, gèrent leur impact sur les émotions des autres, sont agréables dans leurs relations, évaluent les émotions chez les autres, acceptent l'influence extérieure, plutôt extravertis) ont une relation de type intégration.

Leur rapport aux comportements, aux états internes du soi et d'autrui, aux ressentis et aux attitudes implique qu'ils s'intéressent en premier lieu aux objets externes (les autres, le monde) et qu'ils sont plutôt ouverts à une communauté. Ils appréhendent leur environnement par la perception. Ils ont une attitude de réactivité, savent s'organiser de façon personnelle. Ils ne supportent pas l'autorité. Ils sont tolérants à l'incertitude et ont une forte capacité d'action face à un échec (capacité de rebond), un stress (capacité d'adaptation et de flexibilité) ou à une surcharge de travail (multiples points de vue). Ils sont consciencieux et ont un esprit intuitif.

D'après notre étude, ce sont majoritairement des femmes urbaines (toutes générations confondues, et tous niveaux d'études).

Il semblerait que la dichotomie I/E n'ait pas d'emprise sur les quêtes des entrepreneurs.

Ils s'intéressent aux objets externes (les autres et le monde).

Globalement, les "E" préfèrent communiquer de manière synchrone (discussion, live) et préfèrent les informations pérennes (compte rendu de discussion, enregistrement des lives directs).

En termes d'accompagnement, ils attendent avant tout le conseil (méthode de dépendance, relation d'intégration, savoir auto-finalisé et prescription de changement).

Synthèse de la polarité des critères des entreprenants

Figure 74 - Dichotomie schéma de pensée rétrospectif / prospectif "R/P"

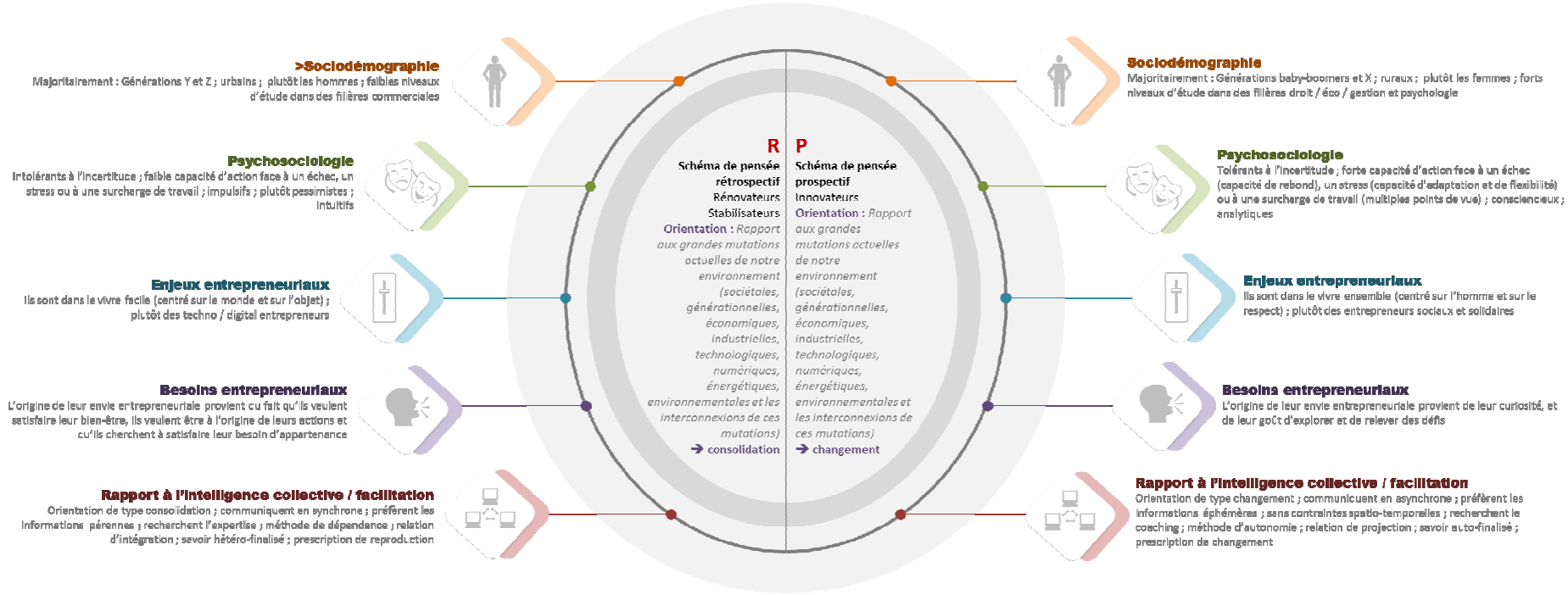


Figure 75 - Dichotomie relation aux émotions subie (raisonnement) / maîtrisée (émotions) "S/M"

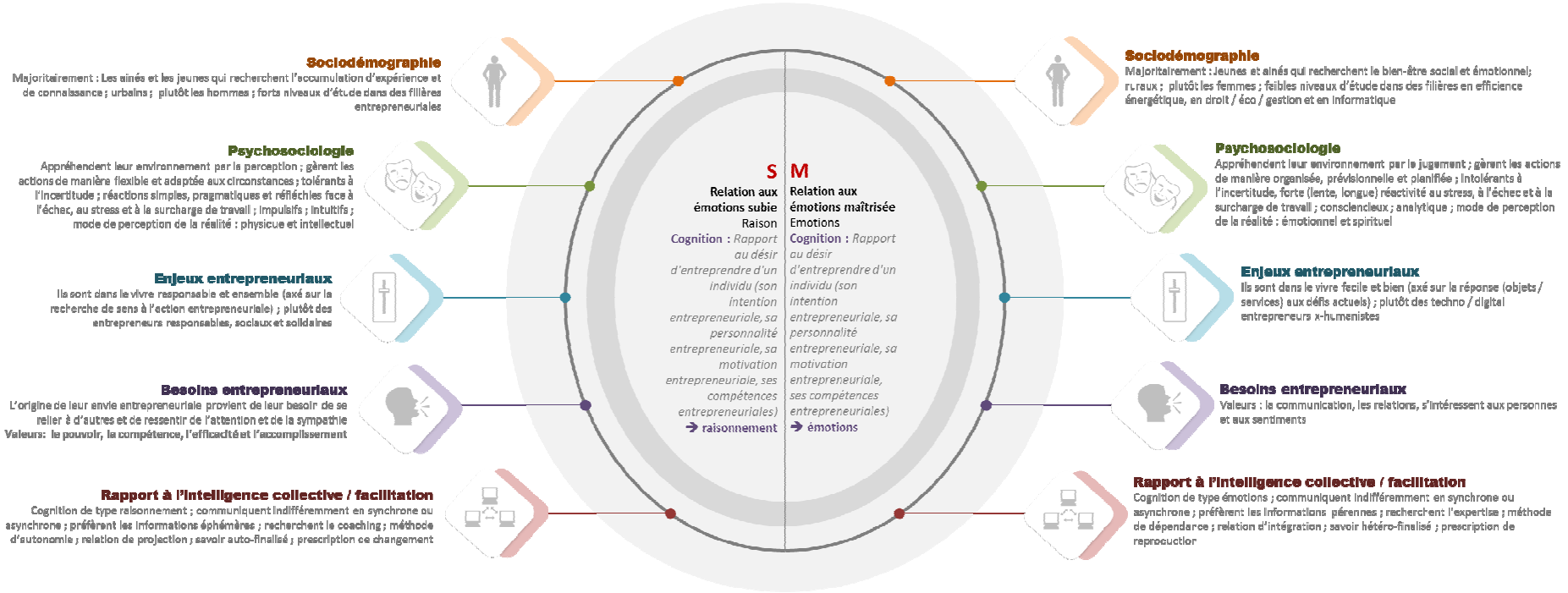


Figure 76 - Dichotomie relation à son besoin non-accompli / accompli "N/A"

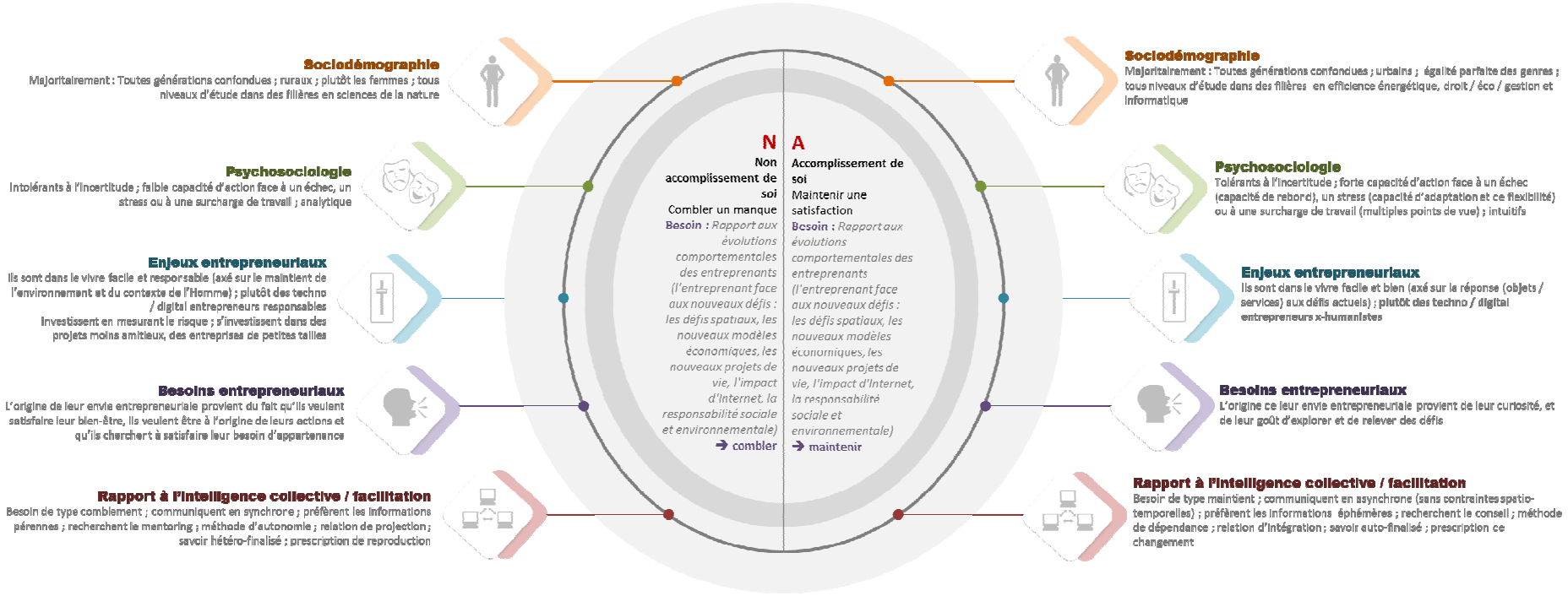
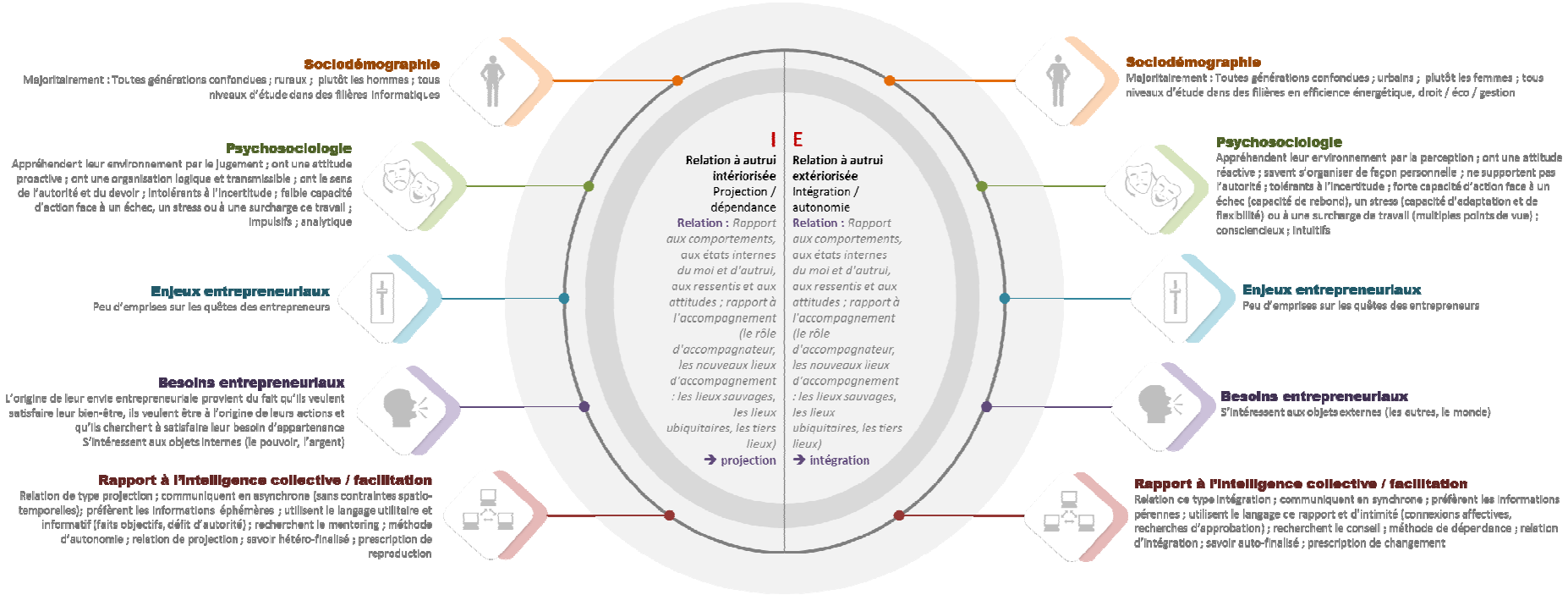


Figure 77 - Dichotomie relation à autrui intériorisée / extériorisée "I/E"



6.1.4 Présentation des 16 classes des entreprenants

Les administrateurs - RSNI (Classe 1)

Les RSNI ont un schéma de pensée rétrospectif (pessimisme, fermeture à l'expérience, névrotisme, rigidité psychologique, sentiment d'inefficacité personnelle, aliénation de soi-même), ont une relation à leurs émotions subie (inintelligence émotionnelle, ne pas utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes, ne pas évaluer ses propres émotions, ne pas gérer ses propres émotions, ne pas réguler ses émotions, ne pas exprimer ses émotions), ont une relation au besoin non-accomplie (non satisfaction de vie, non estime de soi, vie non authentique) et ont une relation à autrui intériorisée (réactivité à l'évaluation sociale, réactivité aux conflits sociaux, ne pas gérer son impact sur les émotions des autres, désagréabilité dans ses relations, ne pas évaluer les émotions chez les autres, refus de l'influence extérieure, introversion).

Leur rapport aux grandes mutations actuelles de notre environnement (sociétales, générationnelles, économiques, industrielles, technologiques, numériques énergétiques, environnementales et les interconnexions de ces mutations) est caractérisé par la passivité, l'incompréhension et la fermeture au changement.

C'est leur raisonnement (à opposer aux émotions) qui dicte leur désir d'entreprendre (intention entrepreneuriale, personnalité entrepreneuriale, motivation entrepreneuriale, compétences entrepreneuriales). Les individus qui relèvent de la consolidation par le raisonnement (RS) préfèrent renforcer les éléments existants en utilisant des outils et méthodes (syntaxe, lois, analyse, observation, logique). Nous pourrions qualifier ces individus de gestionnaires, à opposer à l'entrepreneur Schumpetérien : administrateur, celui qui gère ou qui participe à la gestion d'une entreprise.

Leur motivation est liée au désir d'indépendance, l'accomplissement de soi et la création de leur propre environnement professionnel, face aux nouveaux défis (défis spatiaux, nouveaux modèles économiques, nouveaux projets de vie, impacts d'internet, responsabilité sociale et environnementale). Ils veulent combler un manque. Les individus qui comblent leur besoin par la consolidation (RN) désirent (combler un manque) stabiliser leur existant en restant sur des bases sures et solides. Ils ne souhaitent pas sortir de leur zone de confort, mais au contraire, souhaitent y rester.

Ils sont dans une relation de projection (s'intéressent à leur propre univers intérieur, fermés à une communauté) par rapport aux comportements, aux états internes du moi et d'autrui, aux ressentis et aux attitudes. Les entreprenants qui procèdent à la consolidation par projection (RI) sont centrés sur le passé et plutôt fermés / peu à l'aise, refusant l'influence extérieure. Les entreprenants qui procèdent au raisonnement par projection (SI) s'intéressent d'avantage au monde intérieur. Ils préfèrent utiliser un raisonnement clair et non équivoque lors d'un problème, plutôt que de se laisser influencer par leurs émotions. Les individus qui comblent leur besoin par projection (NI) sont motivés par le fait de combler un manque, et souhaitent obtenir un élément qu'ils ne possèdent pas (pouvoir, autonomie, indépendance…) ; Ils sont mus par leur propre univers intérieur.

Ce sont plutôt des hommes (61%), toutes générations confondues (moyenne 33,3 ans), urbains ou ruraux (densité moyenne du lieu de vie 37687 hab./km2) et de tous niveaux d'études.

Ces individus ont une anxiété inhibitrice forte. Ils sont intolérants à l'incertitude. Ils ont une faible capacité d'action face à un échec, un stress ou à une surcharge de travail. Ils sont plutôt impulsifs.

Ce sont plutôt des techno / digital entreprenants responsables. Ils sont dans le vivre facile et responsable, axés sur le maintien de l'environnement et du contexte de l'Homme. Ils sont dans une quête d'alliance entre l'innovation (technologique, digitale) et respect (de soi, des autres, sociétal, de l'environnement, des générations futures). L'Homme, et plus globalement l'humanité, évolue dans un environnement matériel et tangible ou il se procure les ressources dont il a besoin. Toutefois, le rapport qu'entretient l'Homme avec son environnement est en plein bouleversement (mondialisation, globalisation, réduction des distances, moyens de télécommunication…). A toutes époques, l'Homme a vécu par et pour les ressources (eau, nourriture, gaz, pétrole, charbon), sans se soucier des conséquences que lui-même infligeait à l'écosystème Terre. Ils s'intéressent aux ressources (comme par exemple l'environnement matériel et tangible, l'eau, la nourriture, le gaz, l'électricité…) et à l'environnement (comme par exemple la prise de conscience, le maintien, l'amélioration ou tout du moins la non dégradation de l'environnement, le développement durable, les enjeux sur les gaz à effet de serre, le gaspillage énergétique).

L'origine de leur envie entrepreneuriale provient du fait qu'ils veulent satisfaire leur bien-être. Ils veulent être à l'origine de leurs actions. Ils considèrent que leur besoin de compétences

n’est pas satisfait, et leur envie a vocation à le satisfaire. Ils cherchent à satisfaire leur besoin d’appartenance.

Nous qualifions ces entreprenants d’administrateurs.

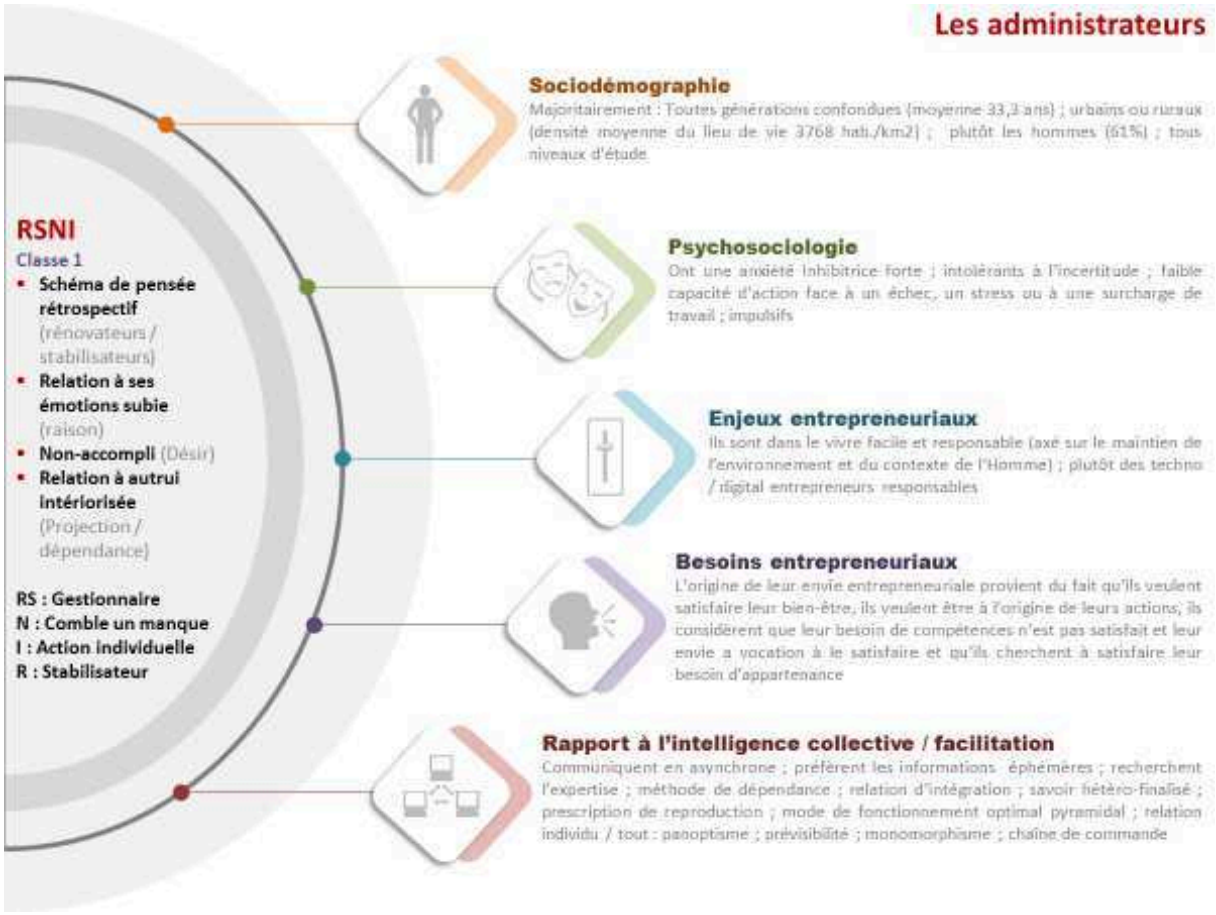
Ils recherchent une intelligence collective qualifiée de pyramidale (IC-Pyramidale), animée par un facilitateur doté de compétences d’expertise (E-facilitateur).

Ils préfèrent communiquer en asynchrone. Ils préfèrent les informations éphémères. Les outils d'échange utilisés doivent respecter la vie privée et doivent protéger les données personnelles. En règle générale, ils ne souhaitent pas laisser de trace numérique sur le web. Ils souhaitent privilégier l'instantanéité, quitte à supprimer les données une fois consommées. Exemple d'outils qui semblent correspondre : Snapchat, Whatsapp, Cyberdust, Confide, WeTransfer, flux RSS. A la marge, Twitter et Facebook peuvent leur correspondre dans l'instantanéité des informations et non dans le caractère de sauvegarde de ces réseaux. Des outils qui permettent l'échange sans contrainte de temps, de répondre aux échanges quand ils le souhaitent et qui ne sauvegardent pas d'informations qui pourraient éventuellement être utilisées à d'autres fins que leur propre visualisation.

Ils recherchent l’expertise (méthode de dépendance (analyser, décider), relation d’intégration (interaction de nature décisionnelle et convergente), savoir hétéro-finalisé (intériorisation de nouveaux savoirs aux structures antérieures) et prescription de reproduction (adopter, expliquer)). Leur mode de fonctionnement optimal en équipe est une intelligence collective de type pyramidale (panoptisme, prévisibilité, monomorphisme et chaîne de commande).

Individu 11.255, homme de 26 ans, classe RSNI : « J'occupe depuis 3 ans le poste de Responsable technique du pôle des Systèmes d'information Géographique au sein d'un bureau d'études d'Ingénierie et Conseil. Depuis mon insertion dans le Bureau d'études en tant que responsable technique, j'ai développé certaines qualités tels que le bonheur, l’indépendance, la réalisation de soi, la possibilité de décider seul, une vie relationnelle riche, un placement pour l'avenir. Actuellement, je me lance dans un ensemble de formations techniques relatives à mon métier et mon projet à moyen terme est la création d'une nouvelle filiale. »

Figure 78 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique RSNI - Les administrateurs



Les gestionnaires - RSAI (Classe 2)

Les RSAI ont un schéma de pensée rétrospectif (pessimisme, fermeture à l'expérience, névrotisme, rigidité psychologique, sentiment d'inefficacité personnelle, aliénation de soi-même), ont une relation à leurs émotions subie (inintelligence émotionnelle, ne pas utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes, ne pas évaluer ses propres émotions, ne pas gérer ses propres émotions, ne pas réguler ses émotions, ne pas exprimer ses émotions), ont une relation au besoin accomplie (satisfaction de soi, estime de soi, vie authentique) et ont une relation à autrui intériorisée (réactivité à l'évaluation sociale, réactivité aux conflits sociaux,

ne pas gérer son impact sur les émotions des autres, désagréabilité dans ses relations, ne pas évaluer les émotions chez les autres, refus de l'influence extérieure, introversion).

Leur rapport aux grandes mutations actuelles de notre environnement (sociétales, générationnelles, économiques, industrielles, technologiques, numériques énergétiques, environnementales et les interconnexions de ces mutations) est caractérisé par la passivité, l'incompréhension et la fermeture au changement.

C'est leur raisonnement (à opposer aux émotions) qui dicte leur désir d'entreprendre (intention entrepreneuriale, personnalité entrepreneuriale, motivation entrepreneuriale, compétences entrepreneuriales). Les individus qui relèvent de la consolidation par le raisonnement (RS) préfèrent renforcer les éléments existants en utilisant des outils et méthodes (syntaxe, lois, analyse, observation, logique). Nous pourrions qualifier ces individus de gestionnaires, à opposer à l'entrepreneur Schumpetérien : administrateur, celui qui gère ou qui participe à la gestion d'une entreprise.

Leur motivation est liée au désir de maintenir des valeurs et des besoins déjà satisfaits, face aux nouveaux défis (défis spatiaux, nouveaux modèles économiques, nouveaux projets de vie, impacts d'internet, responsabilité sociale et environnementale). Ils veulent maintenir une satisfaction.

Ils sont dans une relation de projection (s'intéressent à leur propre univers intérieur, fermés à une communauté) par rapport aux comportements, aux états internes du moi et d'autrui, aux ressentis et aux attitudes. Les entreprenants qui procèdent à la consolidation par projection (RI) sont centrés sur le passé et plutôt fermés / peu à l'aise, refusant l'influence extérieure. Les entreprenants qui procèdent au raisonnement par projection (SI) s'intéressent davantage au monde intérieur. Ils préfèrent utiliser un raisonnement clair et non équivoque lors d'un problème, plutôt que de se laisser influencer par leurs émotions.

Ce sont plutôt des hommes (54%) avec un faible niveau d'études, de toutes générations confondues (moyenne 28,3 ans), urbains ou ruraux (densité moyenne du lieu de vie 4112,9 hab./km2).

Les RSAI sont plutôt impulsifs. Ils sont dans la moyenne de l'ensemble des critères psychosociologiques analysés.

Ce sont plutôt des techno / digital entreprenants. Ils sont dans le vivre facile, axés sur le monde et sur l'objet. Ils sont dans une quête d'innovation pour l'innovation (comme par

exemple une innovation technologique, digitale, informatique, scientifique). Selon eux, les technologies et avancées technologiques permettent de remodeler et réinventer la façon dont nous travaillons, nous vivons, nous jouons, nous apprenons, nous communiquons, nous fabriquons… L'Homme, et plus globalement l'humanité, évolue dans un environnement matériel et tangible ou il se procure les ressources dont il a besoin. Toutefois, le rapport qu'entretient l'Homme avec son environnement est en plein bouleversement (mondialisation, globalisation, réduction des distances, moyens de télécommunication…). A toutes époques, l'Homme a vécu par et pour les ressources (eau, nourriture, gaz, pétrole, charbon), sans se soucier des conséquences que lui-même infligeait à l'écosystème Terre. Ils s'intéressent aux ressources (comme par exemple l'environnement matériel et tangible, l'eau, la nourriture, le gaz, l'électricité…) et à l'environnement (comme par exemple la prise de conscience, le maintien, l'amélioration ou tout du moins la non dégradation de l'environnement, le développement durable, les enjeux sur les gaz à effet de serre, le gaspillage énergétique).

L'origine de leur envie entrepreneuriale provient du fait qu'ils veulent satisfaire leur bien-être, ils veulent être à l'origine de leurs actions, ils considèrent que leur besoin de compétences n'est pas satisfait et leur envie à vocation à le satisfaire et qu'ils cherchent à satisfaire leur besoin d'appartenance.

Nous qualifions ces entreprenants de gestionnaires.

Ils recherchent une intelligence collective qualifiée de pyramidale (IC-Pyramidale), animée par un facilitateur doté de compétences d'expertise (E-facilitateur).

Ils préfèrent communiquer en asynchrone. Ils préfèrent les informations éphémères. Les outils d'échange utilisés doivent respecter la vie privée et doivent protéger les données personnelles. En règle générale, ils ne souhaitent pas laisser de trace numérique sur le web. Ils souhaitent privilégier l'instantanéité, quitte à supprimer les données une fois consommées. Exemples d'outils qui semblent correspondre : Snapchat, Whatsapp, Cyberdust, Confide, WeTransfer, flux RSS. A la marge, Twitter et Facebook peuvent leur correspondre dans l'instantanéité des informations et non dans le caractère de sauvegarde de ces réseaux. Des outils qui permettent l'échange sans contrainte de temps, de répondre aux échanges quand ils le souhaitent et qui ne sauvegardent pas d'informations qui pourraient éventuellement être utilisées à d'autres fins que leur propre visualisation.

Ils recherchent l'expertise (méthode de dépendance (analyser, décider), relation d'intégration (interaction de nature décisionnelle et convergente), savoir hétéro-finalisé (intériorisation de

nouveaux savoirs aux structures antérieures) et prescription de reproduction (adopter, expliquer)). Leur mode de fonctionnement optimal en équipe est une intelligence collective de type pyramidale (panoptisme, prévisibilité, monomorphisme et chaîne de commande).

Individu 6.322, femme de 23 ans, classe RSAI : « Je suis arrivée dans l'entreprise […] en tant qu'assistante commerciale et suis aujourd'hui directrice des ventes et achats. Depuis mes 16 ans j'ai eu l'occasion de travailler dans une station-service garage pendant les vacances scolaires ; j'occupe maintenant ce poste quelques samedi par mois.

Toutes deux sont des TPE donc il m'a fallu devenir polyvalente mais aussi autonome. Mon envie proche est de rester dans le secteur du BtoB en tant que responsable / directrice achat vente administration. Mon envie future est d'ouvrir un petit commerce ou éventuellement reprendre une activité en cours. Je suis passionnée par le monde automobile, donc avoir une concession automobile. »

Figure 79 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique RSAI - Les gestionnaires

Les planificateurs - PSNI (Classe 3)

Les PSNI ont un schéma de pensée prospectif (optimisme, ouverture à l'expérience, stabilité psychologique, flexibilité psychologique, sentiment d'efficacité personnelle, épanouissement de soi-même), ont une relation à leurs émotions subie (inintelligence émotionnelle, ne pas utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes, ne pas évaluer ses propres émotions, ne pas gérer ses propres émotions, ne pas réguler ses émotions, ne pas exprimer ses émotions), ont une relation au besoin non-accomplie (non satisfaction de vie, non estime de soi, vie non authentique) et ont une relation à autrui intériorisée (réactivité à l'évaluation sociale, réactivité aux conflits sociaux, ne pas gérer son impact sur les émotions des autres, désagréabilité dans ses relations, ne pas évaluer les émotions chez les autres, refus de l'influence extérieure, introversion).

Leur rapport aux grandes mutations actuelles de notre environnement (sociétales, générationnelles, économiques, industrielles, technologiques, numériques énergétiques, environnementales et les interconnexions de ces mutations) est caractérisé par la proactivité, la compréhension et l'ouverture au changement.

C'est leur raisonnement (à opposer aux émotions) qui dicte leur désir d'entreprendre (intention entrepreneuriale, personnalité entrepreneuriale, motivation entrepreneuriale, compétences entrepreneuriales). Les individus qui relèvent d'un changement par le raisonnement (PS) sont proactifs, centrés sur l'avenir en usant de leur raison, de leur logique et de méthodes. Nous pourrions qualifier ces individus de coordinateurs : ils coordonnent l'avancement, utilisent des outils, qui organisent les rencontres des différents intervenants, qui planifient les différentes tâches.

Leur motivation est liée au désir d'indépendance, l'accomplissement de soi et la création de leur propre environnement professionnel, face aux nouveaux défis (défis spatiaux, nouveaux modèles économiques, nouveaux projets de vie, impacts d'internet, responsabilité sociale et environnementale). Ils veulent combler un manque.

Ils sont dans une relation de projection (s'intéressent à leur propre univers intérieur, fermés à une communauté) par rapport aux comportements, aux états internes du moi et d'autrui, aux ressentis et aux attitudes. Les entreprenants qui procèdent au raisonnement par projection (SI)

s'intéressent d'avantage au monde intérieur. Ils préfèrent utiliser un raisonnement clair et non équivoque lors d'un problème, plutôt que de se laisser influencer par leurs émotions. Les individus qui comblent leur besoin par projection (NI) sont motivés par le fait de combler un manque, et souhaitent obtenir un élément qu'ils ne possèdent pas (pouvoir, autonomie, indépendance…) ; Ils sont mus par leur propre univers intérieur.

Ils sont plutôt des générations baby-boomer et X (moyenne 43 ans). Ce sont essentiellement des urbains (densité moyenne du lieu de vie 8542 hab./km2), de haut niveau d'études. Nous retrouvons dans cette classe aussi bien des hommes que des femmes.

Ils ont une anxiété prospective faible. Ils sont tolérants à l'incertitude. Ils ont une forte capacité d'action face à un échec (capacité de rebond), un stress (capacité d'adaptation et de flexibilité) ou à une surcharge de travail (multiples points de vue). Ils sont impulsifs et intuitifs.

Ce sont essentiellement des entreprenants x-humanistes sociaux et solidaires. Ils sont dans le vivre bien et ensemble. Ils sont dans une quête d'alliance entre l'innovation (technologique, digitale) et respect (de soi, des autres, sociétal, de l'environnement, des générations futures). A l'instar de l'environnement et du contexte dans lequel évoluent les humains, la deuxième facette de réflexion est l'Homme lui-même, son aptitude à mieux vivre, partout et plus longtemps, ainsi que sa capacité sociale, sociétale et solidaire. Ils s'intéressent en premier lieu à l'humain. Ils sont soit centrés sur eux-mêmes (comme par exemple mieux vivre, vivre plus longtemps, hygiène de vie, bien-être, confort, style de vie) ou soit centrés sur les autres (comme par exemple l'économie sociale, l'économie sociétale, l'économie solidaire, harmoniser le niveau de vie partout, comment associer, combiner et métisser des cultures différentes, des croyances hétérogènes, des points de vues disparates, dans un monde de plus en plus mondialisé, le commerce équitable, la silver économie…).

L'origine de leur envie entrepreneuriale provient du fait qu'ils veulent satisfaire leur bien-être, ils veulent être à l'origine de leurs actions.

Nous qualifions ces entreprenants de planificateurs.

Ils recherchent une intelligence collective qualifiée d'originelle (IC-Originel), animée par un facilitateur doté de compétences de mentoring (M-facilitateur).

Ils préfèrent communiquer en synchrone. Ils préfèrent les informations éphémères. Les outils d'échange utilisés doivent permettre la communication en temps réel, de rapprocher malgré la

distance. L'instantanéité des rétroactions facilite une identification rapide et un traitement dynamique. En d'autres termes, les échanges doivent être rapides, sans équivoque et permettant une prise de décision ou des actions rapides. Exemples d'outils qui semblent correspondre : téléphone, chat, audioconférence, visio-conférence, face à face, ... Des outils qui permettent des échanges en temps réel, et favorisant l'action immédiate. S'ils utilisent des réseaux sociaux, c'est avant tout pour communiquer avec des interlocuteurs privilégiés.

Ils recherchent le mentoring (méthode d'autonomie (écouter, comprendre), relation de projection (interaction de nature exploratoire et divergente), savoir hétéro-finalisé (intériorisation de nouveaux savoirs aux structures antérieures) et prescription de reproduction (adopter, expliquer)). Leur mode de fonctionnement optimal en équipe est une intelligence collective de type originelle (holoptisme, émergence, polymorphisme).

Individu 8.531, homme de 30 ans, classe PSNI : « Ingénieur d'Etat en Réseaux et Informatiques, je fais la conception, modélisation et développement des Systèmes d'Informations. Je participe à l'informatisation des services de mon organisme. J'assure aussi l'administration des bases de données et des serveurs. Dans l'avenir, j'aimerai bien avoir plus d'autonomie, des revenus intéressants, et participer à la création des opportunités d'embauche […]. D'ici 3 ans, Je souhaite commencer à concrétiser mon projet et créer ma propre entreprise qui produit des services informatiques et réseaux : (Logiciel, Site web, solutions réseaux…). »

Figure 80 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique PSNI - Les planificateurs

Les régisseurs - PSAI (classe 4)

Les PSAI ont un schéma de pensée prospectif (optimisme, ouverture à l'expérience, stabilité psychologique, flexibilité psychologique, sentiment d'efficacité personnelle, épanouissement de soi-même), ont une relation à leurs émotions subie (inintelligence émotionnelle, ne pas utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes, ne pas évaluer ses propres émotions, ne pas gérer ses propres émotions, ne pas réguler ses émotions, ne pas exprimer ses émotions), ont une relation au besoin accomplie (satisfaction de soi, estime de soi, vie authentique) et ont une relation à autrui intériorisée (réactivité à l'évaluation sociale, réactivité aux conflits

sociaux, ne pas gérer son impact sur les émotions des autres, désagréabilité dans ses relations, ne pas évaluer les émotions chez les autres, refus de l'influence extérieure, introversion).

Leur rapport aux grandes mutations actuelles de notre environnement (sociétales, générationnelles, économiques, industrielles, technologiques, numériques énergétiques, environnementales et les interconnexions de ces mutations) est caractérisé par la proactivité, la compréhension et l'ouverture au changement.

C'est leur raisonnement (à opposer aux émotions) qui dicte leur désir d'entreprendre (intention entrepreneuriale, personnalité entrepreneuriale, motivation entrepreneuriale, compétences entrepreneuriales). Les individus qui relèvent d'un changement par le raisonnement (PS) sont proactifs, centrés sur l'avenir en usant de leur raison, de leur logique et de méthodes. Nous pourrions qualifier ces individus de coordinateurs : ils coordonnent l'avancement, utilisent des outils, qui organisent les rencontres des différents intervenants, qui planifient les différentes tâches.

Leur motivation est liée au désir de maintenir des valeurs et des besoins déjà satisfaits, face aux nouveaux défis (défis spatiaux, nouveaux modèles économiques, nouveaux projets de vie, impacts d'internet, responsabilité sociale et environnementale). Ils veulent maintenir une satisfaction. Les individus qui maintiennent leur besoin par le changement (PA) sont à la fois centrés sur l'avenir et accomplis (satisfaction de soi, estime de soi). La satisfaction de vie semble propice aux individus à sortir de leur zone de confort, à prendre des risques pour changer.

Ils sont dans une relation de projection (s'intéressent à leur propre univers intérieur, fermés à une communauté) par rapport aux comportements, aux états internes du moi et d'autrui, aux ressentis et aux attitudes. Les entreprenants qui procèdent au raisonnement par projection (SI) s'intéressent d'avantage au monde intérieur. Ils préfèrent utiliser un raisonnement clair et non équivoque lors d'un problème, plutôt que de se laisser influencer par leurs émotions.

Ils sont plutôt des générations baby-boomer et X (moyenne 39,5 ans). Ce sont essentiellement des hommes de haut niveau d'études. Nous retrouvons dans cette classe aussi bien les urbains que les ruraux.

Ils ont une anxiété inhibitrice faible. Ils sont tolérants à l'incertitude. Ils ont une forte capacité d'action face à un échec (capacité de rebond), un stress (capacité d'adaptation et de flexibilité) ou à une surcharge de travail (multiples points de vue). Ils sont impulsifs et analytiques.

Ce sont essentiellement des entreprenants x-humanistes sociaux et solidaires. Ils sont dans le vivre bien et ensemble. Ils sont dans une quête d'alliance entre l'innovation (technologique, digitale) et respect (de soi, des autres, sociétal, de l'environnement, des générations futures). A l'instar de l'environnement et du contexte dans lequel évoluent les humains, la deuxième facette de réflexion est l'Homme lui-même, son aptitude à mieux vivre, partout et plus longtemps, ainsi que sa capacité sociale, sociétale et solidaire. Ils s'intéressent en premier lieu à l'humain. Ils sont soit centrés sur eux-mêmes (comme par exemple mieux vivre, vivre plus longtemps, hygiène de vie, bien-être, confort, style de vie) ou soit centrés sur les autres (comme par exemple l'économie sociale, l'économie sociétale, l'économie solidaire, harmoniser le niveau de vie partout, comment associer, combiner et métisser des cultures différentes, des croyances hétérogènes, des points de vues disparates, dans un monde de plus en plus mondialisé, le commerce équitable, la silver économie…).

L'origine de leur envie entrepreneuriale provient du fait qu'ils veulent maintenir leurs besoins déjà satisfaits (appartenance, compétences, psychologiques, autonomie).

Nous qualifions ces entreprenants de régisseurs.

Ils recherchent une intelligence collective qualifiée d'essaim (IC-Essaim), animée par un facilitateur doté de compétences de coaching (C-facilitateur) ou de mentoring (M-facilitateur).

Ils préfèrent communiquer en asynchrone. Ils préfèrent les informations éphémères. Les outils d'échange utilisés doivent respecter la vie privée et doivent protéger les données personnelles. En règle générale, ils ne souhaitent pas laisser de trace numérique sur le web. Ils souhaitent privilégier l'instantanéité, quitte à supprimer les données une fois consommées. Exemple d'outils qui semblent correspondre : Snapchat, Whatsapp, Cyberdust, Confide, WeTransfer, flux RSS. A la marge, Twitter et Facebook peuvent leur correspondre dans l'instantanéité des informations et non dans le caractère de sauvegarde de ces réseaux. Des outils qui permettent l'échange sans contrainte de temps, de répondre aux échanges quand ils le souhaitent et qui ne sauvegardent pas d'informations qui pourraient éventuellement être utilisées à d'autres fins que leur propre visualisation.

Ils recherchent le mentoring ou le coaching (méthode d'autonomie (écouter, comprendre), relation de projection (interaction de nature exploratoire et divergente)). Leur mode de fonctionnement optimal en équipe est une intelligence collective en essaim (absence d'holoptisme, adaptatif et réactif à l'environnement).

Individu 2.827, homme de 58 ans, classe PSAI : « Diplômé d'une maitrise de gestion, j'ai eu dans ma carrière trois activités distinctes : le contrôle de gestion (d'exploitation), la conduite de projets (SGBD, passage à l'euro, …) et la vente en BtoB puis BtoC. Depuis 2 ans et demi, je suis en marge du monde du travail. J'occupe mon temps entre la vie privée plus proche des miens, la vie associative (contre un projet de décharge, Taï Chi Chuan et municipales) et le suivi de MOOC (économie circulaire, roches et minéraux courants). A l'horizon un an, pourquoi ne pas créer une entreprise avec un minimum d'engagements financiers dans un domaine qui m'attire comme l'élevage d'insectes, l'accompagnement des personnes âgées, ou encore l'aide aux autres, … »

Figure 81 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique PSAI - Les régisseurs

Les managers - RSNE (classe 5)

Les RSNE ont un schéma de pensée rétrospectif (pessimisme, fermeture à l'expérience, névrotisme, rigidité psychologique, sentiment d'inefficacité personnelle, aliénation de soi-même), ont une relation à leurs émotions subie (inintelligence émotionnelle, ne pas utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes, ne pas évaluer ses propres émotions, ne pas gérer ses propres émotions, ne pas réguler ses émotions, ne pas exprimer ses émotions), ont une relation au besoin non-accomplie (non satisfaction de vie, non estime de soi, vie non authentique) et ont une relation à autrui extériorisée (proactivité à l'évaluation sociale, proactivité aux conflits sociaux, gérer son impact sur les émotions des autres, agréabilité dans ses relations, évaluer les émotions chez les autres, acceptation de l'influence extérieure, extraversion).

Leur rapport aux grandes mutations actuelles de notre environnement (sociétales, générationnelles, économiques, industrielles, technologiques, numériques énergétiques, environnementales et les interconnexions de ces mutations) est caractérisé par la passivité, l'incompréhension et la fermeture au changement.

C'est leur raisonnement (à opposer aux émotions) qui dicte leur désir d'entreprendre (intention entrepreneuriale, personnalité entrepreneuriale, motivation entrepreneuriale, compétences entrepreneuriales). Les individus qui relèvent de la consolidation par le raisonnement (RS) préfèrent renforcer les éléments existants en utilisant des outils et méthodes (syntaxe, lois, analyse, observation, logique). Nous pourrions qualifier ces individus de gestionnaires, à opposer à l'entrepreneur Schumpetérien : administrateur, celui qui gère ou qui participe à la gestion d'une entreprise.

Leur motivation est liée au désir d'indépendance, l'accomplissement de soi et la création de leur propre environnement professionnel, face aux nouveaux défis (défis spatiaux, nouveaux modèles économiques, nouveaux projets de vie, impacts d'internet, responsabilité sociale et environnementale). Ils veulent combler un manque. Les individus qui comblent leur besoin par la consolidation (RN) désirent (combler un manque) stabiliser leur existant en restant sur des bases sures et solides. Ils ne souhaitent pas sortir de leur zone de confort, mais au contraire, souhaitent y rester.

Ils sont dans une relation d'intégration (s'intéressent aux objets externes (les autres, le monde), ouverts à une communauté) par rapport aux comportements, aux états internes du moi et d'autrui, aux ressentis et aux attitudes.

Ils sont plutôt des générations X et Y (moyenne 23,7 ans). Ce sont essentiellement des femmes rurales (densité moyenne du lieu de vie 2336,0 Hab./km2) de haut niveau d'études.

Ils ont une anxiété inhibitrice faible. Ils ont une anxiété prospective faible. Ils sont tolérants à l'incertitude. Ils sont consciencieux et intuitifs.

Ce sont essentiellement des techno / digital entreprenants responsables. Ils sont dans le vivre facile et responsable, axés sur le maintien de l'environnement et du contexte de l'Homme. Ils sont dans une quête d'alliance entre l'innovation (technologique, digitale) et respect (de soi, des autres, sociétal, de l'environnement, des générations futures). L'Homme, et plus globalement l'humanité, évolue dans un environnement matériel et tangible ou il se procure les ressources dont il a besoin. Toutefois, le rapport qu'entretient l'Homme avec son environnement est en plein bouleversement (mondialisation, globalisation, réduction des distances, moyens de télécommunication…). A toutes époques, l'Homme a vécu par et pour les ressources (eau, nourriture, gaz, pétrole, charbon), sans se soucier des conséquences qui lui-même infligeait à l'écosystème Terre. Ils s'intéressent aux ressources (comme par exemple l'environnement matériel et tangible, l'eau, la nourriture, le gaz, l'électricité…) et à l'environnement (comme par exemple la prise de conscience, le maintien, l'amélioration ou tout du moins la non dégradation de l'environnement, le développement durable, les enjeux sur les gaz à effet de serre, le gaspillage énergétique).

Ils considèrent que leur besoin de compétences n'est pas satisfait et que leur envie a vocation à le satisfaire.

Nous qualifions ces entreprenants de managers.

Ils recherchent une intelligence collective qualifiée d'essaim (IC-Essaim), animée par un facilitateur doté de compétences de conseil (A-facilitateur, A pour advice en anglais).

Ils préfèrent communiquer en synchrone. Ils préfèrent les informations éphémères. Les outils d'échange utilisés doivent permettre la communication en temps réel, de rapprocher malgré la distance. L'instantanéité des rétroactions facilite une identification rapide et un traitement dynamique. En d'autres termes, les échanges doivent être rapides, sans équivoques et permettant une prise de décision ou des actions rapides. Exemples d'outils qui semblent correspondre : téléphone, chat, audioconférence, visio-conférence, face à face, ... Des outils qui permettent des échanges en temps réel, et favorisant l'action immédiate. S'ils utilisent des réseaux sociaux, c'est avant tout pour communiquer avec des interlocuteurs privilégiés.

Ils recherchent le conseil (méthode de dépendance (analyser, décider), relation d'intégration (interaction de nature décisionnelle et convergente), savoir hétéro-finalisé (intériorisation de nouveaux savoirs aux structures antérieures) et prescription de changement (améliorer, grandir)). Leur mode de fonctionnement optimal en équipe est une intelligence collective en essaim (absence d'holoptisme, adaptatif et réactif à l'environnement).

Individu 9.251, femme de 27 ans, classe RSNE : « Master biotechnologie microbienne. Actuellement en instance de thèse […]. En parallèle, je suis employée au centre hospitalier universitaire […] occupant le poste de cadre scientifique à l'unité d'hématologie, je fais le diagnostic des hémopathies malignes par cyrtométrie en flux et d'autre techniques. Mon envie professionnelle est de pouvoir monter une boite ou je peux produire des anticorps pour le diagnostic de certaines pathologies (production locale) et par la suite les commercialiser. »

Figure 82 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique RSNE - Les managers

Les directeurs - RSAE (classe 6)

Les RSAE ont un schéma de pensée rétrospectif (pessimisme, fermeture à l'expérience, névrotisme, rigidité psychologique, sentiment d'inefficacité personnelle, aliénation de soi-même), ont une relation à leurs émotions subie (inintelligence émotionnelle, ne pas utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes, ne pas évaluer ses propres émotions, ne pas gérer ses propres émotions, ne pas réguler ses émotions, ne pas exprimer ses émotions), ont une relation au besoin accomplie (satisfaction de soi, estime de soi, vie authentique) et ont une relation à autrui extériorisée (proactivité à l'évaluation sociale, proactivité aux conflits sociaux, gérer son impact sur les émotions des autres, agréabilité dans ses relations, évaluer les émotions chez les autres, acceptation de l'influence extérieure, extraversion).

Leur rapport aux grandes mutations actuelles de notre environnement (sociétales, générationnelles, économiques, industrielles, technologiques, numériques énergétiques, environnementales et les interconnexions de ces mutations) est caractérisé par la passivité, l'incompréhension et la fermeture au changement.

C'est leur raisonnement (à opposer aux émotions) qui dicte leur désir d'entreprendre (intention entrepreneuriale, personnalité entrepreneuriale, motivation entrepreneuriale, compétences entrepreneuriales). Les individus qui relèvent de la consolidation par le raisonnement (RS) préfèrent renforcer les éléments existants en utilisant des outils et méthodes (syntaxe, lois, analyse, observation, logique). Nous pourrions qualifier ces individus de gestionnaires, à opposer à l'entrepreneur Schumpetérien : administrateur, celui qui gère ou qui participe à la gestion d'une entreprise.

Leur motivation est liée au désir de maintenir des valeurs et des besoins déjà satisfaits, face aux nouveaux défis (défis spatiaux, nouveaux modèles économiques, nouveaux projets de vie, impacts d'internet, responsabilité sociale et environnementale). Ils veulent maintenir une satisfaction.

Ils sont dans une relation d'intégration (s'intéressent aux objets externes (les autres, le monde), ouverts à une communauté) par rapport aux comportements, aux états internes du moi et d'autrui, aux ressentis et aux attitudes. Les individus qui souhaitent maintenir leur besoin par l'intégration (AE) ont le désir de maintenir les valeurs et les besoins déjà satisfaits. Ils sont davantage tournés vers l'extérieur et vers les autres.

Ce sont majoritairement des hommes (67%) urbains (densité moyenne du lieu de vie 14993,3 Hab./km2) de bas niveau d'étude. Nous retrouvons dans cette classe toutes les générations confondues (moyenne 36 ans).

Ils appréhendent leur environnement par la perception. Ils ont une anxiété inhibitrice forte. Ils ont une anxiété prospective faible. Ils sont impulsifs et intuitifs.

Ce sont plutôt des techno / digital entreprenants x-humanistes. Ils sont dans le vivre facile et bien, axés sur l'objet. Ils sont dans une quête d'innovation pour l'innovation (comme par exemple une innovation technologique, digitale, informatique, scientifiques). Selon eux, les technologies et avancées technologiques permettent de remodeler et réinventer la façon dont nous travaillons, nous vivons, nous jouons, nous apprenons, nous communiquons, nous fabriquons… Des nouveaux modes de production sont en train de se dessiner, associant les principes et les contraintes sociales et environnementales. Les politiques actuelles s'emparent également du sujet en associant les deux termes qui ne s'opposent pas : c'est la politique sociale-écologique pour protéger l'environnement et réduire les inégalités. D'autre part, un enjeu de société implique les industriels, les entreprises, les associations et les structures publiques pour faire reconnaître et soutenir leur responsabilité en termes d'impacts sur des questions sociales, sociétales, mais également environnementales, et en allant plus loin que la réglementation. Ils s'intéressent à la responsabilité sociale grâce à des engagements sociaux. Par exemple : réduire les inégalités (âge, sexe, origine…), intégrer les travailleurs handicapés, pénibilité au travail, formation, prévention des maladies professionnelles, des troubles musculo-squelettiques, équilibre vie pro / vie perso, temps de travail. Ils s'intéressent également à l'écoresponsabilité en préservant l'environnement. Par exemple : réduire les emballages non biodégradables, minimiser les consommations d'eau et énergétiques, utilisation de matériaux recyclables, sélection des fournisseurs, tri des déchets. Ils s'intéressent à la logique économique en assurant un développement économique durable. Par exemple : les coûts engendrés par les risques sociaux et environnementaux, anticiper les évolutions réglementaires, maîtriser les investissements à venir, l'efficience des processus de travail, établir et renforcer les partenariats (clients, fournisseurs, ONG…).

L'origine de leur envie entrepreneuriale provient du fait qu'ils veulent satisfaire leur bien-être, ils veulent être à l'origine de leurs actions, ils considèrent que leur besoin de compétences n'est pas satisfait et leur envie a vocation à le satisfaire et qu'ils cherchent à satisfaire leur besoin d'appartenance.

Nous qualifions ces entreprenants de directeurs.

Ils recherchent une intelligence collective qualifiée d'essaim (IC-Essaim), animée par un facilitateur doté de compétences de conseil (A-facilitateur, A pour advice en anglais).

Ils préfèrent communiquer en asynchrone. Ils préfèrent les informations éphémères. Les outils d'échange utilisés doivent respecter la vie privée et doivent protéger les données personnelles. En règle générale, ils ne souhaitent pas laisser de trace numérique sur le web. Ils souhaitent privilégier l'instantanéité, quitte à supprimer les données une fois consommées. Exemples d'outils qui semblent correspondre : Snapchat, Whatsapp, Cyberdust, Confide, WeTransfer, flux RSS. A la marge, Twitter et Facebook peuvent vous correspondre dans l'instantanéité des informations et non dans le caractère de sauvegarde de ces réseaux. Des outils qui permettent l'échange sans contrainte de temps, de répondre aux échanges quand ils le souhaitent et qui ne sauvegardent pas d'informations qui pourraient éventuellement être utilisées à d'autres fins que leur propre visualisation.

Ils recherchent le conseil (méthode de dépendance (analyser, décider), relation d'intégration (interaction de nature décisionnelle et convergente), savoir hétéro-finalisé (intériorisation de nouveaux savoirs aux structures antérieures) et prescription de changement (améliorer, grandir)). Leur mode de fonctionnement optimal en équipe est une intelligence collective en essaim (absence d'holoptisme, adaptatif et réactif à l'environnement).

Individu 3.264, homme de 38 ans, classe RSAE : « 14 ans dans le domaine des RH. Formateur, conseiller, coach et thérapeute, j'ai obtenu un master de psychologie du travail. Actuellement en CDI dans une grande institution publique. Je me vois travailler en tant qu'indépendant pour des structures choisies et aussi créer une école de formation pouvant me permettre de distribuer des méthodes auxquelles je crois. »

Figure 83 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique RSAE - Les directeurs

Les pilotes - PSNE (classe 7)

Les PSNE ont un schéma de pensée prospectif (optimisme, ouverture à l'expérience, stabilité psychologique, flexibilité psychologique, sentiment d'efficacité personnelle, épanouissement

de soi-même), ont une relation à leurs émotions subie (inintelligence émotionnelle, ne pas utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes, ne pas évaluer ses propres émotions, ne pas gérer ses propres émotions, ne pas réguler ses émotions, ne pas exprimer ses émotions), ont une relation au besoin non-accomplie (non satisfaction de vie, non estime de soi, vie non authentique) et ont une relation à autrui extériorisée (proactivité à l'évaluation sociale, proactivité aux conflits sociaux, gérer son impact sur les émotions des autres, agréabilité dans ses relations, évaluer les émotions chez les autres, acceptation de l'influence extérieure, extraversion).

Leur rapport aux grandes mutations actuelles de notre environnement (sociétales, générationnelles, économiques, industrielles, technologiques, numériques énergétiques, environnementales et les interconnexions de ces mutations) est caractérisé par la proactivité, la compréhension et l'ouverture au changement.

C'est leur raisonnement (à opposer aux émotions) qui dicte leur désir d'entreprendre (intention entrepreneuriale, personnalité entrepreneuriale, motivation entrepreneuriale, compétences entrepreneuriales). Les individus qui relèvent d'un changement par le raisonnement (PS) sont proactifs, centrés sur l'avenir en usant de leur raison, de leur logique et de méthodes. Nous pourrions qualifier ces individus de coordinateurs : ils coordonnent l'avancement, utilisent des outils, qui organisent les rencontres des différents intervenants, qui planifient les différentes tâches.

Leur motivation est liée au désir d'indépendance, l'accomplissement de soi et la création de leur propre environnement professionnel, face aux nouveaux défis (défis spatiaux, nouveaux modèles économiques, nouveaux projets de vie, impacts d'internet, responsabilité sociale et environnementale). Ils veulent combler un manque.

Ils sont dans une relation d'intégration (s'intéressent aux objets externes (les autres, le monde), ouverts à une communauté) par rapport aux comportements, aux états internes du moi et d'autrui, aux ressentis et aux attitudes. Les entreprenants qui procèdent au changement par intégration (PE) sont centrés sur l'avenir, mais également ouverts aux autres. Ils sont dans une logique collaborative et sont à l'aise avec le partage, les communautés et les échanges.

Ce sont majoritairement des hommes (67%) urbains (densité moyenne du lieu de vie 6036,7 Hab./km2) de haut niveau d'études. Ils sont essentiellement des générations baby-boomer et X (moyenne 50 ans).

Ils ont une anxiété inhibitrice faible. Ils sont tolérants à l'incertitude. Ils sont consciencieux et analytiques.

Ce sont plutôt des entreprenants responsables, sociaux et solidaires. Ils sont dans le vivre responsable et ensemble, axés sur le respect. Ils sont en quête de sens à donner à leur vie, afin de générer du respect : le respect de soi, le respect des autres, le respect sociétal, le respect environnemental, le respect des générations futures, le respect économique des différentes parties… Des nouveaux modes de production sont en train de se dessiner, associant les principes et les contraintes sociales et environnementales. Les politiques actuelles s'emparent également du sujet en associant les deux termes qui ne s'opposent pas : c'est la politique sociale-écologique pour protéger l'environnement et réduire les inégalités. D'autre part, un enjeu de société implique les industriels, les entreprises, les associations et les structures publiques pour faire reconnaître et soutenir leur responsabilité en termes d'impacts sur des questions sociales, sociétales, mais également environnementales, et en allant plus loin que la réglementation. Ils s'intéressent à la responsabilité sociale grâce à des engagements sociaux. Par exemple : réduire les inégalités (âge, sexe, origine…), intégrer les travailleurs handicapés, pénibilité au travail, formation, prévention des maladies professionnelles, des troubles musculo-squelettiques, équilibre vie pro / vie perso, temps de travail. Ils s'intéressent également à l'écoresponsabilité en préservant l'environnement. Par exemple : réduire les emballages non biodégradables, minimiser les consommations d'eau et énergétiques, utilisation de matériaux recyclables, sélection des fournisseurs, tri des déchets. Ils s'intéressent à la logique économique en assurant un développement économique durable. Par exemple : les coûts engendrés par les risques sociaux et environnementaux, anticiper les évolutions réglementaires, maîtriser les investissements à venir, l'efficience des processus de travail, établir et renforcer les partenariats (clients, fournisseurs, ONG…).

Ils veulent être à l'origine de leurs actions.

Nous qualifions ces entreprenants de pilotes.

Ils recherchent une intelligence collective qualifiée d'essaim (IC-Essaim), animée par un facilitateur doté de compétences de coaching (C-facilitateur).

Ils préfèrent communiquer en asynchrone. Ils préfèrent les informations éphémères. Les outils d'échange utilisés doivent respecter la vie privée et doivent protéger les données personnelles. En règle générale, ils ne souhaitent pas laisser de trace numérique sur le web. Ils souhaitent privilégier l'instantanéité, quitte à supprimer les données une fois consommées. Exemples

d'outils qui semblent correspondre : Snapchat, Whatsapp, Cyberdust, Confide, WeTransfer, flux RSS. A la marge, Twitter et Facebook peuvent leur correspondre dans l'instantanéité des informations et non dans le caractère de sauvegarde de ces réseaux. Des outils qui permettent l'échange sans contrainte de temps, de répondre aux échanges quand ils le souhaitent et qui ne sauvegardent pas d'informations qui pourraient éventuellement être utilisées à d'autres fins que leur propre visualisation.

Ils recherchent le coaching (méthode d'autonomie (écouter, comprendre), relation de projection (interaction de nature exploratoire et divergente), savoir auto-finalisé (remodelage des structures antérieures par création de savoirs nouveaux) et prescription de changement (améliorer, grandir)). Leur mode de fonctionnement optimal en équipe est une intelligence collective en essaim (absence d'holoptisme, adaptatif et réactif à l'environnement).

Individu 6.887, femme de 47 ans, classe PSNE : « […] travaillé 8 ans sur les marchés financiers (devises), […]. Tout en conservant mon poste dans un premier temps, de façon à assurer les revenus nécessaires à l'éducation de mes enfants, je souhaite mettre sur pied un projet d'assistance aux entreprises sur l'organisation en matière de respect de l'environnement, (rationalisation des consommations, recyclage...) et des relations humaines. »

Figure 84 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique PSNE - Les pilotes

Les coordinateurs - PSAE (classe 8)

Les PSAE ont un schéma de pensée prospectif (optimisme, ouverture à l'expérience, stabilité psychologique, flexibilité psychologique, sentiment d'efficacité personnelle, épanouissement de soi-même), ont une relation à leurs émotions subie (inintelligence émotionnelle, ne pas utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes, ne pas évaluer ses propres émotions, ne pas gérer ses propres émotions, ne pas réguler ses émotions, ne pas exprimer ses émotions), ont une relation au besoin accomplie (satisfaction de soi, estime de soi, vie authentique) et ont une relation à autrui extériorisée (proactivité à l'évaluation sociale, proactivité aux conflits sociaux, gérer son impact sur les émotions des autres, agréabilité dans ses relations, évaluer les émotions chez les autres, acceptation de l'influence extérieure, extraversion).

Leur rapport aux grandes mutations actuelles de notre environnement (sociétales, générationnelles, économiques, industrielles, technologiques, numériques énergétiques, environnementales et les interconnexions de ces mutations) est caractérisé par la proactivité, la compréhension et l'ouverture au changement.

C’est leur raisonnement (à opposer aux émotions) qui dicte leur désir d'entreprendre (intention entrepreneuriale, personnalité entrepreneuriale, motivation entrepreneuriale, compétences entrepreneuriales). Les individus qui relèvent d’un changement par le raisonnement (PS) sont proactifs, centrés sur l’avenir en usant de leur raison, de leur logique et de méthodes. Nous pourrions qualifier ces individus de coordinateurs : ils coordonnent l’avancement, utilisent des outils, qui organisent les rencontres des différents intervenants, qui planifient les différentes tâches.

Leur motivation est liée au désir de maintenir des valeurs et des besoins déjà satisfaits, face aux nouveaux défis (défis spatiaux, nouveaux modèles économiques, nouveaux projets de vie, impacts d’internet, responsabilité sociale et environnementale). Ils veulent maintenir une satisfaction. Les individus qui maintiennent leur besoin par le changement (PA) sont à la fois centrés sur l’avenir et accomplis (satisfaction de soi, estime de soi). La satisfaction de vie semble propice aux individus à sortir de leur zone de confort, à prendre des risques pour changer.

Ils sont dans une relation d’intégration (s’intéressent aux objets externes (les autres, le monde), ouverts à une communauté) par rapport aux comportements, aux états internes du moi et d’autrui, aux ressentis et aux attitudes. Les entreprenants qui procèdent au changement par intégration (PE) sont centrés sur l’avenir, mais également ouverts aux autres. Ils sont dans une logique collaborative et sont à l’aise avec le partage, les communautés et les échanges. Les individus qui souhaitent maintenir leur besoin par l’intégration (AE) ont le désir de maintenir les valeurs et les besoins déjà satisfaits. Ils sont davantage tournés vers l’extérieur et vers les autres.

Ils sont majoritairement des générations baby-boomer et X (moyenne 53,5 ans). Ce sont essentiellement des femmes rurales (densité moyenne du lieu de vie 2714 Hab./km2) avec un haut niveau d’études.

Ils ont une anxiété inhibitrice faible. Ils sont tolérants à l’incertitude. Ils ont une forte capacité d’action face à l’échec (capacité de rebond), un stress (capacité d’adaptation et de flexibilité) ou à une surcharge de travail (multiples points de vue). Ils sont consciencieux et intuitifs.

Ce sont plutôt des entreprenants sociaux et solidaires. Ils sont dans le vivre ensemble, axés sur le respect et sur l’humain. Ils sont en quête de sens à donner à leur vie, afin de générer du respect : le respect de soi, le respect des autres, le respect sociétal, le respect environnemental, le respect des générations futures, le respect économique des différentes parties… A l’instar

de l'environnement et du contexte dans lequel évoluent les humains, la deuxième facette de réflexion est l'Homme lui-même, son aptitude à mieux vivre, partout et plus longtemps, ainsi que sa capacité sociale, sociétale et solidaire. Ils s'intéressent en premier lieu à l'humain. Ils sont soit centrés sur eux-mêmes (comme par exemple mieux vivre, vivre plus longtemps, hygiène de vie, bien-être, confort, style de vie) ou soit centrés sur les autres (comme par exemple l'économie sociale, l'économie sociétale, l'économie solidaire, harmoniser le niveau de vie partout, comment associer, combiner et métisser des cultures différentes, des croyances hétérogènes, des points de vues disparates, dans un monde de plus en plus mondialisé, le commerce équitable, la silver économie…).

L'origine de leur envie entrepreneuriale provient du fait qu'ils veulent maintenir leurs besoins déjà satisfaits (appartenance, compétences, psychologiques, autonomie).

Nous qualifions ces entreprenants de coordinateurs.

Ils recherchent une intelligence collective qualifiée d'originelle (IC-Originelle), animée par un facilitateur doté de compétences de coaching (C-facilitateur).

Ils préfèrent communiquer en synchrone. Ils préfèrent les informations pérennes. Les outils d'échange utilisés doivent permettre la communication en temps réel, de rapprocher malgré la distance et sauvegarder l'ensemble des éléments conçus avec autrui. Ils aiment intervenir en même temps qu'un autre acteur sur un document, et apprécient la corédaction. Exemples d'outils qui semblent correspondre : Prise de notes papier et prise de notes collaboratives, Live, Tableau blanc numérique, ... En tout état de cause, lorsqu'ils échangent avec un interlocuteur par téléphone ou en face-à-face, ils aiment formaliser les éléments soit en prenant des notes, soit en rédigeant une synthèse de l'échange, pour en garder trace.

Ils recherchent le coaching (méthode d'autonomie (écouter, comprendre), relation de projection (interaction de nature exploratoire et divergente), savoir auto-finalisé (remodelage des structures antérieures par création de savoirs nouveaux) et prescription de changement (améliorer, grandir)). Leur mode de fonctionnement optimal en équipe est une intelligence collective de type originelle (holoptisme, émergence et polymorphisme).

Individu 565, femme de 45 ans, classe PSAE : « Je suis conseillère d'orientation psychologue et je suis une formation à […]. Mon vécu professionnel a des facettes contrastées : des expériences réussies et gratifiantes, […] ; des expériences vécues négativement : […]. Mon envie : développer une activité professionnelle de psychologue ; une expertise ? Un

doctorat ? Créer une consultation spécialisée ? Dégager du temps et de l'énergie pour harmoniser vie professionnelle et vie personnelle. »

Figure 85 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique PSAE - Les coordinateurs

Les conservateurs - RMNI (classe 9)

Les RMNI ont un schéma de pensée rétrospectif (pessimisme, fermeture à l'expérience, névrotisme, rigidité psychologique, sentiment d'inefficacité personnelle, aliénation de soi-même), ont une relation à leurs émotions maitrisée (intelligence émotionnelle, utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes, évaluer ses propres émotions, gérer ses propres émotions, régulation des émotions, exprimer ses émotions), ont une relation au besoin non-accomplie (non satisfaction de vie, non estime de soi, vie non authentique) et ont une relation à autrui intériorisée (réactivité à l'évaluation sociale, réactivité aux conflits sociaux, ne pas

gérer son impact sur les émotions des autres, désagréabilité dans ses relations, ne pas évaluer les émotions chez les autres, refus de l'influence extérieure, introversion).

Leur rapport aux grandes mutations actuelles de notre environnement (sociétales, générationnelles, économiques, industrielles, technologiques, numériques énergétiques, environnementales et les interconnexions de ces mutations) est caractérisé par la passivité, l'incompréhension et la fermeture au changement.

C'est leurs émotions (à opposer au raisonnement) qui dictent leur désir d'entreprendre (intention entrepreneuriale, personnalité entrepreneuriale, motivation entrepreneuriale, compétences entrepreneuriales). Les individus qui relèvent de la consolidation par les émotions (RM) souhaitent renforcer l'existant en usant de leurs émotions. Nous pourrions qualifier ces individus de conservateurs, dans le sens d'adepte d'une doctrine conservatrice : leurs émotions leur dictent un retour aux valeurs établies ; ils souhaitent maintenir / observer une loi ou une coutume.

Leur motivation est liée au désir d'indépendance, l'accomplissement de soi et la création de leur propre environnement professionnel, face aux nouveaux défis (défis spatiaux, nouveaux modèles économiques, nouveaux projets de vie, impacts d'internet, responsabilité sociale et environnementale). Ils veulent combler un manque. Les individus qui comblent leur besoin par la consolidation (RN) désirent (combler un manque) stabiliser leur existant en restant sur des bases sures et solides. Ils ne souhaitent pas sortir de leur zone de confort, mais au contraire, souhaitent y rester.

Ils sont dans une relation de projection (s'intéressent à leur propre univers intérieur, fermés à une communauté) par rapport aux comportements, aux états internes du moi et d'autrui, aux ressentis et aux attitudes. Les entreprenants qui procèdent à la consolidation par projection (RI) sont centrés sur le passé et plutôt fermés / peu à l'aise, refusant l'influence extérieure. Les individus qui comblent leur besoin par projection (NI) sont motivés par le fait de combler un manque, et souhaitent obtenir un élément qu'ils ne possèdent pas (pouvoir, autonomie, indépendance…) ; Ils sont mus par leur propre univers intérieur.

Ils sont majoritairement des générations Y et Z (moyenne 23,8 ans). Ce sont plutôt des femmes (75%) rurales (densité moyenne du lieu de vie 2959 Hab./km2). Nous retrouvons dans cette classe des individus de tous niveaux d'études.

Ils ont une anxiété inhibitrice forte. Ils ont une anxiété prospective forte. Ils sont intolérants à l'incertitude. Ils ont une faible capacité d'action face à un échec, un stress ou à une surcharge de travail. Ils sont impulsifs et analytiques.

Ce sont plutôt des entreprenants sociaux et solidaires. Ils sont dans le vivre ensemble, axés sur le respect et sur l'humain. Ils sont en quête de sens à donner à leur vie, afin de générer du respect : le respect de soi, le respect des autres, le respect sociétal, le respect environnemental, le respect des générations futures, le respect économique des différentes parties… A l'instar de l'environnement et du contexte dans lequel évoluent les humains, la deuxième facette de réflexion est l'Homme lui-même, son aptitude à mieux vivre, partout et plus longtemps, ainsi que sa capacité sociale, sociétale et solidaire. Ils s'intéressent en premier lieu à l'humain. Ils sont soit centrés sur eux-mêmes (comme par exemple mieux vivre, vivre plus longtemps, hygiène de vie, bien-être, confort, style de vie) ou soit centrés sur les autres (comme par exemple l'économie sociale, l'économie sociétale, l'économie solidaire, harmoniser le niveau de vie partout, comment associer, combiner et métisser des cultures différentes, des croyances hétérogènes, des points de vues disparates, dans un monde de plus en plus mondialisé, le commerce équitable, la silver économie…).

L'origine de leur envie entrepreneuriale provient du fait qu'ils veulent satisfaire leur bien-être, ils considèrent que leur besoin de compétences n'est pas satisfait et leur envie à vocation à le satisfaire et qu'ils cherchent à satisfaire leur besoin d'appartenance.

Nous qualifions ces entreprenants de conservateurs.

Ils recherchent une intelligence collective qualifiée de pyramidale (IC-Pyramidale), animée par un facilitateur doté de compétences de mentoring (M-facilitateur).

Ils préfèrent communiquer en synchrone. Ils préfèrent les informations pérennes. Les outils d'échange utilisés doivent permettre la communication en temps réel, de rapprocher malgré la distance et sauvegarder l'ensemble des éléments conçus avec autrui. Ils aiment intervenir en même temps qu'un autre acteur sur un document, et apprécient la corédaction. Exemples d'outils qui semblent correspondre : Prise de notes papier et prise de notes collaboratives, Live, Tableau blanc numérique, ... En tout état de cause, lorsqu'ils échangent avec un interlocuteur par téléphone ou en face-à-face, ils aiment formaliser les éléments soit en prenant des notes, soit en rédigeant une synthèse de l'échange, pour en garder trace.

Ils recherchent le mentoring (méthode d'autonomie (écouter, comprendre), relation de projection (interaction de nature exploratoire et divergente), savoir hétéro-finalisé

(intériorisation de nouveaux savoirs aux structures antérieures) et prescription de reproduction (adopter, expliquer)). Leur mode de fonctionnement optimal en équipe est une intelligence collective de type pyramidale (panoptisme, prévisibilité, monomorphisme, chaîne de commande).

Individu 11.692, homme de 22 ans, classe RMNI : « Licence professionnelle santé et sécurité au travail dans une verrerie où j'ai travaillé sur la sécurité incendie (plan d'évacuation, POI, procédure d'urgence), la formation d'équipiers de seconde intervention au travers de manœuvre incendie. Master Hygiéniste du travail et de l'Environnement à La Poste où je suis en charge de mettre en place un système de management de la santé et sécurité au travail (EvRP, Analyse des accidents, Diagnostique et audits, sensibilisation managériale...) A l'extérieur, je suis également Sapeur-Pompier volontaire. Je veux m'épanouir professionnellement, aimer et prendre du plaisir dans ce que je fais. J'aimerais être autonome et si possible mon propre chef, mettre en place mes idées et stratégie, gérer comme je le souhaite mon travail. D'ici trois ans je me vois soit dans les forces de l'ordre (gendarmerie ou douane : secteurs que j'affectionne pour la dimension terrain, action et justice), soit dans une entreprise de formation, soit à la tête de ma propre entreprise. »

Figure 86 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique RMNI - Les conservateurs

Les conformistes - RMAI (classe 10)

Les RMAI ont un schéma de pensée rétrospectif (pessimisme, fermeture à l'expérience, névrotisme, rigidité psychologique, sentiment d'inefficacité personnelle, aliénation de soi-même), ont une relation à leurs émotions maitrisée (intelligence émotionnelle, utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes, évaluer ses propres émotions, gérer ses propres émotions, régulation des émotions, exprimer ses émotions), ont une relation au besoin accomplie (satisfaction de soi, estime de soi, vie authentique) et ont une relation à autrui intériorisée (réactivité à l'évaluation sociale, réactivité aux conflits sociaux, ne pas gérer son impact sur les émotions des autres, désagréabilité dans ses relations, ne pas évaluer les émotions chez les autres, refus de l'influence extérieure, introversion).

Leur rapport aux grandes mutations actuelles de notre environnement (sociétales, générationnelles, économiques, industrielles, technologiques, numériques énergétiques, environnementales et les interconnexions de ces mutations) est caractérisé par la passivité, l'incompréhension et la fermeture au changement.

C’est leurs émotions (à opposer au raisonnement) qui dictent leur désir d'entreprendre (intention entrepreneuriale, personnalité entrepreneuriale, motivation entrepreneuriale, compétences entrepreneuriales). Les individus qui relèvent de la consolidation par les émotions (RM) souhaitent renforcer l’existant en usant de leurs émotions. Nous pourrions qualifier ces individus de conservateurs, dans le sens d’adepte d’une doctrine conservatrice : leurs émotions leur dictent un retour aux valeurs établies ; ils souhaitent maintenir / observer une loi ou une coutume.

Leur motivation est liée au désir de maintenir des valeurs et des besoins déjà satisfaits, face aux nouveaux défis (défis spatiaux, nouveaux modèles économiques, nouveaux projets de vie, impacts d’internet, responsabilité sociale et environnementale). Ils veulent maintenir une satisfaction.

Ils sont dans une relation de projection (s’intéressent à leur propre univers intérieur, fermés à une communauté) par rapport aux comportements, aux états internes du moi et d’autrui, aux ressentis et aux attitudes. Les entreprenants qui procèdent à la consolidation par projection (RI) sont centrés sur le passé et plutôt fermés / peu à l’aise, refusant l’influence extérieure.

Ils sont majoritairement des générations Y et Z (moyenne 22 ans). Ce sont plutôt des femmes (67%) de bas niveau d’études. Nous retrouvons dans cette classe des individus aussi bien urbains que ruraux (densité moyenne du lieu de vie 4197,3 Hab./km2).

Ils appréhendent leur environnement par le jugement. Ils ont une anxiété inhibitrice faible. Ils sont tolérants à l’incertitude. Ils ont une forte capacité d’action face à un échec (capacité de rebond), un stress (capacité d’adaptation et de flexibilité) ou à une surcharge de travail (multiples points de vue). Ils sont impulsifs et analytiques.

Ils ont peu d’emprises sur les quêtes des entreprenants.

L’origine de leur envie entrepreneuriale provient du fait qu’ils veulent maintenir leurs besoins déjà satisfaits (appartenance, compétences, psychologiques, autonomie).

Nous qualifions ces entreprenants de conformistes.

Ils recherchent une intelligence collective qualifiée de pyramidale (IC-Pyramidale), animée par un facilitateur doté de compétences de conseil (A-facilitateur, A pour advice en anglais).

Ils préfèrent communiquer en synchrone. Ils préfèrent les informations pérennes. Les outils d'échange utilisés doivent permettre la communication en temps réel, de rapprocher malgré la distance et sauvegarder l'ensemble des éléments conçus avec autrui. Ils aiment intervenir en

même temps qu'un autre acteur sur un document, et apprécient la corédaction. Exemples d'outils qui semblent correspondre : Prise de notes papier et prise de notes collaboratives, Live, Tableau blanc numérique, ... En tout état de cause, lorsqu'ils échangent avec un interlocuteur par téléphone ou en face-à-face, ils aiment formaliser les éléments soit en prenant des notes, soit en rédigeant une synthèse de l'échange, pour en garder trace.

Ils recherchent le conseil (méthode de dépendance (analyser, décider), relation d'intégration (interaction de nature décisionnelle et convergente), savoir auto-finalisé (remodelage des structures antérieures par création de savoirs nouveaux) et prescription de changement (améliorer, grandir)). Leur mode de fonctionnement optimal en équipe est une intelligence collective de type pyramidale (panoptisme, prévisibilité, monomorphisme, chaîne de commande).

Individu 3.803, femme de 24 ans, classe RMAI : « Actuellement, dans une entreprise familiale de chauffage-sanitaire-plomberie dans laquelle je m'épanouie et grâce à laquelle j'ai commencé à vouloir entreprendre en prenant exemple sur ma responsable. A court terme, je souhaite rester dans mon entreprise d'accueil et perfectionner mes compétences managériales, […] et accompagner mes responsables dans une démarche de développement d'entreprise. A moyen et long terme (environ une dizaine d'années) avec mon conjoint, nous avons un projet commun de création d'entreprise : ouvrir un complexe sportif, type salle de fitness, musculation et cours collectifs alliant un restaurant diététique et proposer un suivi personnalisé. »

Figure 87 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique RMAI - Les conformistes

Les créateurs - PMNI (classe 11)

Les PMNI ont un schéma de pensée prospectif (optimisme, ouverture à l'expérience, stabilité psychologique, flexibilité psychologique, sentiment d'efficacité personnelle, épanouissement de soi-même), ont une relation à leurs émotions maitrisée (intelligence émotionnelle, utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes, évaluer ses propres émotions, gérer ses propres émotions, régulation des émotions, exprimer ses émotions), ont une relation au besoin non-accomplie (non satisfaction de vie, non estime de soi, vie non authentique) et ont une relation à autrui intériorisée (réactivité à l'évaluation sociale, réactivité aux conflits sociaux, ne pas gérer son impact sur les émotions des autres, désagréabilité dans ses relations, ne pas évaluer les émotions chez les autres, refus de l'influence extérieure, introversion).

Leur rapport aux grandes mutations actuelles de notre environnement (sociétales, générationnelles, économiques, industrielles, technologiques, numériques énergétiques, environnementales et les interconnexions de ces mutations) est caractérisé par la proactivité, la compréhension et l'ouverture au changement.

C’est leurs émotions (à opposer au raisonnement) qui dictent leur désir d'entreprendre (intention entrepreneuriale, personnalité entrepreneuriale, motivation entrepreneuriale, compétences entrepreneuriales). Les individus qui relèvent du changement par les émotions (PM) sont à la fois centrés sur l’avenir et dotés d’intelligence émotionnelle. Ils sont proactifs, ouverts au changement et ont des effets positifs sur les plans relationnels et professionnels. Nous pourrions qualifier ces individus d’entrepreneurs, au sens Schumpetérien : destruction créatrice, progrès techniques, innovation, évolution économique, aventurier qui sort des sentiers battus, envisager autrement ce que la raison, la crainte ou l’habitude leur dicte de faire.

Leur motivation est liée au désir d’indépendance, l’accomplissement de soi et la création de leur propre environnement professionnel, face aux nouveaux défis (défis spatiaux, nouveaux modèles économiques, nouveaux projets de vie, impacts d’internet, responsabilité sociale et environnementale). Ils veulent combler un manque.

Ils sont dans une relation de projection (s’intéressent à leur propre univers intérieur, fermés à une communauté) par rapport aux comportements, aux états internes du moi et d’autrui, aux ressentis et aux attitudes. Les individus qui comblent leur besoin par projection (NI) sont motivés par le fait de combler un manque, et souhaitent obtenir un élément qu’ils ne possèdent pas (pouvoir, autonomie, indépendance…) ; Ils sont mus par leur propre univers intérieur.

Ils sont majoritairement des générations baby-boomer et X (moyenne 42,3 ans). Ce sont essentiellement les femmes (67%) de bas niveau d’études. Nous retrouvons dans cette classe aussi bien des individus urbains que ruraux (densité moyenne du lieu de vie 4080,7 Hab./km2).

Ils ont une anxiété inhibitrice forte. Ils sont intolérants à l’incertitude. Ils ont une faible capacité d’action face à l’échec ou à une surcharge de travail. Ils sont consciencieux et analytiques.

Ils ont peu d’emprises sur les quêtes des entreprenants.

L’origine de leur envie entrepreneuriale provient du fait qu’ils veulent satisfaire leur bien-être, ils veulent être à l’origine de leurs actions, ils considèrent que leur besoin de compétences n’est pas satisfait et leur envie à vocation à le satisfaire.

Nous qualifions ces entreprenants de créateurs.

Ils recherchent une intelligence collective qualifiée d'essaim (IC-Essaim), animée par un facilitateur doté de compétences de mentoring (M-facilitateur).

Ils préfèrent communiquer en synchrone. Ils préfèrent les informations éphémères. Les outils d'échange utilisés doivent permettre la communication en temps réel, de rapprocher malgré la distance. L'instantanéité des rétroactions facilite une identification rapide et un traitement dynamique. En d'autres termes, les échanges doivent être rapides, sans équivoques et permettant une prise de décision ou des actions rapides. Exemples d'outils qui semblent correspondre : téléphone, chat, audioconférence, visio-conférence, face à face, ... Des outils qui permettent des échanges en temps réel, et favorisant l'action immédiate. S'ils utilisent des réseaux sociaux, c'est avant tout pour communiquer avec des interlocuteurs privilégiés.

Ils recherchent le mentoring (méthode d'autonomie (écouter, comprendre), relation de projection (interaction de nature exploratoire et divergente), savoir hétéro-finalisé (intériorisation de nouveaux savoirs aux structures antérieures) et prescription de reproduction (adopter, expliquer)). Leur mode de fonctionnement optimal en équipe est une intelligence collective en essaim (absence d'holoptisme, adaptatif et réactif à l'environnement).

Individu 180, femme de 22 ans, classePMNI : « deuxième année d'école d'ingénieur en efficience énergétique. J'ai commencé mon alternance dans l'entreprise […] qui est une entreprise constituée d'installateurs en génie climatique et froid industriel. Mon projet à long terme est de développer les activités d'une entreprise sur toutes les énergies de demain et les technologies associées. Préalablement, je m'imprègne des techniques générales de l'entreprise et de son savoir-faire afin d'enrichir mes connaissances techniques générales et connaître les possibilités d'amélioration. »

Figure 88 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique PMNI - Les créateurs

Les inventeurs - PMAI (classe 12)

Les PMAI ont un schéma de pensée prospectif (optimisme, ouverture à l'expérience, stabilité psychologique, flexibilité psychologique, sentiment d'efficacité personnelle, épanouissement de soi-même), ont une relation à leurs émotions maitrisée (intelligence émotionnelle, utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes, évaluer ses propres émotions, gérer ses propres émotions, régulation des émotions, exprimer ses émotions), ont une relation au besoin accomplie (satisfaction de soi, estime de soi, vie authentique) et ont une relation à autrui intériorisée (réactivité à l'évaluation sociale, réactivité aux conflits sociaux, ne pas gérer son impact sur les émotions des autres, dés agréabilité dans ses relations, ne pas évaluer les émotions chez les autres, refus de l'influence extérieure, introversion).

Leur rapport aux grandes mutations actuelles de notre environnement (sociétales, générationnelles, économiques, industrielles, technologiques, numériques énergétiques, environnementales et les interconnexions de ces mutations) est caractérisé par la proactivité, la compréhension et l'ouverture au changement.

C'est leurs émotions (à opposer au raisonnement) qui dictent leur désir d'entreprendre (intention entrepreneuriale, personnalité entrepreneuriale, motivation entrepreneuriale, compétences entrepreneuriales). Les individus qui relèvent du changement par les émotions (PM) sont à la fois centrés sur l'avenir et dotés d'intelligence émotionnelle. Ils sont proactifs, ouverts au changement et ont des effets positifs sur les plans relationnels et professionnels. Nous pourrions qualifier ces individus d'entrepreneurs, au sens Schumpetérien : destruction créatrice, progrès techniques, innovation, évolution économique, aventurier qui sort des sentiers battus, envisager autrement ce que la raison, la crainte ou l'habitude leur dicte de faire.

Leur motivation est liée au désir de maintenir des valeurs et des besoins déjà satisfaits, face aux nouveaux défis (défis spatiaux, nouveaux modèles économiques, nouveaux projets de vie, impacts d'internet, responsabilité sociale et environnementale). Ils veulent maintenir une satisfaction. Les individus qui maintiennent leur besoin par le changement (PA) sont à la fois centrés sur l'avenir et accomplis (satisfaction de soi, estime de soi). La satisfaction de vie semble propice aux individus à sortir de leur zone de confort, à prendre des risques pour changer.

Ils sont dans une relation de projection (s'intéressent à leur propre univers intérieur, fermés à une communauté) par rapport aux comportements, aux états internes du moi et d'autrui, aux ressentis et aux attitudes.

Ce sont majoritairement des femmes (75%) de haut niveau d'études. Nous retrouvons dans cette classe des individus de toutes générations confondues (moyenne 32,5 ans) et aussi bien urbains que ruraux (densité moyenne du lieu de vie 3477,8 Hab./km2).

Ils appréhendent leur environnement par le jugement. Ils ont une faible capacité d'action face à un échec, un stress ou à une surcharge de travail. Ils sont consciencieux et intuitifs.

Ce sont plutôt les techno / digital entreprenants x-humanistes. Ils sont dans le vivre facile et bien, axés sur l'objet. Ils sont dans une quête d'innovation pour l'innovation (comme par exemple une innovation technologique, digitale, informatique, scientifiques). Selon eux, les technologies et avancées technologiques permettent de remodeler et réinventer la façon dont

nous travaillons, nous vivons, nous jouons, nous apprenons, nous communiquons, nous fabriquons… Des nouveaux modes de production sont en train de se dessiner, associant les principes et les contraintes sociales et environnementales. Les politiques actuelles s'emparent également du sujet en associant les deux termes qui ne s'opposent pas : c'est la politique sociale-écologique pour protéger l'environnement et réduire les inégalités. D'autre part, un enjeu de société implique les industriels, les entreprises, les associations et les structures publiques pour faire reconnaître et soutenir leur responsabilité en termes d'impacts sur des questions sociales, sociétales, mais également environnementales, et en allant plus loin que la réglementation. Ils s'intéressent à la responsabilité sociale grâce à des engagements sociaux. Par exemple : réduire les inégalités (âge, sexe, origine…), intégrer les travailleurs handicapés, pénibilité au travail, formation, prévention des maladies professionnelles, des troubles musculosquelettiques, équilibre vie pro / vie perso, temps de travail. Ils s'intéressent également à l'écoresponsabilité en préservant l'environnement. Par exemple : réduire les emballages non biodégradables, minimiser les consommations d'eau et énergétiques, utilisation de matériaux recyclables, sélection des fournisseurs, tri des déchets. Ils s'intéressent à la logique économique en assurant un développement économique durable. Par exemple : les coûts engendrés par les risques sociaux et environnementaux, anticiper les évolutions réglementaires, maîtriser les investissements à venir, l'efficience des processus de travail, établir et renforcer les partenariats (clients, fournisseurs, ONG…).

L'origine de leur envie entrepreneuriale provient du fait qu'ils veulent maintenir leurs besoins déjà satisfaits (appartenance, compétences, psychologiques, autonomie).

Nous qualifions ces entreprenants d'inventeurs.

Ils recherchent une intelligence collective qualifiée de pyramidale (IC-Pyramidale), animée par un facilitateur doté de compétences de mentoring (M-facilitateur).

Ils préfèrent communiquer en asynchrone. Ils préfèrent les informations éphémères. Les outils d'échange utilisés doivent respecter la vie privée et doivent protéger les données personnelles. En règle générale, ils ne souhaitent pas laisser de trace numérique sur le web. Ils souhaitent privilégier l'instantanéité, quitte à supprimer les données une fois consommées. Exemples d'outils qui semblent correspondre : Snapchat, Whatsapp, Cyberdust, Confide, WeTransfer, flux RSS. A la marge, Twitter et Facebook peuvent leur correspondre dans l'instantanéité des informations et non dans le caractère de sauvegarde de ces réseaux. Des outils qui permettent l'échange sans contrainte de temps, de répondre aux échanges quand ils le souhaitent et qui ne

sauvegardent pas d'informations qui pourraient éventuellement être utilisées à d'autres fins que leur propre visualisation.

Ils recherchent le mentoring (méthode d'autonomie (écouter, comprendre), relation de projection (interaction de nature exploratoire et divergente), savoir hétéro-finalisé (intériorisation de nouveaux savoirs aux structures antérieures) et prescription de reproduction (adopter, expliquer)). Leur mode de fonctionnement optimal en équipe est une intelligence collective de type pyramidale (panoptisme, prévisibilité, monomorphisme, chaîne de commande).

Individu 1.542, femme de 33 ans, classe PMAI : « mère de famille de 33 ans, au chômage depuis 2 ans, master recherche en anthropologie sociale et culturelle. Mon envie est d'être acteur de ma propre vie professionnelle. Je ne peux plus accepter des emplois au sein desquels je laisse mon cerveau au vestiaire pour le seul plaisir de toucher un SMIC à la fin du mois. Quitte à gagner peu, autant me réaliser pleinement ! Ainsi, je suis plus dans une logique créative. Habitant dans un environnement très rural, j'ai envie de m'inscrire dans le territoire dans lequel je vis, participer à son développement, lutter pour que celui-ci ne disparaisse pas, encourager le lien social. Mon compagnon étant agriculteur et bientôt responsable de l'exploitation familiale, nous avons pensé à travailler ensemble. Il cultive la terre et je suis spécialisée dans le culturel. Ainsi, nous avons en tête un projet de ferme découverte. Cette idée est encore à l'état gestationnel, d'autres envies sont là comme ouvrir un commerce alimentaire de produit locaux et/ou s'inscrire dans une logique de tourisme rural à travers un hébergement sommaire à la ferme...Tous ces projets sont compatibles entre eux, il faut juste mettre un peu d'ordre ! »

Figure 89 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique PMAI - Les inventeurs

Les défensifs - RMNE (classe 13)

Les RMNE ont un schéma de pensée rétrospectif (pessimisme, fermeture à l'expérience, névrotisme, rigidité psychologique, sentiment d'inefficacité personnelle, aliénation de soi-même), ont une relation à leurs émotions maitrisée (intelligence émotionnelle, utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes, évaluer ses propres émotions, gérer ses propres émotions, régulation des émotions, exprimer ses émotions), ont une relation au besoin non-accomplie (non satisfaction de vie, non estime de soi, vie non authentique) et ont une relation à autrui extériorisée (proactivité à l'évaluation sociale, proactivité aux conflits sociaux, gérer son impact sur les émotions des autres, agréabilité dans ses relations, évaluer les émotions chez les autres, acceptation de l'influence extérieure, extraversion).

Leur rapport aux grandes mutations actuelles de notre environnement (sociétales, générationnelles, économiques, industrielles, technologiques, numériques énergétiques, environnementales et les interconnexions de ces mutations) est caractérisé par la passivité, l'incompréhension et la fermeture au changement.

C'est leurs émotions (à opposer au raisonnement) qui dictent leur désir d'entreprendre (intention entrepreneuriale, personnalité entrepreneuriale, motivation entrepreneuriale, compétences entrepreneuriales). Les individus qui relèvent de la consolidation par les émotions (RM) souhaitent renforcer l'existant en usant de leurs émotions. Nous pourrions qualifier ces individus de conservateurs, dans le sens d'adeptes d'une doctrine conservatrice : leurs émotions leur dictent un retour aux valeurs établies ; ils souhaitent maintenir / observer une loi ou une coutume.

Leur motivation est liée au désir d'indépendance, l'accomplissement de soi et la création de leur propre environnement professionnel, face aux nouveaux défis (défis spatiaux, nouveaux modèles économiques, nouveaux projets de vie, impacts d'internet, responsabilité sociale et environnementale). Ils veulent combler un manque. Les individus qui comblent leur besoin par la consolidation (RN) désirent (combler un manque) stabiliser leur existant en restant sur des bases sures et solides. Ils ne souhaitent pas sortir de leur zone de confort, mais au contraire, souhaitent y rester.

Ils sont dans une relation d'intégration (s'intéressent aux objets externes (les autres, le monde), ouverts à une communauté) par rapport aux comportements, aux états internes du moi et d'autrui, aux ressentis et aux attitudes. Les entreprenants qui utilisent les émotions par intégration (ME) sont davantage tournés vers l'extérieur, vers les autres, plutôt ouvert à une communauté et utilisent leurs émotions pour résoudre des problèmes.

Ils sont majoritairement des générations Y et Z, avec un bas niveau d'étude. Nous retrouvons dans cette classe des individus aussi bien urbains que ruraux (densité moyenne du lieu de vie 4561,1 Hab./km2), avec une égalité de genre.

Ils ont une anxiété inhibitrice forte. Ils ont une anxiété prospective forte. Ils sont intolérants à l'incertitude. Ils ont une forte capacité d'action face à un échec (capacité de rebond), un stress (capacité d'adaptation et de flexibilité) ou à une surcharge de travail (multiples points de vue). Ils sont consciencieux et intuitifs.

Ce sont plutôt des techno / digital entreprenants x-humanistes. Ils sont dans le vivre facile et bien, axés sur l'objet. Ils sont dans une quête d'innovation pour l'innovation (comme par

exemple une innovation technologique, digitale, informatique, scientifique). Selon eux, les technologies et avancées technologiques permettent de remodeler et réinventer la façon dont nous travaillons, nous vivons, nous jouons, nous apprenons, nous communiquons, nous fabriquons… Des nouveaux modes de production sont en train de se dessiner, associant les principes et les contraintes sociales et environnementales. Les politiques actuelles s'emparent également du sujet en associant les deux termes qui ne s'opposent pas : c'est la politique sociale-écologique pour protéger l'environnement et réduire les inégalités. D'autre part, un enjeu de société implique les industriels, les entreprises, les associations et les structures publiques pour faire reconnaître et soutenir leur responsabilité en termes d'impacts sur des questions sociales, sociétales, mais également environnementales, et en allant plus loin que la réglementation. Ils s'intéressent à la responsabilité sociale grâce à des engagements sociaux. Par exemple : réduire les inégalités (âge, sexe, origine…), intégrer les travailleurs handicapés, pénibilité au travail, formation, prévention des maladies professionnelles, des troubles musculo-squelettiques, équilibre vie pro / vie perso, temps de travail. Ils s'intéressent également à l'écoresponsabilité en préservant l'environnement. Par exemple : réduire les emballages non biodégradables, minimiser les consommations d'eau et énergétiques, utilisation de matériaux recyclables, sélection des fournisseurs, tri des déchets. Ils s'intéressent à la logique économique en assurant un développement économique durable. Par exemple : les coûts engendrés par les risques sociaux et environnementaux, anticiper les évolutions réglementaires, maîtriser les investissements à venir, l'efficience des processus de travail, établir et renforcer les partenariats (clients, fournisseurs, ONG…).

L'origine de leur envie entrepreneuriale provient du fait qu'ils veulent satisfaire leur bien-être, ils veulent être à l'origine de leurs actions, ils considèrent que leur besoin de compétences n'est pas satisfait et leur envie a vocation à le satisfaire et qu'ils cherchent à satisfaire leur besoin d'appartenance.

Nous qualifions ces entreprenants de défensifs.

Ils recherchent une intelligence collective qualifiée d'originelle (IC-Originelle), animée par un facilitateur doté de compétences d'expertise (E-facilitateur).

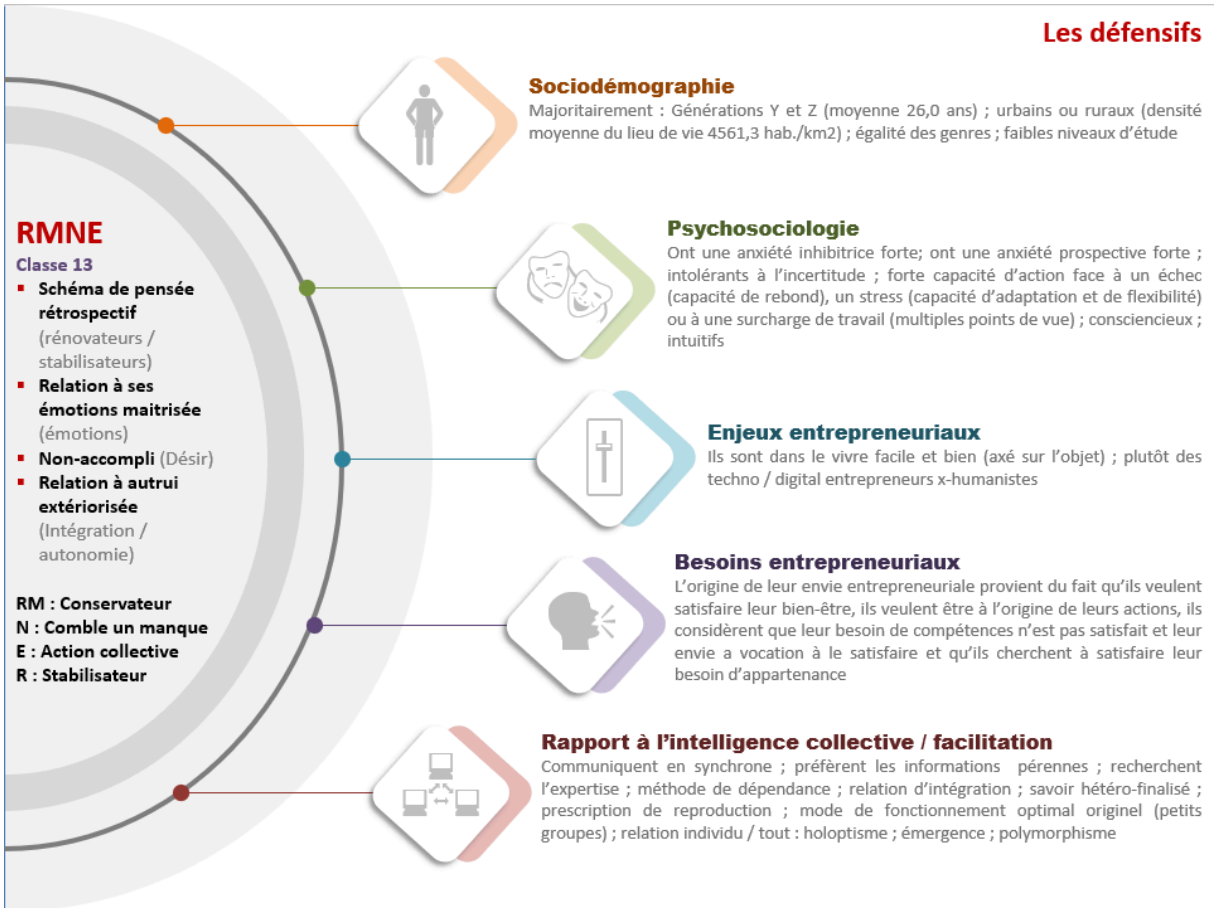
Ils préfèrent communiquer en synchrone. Ils préfèrent les informations pérennes. Les outils d'échange utilisés doivent permettre la communication en temps réel, de rapprocher malgré la distance et sauvegarder l'ensemble des éléments conçus avec autrui. Ils aiment intervenir en même temps qu'un autre acteur sur un document, et apprécient la corédaction. Exemples

d'outils qui semblent correspondre : Prise de notes papiers et prise de notes collaboratives, Live, Tableau blanc numérique, ... En tout état de cause, lorsqu'ils échangent avec un interlocuteur par téléphone ou en face à face, ils aiment formaliser les éléments soit en prenant des notes, soit en rédigeant une synthèse de l'échange, pour en garder trace.

Ils recherchent l'expertise (méthode de dépendance (analyser, décider), relation d'intégration (interaction de nature décisionnelle et convergente), savoir hétéro-finalisé (intériorisation de nouveaux savoirs aux structures antérieures) et prescription de reproduction (adopter, expliquer)). Leur mode de fonctionnement optimal en équipe est une intelligence collective de type originelle (holoptisme, émergence, polymorphisme).

Individu 9.739, femme de 29 ans, classe RMNE : « Etudiante en 2ème année de doctorat en laboratoire de technologie de l'information et modélisation […], mes axes de recherche s'articulent autour de l'informatique décisionnelle et le Big Data. En parallèle j'occupe le poste d'ingénieur informatique à […]. Je souhaite créer une boite pour présenter des formations aux entreprises et aux étudiants dans le domaine informatique et les nouvelles technologies. De plus, je désire aider les étudiants à chercher et décrocher des stages et des emplois, de les encadrer et de leur faire un suivi sur le plan académique et professionnel. J'espère décrocher des partenariats avec des universités et des grandes écoles et d'être le pont entre l'école et l'entreprise. »

Figure 90 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique RMNE - Les défensifs



Les traditionnalistes - RMAE (classe 14)

Les RMAE ont un schéma de pensée rétrospectif (pessimisme, fermeture à l'expérience, névrotisme, rigidité psychologique, sentiment d'inefficacité personnelle, aliénation de soi-même), ont une relation à leurs émotions maitrisée (intelligence émotionnelle, utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes, évaluer ses propres émotions, gérer ses propres émotions, régulation des émotions, exprimer ses émotions), ont une relation au besoin accomplie (satisfaction de soi, estime de soi, vie authentique) et ont une relation à autrui extériorisée (proactivité à l'évaluation sociale, proactivité aux conflits sociaux, gérer son impact sur les émotions des autres, agréabilité dans ses relations, évaluer les émotions chez les autres, acceptation de l'influence extérieure, extraversion).

Leur rapport aux grandes mutations actuelles de notre environnement (sociétales, générationnelles, économiques, industrielles, technologiques, numériques énergétiques, environnementales et les interconnexions de ces mutations) est caractérisé par la passivité, l'incompréhension et la fermeture au changement.

C'est leurs émotions (à opposer au raisonnement) qui dictent leur désir d'entreprendre (intention entrepreneuriale, personnalité entrepreneuriale, motivation entrepreneuriale, compétences entrepreneuriales). Les individus qui relèvent de la consolidation par les émotions (RM) souhaitent renforcer l'existant en usant de leurs émotions. Nous pourrions qualifier ces individus de conservateurs, dans le sens d'adepte d'une doctrine conservatrice : leurs émotions leur dictent un retour aux valeurs établies ; ils souhaitent maintenir / observer une loi ou une coutume.

Leur motivation est liée au désir de maintenir des valeurs et des besoins déjà satisfaits, face aux nouveaux défis (défis spatiaux, nouveaux modèles économiques, nouveaux projets de vie, impacts d'internet, responsabilité sociale et environnementale). Ils veulent maintenir une satisfaction.

Ils sont dans une relation d'intégration (s'intéressent aux objets externes (les autres, le monde), ouverts à une communauté) par rapport aux comportements, aux états internes du moi et d'autrui, aux ressentis et aux attitudes. Les entreprenants qui utilisent les émotions par intégration (ME) sont davantage tournés vers l'extérieur, vers les autres, plutôt ouverts à une communauté et utilisent leurs émotions pour résoudre des problèmes. Les individus qui souhaitent maintenir leur besoin par l'intégration (AE) ont le désir de maintenir les valeurs et les besoins déjà satisfaits. Ils sont davantage tournés vers l'extérieur et vers les autres.

Ce sont majoritairement des hommes (67%) de bas niveau d'études. Nous retrouvons dans cette classe des individus de toutes générations (moyenne 32,7 ans), aussi bien urbains que ruraux (densité moyenne du lieu de vie 4272,5 Hab./km2).

Ils appréhendent leur environnement par le jugement. Ils ont une anxiété inhibitrice faible. Ils ont une anxiété prospective forte. Ils sont consciencieux.

Ce sont plutôt des techno / digital entreprenants. Ils sont dans le vivre facile, axés sur le monde et l'objet. Ils sont dans une quête d'innovation pour l'innovation (comme par exemple une innovation technologique, digitale, informatique, scientifique). Selon eux, les technologies et avancées technologiques permettent de remodeler et réinventer la façon dont nous travaillons, nous vivons, nous jouons, nous apprenons, nous communiquons, nous

fabriquons… L'Homme, et plus globalement l'humanité, évolue dans un environnement matériel et tangible ou il se procure les ressources dont il a besoin. Toutefois, le rapport qu'entretient l'Homme avec son environnement est en plein bouleversement (mondialisation, globalisation, réduction des distances, moyens de télécommunication…). A toutes époques, l'Homme a vécu par et pour les ressources (eau, nourriture, gaz, pétrole, charbon), sans se soucier des conséquences que lui-même infligeait à l'écosystème Terre. Il s'intéresse aux ressources (comme par exemple l'environnement matériel et tangible, l'eau, la nourriture, le gaz, l'électricité…) et à l'environnement (comme par exemple la prise de conscience, le maintien, l'amélioration ou tout du moins la non dégradation de l'environnement, le développement durable, les enjeux sur les gaz à effet de serre, le gaspillage énergétique).

L'origine de leur envie entrepreneuriale provient du fait qu'ils veulent maintenir leurs besoins déjà satisfaits (appartenance, compétences, psychologiques, autonomie).

Nous qualifions ces entreprenants de traditionnalistes.

Ils recherchent une intelligence collective qualifiée de globale (IC-Globale), animée par un facilitateur doté de compétences de conseil (A-facilitateur, A pour advice en anglais).

Ils préfèrent communiquer en synchrone. Ils n'ont pas de préférence entre les informations pérennes et éphémères. Les outils d'échange utilisés doivent permettre la communication en temps réel, de rapprocher malgré la distance. Exemples d'outils qui semblent correspondre : Prise de notes papiers et prise de notes collaboratives, Live, Tableau blanc numérique, téléphone, chat, audioconférence, visio-conférence, face à face, ...

Ils recherchent le conseil (méthode de dépendance (analyser, décider), relation d'intégration (interaction de nature décisionnelle et convergente), savoir auto-finalisé (remodelage des structures antérieures par création de savoirs nouveaux) et prescription de changement (améliorer, grandir)). Leur mode de fonctionnement optimal en équipe est une intelligence collective de type globale (holographique, holoptisme augmenté, chaordisme, polymorphisme, chaînes neuronales).

Individu 7.838, homme de 22 ans, classe RMAE : « Apprenti ingénieur en efficience énergétique. Dans mon entreprise d'accueil « Direction commerce Est de EDF », je réalise le suivi de chantiers de rénovations énergétiques en maisons individuelles sur les territoires de […]. Je souhaite développer notre processus de fonctionnement, notamment en améliorant la réunion de lancement de chantier pour éviter d'avoir des problèmes techniques par la suite.

Par la suite, je souhaite intégrer une branche de EDF, dans le nucléaire, l'hydraulique ou la thermique à flamme. »

Figure 91 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique RMAE - Les traditionnalistes

Les innovateurs - PMNE (classe 15)

Les PMNE ont un schéma de pensée prospectif (optimisme, ouverture à l'expérience, stabilité psychologique, flexibilité psychologique, sentiment d'efficacité personnelle, épanouissement de soi-même), ont une relation à leurs émotions maitrisée (intelligence émotionnelle, utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes, évaluer ses propres émotions, gérer ses propres émotions, régulation des émotions, exprimer ses émotions), ont une relation au besoin non-accomplie (non satisfaction de vie, non estime de soi, vie non authentique) et ont une relation à autrui extériorisée (proactivité à l'évaluation sociale, proactivité aux conflits sociaux, gérer

son impact sur les émotions des autres, agréabilité dans ses relations, évaluer les émotions chez les autres, acceptation de l'influence extérieure, extraversion).

Leur rapport aux grandes mutations actuelles de notre environnement (sociétales, générationnelles, économiques, industrielles, technologiques, numériques énergétiques, environnementales et les interconnexions de ces mutations) est caractérisé par la proactivité, la compréhension et l'ouverture au changement.

C'est leurs émotions (à opposer au raisonnement) qui dictent leur désir d'entreprendre (intention entrepreneuriale, personnalité entrepreneuriale, motivation entrepreneuriale, compétences entrepreneuriales). Les individus qui relèvent du changement par les émotions (PM) sont à la fois centrés sur l'avenir et dotés d'intelligence émotionnelle. Ils sont proactifs, ouverts au changement et ont des effets positifs sur les plans relationnels et professionnels. Nous pourrions qualifier ces individus d'entrepreneurs, au sens Schumpetérien : destruction créatrice, progrès techniques, innovation, évolution économique, aventurier qui sort des sentiers battus, envisager autrement ce que la raison, la crainte ou l'habitude leur dicte de faire.

Leur motivation est liée au désir d'indépendance, l'accomplissement de soi et la création de leur propre environnement professionnel, face aux nouveaux défis (défis spatiaux, nouveaux modèles économiques, nouveaux projets de vie, impacts d'internet, responsabilité sociale et environnementale). Ils veulent combler un manque.

Ils sont dans une relation d'intégration (s'intéressent aux objets externes (les autres, le monde), ouverts à une communauté) par rapport aux comportements, aux états internes du moi et d'autrui, aux ressentis et aux attitudes. Les entreprenants qui procèdent au changement par intégration (PE) sont centrés sur l'avenir, mais également ouverts aux autres. Ils sont dans une logique collaborative et sont à l'aise avec le partage, les communautés et les échanges. Les entreprenants qui utilisent les émotions par intégration (ME) sont davantage tournés vers l'extérieur, vers les autres, plutôt ouvert à une communauté et utilisent leurs émotions pour résoudre des problèmes.

Ce sont majoritairement des femmes (62%) avec un haut niveau d'études. Nous retrouvons dans cette classe toutes les générations confondues (moyenne 34 ans), aussi bien les urbains que les ruraux (densité moyenne du lieu de vie 3193,8 Hab./km2).

Ils ont une anxiété inhibitrice faible. Ils sont tolérants à l'incertitude. Ils ont une forte capacité d'action face à un échec (capacité de rebond), un stress (capacité d'adaptation et de flexibilité) ou à une surcharge de travail (multiples points de vue). Ils sont consciencieux et intuitifs.

Ce sont plutôt des entreprenants responsables. Ils sont dans le vivre responsable, axés sur le monde et le respect. Ils sont en quête de sens à donner à leur vie, afin de générer du respect : le respect de soi, le respect des autres, le respect sociétal, le respect environnemental, le respect des générations futures, le respect économique des différentes parties… L'Homme, et plus globalement l'humanité, évolue dans un environnement matériel et tangible où il se procure les ressources dont il a besoin. Toutefois, le rapport qu'entretient l'Homme avec son environnement est en plein bouleversement (mondialisation, globalisation, réduction des distances, moyens de télécommunication…). A toutes époques, l'Homme a vécu par et pour les ressources (eau, nourriture, gaz, pétrole, charbon), sans se soucier des conséquences que lui-même infligeait à l'écosystème Terre. Il s'intéresse aux ressources (comme par exemple l'environnement matériel et tangible, l'eau, la nourriture, le gaz, l'électricité…) et à l'environnement (comme par exemple la prise de conscience, le maintien, l'amélioration ou tout du moins la non dégradation de l'environnement, le développement durable, les enjeux sur les gaz à effet de serre, le gaspillage énergétique).

L'origine de leur envie entrepreneuriale provient du fait qu'ils cherchent à satisfaire leur besoin d'appartenance

Nous qualifions ces entreprenants d'innovateurs.

Ils recherchent une intelligence collective qualifiée d'originelle (IC-Originelle), animée par un facilitateur doté de compétences de conseil (A-facilitateur, A pour advice en anglais).

Ils préfèrent communiquer en asynchrone. Ils préfèrent les informations pérennes. Les outils d'échange utilisés doivent avoir une souplesse, et garder la trace des échanges (traçabilité). Ils doivent également permettre de gérer le temps et ne pas imposer d'horaire commune aux interlocuteurs (temps de réflexion avant une réponse). Exemples d'outils qui semblent correspondre aux pratiques de ces individus : Courrier électronique, forums de décision, pages collaboratives ou Wiki, échanges de fichiers volumineux par Drive, microblogging, prise de rendez-vous collaboratifs, Lives différés, Twitter, Facebook, ... Des outils qui permettent l'échange sans contrainte de temps, de répondre aux échanges quand ils le souhaitent et qui sauvegardent l'historique pour s'y replonger ultérieurement.

Ils recherchent le conseil (méthode de dépendance (analyser, décider), relation d'intégration (interaction de nature décisionnelle et convergente), savoir auto-finalisé (remodelage des structures antérieures par création de savoirs nouveaux) et prescription de changement (améliorer, grandir)). Leur mode de fonctionnement optimal en équipe est une intelligence collective de type originelle (holoptisme, émergence, polymorphisme).

Individu 7.992, homme de 43 ans, classe PMNE : « Depuis 12 ans, conseiller entreprise dans un centre de gestion agréé, responsable du service formation et du service développement commercial. J'interviens en tant que formateur dans mes domaines de compétences : la vente, le marketing. En parallèle, j'ai monté, depuis 4 ans, une petite structure qui donne des cours de dégustation de vin après avoir travaillé 6 dans la filière viti-vinicole en tant que commercial. J'ai un deug AES, complété par une formation niveau III dans la commercialisation des vins et spiritueux, puis d'un diplôme de conseiller commerce, tourisme et service homologué. Aujourd'hui, j'ai envie d'aller plus loin dans le développement de mon entreprise de cours de dégustation. Actuellement, j'ai un statut d'auto entrepreneur car il s'agit d'une activité complémentaire / plaisir. Mais je pense que le concept peut s'améliorer, s'étoffer en proposant de nouveaux services. »

Figure 92 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique PMNE - Les innovateurs

Les pionniers - PMAE (classe 16)

Les PMAE ont un schéma de pensée prospectif (optimisme, ouverture à l'expérience, stabilité psychologique, flexibilité psychologique, sentiment d'efficacité personnelle, épanouissement de soi-même), ont une relation à leurs émotions maitrisée (intelligence émotionnelle, utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes, évaluer ses propres émotions, gérer ses propres émotions, régulation des émotions, exprimer ses émotions), ont une relation au besoin accomplie (satisfaction de soi, estime de soi, vie authentique) et ont une relation à autrui extériorisée (proactivité à l'évaluation sociale, proactivité aux conflits sociaux, gérer son impact sur les émotions des autres, agréabilité dans ses relations, évaluer les émotions chez les autres, acceptation de l'influence extérieure, extraversion).

Leur rapport aux grandes mutations actuelles de notre environnement (sociétales, générationnelles, économiques, industrielles, technologiques, numériques énergétiques, environnementales et les interconnexions de ces mutations) est caractérisé par la proactivité, la compréhension et l'ouverture au changement.

C’est leurs émotions (à opposer au raisonnement) qui dictent leur désir d'entreprendre (intention entrepreneuriale, personnalité entrepreneuriale, motivation entrepreneuriale, compétences entrepreneuriales). Les individus qui relèvent du changement par les émotions (PM) sont à la fois centrés sur l’avenir et dotés d’intelligence émotionnelle. Ils sont proactifs, ouverts au changement et ont des effets positifs sur les plans relationnels et professionnels. Nous pourrions qualifier ces individus d’entrepreneurs, au sens Schumpetérien : destruction créatrice, progrès techniques, innovation, évolution économique, aventurier qui sort des sentiers battus, envisager autrement ce que la raison, la crainte ou l’habitude leur dicte de faire.

Leur motivation est liée au désir de maintenir des valeurs et des besoins déjà satisfaits, face aux nouveaux défis (défis spatiaux, nouveaux modèles économiques, nouveaux projets de vie, impacts d’internet, responsabilité sociale et environnementale). Ils veulent maintenir une satisfaction. Les individus qui maintiennent leur besoin par le changement (PA) sont à la fois centrés sur l’avenir et accomplis (satisfaction de soi, estime de soi). La satisfaction de vie semble propice aux individus à sortir de leur zone de confort, à prendre des risques pour changer.

Ils sont dans une relation d’intégration (s’intéressent aux objets externes (les autres, le monde), ouverts à une communauté) par rapport aux comportements, aux états internes du moi et d’autrui, aux ressentis et aux attitudes. Les entreprenants qui procèdent au changement par intégration (PE) sont centrés sur l’avenir, mais également ouverts aux autres. Ils sont dans une logique collaborative et sont à l’aise avec le partage, les communautés et les échanges. Les entreprenants qui utilisent les émotions par intégration (ME) sont davantage tournés vers l’extérieur, vers les autres, plutôt ouvert à une communauté et utilisent leurs émotions pour résoudre des problèmes. Les individus qui souhaitent maintenir leur besoin par l’intégration (AE) ont le désir de maintenir les valeurs et les besoins déjà satisfaits. Ils sont davantage tournés vers l’extérieur et vers les autres.

Ce sont majoritairement les femmes (52%) avec un haut niveau d’études. Nous retrouvons dans cette classe les individus de toutes générations confondues (moyenne 33,5 ans), aussi bien urbains que ruraux (densité moyenne du lieu de vie 4840,6 Hab./km2).

Ils ont une anxiété inhibitrice faible. Ils sont tolérants à l’incertitude. Ils ont une forte capacité d’action face à un échec (capacité de rebond), un stress (capacité d’adaptation et de flexibilité) ou à une surcharge de travail (multiples points de vue). Ils sont consciencieux.

Ce sont plutôt des entreprenants x-humanistes sociaux et solidaires. Ils sont dans le vivre bien et ensemble, axés sur l'homme / femme). Ils sont dans une quête d'alliance entre l'innovation (technologique, digitale) et respect (de soi, des autres, sociétal, de l'environnement, des générations futures). A l'instar de l'environnement et du contexte dans lequel évoluent les humains, la deuxième facette de réflexion est l'Homme lui-même, son aptitude à mieux vivre, partout et plus longtemps, ainsi que sa capacité sociale, sociétale et solidaire. Ils s'intéressent en premier lieu à l'humain. Ils sont soit centrés sur eux-mêmes (comme par exemple mieux vivre, vivre plus longtemps, hygiène de vie, bien-être, confort, style de vie) ou soit centrés sur les autres (comme par exemple l'économie sociale, l'économie sociétale, l'économie solidaire, harmoniser le niveau de vie partout, comment associer, combiner et métisser des cultures différentes, des croyances hétérogènes, des points de vues disparates, dans un monde de plus en plus mondialisé, le commerce équitable, la silver économie…).

L'origine de leur envie entrepreneuriale provient du fait qu'ils veulent maintenir leurs besoins déjà satisfaits (appartenance, compétences, psychologiques, autonomie).

Nous qualifions ces entreprenants de pionniers.

Ils recherchent une intelligence collective qualifiée de globale (IC-Globale), animée par un facilitateur doté de compétences de conseil (A-facilitateur, A pour advice en anglais).

Ils préfèrent communiquer en synchrone. Ils n'ont pas de préférence entre les informations pérennes ou éphémères. Les outils d'échange utilisés doivent permettre la communication en temps réel, de rapprocher malgré la distance. Exemples d'outils qui semblent correspondre : Prise de notes papiers et prise de notes collaboratives, Live, Tableau blanc numérique, téléphone, chat, audioconférence, visio-conférence, face à face, ...

Ils recherchent le conseil (méthode de dépendance (analyser, décider), relation d'intégration (interaction de nature décisionnelle et convergente), savoir auto-finalisé (remodelage des structures antérieures par création de savoirs nouveaux) et prescription de changement (améliorer, grandir)). Leur mode de fonctionnement optimal en équipe est une intelligence collective de type globale (holographique, holoptisme augmenté, chaordisme, polymorphisme, chaînes neuronales).

Individu 5.268, femme de 60 ans, classe PMAE : « Licence de philosophie en poche, j'ai vécu plus de vingt ans la vie stimulante des journalistes indépendants qui sont sommés de proposer à un rythme soutenu des sujets d'articles à des journaux complémentaires et non concurrents. Ceci m'a amené à développer des techniques de travail

pour répondre aux angoissantes questions : comment trouver des idées ? Comment satisfaire des clients aux exigences différentes ? Comme organiser la vie quotidienne pour ne pas perdre de temps, ne pas m'épuiser, avoir la trésorerie suffisante … ? Cette belle vie a pris fin avec l'éclatement de la bulle internet qui a sonné le glas du journaliste indépendant. J'ai tenté une reconversion dans l'enseignement, sans succès : je ne suis pas faite pour ce métier. Revenir à la création de produits a été une bouffée d'oxygène. Enjeu : fonder une entreprise qui met sur le marché des produits et des services innovants pour les particuliers et les entreprises. Ces produits rendront un vrai service et intègreront, dans la mesure où cela fait sens, des matériaux high tech et seront capables de communiquer l'information utile à l'utilisateur. Ils seront évidemment respectueux de l'environnement et de la santé de ceux qui vont les fabriquer et de ceux qui les utiliseront. Ils seront vendus sur internet et par vente à domicile. A terme, cette entreprise doit créer des emplois et gagner de l'argent. »

Figure 93 - Synthèse des critères analysés pour la classe psychosociologique PMAE - Les pionniers

6.2 Les types de facilitateurs

Les précepteurs – Les M-Facilitateurs en IC-Originelle

Le M-facilitateur (facilitateur doté de compétences de mentoring) en IC-Originelle (Intelligence collective qualifiée d'originelle) fait face à des planificateurs (PSNI).

Le M-facilitateur est un conseiller expérimenté, attentif et « sage » auquel on fait entièrement confiance. Le M-facilitateur guide un groupe d'entreprenants vers l'autonomie afin que ce groupe sache réitérer l'action plus tard. Le M-facilitateur va accompagner le groupe d'entreprenants dans des schémas connus et maîtrisés en les reproduisant.

Ce mode d'action prend toute sa pertinence lorsqu'il est appliqué à des petits groupes (groupes de réflexion de quelques individus, groupes de travail, équipes de sport, famille…). L'action du M-facilitateur sera de créer les conditions pour que le groupe soit polymorphe, c'est-à-dire que chaque membre ait des tâches différentes à gérer et adaptables au contexte. Prenons une équipe de foot : certains membres seront des attaquants, d'autres des défenseurs, ou des gardiens. Chacun a des tâches assignées et spécifiques au poste qu'il occupe. La situation sur le terrain ferra qu'au cours du match, un défenseur aura une percée et deviendra attaquant, ou qu'un attaquant deviennent défenseur. Le ballon devient alors l'objet-lien qui relie les acteurs. Cet objet-lien est en circulation constante et c'est ce dernier qui détermine les actions et les rôles assignés à chacun. L'espace adéquat à ce type de groupe est un espace holoptiste, en proximité sensorielle, spatiale et temporelle. C'est-à-dire que les individus évoluent dans un même lieu et en temps réel. Ils se parlent, ils se sentent, ils s'expriment. La communication est donc synchrone et éphémère. Tout comme les joueurs de foot, les informations fusent entre eux (« je prends », « marque-le », « va défendre », « j'ai ») et ces informations n'ont de pertinence qu'à cet instant précis ; aucune pertinence de les retranscrire pour plus tard. Les informations sont donc éphémères. Les lieux adéquats sont donc tous les lieux de rencontre entre plusieurs individus, formels et dédiés, que cela soit des lieux d'accompagnement historiques, comme les pépinières, les incubateurs, les couveuses, les accélérateurs ou que cela soit les lieux en essors, les tiers-lieux comme les centres d'affaires, les télécentres ou les makerspaces. Comme pour l'équipe de foot, le rôle du M-facilitateur prend sens uniquement dans l'action sur le lieu dédié et formel qui s'appelle terrain de foot.

Les individus les plus enclins au fonctionnement du M-facilitateur en IC-Originelle sont les PSNI, les planificateurs : les individus urbains des générations baby-boomer et X qui ont un haut niveau d'études, qui sont tolérants à l'incertitude, et qui ont une forte capacité d'action face aux imprévus, qui sont impulsifs et intuitifs. Si nous poursuivons la métaphore du joueur de foot, ce dernier ne sait pas ce qu'il va se passer sur le terrain, tout est incertain. Il va devoir sentir, prendre la température, s'adapter aux circonstances de manière rapide et raisonnée, et utiliser son intuition pour rebondir.

Ce sont avant tout des entreprenants x-humanistes sociaux et solidaires, qui sont dans le vivre bien et ensemble, des personnes qui sont donc axés sur l'individu et non sur le contexte et l'environnement de l'Homme. Les considérations environnementales passent pour eux au second plan.

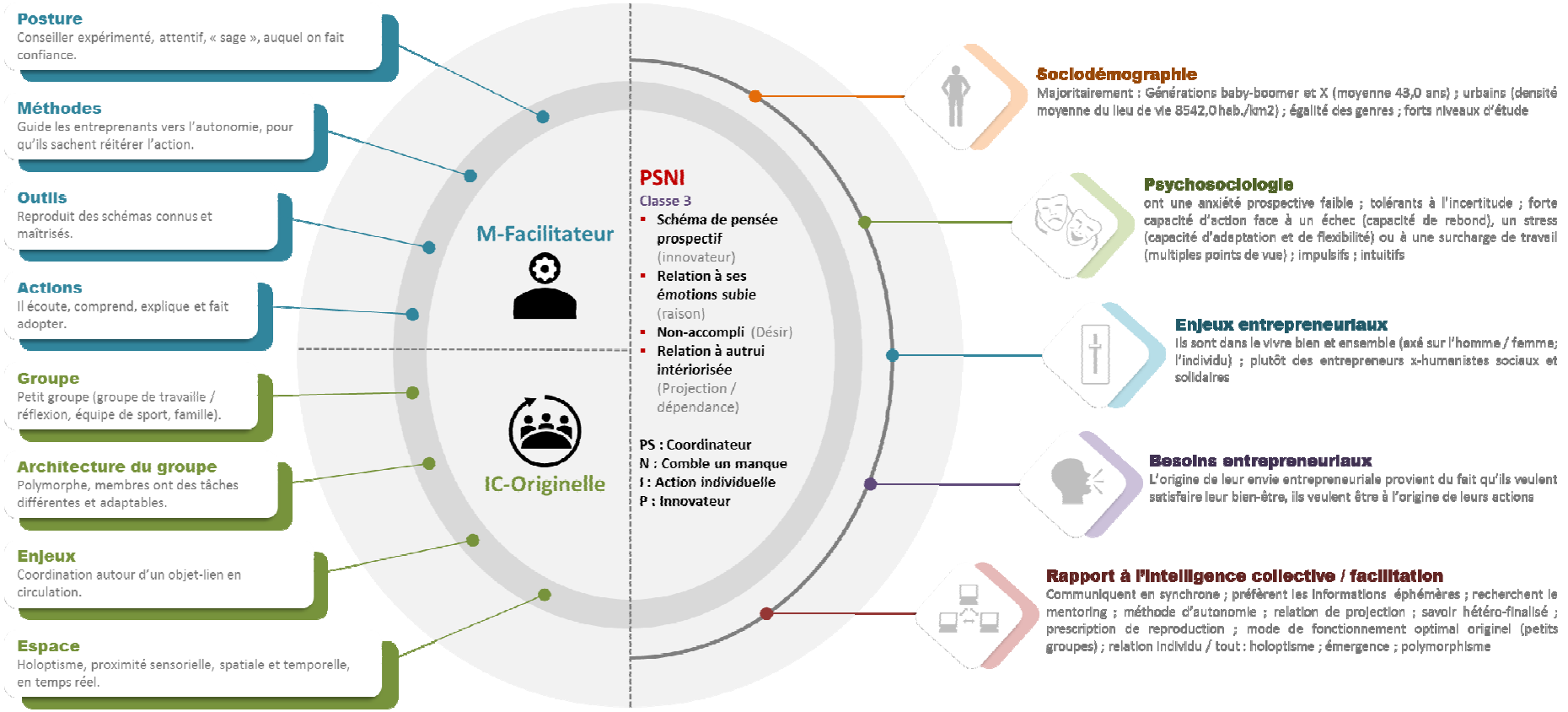
Nous qualifions ces M-facilitateurs en IC-Originelle de « précepteurs » dans son sens adopté par le CNRTL (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales) : « Personne qui, par sa culture, son expérience, est apte à instruire, guider les autres dans tous les domaines ou dans un domaine particulier ». Il écoute, comprend, explique et fait adopter des schémas qu'il connait et qu'il maîtrise. Il guide les entreprenants vers l'autonomie, pour qu'ils sachent réitérer l'action. C'est une personne expérimentée, attentive, « sage », à laquelle un groupe fait confiance.

Individu 1.054, femme de 56 ans, classe PSNI : « Je souhaite pouvoir gérer mon temps et mener des activités que je choisis sans la contrainte d'une hiérarchie en décalage d'avec mes envies et mes valeurs. Je souhaite conduire des prestations répondant à un besoin opérationnel du secteur RH ; j'aimerai pouvoir participer à un réseau pour échanger et valider mes pratiques. Je souhaite enfin pouvoir rencontrer des personnes positives et enrichissantes. D'ici 3 ans, je me vois menant des missions dans les entreprises et peut être rédigeant des articles pour transmettre pratiques et méthodes. »

Le précepteur

Le M-facilitateur (facilitateur doté de compétences de mentoring) en IC-Originelle (Intelligence collective qualifiée d'originelle) fait face à des planificateurs (PSNI). (Exemple : le directeur de thèse avec son équipe de doctorants).

Figure 94 - Le M-facilitateur en IC-Originelle - Le précepteur



Les mentors – Les M-Facilitateurs en IC-Pyramidale

Le M-facilitateur (facilitateur doté de compétences de mentoring) en IC-Pyramidale (Intelligence collective qualifiée de pyramidale) fait face à des conservateurs (RMNI) et des inventeurs (PMAI).

Comme pour les percepteurs, les M-Facilitateurs en IC-Pyramidale sont des individus expérimentés, attentifs, « sage » et auxquels on fait confiance. Ils guident également les entreprenants vers l'autonomie, pour qu'ils sachent réitérer l'action. Les outils utilisés pour ces facilitateurs sont des outils / méthodes / schémas connus et maîtrisés par ces derniers. Ils écoutent, comprennent, expliquent et font adopter.

La différence avec les percepteurs provient du type d'intelligence collective mobilisée. Ils font face à des groupes plus importants que les percepteurs, de l'ordre d'une moyenne ou grande entreprise, une grande organisation, et plus globalement, toutes les structures pyramidales / hiérarchiques (institutions, armée…). Les groupes sont composés d'agents qualifiés monomorphes, c'est-à-dire qui ont une uniformité dans la morphologie ou le comportement. C'est la division du travail et la chaîne de commande par l'autorité. Les agents de rang inférieur répondent et rendent compte à des agents de rangs supérieurs. Les actions / tâches sont régies par des fiches de postes. Les modes de fonctionnement des agents sont rigides et peu adaptables.

Toutefois, les enjeux sont plus ambitieux que les enjeux de l'intelligence collective originelle, et la finalité primaire est la création de valeur ajoutée et la création des conditions de l'économie d'échelle. Les directives sont soumises à la rareté (rareté de monnaie, de ressources) mais également la rareté du pouvoir et des choix stratégiques. D'un côté des dirigeants seuls habilités à prévoir l'avancée des actions. Ils décident, prévoient et transmettent leur vision aux individus d'un niveau hiérarchique inférieur, et ainsi de suite. Autant les avantages sont démultipliés, autant les contraintes sont nombreuses : dans l'ensemble de nos structures pyramidales, nous pouvons citer comme limites les abus de pouvoir de la classe dirigeante. Tout dépend de la vision des dirigeants qui sont soit animés d'un véritable engagement civique pour la société d'un côté, et les visions néfastes pour le groupe. Les décisions sont cristallisées au sommet de la pyramide, sur un nombre d'individus très limité, ce qui ralenti la diversité des contributions. D'ailleurs, les modifications et autorégulations de ce type de groupement sont lentes et difficiles (résistance au changement, infrastructure immobile, normes / règles fermées aux changements, favorisant plutôt la

stabilité de groupe). Les limites se retrouvent également au travers des conflits sociaux, avec des structures et des systèmes qui jouent les uns contre les autres (pouvoirs publics, organisations patronales, syndicats de salariés…), ou qui opposent des acteurs (inégalité femmes / hommes, conflits intergénérationnels…). Les systèmes pyramidaux se basent sur des logiques de rareté de l'argent, qui accentuent la compétition entre les acteurs, et qui limitent la collaboration. Enfin, des systèmes de raréfaction artificielle ont été créé pour accentuer la rareté de l'argent : les brevets, la propriété intellectuelle, les licences, les agréments…

Ces groupes fonctionnent sur de très grandes distances (locaux éloignés, filiales, succursales…) avec des infrastructures importantes (systèmes d'information, de communication, knowledge management). C'est très révélateur de constater que les individus qui recherchent ce type de facilitateurs fonctionnent avec soit des informations synchrone / pérennes (retranscription par écrit d'une conversation, prise de note en rendez-vous, compte rendu de décisions…), soit des informations asynchrone / éphémères (chat, sms, mails non archivés, et plus globalement, toutes formes de post-it physiques ou numériques). Les institutions rigides (hiérarchiques / pyramidales) « cassent » cette rigidité en mettant en place des groupes plus souples et moins hiérarchisés (comité de pilotage, groupes techniques, équipes projets…) pour innover et changer les modes de fonctionnement. Il est donc intéressant de noter que dans une intelligence collective pyramidale, on puisse retrouver un ensemble d'intelligences collectives originelles qui font appel à des prescripteurs.

Les individus les plus enclins au fonctionnement du M-facilitateur en IC-Pyramidale sont les conservateurs (RMNI) et les inventeurs (PMAI). Se sont majoritairement des femmes. Ils ont une faible capacité d'action face à un imprévu, et se réfèrent à des écrits / codes lors d'un dysfonctionnement (document unique, Iso, qualité, code du travail, loi, réglementations, grilles, éléments contractuels…). Ils utilisent essentiellement leur raison (et non leurs émotions) et ont une relation à autrui intériorisée (projection / dépendance).

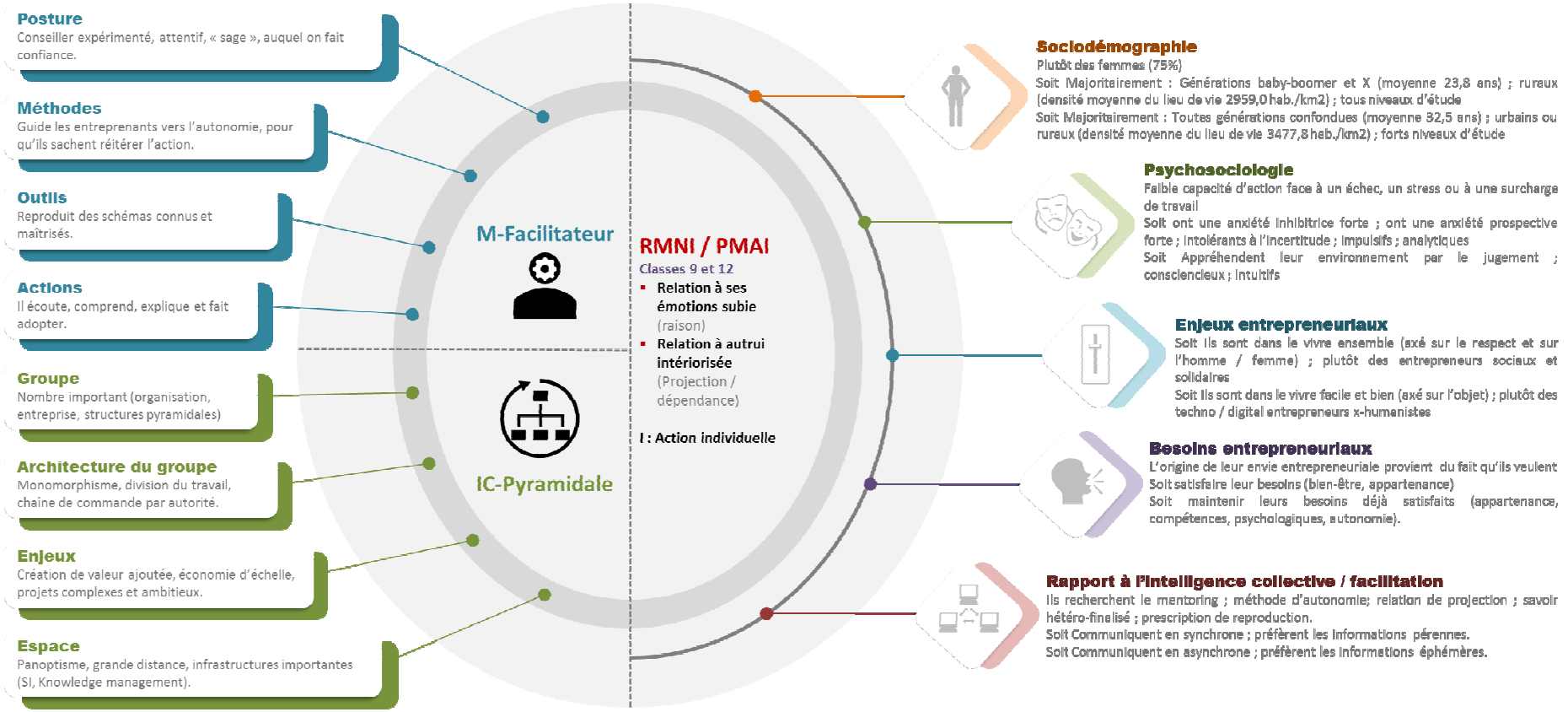
Nous pouvons imaginer la métaphore du metteur en scène, qui sert de guide et de soutien à l'acteur. L'acteur doit suivre un écrit (son texte) et doit se placer à tel ou tel endroit en fonction de la situation. Le metteur en scène est un conseiller expérimenté auquel les acteurs font confiance. Il guide les acteurs vers l'autonomie, pour qu'ils sachent réitérer l'action lors d'une représentation. Il reproduit des schémas qu'il connaît et maitrise.

Nous qualifions ces M-facilitateurs en IC-Pyramidale de « mentors », dans son sens adopté par le CNRTL (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales) : « Personne servant de conseiller sage et expérimenté à quelqu'un ». Il écoute, comprend, explique et fait adopter.

Le mentor

Le M-facilitateur (facilitateur doté de compétences de mentoring) en IC-Pyramidale (Intelligence collective qualifiée de pyramidale) fait face à des conservateurs (RMNI) et des inventeurs (PMAI). (Exemple : le metteur en scène avec les acteurs).

Figure 95 - Le M-facilitateur en IC-Pyramidale - Le mentor



Les gourous – Les M-Facilitateurs en IC-Essaim

Le M-facilitateur (facilitateur doté de compétences de mentoring) en IC-Essaim (Intelligence collective en essaim) fait face à des régisseurs (PSAI) et des créateurs (PMNI).

Comme pour les percepteurs et les mentors, les M-Facilitateurs en essaim sont des personnes expérimentées, attentives et « sage », auxquelles on fait confiance. Ces personnes guident les entreprenants vers l'autonomie, pour qu'ils sachent réitérer l'action. Ils reproduisent des schémas qu'ils connaissent et qu'ils maîtrisent.

Individu 180, femme de 22 ans, classe PMNI : « Je tiens à diriger un projet entièrement de son commencement jusqu'à la réception du chantier par le client. Pour cela je compte sur ma formation pour m'apprendre les compétences nécessaires et sur ma ténacité. »

La différence provient du fait qu'ils fonctionnent avec des groupes en essaim, c'est-à-dire avec des groupes avec un nombre illimité d'individus, et qui ne se connaissent pas forcément. Nous pouvons citer les exemples des forums numériques dans lesquels les internautes se répondent les uns les autres, sans se connaître physiquement. Le forum (web) est une place publique (ou destiné à une catégorie d'internautes choisis ou sélectionnés) numérique.

Ces nouveaux espaces de discussion font face à l'absence d'holoptisme, c'est-à-dire que les agents n'ont pas forcément la connaissance du tout émergent. Et les membres s'adaptent et réagissent en fonction du contexte. Le sujet de la problématique devient l'objet (à la différence des autres intelligences collectives dans lesquelles le sujet est l'agent ou les agents).

Prenons la métaphore de la fourmilière. Les agents (fourmis) n'ont pas la connaissance du tout, et ne savent pas forcément l'enjeux global de la fourmilière. Toutefois, chaque agent agit via des actions / tâches simples pour le bien commun : rechercher des terrains, trouver de la nourriture, laisser une trace de phéromone. Internet est sur le même schéma, où les internautes vont rechercher des terrains, trouver des informations et laisser des traces numériques (système de notation des posts d'un forum, pouces bleus sur Youtube, j'aime sur facebook, notes d'un restaurant ou d'un hôtel). Le simple fait de visiter un site plutôt qu'un autre permet de reconfigurer les algorithmes des moteurs de recherche et de favoriser une voie plutôt qu'une autre. Chaque agent n'a pas conscience que ses choix, ses sites visités, ses votes pondèrent les branches du réseau global, toutefois, c'est bien le nombre d'individus et le

nombre de traces qui va façonner les choix futurs des internautes. Le marchandising, les nouvelles places de marchés numériques, les rapports entre les offres et les demandent (transports, ventes, locations…), utilisent déjà ces biais pour pondérer les dates, les lieux et les prix des biens et services.

Les actions et tâches de chacun des agents sont simples (beaucoup plus simples que dans les intelligences collectives originelles ou pyramidales) mais permettent une résolution de problèmes rapide, sans vision globale ni conscience du tout par les agents. Prenons l'exemple d'une application smartphone. Un agent doit faire le choix d'acheter ou de ne pas acheter une application. Pour faire un choix, il va se référer aux autres agents : ont-ils apprécié l'application, l'utilisent-ils, quels sont leurs avis sur cet applicatif ? Pour faire son choix, l'agent va se référer à un ensemble d'indicateurs formels (nombre de téléchargements, nombre de commentaires, moyenne des notes de cette application (nombre d'étoiles sur l'appstore par exemple)) et informels (commentaires des utilisateurs). Un vote seul n'a aucune pertinence. C'est bien l'amas de votes et de commentaires qui permettra à l'internaute de faire un choix.

L'espace utilisé pour cet IC-Essaim est alors Internet, un réseau large, avec des caractéristiques d'anonymat et de désindividualisation des agents, une intelligence aveugle (main invisible d'Adam Smith). Ils évoluent dans des lieux qualifiés d'ubiquitaires (partout et tout le temps), dont des espaces pluriels, en utilisant un environnement de travail mobile et ne sont plus dans le temps de présence (au sens pyramidal) mais un temps de travail (des lieux informels et non dédiés et en essor).

Les individus les plus enclins au fonctionnement du M-facilitateur en IC-Essaim sont les générations baby-boomer et X. Se sont majoritairement des personnes analytiques. Ils préfèrent les informations éphémères et préfèrent l'autonomie et la projection.

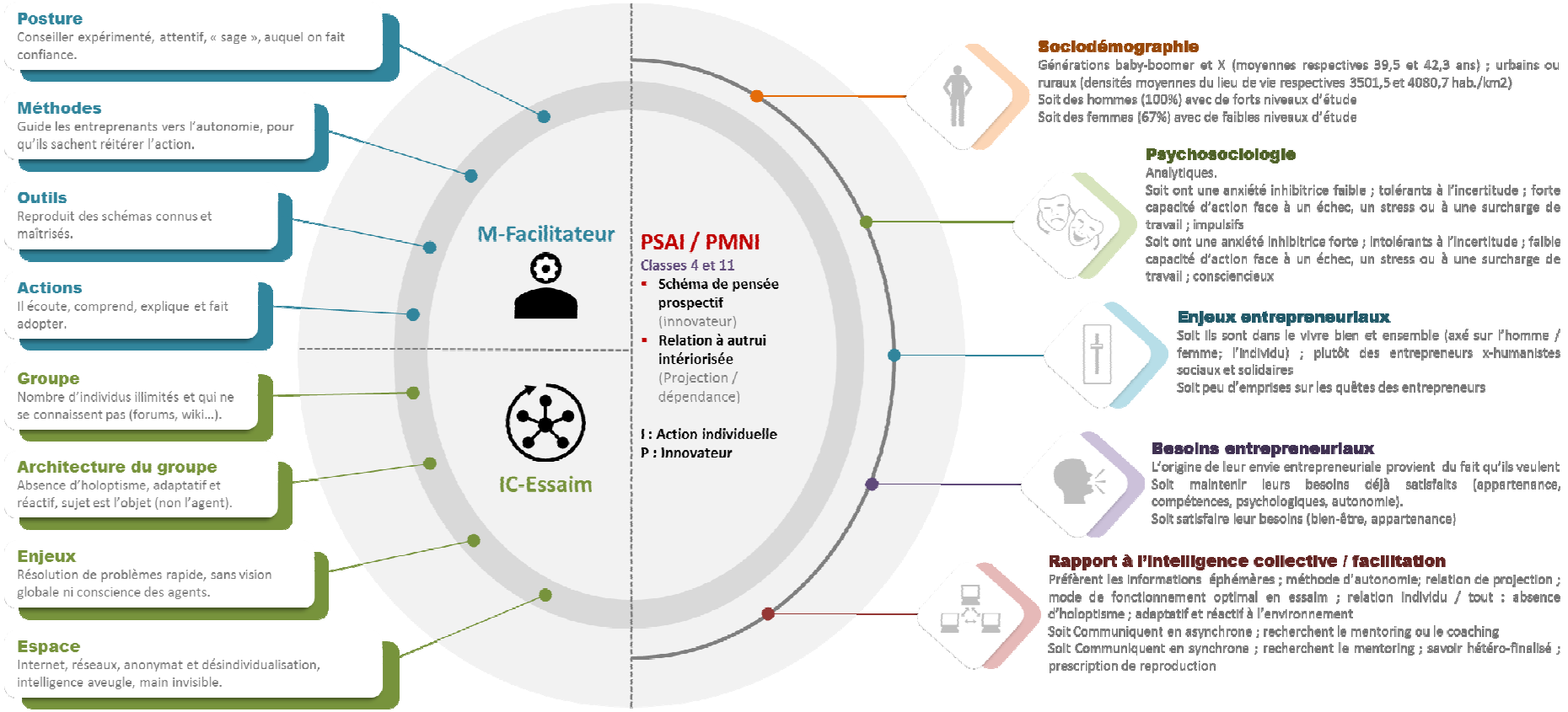
Nous qualifions ces M-facilitateurs en IC-Essaim de « gourous », dans son sens adopté par le CNRTL (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales) : « Maître à penser, animateur ». Ce gourou, expérimenté, à qui on a une confiance aveugle, anime une communauté (de pratique, internet, …). Nous pouvons citer l'exemple d'un Professeur qui anime un MOOC (Massive open Online Course), qui anime une communauté de Mooqueurs. Il ne rencontre pas les internautes en physique, toutefois, il fait preuve de figure expérimentée et « sage » auprès d'eux, et guide le groupe vers l'autonomie de réflexion et d'action. Il

écoute (forum, chat, mail), comprend (synthétise, reformule), explique (décrypte, restitue dans le forum ou lors de directs) et fait adopter (invite à l'autonomie les internautes).

Le gourou

Le M-facilitateur (facilitateur doté de compétences de mentoring) en IC-Essaim (Intelligence collective en Essaim) fait face à des régisseurs (PSAI) et des créateurs (PMNI). (Exemple : le Professeur avec les internautes lors d'un MOOC).

Figure 96 - Le M-facilitateur en IC-Essaim - Le gourou



Les spécialistes – Les E-Facilitateurs en IC-Originelle

Le E-facilitateur (facilitateur doté de compétences d'expertise) en IC-Originelle (Intelligence collective qualifiée d'originelle) fait face à des défensifs (RMNE).

Les E-Facilitateurs en IC-Originelle sont des personnes qui analysent d'eux-mêmes une problématique d'un groupe d'individus et qui donnent des solutions techniques toutes faites. Ils placent alors un groupe en situation de dépendance, le groupe ne sachant pas réitérer l'analyse et la décision qui en découle.

Le groupe, quant à lui, est plutôt de petite taille (groupe de travail, de réflexion, équipe de sport, famille), avec une organisation polymorphe, c'est-à-dire que chaque membre a des tâches différentes et adaptables. Le groupe se coordonne autour d'un objet-lien en circulation. Ce groupe évolue dans un espace qualifié d'holoptisme, avec une proximité sensorielle, spatiale et temporelle. Le groupe peut se retrouver dans des lieux formels et dédiés (couveuses, incubateurs, accélérateurs, pépinières, espaces publics numériques, centres d'affaires, télécentres, makerspaces) mais également dans des lieux sauvages, comme des lieux de restaurations (cafés, restaurants), des lieux de passage (gares, aéroports, hôtels) et les transports (trains, avions).

Dans notre étude, nous différencions les « experts » et les « spécialistes ». Bien que similaires, ces deux termes ne sont pas des synonymes stricts. D'un côté, nous avons une personne spécialisée dans un domaine particulier (spécialiste en économie sociale et solidaire, ou spécialiste dans la gestion des TPE) ; et de l'autre, nous avons une personne experte dans une discipline (expert-comptable, expert en mécanique automobile). Un expert en outils de gestion ne connaît pas particulièrement le domaine de la pharmacie ou de l'impression 3D, mais il peut exercer et intervenir dans ces deux domaines. Un spécialiste en pharmacie ne peut intervenir dans l'impression 3D, mais pourra intervenir sur des sujets plus larges que les outils de gestion dans une pharmacie. Pour les E-Facilitateurs en IC-Originelle, nous faisons face à des spécialistes. Un groupe d'individus d'un domaine particulier fait face à un spécialiste de ce domaine en question pour faire avancer la problématique.

Prenons l'exemple d'un juge. Il fait face à un certain nombre de personnes (avocats, prévenus…). C'est un spécialiste : il remplit une fonction de jugement dans le domaine juridique. Il analyse les faits, prend une décision sur la base de tous les éléments remis, explique sa décision et fait adopter (« prescrit ») une sentence. L'ensemble des acteurs sont dans un jeu de dépendance. Ils apportent des éléments, donnent des preuves, mais s'en

remettent au jugement de la personne qui a autorité, le juge. Nous retrouvons également ce rôle lors d'un devoir sur table à l'école. Le formateur a un rôle de coaching ou de mentoring pour amener les auditeurs vers l'autonomie. Toutefois, lorsqu'il évalue les copies des auditeurs, il devient spécialiste, et a autorité sur sa décision de mettre telle ou telle note. L'auditeur n'est plus dans une relation d'autonomie comme pendant l'apprentissage, mais dans un rapport de dépendance au travail demandé et au jugement associé.

Les individus les plus enclins au fonctionnement du « spécialiste » sont majoritairement les générations Y ou Z, avec un faible niveau d'études. Ils ont une anxiété inhibitrice et prospective forte, sont plutôt intolérants à l'incertitude, avec une forte capacité d'action face à un échec, un stress ou une surcharge de travail. Ce sont plutôt des techno / digital entreprenants x-humanistes, qui sont dans le vivre facile et bien. L'origine de leur envie entrepreneuriale provient du fait qu'ils veulent satisfaire leur bien-être et leur besoin de compétences. Ils communiquent essentiellement en synchrone (live, direct, téléphone, face à face) et préfèrent les informations pérennes, c'est-à-dire qu'ils retranscrivent les informations (compte-rendu, enregistrement d'un live, écriture d'un relevé de décision…).

Le groupe n'a pas vocation à savoir réitérer l'action, mais à obtenir une solution à une problématique.

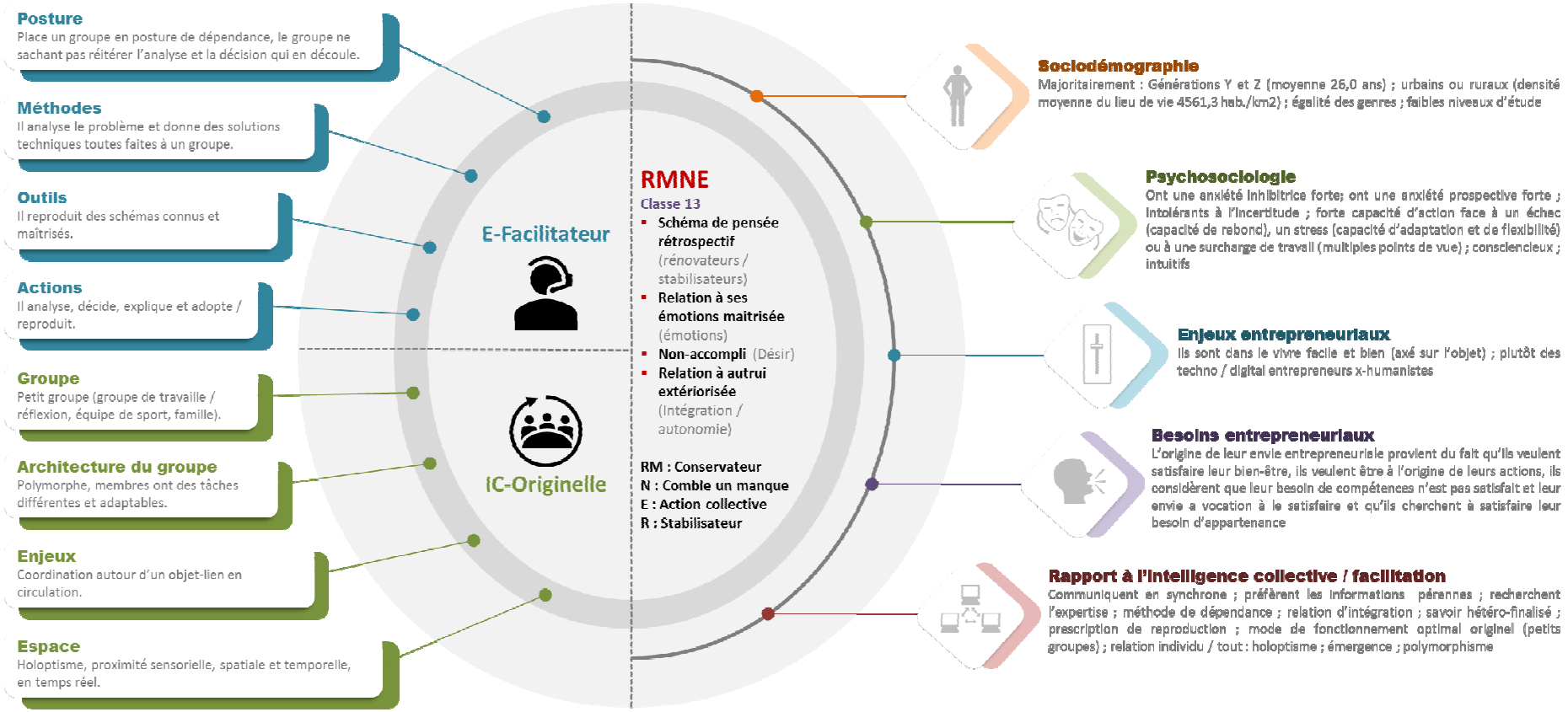
L'exemple le plus révélateur est la thérapie de groupe. Le thérapeute, le spécialiste, rencontre un petit groupe d'individus réunis par la même problématique. Le thérapeute va utiliser des schémas connus et maitrisés pour que le groupe expose, discute, dédramatise… et puisse résoudre la problématique. Si demain, l'un des membres du groupe retombe sur une problématique différente, il ne pourra gérer cette nouvelle situation seul. Il se trouve dans une relation de dépendance face au groupe et au spécialiste.

Le spécialiste utilise des techniques d'expression orale (groupe de parole, expliciter un problème, ressentis…) ou corporelle (sophrologie, mime…). Il utilise également des techniques que nous pourrions qualifier d'artistiques (expression plastique, musicale, écriture, théâtrale, jeu de rôle…).

Le spécialiste

Le E-facilitateur (facilitateur doté de compétences d'expertise) en IC-Originelle (Intelligence collective qualifiée d'originelle) fait face à des défensifs (RMNE). (Exemple : le thérapeute lors d'une thérapie de groupe).

Figure 97 - Le E-facilitateur en IC-Originelle - Le spécialiste



Les experts – Les E-Facilitateurs en IC-Pyramidale

Le E-facilitateur (facilitateur doté de compétences d'expertise) en IC-Pyramidale (Intelligence collective qualifiée de pyramidale) fait face à des administrateurs (RSNI) et des gestionnaires (RSAI).

Les E-Facilitateurs en IC-Originelle sont des personnes qui analysent d'eux-mêmes une problématique d'un groupe d'individus et qui donnent des solutions techniques toutes faites. Ils placent alors un groupe en situation de dépendance, le groupe ne sachant pas réitérer l'analyse et la décision qui en découle.

Individu 10.176, homme de 27 ans, classe RSNI : « […] repérer les fournisseurs qui m'aideront dans les différentes tâches […] profiter du réseau et du relationnel pour dénicher les premiers clients. […] A mon avis, les acteurs qui seront impliqués avec moi dans le projet seront les principaux fournisseurs qui se chargeront en amont de la production et de l'aspect technique des serices offerts à la clientèle. »

Le groupe quant-à lui, est de taille conséquente (organisations, moyennes et grandes entreprises, structures pyramidales). Les groupes sont composés d'agents qualifiés monomorphes, c'est-à-dire qui ont une uniformité dans la morphologie ou le comportement. C'est la division du travail et la chaîne de commande par l'autorité. Les agents de rangs inférieurs répondent et rendent compte à des agents de rangs supérieurs. Les actions / tâches sont régies par des fiches de postes. Les modes de fonctionnement des agents sont rigides et peu adaptables.

Toutefois, les enjeux sont plus ambitieux que les enjeux de l'intelligence collective originelle, et la finalité primaire est la création de valeur ajoutée et créer les conditions de l'économie d'échelle. Les directives sont soumises à la rareté (rareté de monnaie, de ressources) mais également la rareté du pouvoir et des choix stratégiques. D'un côté des dirigeants seuls habilités à prévoir l'avancée des actions. Ils décident, prévoient et transmettent leur vision aux individus d'un niveau hiérarchique inférieur, et ainsi de suite. Autant les avantages sont démultipliés, autant les contraintes sont nombreuses : dans l'ensemble des structures pyramidales, nous pouvons citer comme limites les abus de pouvoir de la classe dirigeante. Tout dépend de la vision des dirigeants qui sont soit animés d'un véritable engagement civique pour la société d'un côté, et les visions néfastes pour le groupe. Les décisions sont cristallisées au sommet de la pyramide, sur un nombre d'individus très limité, ce qui ralenti la

diversité des contributions. D'ailleurs, les modifications et autorégulations de ce type de groupement sont lentes et difficiles (résistance au changement, infrastructure immobile, normes / règles fermées aux changements, favorisant plutôt la stabilité de groupe). Les limites se retrouvent également au travers des conflits sociaux, avec des structures et des systèmes qui jouent les uns contre les autres (pouvoirs publics, organisations patronales, syndicats de salariés…), ou qui opposent des acteurs (inégalité femmes / hommes, conflits intergénérationnels…). Les systèmes pyramidaux se basent sur des logiques de rareté de l'argent, qui accentuent la compétition entre les acteurs, et qui limitent la collaboration. Enfin, des systèmes de raréfaction artificielle ont été créés pour accentuer la rareté de l'argent : les brevets, la propriété intellectuelle, les licences, les agréments…

Ces groupes fonctionnent sur de très grandes distances (locaux éloignés, filiales, succursales…) avec des infrastructures importantes (systèmes d'information, de communication, knowledge management). Nous constatons d'ailleurs que les membres de ces groupes importants communiquent en asynhcrone (mail, forum…) et préfèrent les informations éphémères (le mail est une information instantanée et n'a pas de valeur de sauvegarde et d'archivage). Prenons l'exemple d'un tableau de bord avec des indicateurs. Les gestionnaires et les administrateurs vont mettre à jour les indicateurs pour prendre des décisions et le temps d'après (jours, semaines…), les indicateurs seront à réajuster avec de nouvelles valeurs.

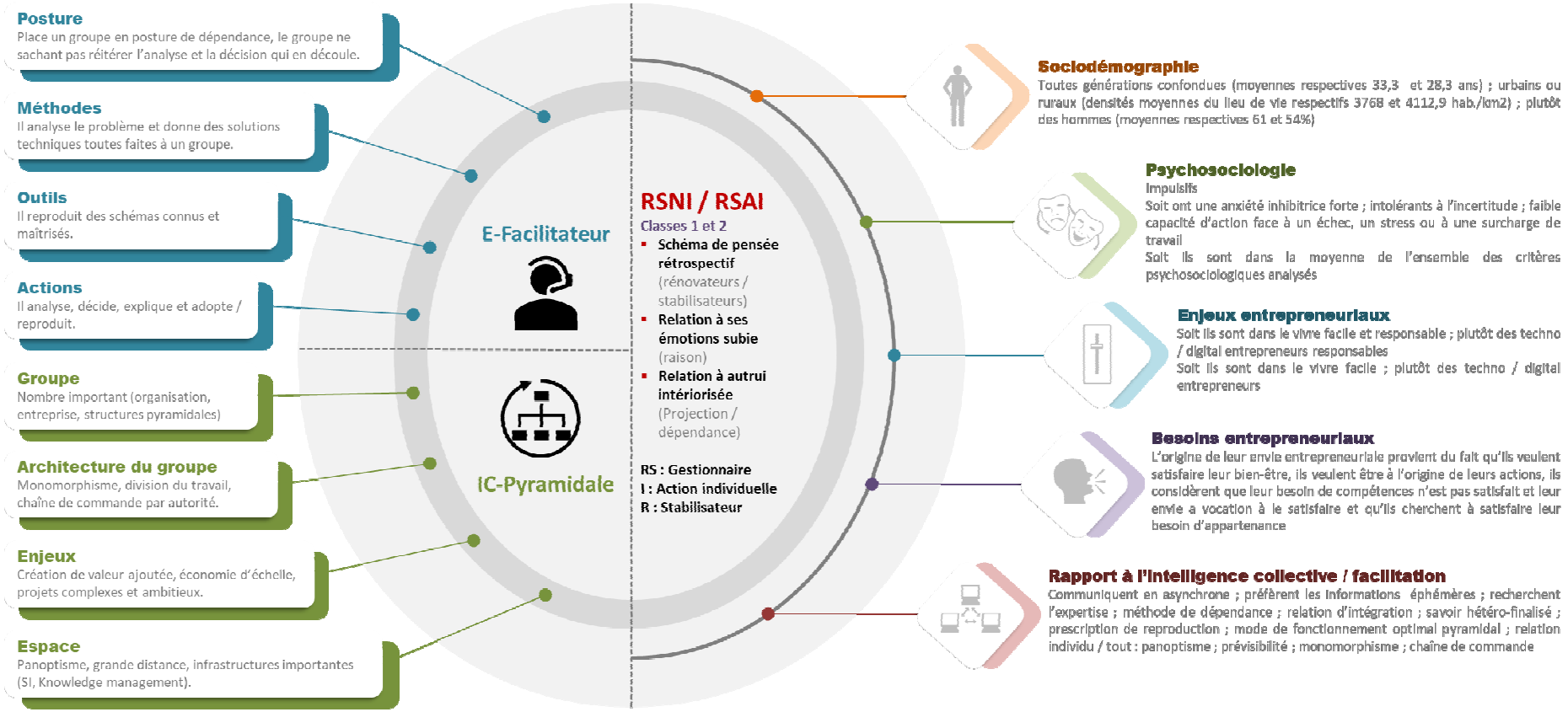
Les individus les plus enclins au fonctionnement de « l'expert » sont majoritairement les hommes impulsifs. Ce sont des techno / digital entrepreneurs. L'origine de leur envie entrepreneuriale provient du fait qu'ils veulent satisfaire leur bien-être, ils veulent être à l'origine de leurs actions, ils considèrent que leur besoin de compétences n'est pas satisfait et leur envie a vocation à le satisfaire. Ils cherchent à satisfaire leur besoin d'appartenance.

Prenons l'exemple de l'expert-comptable, a qui un gestionnaire ou un administrateur va demander son expertise sur un sujet de l'entreprise. Ce dernier va analyser le problème, et donner des solutions techniques en reproduisant un schéma qu'il connait et maîtrise. Il analyse, décide, explique et fait adopter.

L'expert

Le E-facilitateur (facilitateur doté de compétences d'expertise) en IC-Pyramidale (Intelligence collective qualifiée de pyramidale) fait face à des administrateurs (RSNI) et des gestionnaires (RSAI). (Exemple : l'expert-comptable face à une direction).

Figure 98 - Le E-facilitateur en IC-Pyramidale – L'expert



Les coach – Les C-Facilitateurs en IC-Originelle

Le C-facilitateur (facilitateur doté de compétences de coaching) en IC-Originelle (Intelligence collective qualifiée d'originelle) fait face à des coordinateurs (PSAE).

Les C-facilitateurs en IC-Originelle sont des personnes qui créent les conditions permettant à des individus en groupe de trouver et construire leurs propres solutions. Leur posture est non interventionniste, et possèdent des compétences en développement personnel. Ils savent aider un groupe à se débrouiller seul, plaçant le groupe en situation d'autonomie. Ils utilisent des outils tels que le questionnement, l'écoute active, la reformulation ou encore le feedback positif.

Le groupe, quant-à lui, est plutôt de petite taille (groupe de travail, de réflexion, équipe de sport, famille), avec une organisation polymorphe, c'est-à-dire que chaque membre a des tâches différentes et adaptables. Le groupe se coordonne autour d'un objet-lien en circulation. Ce groupe évolue dans un espace qualifié d'holoptisme, avec une proximité sensorielle, spatiale et temporelle. Le groupe peut se retrouver dans des lieux formels et dédiés (couveuses, incubateurs, accélérateurs, pépinières, espaces publics numériques, centres d'affaires, télécentres, makerspaces) mais également dans des lieux sauvages, comme des lieux de restaurations (cafés, restaurants), des lieux de passages (gares, aéroports, hôtels) et les transports (trains, avions).

Les individus les plus enclins au fonctionnement du « coach » sont majoritairement les femmes rurales des générations baby-boomer et X qui ont un haut niveau d'études. Ils ont une anxiété inhibitrice faible, sont plutôt tolérants à l'incertitude et ont une forte capacité d'action face à un échec (capacité de rebond), un stress (capacité d'adaptation et de flexibilité) ou à une surcharge de travail (multiples points de vue). Ils sont consciencieux et intuitifs. Ce sont plutôt des entrepreneurs sociaux et solidaires. Ils sont dans le vivre ensemble, axés sur le respect et sur l'humain. L'origine de leur envie entrepreneuriale provient du fait qu'ils veulent maintenir leurs besoins déjà satisfaits (appartenance, compétences, psychologiques, autonomie).

Ils communiquent en synchrone (face à face, live, direct, visioconférence) et préfèrent les informations pérennes (sauvegarde, enregistrement, rédaction de compte rendu ou de relevé de décisions lors d'une rencontre).

Nous qualifions ces C-facilitateurs en IC-Originelle de « coach », dans son sens adopté par le CNRTL (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales) : « Personne chargée de

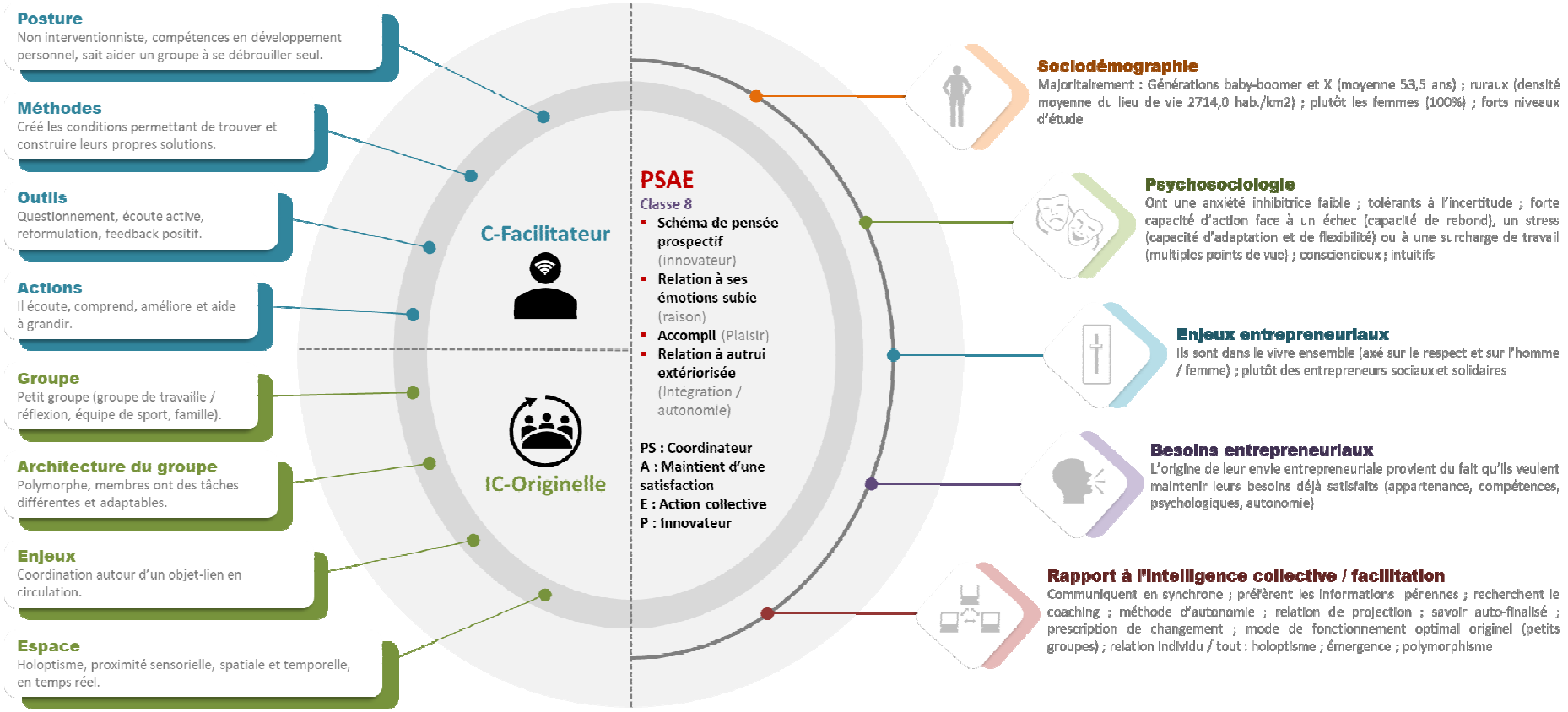
l'entrainement d'une équipe ». Selon Bernard Hévin et Jane Turner (2005), « le rôle d'un coach est d'apprendre aux personnes qu'il accompagne à avoir une vision de l'avenir, à imaginer ce que sera leur vie future, plutôt qu'à avoir le regard tourné vers le passé ».

Selon Mohamed Bayad et Sybil Persson (2007), le coaching est une affaire de personne(s) ; il se traduit par un accompagnement à vocation d'aide ; il concerne des situations le plus souvent professionnelles en entreprise ; il vise un objectif de performance assorti de changement au plan professionnel ; pour permettre d'atteindre, d'améliorer, de développer et d'optimiser son potentiel et/ou ses responsabilités et devenir meilleur.

Le coach

Le C-facilitateur (facilitateur doté de compétences de coaching) en IC-Originelle (Intelligence collective qualifiée d'originelle) fait face à des coordinateurs (PSAE). (Exemple : le coach / l'entraineur d'une équipe de sport).

Figure 99 - Le C-facilitateur en IC-Originelle - Le coach



Les animateurs – Les C-Facilitateurs en IC-Essaim

Le C-facilitateur (facilitateur doté de compétences de coaching) en IC-Essaim (Intelligence collective en essaim) fait face à des régisseurs (PSAI) et des pilotes (PSNE).

Les C-facilitateurs en IC-Essaim sont des personnes qui créent les conditions permettant à des individus en groupe de trouver et construire leurs propres solutions. Leur posture est non interventionniste, et possèdent des compétences en développement personnel. Ils savent aider un groupe à se débrouiller seul, plaçant le groupe en situation d'autonomie. Ils utilisent des outils tels que le questionnement, l'écoute active, la reformulation ou encore le feedback positif.

La différence provient du fait qu'ils fonctionnent avec des groupes en essaim, c'est-à-dire avec des groupes avec un nombre illimité d'individus, et qui ne se connaissent pas forcément. Nous pouvons citer l'exemple des forums numériques dans lesquels les internautes se répondent les uns les autres, sans se connaître physiquement. Le forum (web) est une place publique (ou destiné à une catégorie d'internautes choisis ou sélectionnés) numérique.

Ces nouveaux espaces de discussion font face à l'absence d'holoptisme, c'est-à-dire que les agents n'ont pas forcément la connaissance du tout émergent. Et les membres d'adaptent et réagissent en fonction du contexte. Le sujet de la problématique devient l'objet (à la différence des autres intelligences collectives dans lesquelles le sujet est l'agent ou les agents).

Prenons la métaphore de la fourmilière. Les agents (fourmis) n'ont pas la connaissance du tout, et ne savent pas forcément l'enjeux global de la fourmilière. Toutefois, chaque agent agit via des actions / tâches simples pour le bien commun : rechercher des terrains, trouver de la nourriture, laisser une trace de phéromone, Internet devient ce même réseau, ou les internautes vont rechercher des terrains, trouver des informations et laisser des traces numériques (système de notation des posts d'un forum, pouces bleus sur Youtube, j'aime sur facebook, notes d'un restaurant ou d'un hôtel). Le simple fait de visiter un site plutôt qu'un autre permet de reconfigurer les algorithmes des moteurs de recherche et de favoriser une voie plutôt qu'une autre. Chaque agent n'a pas conscience que ses choix, ses sites visités, ses votes pondèrent les branches du réseau global, toutefois, c'est bien le nombre d'individus et le nombre de traces qui va façonner les choix futurs des internautes. Le marchandising, les nouvelles places de marchés numériques, les rapports entre les offres et les demandes

(transports, vente, location…), utilisent déjà ces biais pour pondérer les dates, les lieux et les prix des biens et services.

Les actions et tâches de chacun des agents sont simples (beaucoup plus simples que dans les intelligences collectives originelles ou pyramidales) mais permettent une résolution de problèmes rapide, sans vision globale ni conscience des agents du tout. Prenons l'exemple d'une application smartphone. Un agent doit faire le choix d'acheter ou de ne pas acheter une application. Pour faire un choix, il va se référer aux autres agents : ont-ils apprécié l'application, l'utilisent-ils, quels sont leurs avis sur cet applicatif ? Pour faire son choix, l'agent va se référer à un ensemble d'indicateurs formels (nombre de téléchargements, nombre de commentaires, moyenne des notes de cette application (nombre d'étoiles sur l'appstore par exemple)) et informels (commentaires des utilisateurs). Un vote seul n'a aucune pertinence. C'est bien l'amas de votes et de commentaires qui permettra à l'internaute de faire un choix.

L'espace utilisé pour cet IC-Essaim est alors Internet, un réseau large, avec des caractéristiques d'anonymat et de désindividualisation des agents, une intelligence aveugle (main invisible d'Adam Smith). Ils évoluent dans des lieux qualifiés d'ubiquitaires (partout et tout le temps), dont des espaces pluriels, en utilisant un environnement de travail mobile et ne sont plus dans le temps de présence (au sens pyramidal) mais un temps de travail (des lieux informels et non dédiés et en essor).

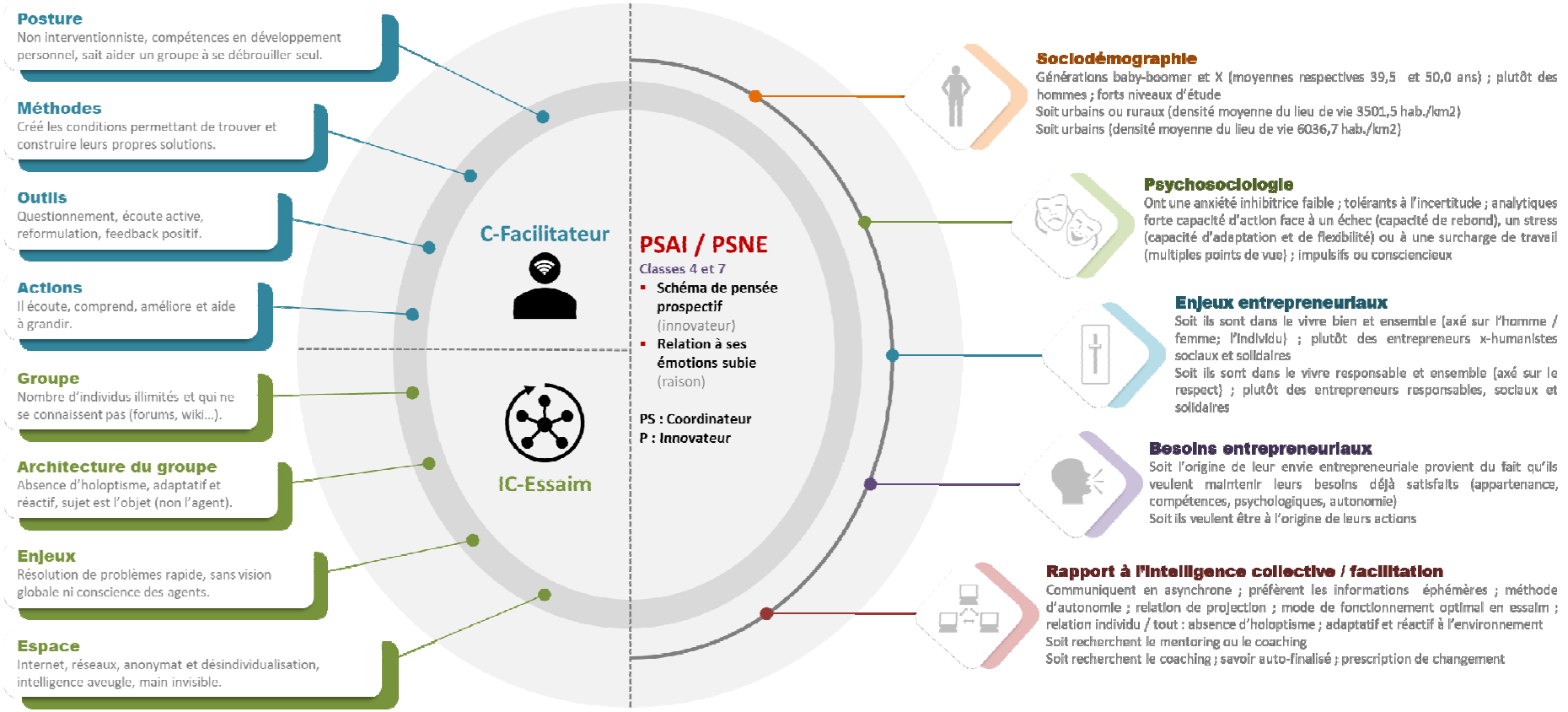
Les individus les plus enclins au fonctionnement du C-facilitateur en IC-Essaim sont les hommes des générations baby-boomer et x, de haut niveau d'études. Ce sont des entrepreneurs sociaux et solidaires (soit responsables, soit x-humanistes). Ils sont dans le vivre ensemble. Ils communiquent en asynchrone et préfèrent les informations éphémères (mails sans enregistrer).

Nous pouvons citer comme exemple les animateurs de communauté (community manager). Ils animent et fédèrent des communautés sur Internet pour le compte d'une société, d'une marque, d'une célébrité, d'une institution ou d'une association. Ils font vivre une communauté, ils mettent en scène une stratégie de communication, ils transforment des clients / prospects en « amis », ils doivent augmenter la notoriété, le trafic, la e-réputation et obtenir une nouvelle audience spécifique.

L'animateur

Le C-facilitateur (facilitateur doté de compétences de coaching) en IC-Essaim (Intelligence collective en essaim) fait face à des régisseurs (PSAI) et des pilotes (PSNE). (Exemple : L'animateur de communauté sur le web).

Figure 100 - Le C-facilitateur en IC-Essaim – L'animateur



Les guides – Les A-Facilitateurs en IC-Originelle

Le A-facilitateur (facilitateur doté de compétences de conseil) en IC-Originelle (Intelligence collective qualifiée d'originelle) fait face à des innovateurs (PMNE).

Le A-facilitateur fait figure de conseiller auprès d'un groupe. Il analyse un problème, prend une décision puis conseille le groupe pour que ce dernier applique. Il est plutôt directif et possède une expérience significative dans le domaine de conseil du groupe. Les outils qu'il utilise sont le questionnement, l'écoute active, la reformulation et le feedback positif. Il place le groupe dans une posture de dépendance avec une relation d'intégration. Toutefois, à l'inverse de l'expert, il est dans une prescription de changement, pour améliorer et faire grandir le groupe.

Ce mode d'action prend toute sa pertinence lorsqu'il est appliqué à des petits groupes (groupes de réflexion de quelques individus, groupes de travail, équipes de sport, famille…). L'action du A-facilitateur sera de créer les conditions pour que le groupe soit polymorphe, c'est-à-dire que chaque membre ait des tâches différentes à gérer et adaptables au contexte. Prenons une équipe de foot : certains membres seront des attaquants, d'autres des défenseurs, ou des gardiens. Chacun a des tâches assignées et spécifiques au poste qu'il occupe. La situation sur le terrain ferra qu'au cours du match, un défenseur aura une percée et deviendra attaquant, ou qu'un attaquant deviennent défenseur. Le ballon devient alors l'objet-lien qui relie les acteurs. Cet objet-lien est en circulation constante et c'est ce dernier qui détermine les actions et les rôles assignés à chacun. L'espace adéquat à ce type de groupe est un espace holoptiste, en proximité sensorielle, spatiale et temporelle. C'est-à-dire que les individus évoluent dans un même lieu et en temps réel. Ils se parlent, ils se sentent, ils s'expriment. La communication est donc synchrone et éphémère. Tout comme les joueurs de foot, les informations fusent entre eux (« je prends », « marque-le », « va défendre », « j'ai ») et ces informations n'ont de pertinence qu'à cet instant précis ; aucune pertinence de les retranscrire pour plus tard. Les informations sont donc éphémères. Les lieux adéquats sont donc tous les lieux de rencontre entre plusieurs individus, formels et dédiés, que cela soit des lieux d'accompagnement historiques, comme les pépinières, les incubateurs, les couveuses, les accélérateurs ou que cela soit les lieux en essors, les tiers-lieux comme les centres d'affaires, les télécentres ou les makerspaces. Comme pour l'équipe de foot, le rôle du A-facilitateur prend sens uniquement dans l'action sur le lieu dédié et formel qui s'appelle terrain de foot.

Les individus les plus enclins au fonctionnement du A-facilitateur en IC-Originelle sont les femmes qui possèdent un haut niveau d'études. Ils ont une anxiété inhibitrice faible, sont plutôt tolérants à l'incertitude et ont une forte capacité d'action face à un échec (capacité de rebond), un stress (capacité d'adaptation et de flexibilité) ou à une surcharge de travail (multiples points de vue). Ils sont consciencieux et intuitifs. Ce sont des entrepreneurs responsables ; ils sont plutôt dans le vivre responsable, axés sur le monde et le respect. L'origine de leur envie entrepreneuriale provient du fait qu'ils cherchent à satisfaire leur besoin d'appartenance.

Ils communiquent en asynchrone et préfèrent les informations pérennes (mails, enregistrement des discussions forum).

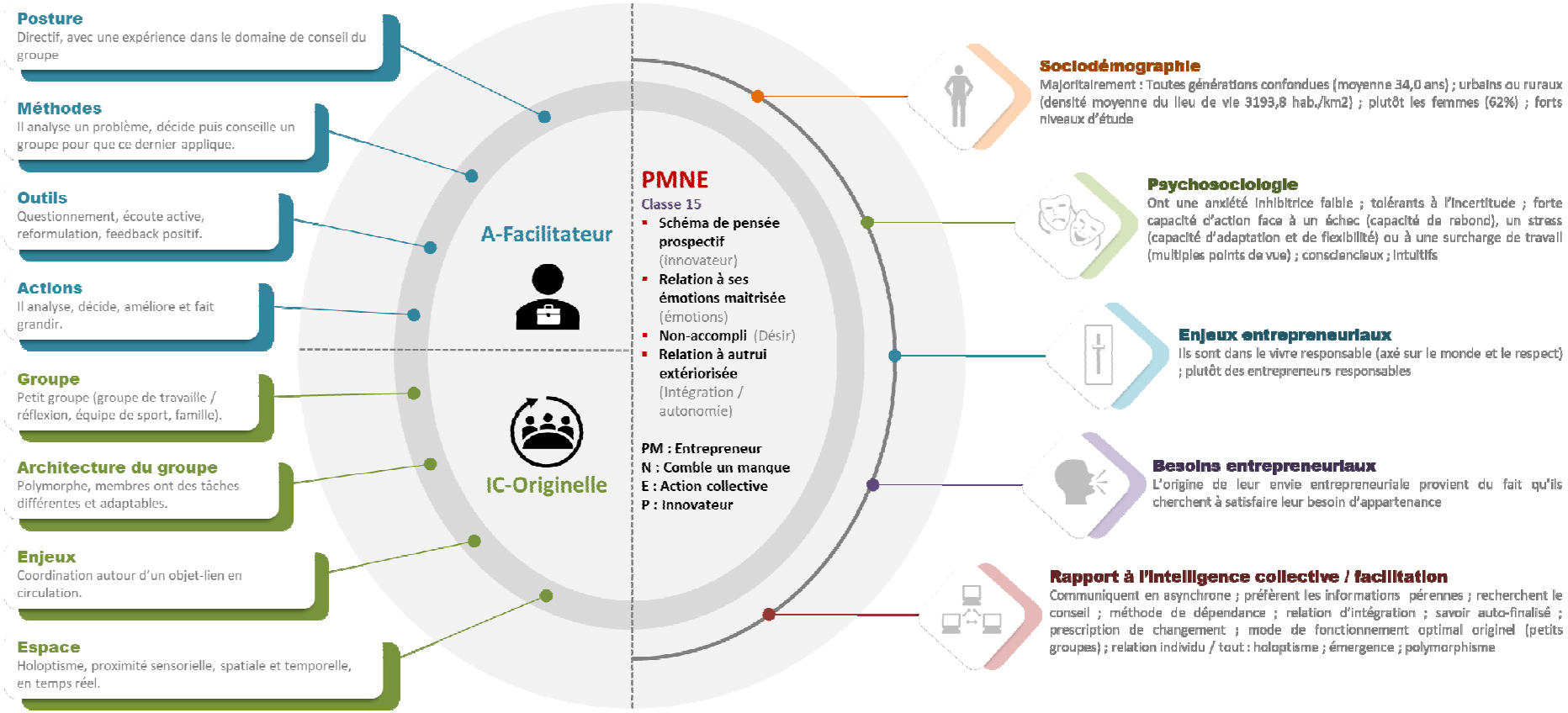
Nous qualifions ces A-facilitateurs en IC-Originelle d'« animateurs », dans son sens adopté par le CNRTL (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales) : « Personne qui accompagne (temporairement, occasionnellement) une autre personne ou un groupe de personnes en déplacement ».

Pour exemple, nous pouvons imaginer l'accompagnateur d'un groupe de touristes dans un musée.

Le guide

Le A-facilitateur (facilitateur doté de compétences de conseil) en IC-Originelle (Intelligence collective qualifiée d'originelle) fait face à des innovateurs (PMNE). (Exemple : L'accompagnateur d'un groupe de touristes dans un musée).

Figure 101 - Le A-facilitateur en IC-Originelle – Le guide



Les conseillers / consultants– Les A-Facilitateurs en IC-Pyramidale

Le A-facilitateur (facilitateur doté de compétences de conseil) en IC-Pyramidale (Intelligence collective qualifiée de pyramidale) fait face à des conformistes (RMAI).

Le A-facilitateur fait figure de conseiller auprès d'un groupe. Il analyse un problème, prend une décision puis conseille le groupe pour que ce dernier applique. Il est plutôt directif et possède une expérience significative dans le domaine de conseil du groupe. Les outils qu'il utilise sont le questionnement, l'écoute active, la reformulation et le feedback positif. Il place le groupe dans une posture de dépendance avec une relation d'intégration. Toutefois, à l'inverse de l'expert, il est dans une prescription de changement, pour améliorer et faire grandir le groupe.

Il fait face à des groupes plus importants que les guides, de l'ordre d'une moyenne ou grande entreprise, une grande organisation, et plus globalement, toutes les structures pyramidales / hiérarchiques (institutions, armée…). Les groupes sont composés d'agents qualifiés monomorphes, c'est-à-dire qui ont une uniformité dans la morphologie ou le comportement. C'est la division du travail et la chaîne de commande par l'autorité. Les agents de rangs inférieurs répondent et rendent compte à des agents de rangs supérieurs. Les actions / tâches sont régies par des fiches de postes. Les modes de fonctionnement des agents sont rigides et peu adaptables.

Toutefois, les enjeux sont plus ambitieux que les enjeux de l'intelligence collective originelle, et la finalité primaire est la création de valeur ajoutée et créer les conditions de l'économie d'échelle. Les directives sont soumises à la rareté (rareté de monnaie, de ressources) mais également la rareté du pouvoir et des choix stratégiques. D'un côté des dirigeants seuls habilités à prévoir l'avancée des actions. Ils décident, prévoient et transmettent leur vision aux individus d'un niveau hiérarchique inférieur, et ainsi de suite. Autant les avantages sont démultipliés, autant les contraintes sont nombreuses : dans l'ensemble des structures pyramidales, nous pouvons citer comme limites les abus de pouvoir de la classe dirigeante. Tout dépend de la vision des dirigeants qui sont soit animés d'un véritable engagement civique pour la société d'un côté, et les visions néfastes pour le groupe. Les décisions sont cristallisées au sommet de la pyramide, sur un nombre d'individus très limités, ce qui ralenti la diversité des contributions. D'ailleurs, les modifications et autorégulations de ce type de groupement sont lentes et difficiles (résistance au changement, infrastructure immobile,

normes / règles fermées au changement, favorisant plutôt la stabilité de groupe). Les limites se retrouvent également au travers des conflits sociaux, avec des structures et des systèmes qui jouent les uns contre les autres (pouvoirs publics, organisations patronales, syndicats de salariés…), ou qui opposent des acteurs (inégalité femmes / hommes, conflits intergénérationnels…). Les systèmes pyramidaux se basent sur des logiques de rareté de l'argent, qui accentuent la compétition entre les acteurs, et qui limitent la collaboration. Enfin, des systèmes de raréfaction artificielle ont été créés pour accentuer la rareté de l'argent : les brevets, la propriété intellectuelle, les licences, les agréments…

Ces groupes fonctionnent sur de très grandes distances (locaux éloignés, filiales, succursales…) avec des infrastructures importantes (systèmes d'information, de communication, knowledge management). C'est très révélateur de constater que les individus qui recherchent ce type de facilitateurs fonctionnent avec soit des informations synchrones / pérennes (retranscription par écrit d'une conversation, prise de note en rendez-vous, compte rendu de décisions…), soit des informations asynchrones / éphémères (chat, sms, mails non archivés, et plus globalement, toutes formes de post-it physiques ou numériques). Les institutions rigides (hiérarchiques / pyramidales) « cassent » cette rigidité en mettant en place des groupes plus souples et moins hiérarchisés (comités de pilotage, groupes techniques, équipes projets…) pour innover et changer les modes de fonctionnement. Il est donc intéressant de noter que dans une intelligence collective pyramidale, on puisse retrouver un ensemble d'intelligences collectives originelles qui font appel à des animateurs.

Les individus les plus enclins au fonctionnement du A-facilitateur en IC-Pyramidale sont les femmes des générations Y et Z avec un faible niveau d'études. Ils appréhendent leur environnement par le jugement, ont une anxiété inhibitrice faible, sont tolérants à l'incertitude, et ont une forte capacité d'action face à un échec (capacité de rebond), un stress (capacité d'adaptation et de flexibilité) ou à une surcharge de travail (multiples points de vue). Ils sont impulsifs et analytiques. Ils ont peu d'emprises sur les quêtes des entrepreneurs. L'origine de leur envie entrepreneuriale provient du fait qu'ils veulent maintenir leurs besoins déjà satisfaits (appartenance, compétences, psychologiques, autonomie).

Individu 2.647, homme de 21 ans, classe RMAI : « D'ici trois ans, j'aimerai être embauché dans mon entreprise, dans un poste d'assistant responsable d'affaires, puis ensuite, monter les échelons en devenant responsable d'affaires puis chef de service […] »

Ils communiquent en synchrone et préfèrent les informations pérennes (face à face, visioconférence, chat, et retranscription / enregistrement des discussions, rédaction de compte rendu et des prises de décisions).

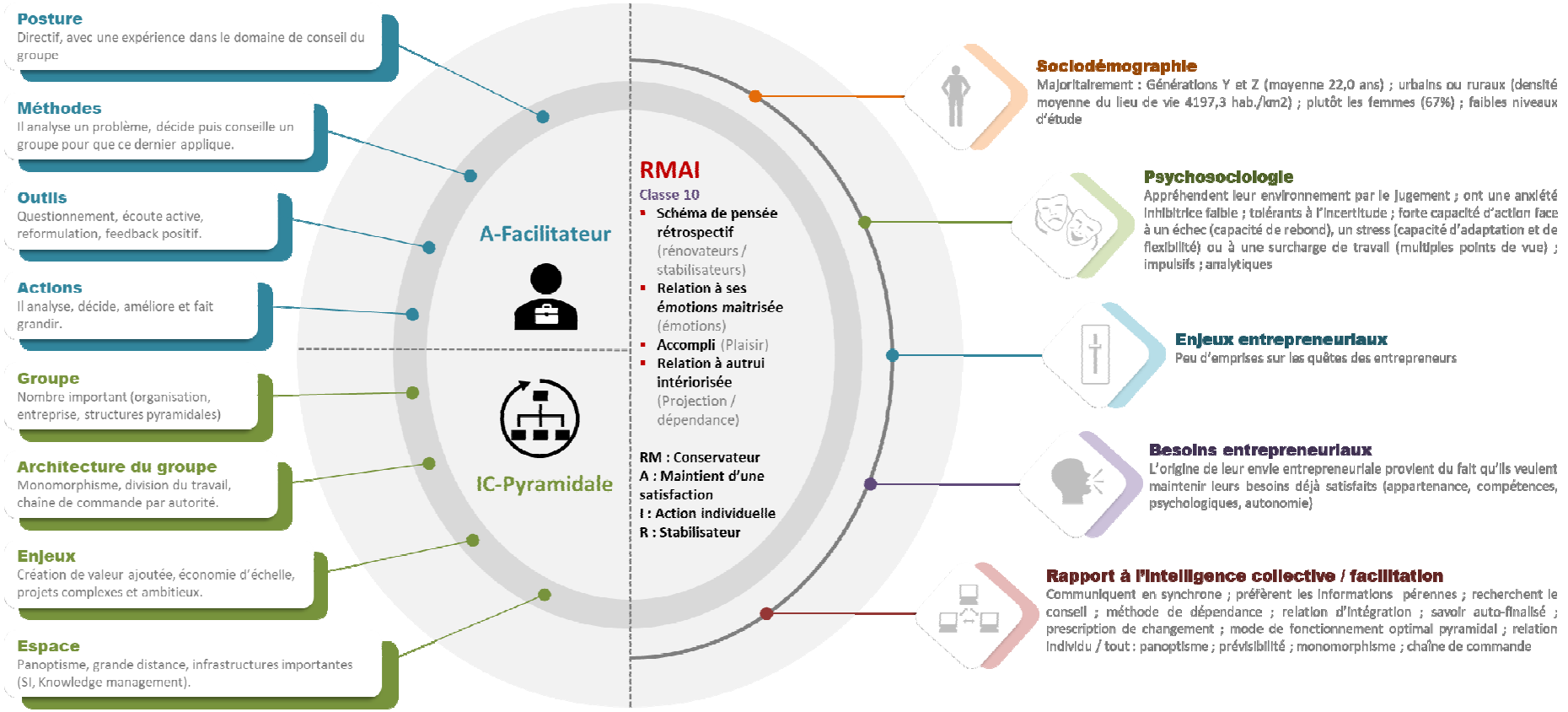
Nous qualifions ces A-facilitateurs en IC-Pyramidale de « conseillers », dans son sens adopté par le CNRTL (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales) : « Personne qui conseille quelqu'un en vue de sa conduite. Personne qui donne des avis à quelqu'un pour diriger sa conduite. Personne dont la fonction est de servir de guide ou d'assister une ou plusieurs autres personnes dans certains domaines. ».

Nous pouvons prendre l'exemple des conseillers / consultants d'entreprise, qui sont spécialistes de domaines variés comme l'informatique, le commerce électronique, l'organisation, les ressources humaines, le développement commercial, la fiscalité, la logistique. Ils analysent une problématique d'entreprise et de l'existant, ils posent un diagnostic, préconisent des solutions à l'entreprise ou à un groupe de personnes de l'entreprise, puis les accompagnent dans l'application de la solution qu'ils ont préconisé.

Le conseiller / consultant

Le A-facilitateur (facilitateur doté de compétences de conseil) en IC-Pyramidale (Intelligence collective qualifiée de pyramidale) fait face à des conformistes (RMAI). (Exemple : Le conseiller logistique d'une entreprise).

Figure 102 - Le A-facilitateur en IC-Pyramidale – Le conseiller / consultant



Les préconisateurs – Les A-Facilitateurs en IC-Essaim

Le A-facilitateur (facilitateur doté de compétences de conseil) en IC-Essaim (Intelligence collective en essaim) fait face à des managers (RSNE) et des directeurs (RSAE).

Le A-facilitateur fait figure de conseiller auprès d'un groupe. Il analyse un problème, prend une décision puis conseille le groupe pour que ce dernier applique. Il est plutôt directif et possède une expérience significative dans le domaine de conseil du groupe. Les outils qu'il utilise sont le questionnement, l'écoute active, la reformulation et le feedback positif. Il place le groupe dans une posture de dépendance avec une relation d'intégration. Toutefois, à l'inverse de l'expert, il est dans une prescription de changement, pour améliorer et faire grandir le groupe.

La différence provient du fait qu'ils fonctionnent avec des groupes en essaim, c'est-à-dire avec des groupes avec un nombre illimité d'individus, et qui ne se connaissent pas forcément. Nous pouvons citer les exemples des forums numériques dans lesquels les internautes se répondent les uns les autres, sans se connaître physiquement. Le forum (web) est une place publique (ou destiné à une catégorie d'internautes choisis ou sélectionnés) numérique.

Ces nouveaux espaces de discussion font face à l'absence d'holoptisme, c'est-à-dire que les agents n'ont pas forcément la connaissance du tout émergent. Et les membres s'adaptent et réagissent en fonction du contexte. Le sujet de la problématique devient l'objet (à la différence des autres intelligences collectives dans lesquelles le sujet est l'agent ou les agents).

Prenons la métaphore de la fourmilière. Les agents (fourmis) n'ont pas la connaissance du tout, et ne savent pas forcément l'enjeux global de la fourmilière. Toutefois, chaque agent agit via des actions / tâches simples pour le bien commun : rechercher des terrains, trouver de la nourriture, laisser une trace de phéromone. Internet devient ce même réseau, où les internautes vont rechercher des terrains, trouver des informations et laisser des traces numériques (système de notation des posts d'un forum, pouces bleus sur Youtube, j'aime sur facebook, notes d'un restaurant ou d'un hôtel). Le simple fait de visiter un site plutôt qu'un autre permet de reconfigurer les algorithmes des moteurs de recherche et de favoriser une voie plutôt qu'une autre. Chaque agent n'a pas conscience que ses choix, ses sites visités, ses votes pondèrent les branches du réseau global. Toutefois, c'est bien le nombre d'individus et le nombre de traces qui va façonner les choix futurs des internautes. Le marchandising, les nouvelles places de marchés numériques, les rapports entre les offres et les demandent

(transports, vente, location…), utilisent déjà ces biais pour pondérer les dates, les lieux et les prix des biens et services.

Les actions et tâches de chacun des agents sont simples (beaucoup plus simples que dans les intelligences collectives originelles ou pyramidales) mais permettent une résolution de problèmes rapide, sans vision globale ni conscience des agents du tout. Prenons l'exemple d'une application smartphone. Un agent doit faire le choix d'acheter ou de ne pas acheter une application. Pour faire un choix, il va se référer aux autres agents : ont-ils apprécié l'application, l'utilisent-ils, quels sont leurs avis sur cet applicatif ? Pour faire son choix, l'agent va se référer à un ensemble d'indicateurs formels (nombre de téléchargements, nombre de commentaires, moyenne des notes de cette application (nombre d'étoiles sur l'appstore par exemple)) et informels (commentaires des utilisateurs). Un vote seul n'a aucune pertinence. C'est bien l'amas de votes et de commentaires qui permettra à l'internaute de faire un choix.

L'espace utilisé pour cet IC-Essaim est alors Internet, un réseau large, avec des caractéristiques d'anonymat et de désindividualisation des agents, une intelligence aveugle (main invisible d'Adam Smith). Ils évoluent dans des lieux qualifiés d'ubiquitaires (partout et tout le temps), dont des espaces pluriels, en utilisant un environnement de travail mobile et ne sont plus dans le temps de présence (au sens pyramidal) mais un temps de travail (des lieux informels et non dédiés et en essor).

Les individus les plus enclins au fonctionnement du A-facilitateur en IC-Essaim sont les individus qui ont une anxiété prospective faible et qui sont intuitifs. Ce sont plutôt des techno / digital entrepreneurs (responsables ou x-humanistes).

Individu 11.050, homme de 28 ans, classe RSAE : « Mon objectif professionnel est de créer une startup de services informatiques (réseaux, sécurité, assistance technique, comptabilité, gestion fiscale…). »

Ils préfèrent les informations éphémères.

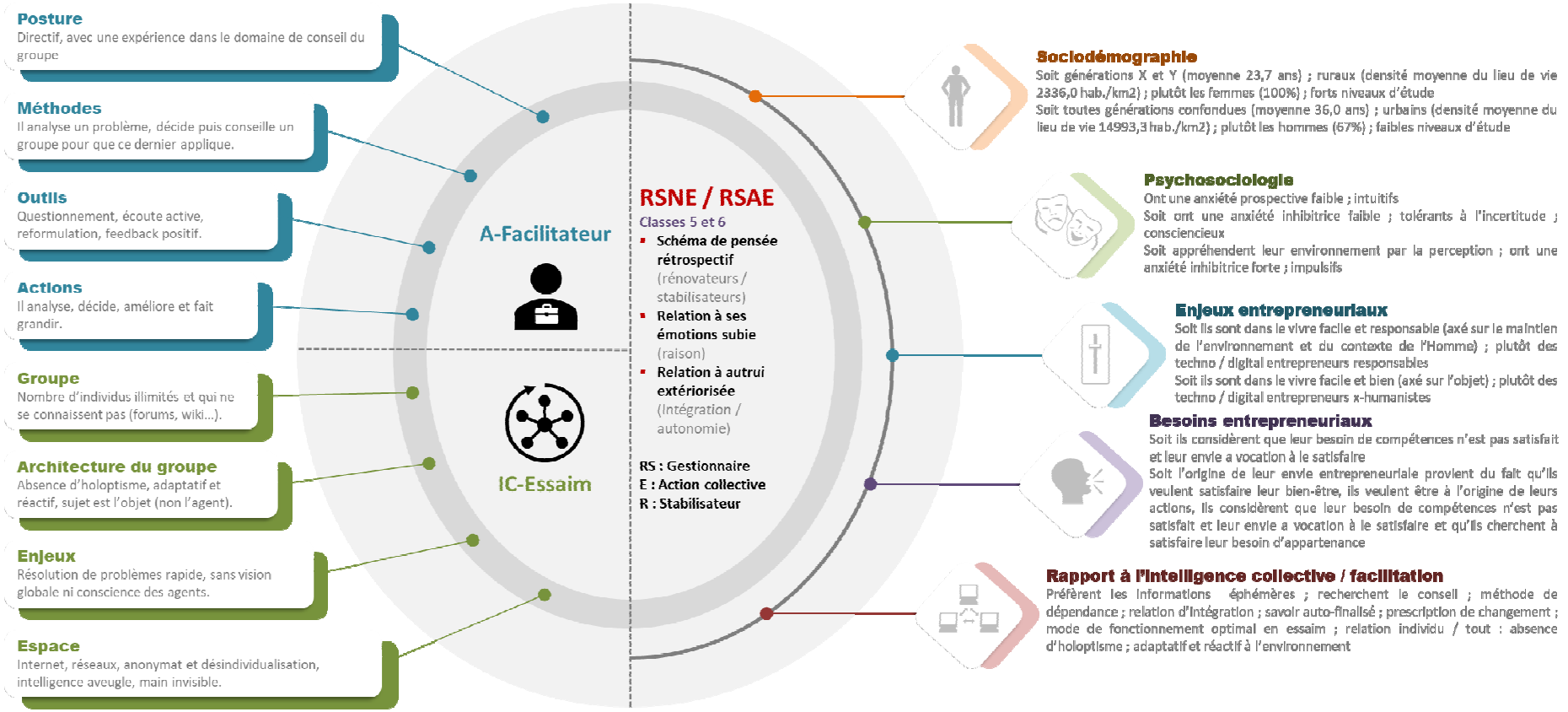
Prenons l'exemple du web conseiller qui fait des préconisations aux internautes d'une communauté. Il utilise les médias digitaux et les réseaux sociaux pour communiquer avec les membres d'une communauté. Nous pouvons par exemple citer le web conseiller d'une

communauté en ligne d'arrêt du tabac. Le web conseiller préconise des pistes aux membres de la communauté.

Le préconisateur

Le A-facilitateur (facilitateur doté de compétences de conseil) en IC-Essaim (Intelligence collective en essaim) fait face à des managers (RSNE) et des directeurs (RSAE). (Exemple : Le web conseiller d'une communauté d'arrêt du tabac).

Figure 103 - Le A-facilitateur en IC-Essaim – Le préconisateur



Les conseils-monde – Les A-Facilitateurs en IC-Globale

Le A-facilitateur (facilitateur doté de compétences de conseil) en IC-Globale (Intelligence collective qualifiée de globale) fait face à des traditionnalistes (RMAE) et des pionniers (PMAE).

Le A-facilitateur fait figure de conseiller auprès d'un groupe. Il analyse un problème, prend une décision puis conseille le groupe pour que ce dernier applique. Il est plutôt directif et possède une expérience significative dans le domaine de conseil du groupe. Les outils qu'il utilise sont le questionnement, l'écoute active, la reformulation et le feedback positif. Il place le groupe dans une posture de dépendance avec une relation d'intégration. Toutefois, à l'inverse de l'expert, il est dans une prescription de changement, pour améliorer et faire grandir le groupe.

Le groupe accompagné n'est plus ici de petite taille, ni hiérarchisé comme dans le système pyramidal, ni de grande taille comme dans le mode en essaim ; le groupe est ici d'une taille gigantesque, que nous appelons des groupes globaux, des foules (crowd en anglais). Nous ne sommes plus dans une communauté précise, connue et maîtrisée comme dans le mode en essaim, mais dans une foule qualifiée de chaordisme et de polymorphisme. Nous pourrions apparenter cette foule à un réseau neuronale dense et complexe. Ce type de groupe a des enjeux globaux qui impactent l'ensemble du groupe global. Prenons l'exemple de l'humanité entière (la foule monde) qui se bat contre le réchauffement climatique. Les actions sont multiples et variées sans contrôle central, sans organisation uniforme et sans concertation unanime. Un ensemble de groupements / de communautés s'entremêlent, se croisent, se contredisent, s'entraident, et les agents sont polymorphes : politiciens, scientifiques, citoyens, habitants du monde, passionnés, réactionnaires… Nous parlons alors d'holoptisme augmenté. Selon Jean-François Noubel, l'holoptisme se définit comme un « espace physique ou virtuel dont l'architecture est intentionnellement conçue pour donner à ses acteurs la faculté de voir et percevoir l'ensemble de ce qui s'y déroule ». L'holopstisme augmenté est cet espace qui devient global / monde, ou les acteurs possèdent les outils (communication mondiale, socialware, cyberspace holoptique, répartition du pouvoir, mouvement de foule, noosphère) pour voir et percevoir les actions multiples et interreliées qui s'y déroulent.

Les individus les plus enclins au fonctionnement du A-facilitateur en IC-Globale sont les individus qui ont une anxiété inhibitrice faible et qui sont consciencieux. Il est intéressant de noter que l'étude nous montre que dans l'IC-Globale, nous retrouvons toutes les générations

confondues, et aussi bien les ruraux que les urbains. L'origine de leur envie entrepreneuriale provient du fait qu'ils veulent maintenir leurs besoins déjà satisfaits (appartenance, compétences, psychologiques, autonomie). La communication synchrone semble privilégiée. Toutefois, ils n'ont pas de préférence entre les informations pérennes ou éphémères.

Il faut ici ne plus tenir compte de l'individu qui accompagne, mais bien d'une entité bien plus grande et bien plus complexe qui conseille / préconise au niveau planétaire. Nous pouvons citer quelques exemples :

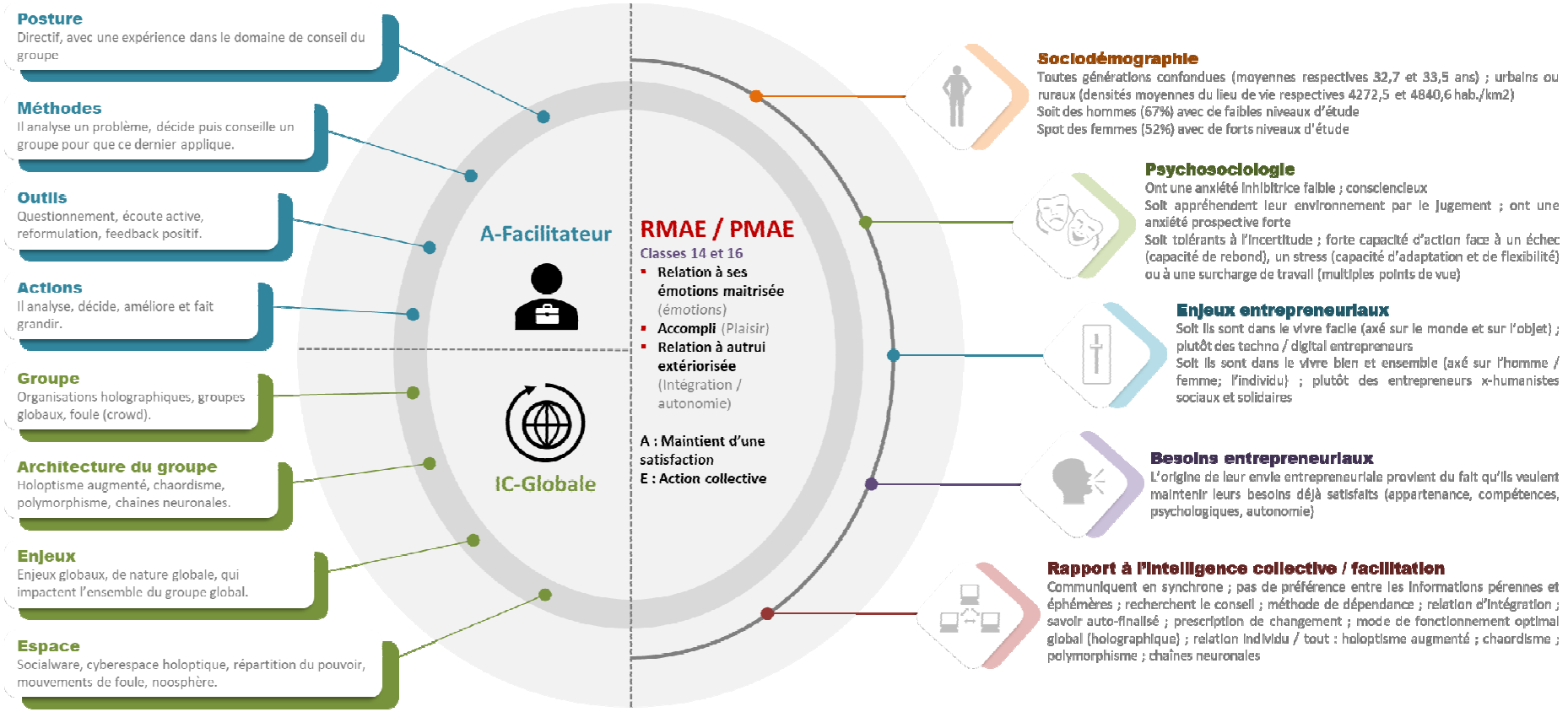
- Conseil mondial de l'énergie (World Energy Council ou WEC) : organisation internationale analysant les tendances énergétiques et soutenant l'accès et le développement des énergies durables à l'échelle de la planète
- Organisation des Nations Unis (ONU) : organisation internationale regroupant, à quelques exceptions près, tous les Etats de la Terre. Distincte des Etats qui la composent, l'organisation a pour finalité la paix internationale.
- Conseil mondial de l'eau : collaboration internationale d'ONG, de gouvernements et d'organisations internationales pour résoudre les problèmes liés à l'eau dans le monde.
- Conseil mondial de la paix : organisation internationale qui a pour objectif la lutte pour la paix, le désarmement général et la promotion des droits fondamentaux contre toute forme d'impérialisme.
- Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) : a pour objectif selon son acte constitutif de « contribuer au maintien de la paix et de la sécurité en resserrant, par l'éducation, la science et la culture, la collaboration entre nations, afin d'assurer le respect universel de la justice, de la loi, des droits de l'Homme et des libertés fondamentales pour tous, sans distinction de race, de sexe, de langue ou de religion, que la Charte des Nations unies reconnaît à tous les peuples »

Une organisation internationale est un groupement composé ou non d'États (organisation intergouvernementale), à vocation soit universelle, soit régionale ou continentale.

Le conseil-monde

Le A-facilitateur (facilitateur doté de compétences de conseil) en IC-Globale (Intelligence collective qualifiée de globale) fait face à des traditionnalistes (RMAE) et des pionniers (PMAE). (Exemple : Le Conseil mondial de l'énergie).

Figure 104 - Le A-facilitateur en IC-Globale – Le conseil-monde



6.3 Synthèse des types de facilitateurs

Les facilitateurs en IC-Originelle

Tableau 58 - Synthèse des facilitateurs en IC-Originelle

Le précepteur	Le spécialiste
« Personne qui, par sa culture, son expérience, est apte à instruire, guider les autres dans tous les domaines ou dans un domaine particulier » **M-Facilitateur** (mentoring, méthode d'autonomie, relation de projection, savoir hétéro-finalisé, prescription de reproduction) **IC-Originelle** (relation individu / tout : holoptisme, émergence, polymorphisme) **Groupe de planificateurs - PSNI** (schéma de pensée prospectif, relation à ses émotions subie, non-accompli, relation à autrui intériorisée) **Communication synchrone / éphémère** (face à face présentiel ou distanciel avec intégration des informations pour les reproduire) **Espace** : holoptisme, proximité sensorielle (lieux d'accompagnement, lieux sauvages, tiers-lieux) **Outils** : apport de méthodologies, de structuration, transmission de savoir-faire, encadre un groupe, assure un suivi, approuve **Exemple** : le directeur de thèse avec son équipe de doctorants	« Personne qui peut se prévaloir d'une compétence particulière dans un domaine déterminé » **E-Facilitateur** (expertise, méthode de dépendance, relation d'intégration, savoir hétéro-finalisé, prescription de reproduction) **IC-Originelle** (relation individu / tout : holoptisme, émergence, polymorphisme) **Groupe de défensifs – RMNE** (schéma de pensée rétrospectif, relation à ses émotions maîtrisée, non-accompli, relation à autrui extériorisée) **Communication synchrone / éphémère** (face à face présentiel ou distanciel avec intégration des informations pour les reproduire) **Espace** : holoptisme, proximité sensorielle (lieux d'accompagnement, lieux sauvages, tiers-lieux) **Outils** : apporte une expertise sur un sujet donné à un groupe, apport d'outils techniques éprouvés **Exemple** : le thérapeute lors d'une thérapie de groupe
Le coach	**Le guide**
« Personne chargée de l'entrainement d'une équipe » **C-Facilitateur** (coaching, méthode d'autonomie, relation de projection, savoir auto-finalisé, prescription de changement) **IC-Originelle** (relation individu / tout : holoptisme, émergence, polymorphisme) **Groupe de coordinateurs – PSAE** (schéma de pensée prospectif, relation à ses émotions subie, accompli, relation à autrui extériorisée) **Communication synchrone / pérenne** (face à face présentiel ou distanciel avec retranscription /	« Personne qui accompagne (temporairement, occasionnellement) une autre personne ou un groupe de personnes en déplacement » **A-Facilitateur** (conseil, méthode de dépendance, relation d'intégration, savoir auto-finalisé, prescription de changement) **IC-Originelle** (relation individu / tout : holoptisme, émergence, polymorphisme) **Groupe d'innovateurs – PMNE** (schéma de pensée prospectif, relation à ses émotions maîtrisée, non-accomplie, relation à autrui extériorisée)

sauvegarde des informations pour réutilisation) **Espace** : holoptisme, proximité sensorielle (lieux d'accompagnement, lieux sauvages, tiers-lieux) **Outils** : Techniques de créativité, outils de développement personnel, entraine le groupe, jeux de rôle **Exemple** : le coach / l'entraineur d'une équipe de sport	**Communication asynchrone / pérenne** (différé avec retranscription / sauvegarde des informations pour réutilisation) **Espace** : holoptisme, proximité sensorielle (lieux d'accompagnement, lieux sauvages, tiers-lieux) **Outils** : feedback positif, proposition de techniques / méthodologies, découvre l'objet en même temps que le groupe **Exemple** : L'accompagnateur d'un groupe de touristes dans un musée

Les facilitateurs en IC-Pyramidale

Tableau 59 - Synthèse des facilitateurs en IC-Pyramidale

Le mentor	**L'expert**
« Personne servant de conseiller sage et expérimenté à quelqu'un ». **M-Facilitateur** (mentoring, méthode d'autonomie, relation de projection, savoir hétéro-finalisé, prescription de reproduction) **IC-Pyramidale** (relation individu / tout : panoptisme, prévisibilité, monomorphisme, chaîne de commande) **Groupe de conservateurs - RMNI et d'inventeurs - PMAI** (relation à ses émotions subie, relation à autrui intériorisée) **Communication polymorphe** (synchrone / asynchrone, pérenne / éphémère) **Espace** : panoptisme, proximité hiérarchique ou opérationnelle (lieux de travail, infrastructure importante, systèmes d'information, espaces numériques) **Outils** : développement personnel, apport d'expérience et de savoir-faire et savoir-être **Exemple** : le metteur en scène avec les acteurs	« Personne qui a acquis une grande habilité, un grand savoir-faire dans une profession, une discipline, grâce à une langue expérience » **E-Facilitateur** (expertise, méthode de dépendance, relation d'intégration, savoir hétéro-finalisé, prescription de reproduction) **IC-Pyramidale** (relation individu / tout : panoptisme, prévisibilité, monomorphisme, chaîne de commande) **Groupe d'administrateurs - RSNI et de gestionnaires – RSAI** (schéma de pensée rétrospectif, relation à ses émotions subie, relation à autrui intériorisée) **Communication asynchrone / éphémère** (différé avec intégration des informations pour les reproduire) **Espace** : panoptisme, proximité hiérarchique ou opérationnelle (lieux de travail, infrastructure importante, systèmes d'information, espaces numériques) **Outils** : apport d'une expertise sur le sujet donné, apport de la solution toute faite à mettre en place **Exemple** : l'expert-comptable face à une direction
Le business coach	**Le conseiller / consultant**
C-Facilitateur (coaching, méthode d'autonomie, relation de projection, savoir auto-finalisé,	« Personne qui conseille quelqu'un en vue de sa conduite. Personne qui donne des avis à quelqu'un

prescription de changement) **IC-Pyramidale** (relation individu / tout : panoptisme, prévisibilité, monomorphisme, chaîne de commande) Non représentatif dans notre étude.	pour diriger sa conduite. Personne dont la fonction est de servir de guide ou d'assister une ou plusieurs autres personnes dans certains domaines. » **A-Facilitateur** (conseil, méthode de dépendance, relation d'intégration, savoir auto-finalisé, prescription de changement) **IC-Pyramidale** (relation individu / tout : panoptisme, prévisibilité, monomorphisme, chaîne de commande) **Groupe de conformistes – RMAI** (schéma de pensée rétrospectif, relation à ses émotions maîtrisée, accompli, relation à autrui intériorisée) **Communication synchrone / pérenne** (face à face présentiel ou distanciel avec retranscription / sauvegarde des informations pour réutilisation) **Espace** : panoptisme, proximité hiérarchique ou opérationnelle (lieux de travail, infrastructure importante, systèmes d'information, espaces numériques) **Outils** : proposition de plusieurs axes de résolution, accompagnement du groupe à mettre en place la méthodologie retenue **Exemple** : Le conseiller logistique d'une entreprise

Les facilitateurs en IC-Essaim

Tableau 60 - Synthèse des facilitateurs en IC-Essaim

Le gourou	Le Web expert
« Maître à penser » **M-Facilitateur** (mentoring, méthode d'autonomie, relation de projection, savoir hétéro-finalisé, prescription de reproduction) **IC-Essaim** (relation individu / tout : absence d'holoptisme, adaptatif et réactif à l'environnement) **Groupe de régisseurs - PSAI et de créateurs – PMNI** (schéma de pensée prospectif, relation à autrui intériorisée) **Communication éphémère** (intégration des informations pour les reproduire sans préférence synchrone / asynchrone)	**E-Facilitateur** (expertise, méthode de dépendance, relation d'intégration, savoir hétéro-finalisé, prescription de reproduction) **IC-Essaim** (relation individu / tout : absence d'holoptisme, adaptatif et réactif à l'environnement) Non représentatif dans notre étude.

Espace : Internet, réseaux, cyberespace (lieux ubiquitaires) **Outils** : Pages collaboratives, forum de discussion **Exemple** : le Professeur avec les internautes lors d'un MOOC	
L'animateur « Personne qui, pas son tempérament, ses qualités, par son activité (souvent professionnelle) suscite auprès d'un groupe, d'un public une émulation, un intérêt, un accroissement d'activité » **C-Facilitateur** (coaching, méthode d'autonomie, relation de projection, savoir auto-finalisé, prescription de changement) **IC-Essaim** (relation individu / tout : absence d'holoptisme, adaptatif et réactif à l'environnement) **Groupe de régisseurs - PSAI et de pilotes – PSNE** (schéma de pensée prospectif, relation à ses émotions subie) **Communication asynchrone / éphémère** (différé avec intégration des informations pour leur utilisation dans le changement) **Espace** : Internet, réseaux, cyberespace (lieux ubiquitaires) **Outils** : techniques de créativité, techniques d'animation **Exemple** : L'animateur de communauté sur le web	**Le préconisateur** « Personne qui recommande vivement et avec insistance quelque chose à quelqu'un » **A-Facilitateur** (conseil, méthode de dépendance, relation d'intégration, savoir auto-finalisé, prescription de changement) **IC-Essaim** (relation individu / tout : absence d'holoptisme, adaptatif et réactif à l'environnement) **Groupe de managers - RSNE et de directeurs – RSAE** (schéma de pensée rétrospectif, relation à ses émotions subie, relation à autrui extériorisée) **Communication éphémère** (intégration des informations pour leur utilisation dans le changement) **Espace** : Internet, réseaux, cyberespace (lieux ubiquitaires) **Outils** : apport de technicité et de praticité sur le domaine **Exemple** : Le web conseiller d'une communauté d'arrêt du tabac

Les facilitateurs en IC-Globale

Tableau 61 - Synthèse des facilitateurs en IC-Globale

Le mentor-monde	**L'expert-monde**
M-Facilitateur (mentoring, méthode d'autonomie, relation de projection, savoir hétéro-finalisé, prescription de reproduction) **IC-Globale** (holographique, relation individu / tout : holoptisme augmenté, chaordisme, polymorphisme, chaînes neuronales) Non représentatif dans notre étude.	**E-Facilitateur** (expertise, méthode de dépendance, relation d'intégration, savoir hétéro-finalisé, prescription de reproduction) **IC-Globale** (holographique, relation individu / tout : holoptisme augmenté, chaordisme, polymorphisme, chaînes neuronales) Non représentatif dans notre étude.

Le coach-monde	Le conseil-monde
C-Facilitateur (coaching, méthode d'autonomie, relation de projection, savoir auto-finalisé, prescription de changement) **IC-Globale** (holographique, relation individu / tout : holoptisme augmenté, chaordisme, polymorphisme, chaînes neuronales) Non représentatif dans notre étude.	« Institution / collectif influent qui recommande, préconise, et conseille des choses au niveau mondial » **A-Facilitateur** (conseil, méthode de dépendance, relation d'intégration, savoir auto-finalisé, prescription de changement) **IC-Globale** (holographique, relation individu / tout : holoptisme augmenté, chaordisme, polymorphisme, chaînes neuronales) **Groupe de traditionnalistes – RMAE et des pionniers – PMAE** (relation à ses émotions maîtrisée, accompli, relation à autrui extériorisée) **Communication synchrone** (face à face présentiel ou distanciel sans préférence pérenne / éphémère) **Espace :** holoptisme augmenté, vaisseau monde, cyberespace holoptique **Outils** : apport de conseils / préconisations au niveau mondial **Exemple** : Le Conseil mondial de l'énergie

Tableau 62 - Les différents types de facilitateurs (tableau croisé forme IC / rapport de prescription) construits à partir de l'analyse psychosociologique quadridimensionnelle des entreprenants

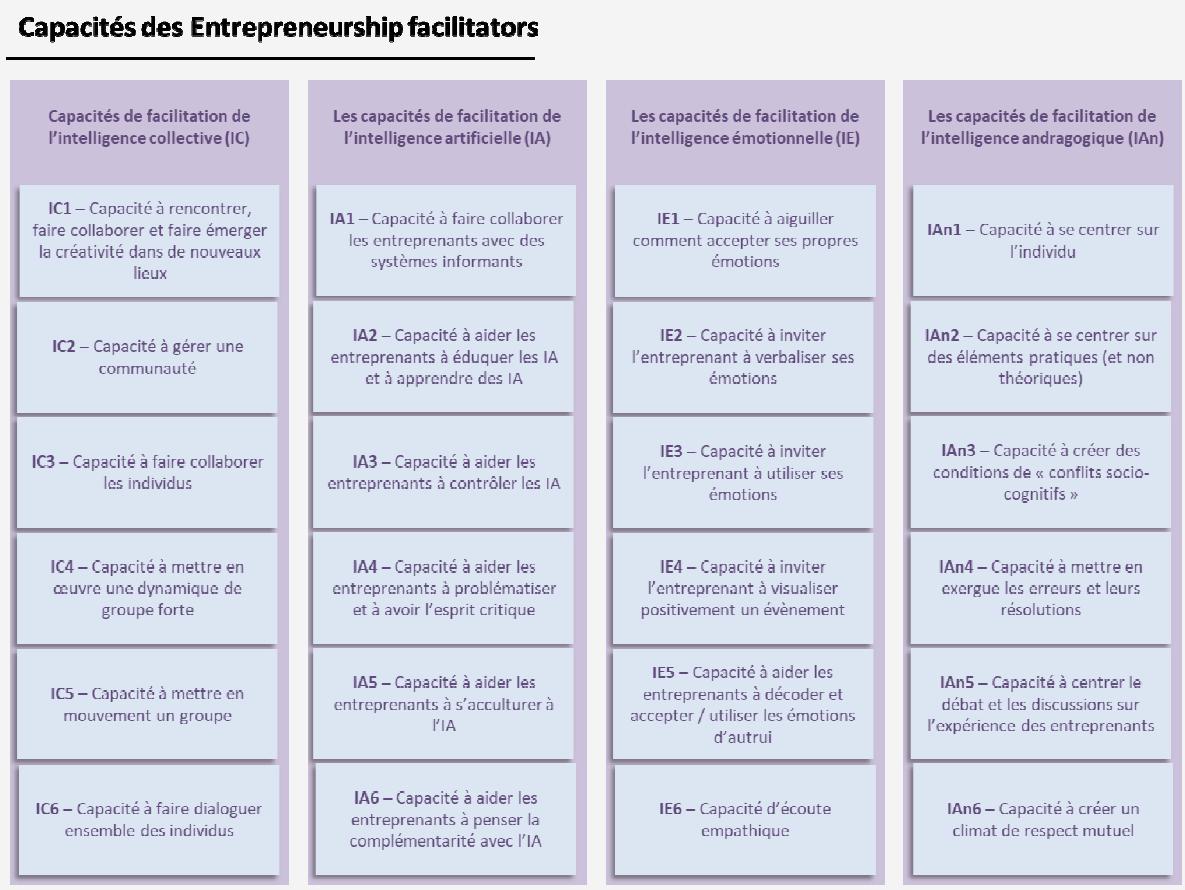
Schéma de pensé	Rétrospectif Rénovateurs / stabilisateurs		Prospectif Innovateurs		**Relation à ses émotions**
Intériorisé Projection / dépendance	Classe **1 / RSNI** 18 individus	Classe **2 / RSAI** 13 individus	Classe **3 / PSNI** 2 individus	Classe **4 / PSAI** 2 individus	Subie Raison
Extériorisé Intégration / autonomie	Classe **5 / RSNE** 3 individus	Classe **6 / RSAE** 3 individus	Classe **7 / PSNE** 3 individus	Classe **8 / PSAE** 2 individus	
Intériorisé Projection / dépendance	Classe **9 / RMNI** 4 individus	Classe **10 / RMAI** 3 individus	Classe **11 / PMNI** 3 individus	Classe **12 / PMAI** 4 individus	Maîtrisée Emotions
Extériorisé Intégration / autonomie	Classe **13 / RMNE** 4 individus	Classe **14 / RMAE** 6 individus	Classe **15 / PMNE** 8 individus	Classe **16 / PMAE** 23 individus	
Relation à autrui	Non-A Désir	A Plaisir	Non-A Désir	A Plaisir	**Accomplissement de soi**

Facilitateurs	M-Facilitateur Mentoring, méthode d'autonomie, relation de projection, savoir hétéro-finalisé, prescription de reproduction	E-Facilitateur Expertise, méthode de dépendance, relation d'intégration, savoir hétéro-finalisé, prescription de reproduction	C-Facilitateur Coaching, méthode d'autonomie, relation de projection, savoir auto-finalisé, prescription de changement	A-Facilitateur Conseil, méthode de dépendance, relation d'intégration, savoir auto-finalisé, prescription de changement
IC-Originelle Relation individu / tout : holoptisme, émergence, polymorphisme	**Précepteur** Groupe de planificateurs (Classe 3 / PSNI)	**Spécialiste** Groupe de défensifs (Classe 13 / RMNE)	**Coach** Groupe de coordinateurs (Classe 8 / PSAE)	**Guide** Groupe d'innovateurs (Classe 15 / PMNE)
IC-Pyramidale Panoptisme, prévisibilité, monomorphisme, chaîne de commande	**Mentor** Groupe de conservateurs (Classe 9 / RMNI) et d'inventeurs (Classe 12 / PMAI)	**Expert** Groupe d'administrateurs (Classe 1 / RSNI) et de gestionnaires (Classe 2 / RSAI)	**Business coach** Non représentatif dans notre étude	**Conseiller / consultant** Groupe de conformistes (Classe 10 / RMAI)
IC -Essaim Relation individu / tout : absence d'holoptisme, adaptatif et réactif à l'environnement	**Gourou** Groupe de régisseurs (Classe 4 / PSAI) et de créateurs (Classe 11 / PMNI)	**Web expert** Non représentatif dans notre étude	**Animateur** Groupe de régisseurs (Classe 4 / PSAI) et de pilotes (Classe 7 / PSNE)	**Préconisateur** Groupe de managers (Classe 5 / RSNE) et de directeurs (Classe 6 / RSAE)
IC-Globale Holoptisme augmenté, chaordisme, polymorphisme, chaînes neuronales	**Mentor-monde** Non représentatif dans notre étude	**Expert-monde** Non représentatif dans notre étude	**Coach-monde** Non représentatif dans notre étude	**Conseil-monde** Groupe de traditionnalistes (Classe 14 / RMAE) et de pionniers (Classe 16 / PMAE)

Synthèse des chapitres 5 et 6

➔ Pour accompagner les entreprenants de demain, les acteurs de l'accompagnement devront se métamorphoser en facilitateurs pour faire émerger l'intelligence collective, pour collaborer avec l'intelligence artificielle, faire preuve d'intelligence émotionnelle et permettre l'intelligence andragogique.

Figure 105 – Les capacités des Entrepreneurship facilitators



Pour donner suite à la batterie de tests psychométriques, nous avons décrit les individus de notre échantillon : leur schéma de pensée, leur relation aux émotions, leur accomplissement de soi et leur relation à autrui. Nous avons donc été en mesure de décrire leurs besoins et attentes en matière d'accompagnement par des facilitateurs : la posture de ces professionnels, leurs méthodes, leurs outils, leurs actions, et l'architecture des groupes accompagnés. Nous avons alors dressé les 24 capacités de ceux que nous appelons à présent les « entrepreneurship facilitators », classés en 4 catégories : capacités de facilitation de l'intelligence collective (IC), de l'intelligence artificielle (IA), de l'intelligence émotionnelle (IE) et de l'intelligence

andragogique (Ian).

Conclusion

Nous traversons aujourd'hui une période de crise aux multiples dimensions qui se cumulent et s'alimentent les unes aux autres. Cette crise nécessite des mutations structurelles profondes pour faire face aux défis qui nous attendent : les défis énergétiques, démographiques, sociétaux, technologiques. Ces mutations sont interconnectées et devront être mis en œuvre par de nouveaux acteurs.

Ce travail de recherche a pour objectif d'étudier les acteurs de l'accompagnement entrepreneurial, et les nouvelles méthodes, process et postures face aux entreprenants des nouvelles générations Y et Z.

De l'entrepreneur à l'entreprenant augmenté

Ce travail a permis de définir les contours, la posture et les paradigmes des nouveaux entrepreneurs. L'intention entrepreneuriale est une dynamique complexe qui articule la désirabilité d'un individu, ses intentions, son comportement pour arriver à l'action proprement dite. Ces mécanismes font intervenir ses croyances, ses informations, la faisabilité, ses motivations, sa personnalité et ses compétences. Nous avons donc construit un protocole pour mesurer et analyser différents paramètres des individus qui désirent entreprendre :

- La relation à leurs émotions (en nous basant sur les travaux de Shapero et Sokol, 1982 ; Salovey et Mayer, 1990 ; Krueger, 1993 ; Bradmetz et Schneider, 2001 ; Bayad, El Fenne et Ferry, 2017) : leur intelligence émotionnelle et leurs capacités à exprimer, évaluer, gérer, utiliser et réguler leurs émotions
- Le rapport à l'accompagnement (en nous basant sur les travaux de Bayad, Gallais, Marlin et Schmitt, 2010) : leur rapport à la conversation (discussion / dialogue), leur rapport à l'adaptation (assimilation / accommodation), leur anxiété (prospective / inhibitrice), leur rapport à l'incertitude et leur mode d'action (jugement / perception)
- Leur schéma de pensée (en nous basant sur les travaux de Bandura, 1977 ; Luoma et al., 2007) : leurs prédispositions (aliénation de soi-même, stabilité émotionnelle), leurs sentiments (flexibilité psychologique, sentiment d'efficacité personnelle), leurs capacités prospectives (optimisme / pessimisme, ouverture / fermeture)
- Leur relation à leurs besoins (en nous basant sur les travaux de Shin et Johnson, 1978 ; Deci et Ryan, 2002) : leurs besoins psychologiques (appartenance sociale, autonomie, compétences), leur satisfaction de vie, leur authenticité et leur estime d'eux

- Leur relation à autrui (en nous basant sur les travaux de Seubert et Regenbogen, 2012) : extraversion, agréabilité dans leurs relations, réactivité (évaluation sociale, conflits sociaux), acceptation de l'influence extérieure
- Leur gestion de l'information (en nous basant sur les travaux de Frederick, 2005 ; Chapital Colchado, 2011) : leurs réactivité (à l'échec, au stress, à la surcharge de travail), réflexion cognitive, leur consciencieusité

Nous avons soumis ce protocole à une centaine d'individus qui désirent entreprendre, ce qui nous a permis de décrire les entreprenants de demain. Ils se mobilisent pour des enjeux majeurs de société. Leur posture, leurs envies, leurs actions reflètent une vision du monde. Ils ne sont que le révélateur de la vision qu'a notre société sur les enjeux d'avenir proche :

- Certains sont dans le vivre facile : maintenir l'environnement et le contexte de l'Homme en s'intéressant aux artefacts physiques. Nous pouvons qualifier ces individus de techno-entreprenants
- Certains sont dans le vivre bien : se soucier en premier lieu de l'humain en s'intéressant aux artefacts immatériels. Nous pouvons qualifier ces individus de digital entreprenants
- Certains sont dans le vivre responsable : maintenir l'environnement et le contexte de l'Homme en s'intéressant au respect. Nous pouvons qualifier ces individus d'entreprenants responsables
- Certains sont dans le vivre ensemble : se soucier en premier lieu de l'humain en s'intéressant au respect. Nous pouvons qualifier ces individus d'entreprenants sociaux et solidaires

Ces individus ont en commun qu'ils se retrouvent augmentés :

- Augmentés par l'intelligence collective (nous nous sommes basés sur les travaux de Jean-François Noubel, 2004) : cinq postures existent, les entreprenants isolés qui développent et innovent seuls ; les entreprenants qui se rassemblent en petits groupes (groupe de travail, vie associative, sports d'équipe, groupes de réflexion, famille), intelligence collective qualifiée d'originelle ; les individus qui se rassemblent en moyennes et grandes organisations (entreprises, structures pyramidales, administrations), intelligence collective qualifiée de pyramidale ; les individus qui se rassemblent en nombre illimité et sans se connaître (forum, réseaux sociaux, wiki,

logiciels libres), intelligence collective qualifiée en essaim ; et les individus qui se mobilisent pour le groupe « ultime » (l'humanité entière), intelligence collective qualifiée de globale.

- Augmentés par l'intelligence artificielle (nous nous basons sur les travaux de Cécile Dejoux, 2018) : des systèmes qualifiés d'intelligence artificielle existent dès aujourd'hui pour assister les entreprenants et faire « avec » et l'aider à faire le tri de l'infobésité, de trouver la bonne information, de l'aider à prendre la bonne décision (outils de tri d'informations, de veille, de curation, d'analyse, de gestion de projet), pour remplacer les entreprenants et faire « à la place de » en gagnant du temps et en étant plus efficace, notamment à sous-traitant à la machine l'efficacité organisationnelle (gestion de mails, d'agendas, de création visuelle, de classement, de prise de rendez-vous, de personnification / incarnation avec des chatbots par exemple) et pour augmenter l'entreprenant et faire « en plus » en cassant les barrière de culture et de langage, en valorisant de nouveaux champs (outils de traduction, de gestion des talents, de prédiction et d'analytics, d'innovation, de créativité et d'optimisation des lieux). Dans cette étude, nous avons donné des pistes d'augmentation par l'intelligence artificielle. Toutefois, une analyse fine et poussée des caractéristiques de l'intelligence artificielle des entreprenants et des facilitateurs constitue un axe d'ouverture pour les années à venir, sur lequel nous allons nous orienter.
- Augmentés par l'intelligence émotionnelle (nous nous basons sur les travaux Peter Salovey et John Mayer, 1990 ; Daniel Goleman, 1995) : c'est la capacité des individus à reconnaître, comprendre et maîtriser leurs émotions et composer avec celles des autres. Elle est directement corrélée aux performances sociales et à la réussite professionnelle. Les émotions apparaissent pour signaler les changements (réels ou imaginaires) dans les relations entre un individu et son environnement afin de fournir une réponse adéquate. Selon Salovey et Mayer, nous pouvons identifier quatre capacités pour la réussite des entreprenants : la perception émotionnelle (capacité à être conscient de ses émotions et à les exprimer aux autres), l'assimilation émotionnelle (capacité à faire la distinction entre différentes émotions ressenties et à reconnaître celles qui influent sur les processus de pensée), la compréhension émotionnelle (capacité à comprendre des émotions complexes ainsi que les transitions d'une émotion à une autre), la gestion des émotions (capacité à vivre ou à abandonner une émotion selon son utilité dans une situation donnée).

- Augmentés par l'intelligence andragogique (nous nous basons sur les travaux de Malcolm Knowles, 1967 ; Dusan Savicevic, 1991) : La réussite des entreprenants est directement liée à leur capacité d'apprentissage, de changement de paradigme et d'appropriation de nouveaux concepts en créant un lien étroit entre l'action et la formation. L'andragogie, la formation des adultes, est donc liées à la motivation des adultes en situation d'apprentissage. Knowles présente les six composantes de cette capacité chez l'adulte à apprendre : le pourquoi (les adultes ont besoin de connaître le pourquoi d'un apprentissage), l'expérience (l'expérience et la prise en compte de l'erreur est la base de l'apprentissage pour les adultes), l'investissement (les adultes doivent pouvoir être impliqués dans les décisions liées au dispositif de formation mis en place : organisation, modalités, évaluation), l'utilité (les adultes préfèrent apprendre ce qui leur servira à court terme), la modalité d'apprentissage (l'apprentissage par situation-problème est plus adapté pour les adultes que la simple transmission de connaissances), la motivation (les adultes réagissent mieux à une motivation intrinsèque qu'à des exhortations externes).

La métamorphose des accompagnateurs en facilitateurs des augmentations

Afin d'accompagner ces entreprenants augmentés, les acteurs de l'accompagnement doivent se métamorphoser en facilitateurs (Entrepreneurship facilitators) de ces augmentations, en adoptant de nouvelles capacités.

Les capacités de facilitation de l'intelligence collective (IC)

- **Capacité à rencontrer, faire collaborer et faire émerger la créativité dans de nouveaux lieux** : les entrepreneurship facilitators évoluent dans des espaces hybrides partagés de travail comme des lieux d'accompagnement formels et historiques (incubateurs, pépinières, couveuses, accélérateurs, espaces publics numériques), des lieux sauvages (lieux de restauration, lieux de passage, les transports), des lieux ubiquitaires (partout et tout le temps) et des tiers-lieux (centres d'affaires, télécentres, makerspaces). Sur la base des travaux de Myers, Quandt et Kröger (2013), eux-mêmes basés sur les travaux de Oldenburg (1989, 1991), nous définissons les capacités des entrepreneurship facilitators : capacité à activer l'intelligence collective dans des terrains neutres sans statuts (espaces d'allers-venues constantes, sans statut

économique ou social pour une discussion décomplexés et un sentiment d'appartenance), la conversation comme activité principale (sans être la seule activité, la conversation permet les échanges fructueux), une capacité à créer des conditions d'entraide et d'échange (accessibilité, locaux sobres, ambiance ludique) et à impliquer, motiver et faire collaborer des habitués (personnes qui donnent le ton, l'ambiance et l'implication).

- **Capacité à gérer une communauté** soit d'intérêt, soit de pratiques : pour les communautés d'intérêt (groupe composé d'individus qui partagent soit une identité, soit des expériences, soit des préoccupations), les entrepreneurship facilitators doivent créer un sentiment d'appartenance et faire émerger un but commun, ils doivent faire perdurer une structure horizontale (règles tacites ou explicites identiques pour tous, avec une organisation dynamique) et créer les conditions d'une gestion collective (autonomie des membres, décisions par vote ou consensus). Les entrepreneurship facilitators font émerger l'identité de ce groupe. Pour les communautés de pratique (processus d'apprentissage social émergeant de personnes ayant un centre d'intérêt commun et collaborant mutuellement), sur la base des travaux de Wenger (1998, 2005), les entrepreneurship facilitators doivent faire émerger un engagement mutuel (respect de l'engagement, climat de confiance et d'ouverture aux autres, partage des compétences et complémentarités), définir la finalité et les objectifs communs (faire interagir sur un but commun) et avec un répertoire partagé (terminologie, outils, routines, procédures, dossiers communs). Sur la base des travaux de Jean-François Noubel, les communautés pourront prendre plusieurs formes et des capacités distinctes seront définies pour les entrepreneurship facilitators associés : des capacités originelles (tout émergent, espace holoptique, contrat social, architecture polymorphe, objet-lien en circulation, organisation apprenante, économie du don) pour l'intelligence collective originelle ; des capacités dites pyramidales (division du travail, autorité, monnaie rare, normes et standards, panoptisme, interchangeabilité des individus) pour l'intelligence collective pyramidale ; des capacités dites en essaim (communication stigmergique, locale, indirecte, mise à jour en temps réel, inter régulée, économie du partage, sujet n'est pas l'agent mais l'objet, objet en mouvement perpetuel, sans fin définitive et intelligence aveugle car aucun individu n'a idée de l'enjeu de l'entité) pour l'intelligence collective en essaim et des capacités dites globales (monnaie suffisante, disponible en temps réel, normes et standards, système

d'information, interpénétration permanente avec le cyberespace, développement personnel, économie de la richesse) pour l'intelligence collective globale.

- **Capacités à faire collaborer les individus** : les entrepreneurship facilitators doivent repérer les intelligences individuelles, et créer les conditions de collaboration entre les individus, aussi bien dans la communication (discussion, écoute active, distribution de la parole), que dans les outils mis en place (ateliers, forums, outils en ligne, réseaux numériques, réseaux sociaux, wiki).
- **Capacité à mettre en œuvre une dynamique de groupe forte** : Les entrepreneurship facilitators devront connaître, intégrer et mettre en place une dynamique de groupe : former le groupe, aider les individus à se présenter, se connaître, faire évoluer le groupe et les individualités composants ce groupe, lever les tensions ou les blocages de groupe. En outre, ils devront anticiper les réactions, et aider le groupe à trouver des solutions adaptées et adéquates.
- **Capacité à mettre en mouvement un groupe** : capacité à faire émerger un plan d'action et à le mettre en œuvre. Le groupe ne doit pas rester dans la réflexion, mais doit passer dans une action commune, orientée et efficiente pour chaque individu.
- **Capacité à faire dialoguer ensemble des individus** : les entrepreneurship facilitators devront utiliser des méthodes pour faire dialoguer un collectif : suspension du jugement, écoute active, empathie, authenticité, bienveillance, égalité, ouverture aux autres et à leurs idées.

Les capacités de facilitation de l'intelligence artificielle (IA)

- **Capacité à faire collaborer les entreprenants avec des systèmes informants** : l'intelligence artificielle est dès aujourd'hui utilisée dans tous les domaines : amélioration de la relation client, logistique, processus RH de recrutement... Cela va de la gestion des mails, agendas, création de visuels, jusqu'à la traduction la gestion des talents, des outils de prédiction et d'innovation, en passant par des outils de veille, curation et de gestion de dossiers / fichiers. L'IA n'aura de sens que si elles possèdent des données à analyser, compacter, synthétiser et restituer. Les entreprenants auront à leur disposition des assistants numériques (qui vont leur permettre de faire à la place, de faire avec et de faire en plus). Pour se faire, ils vont devoir « nourrir » la machine (aller chercher, centraliser et entrer des datas dans la machine). Ils devront ensuite faire des choix d'automatisation, et créer de nouveaux rituels. Les

entrepreneurship facilitators devront dédramatiser, et aider les entreprenants à se familiariser avec ces systèmes informants.

- **Capacité à aider les entreprenants à éduquer les IA et à apprendre des IA** : l'un des membres d'une intelligence collective réussie sera une intelligence artificielle. Les entreprenants devront apprendre à collaborer avec des individus mais également avec des machines. Ils devront donc entrainer les IA, et apprendre à interagir avec elles. Les entrepreneurship facilitators devront créer les conditions pour intégrer ce nouveau collaborateur artificiel, pour développer la culture des datas aux entreprenants et pour les utiliser à bon escient : l'intelligence artificielle ne va pas mécaniser les processus, mais va rendre l'humain encore plus humain : aujourd'hui, c'est la machine qui gère nos mails, c'est la machine qui peut gérer nos agendas, qui gère notre veille quotidienne, qui nous propose les liens pertinents lors d'une recherche web, qui nous propose les vidéos, articles, images pertinents sur nos sites dédiés. Les entrepreneurship facilitators doivent faire prendre conscience aux entreprenants, et doivent leur conseiller d'autres outils, leur apprendre à s'en servir, à paramétrer convenablement pour que l'information proposée par l'IA soit la plus pertinence possible et puisse servir son utilisateur (exemple : si je paramètre mal un outil de curation, l'IA de cet outil ne me restituera pas la bonne information chaque jour).
- **Capacité à aider les entreprenants à contrôler les IA** : pour contrôler les IA, les entreprenants vont devoir apprendre à les nourrir, à leur donner des datas de qualité, et à comprendre et utiliser de bons algorithmes. Les entrepreneurship facilitators devront aider les entreprenants à faire la distinction entre les fautes et les erreurs : une faute est délibérée par l'humain, tandis que l'erreur est sans volonté humaine. Les entrepreneurship facilitators devront aider les entreprenants à redéfinir leurs missions et les missions de l'IA.
- **Capacité à aider les entreprenants à problématiser et à avoir l'esprit critique** : les entreprenants devront être acculturés, et devront poser les bonnes questions aux IA. L'IA va permettre aux entreprenants de faire à leur place les activités répétitives, de faire avec eux les activités routinières et de faire en plus et mieux des activités créatives. Les entrepreneurship facilitators devront être en capacité d'aider les entreprenants à choisir quoi déléguer, quoi garder, et que faire en plus, à contrôler le travail de l'IA et poser des problématiques comprises par l'IA.

- **Capacité à aider les entreprenants à s'acculturer à l'IA** : les entrepreneurship facilitators devront expliquer, aider les entreprenants à expérimenter, à accompagner l'intégration et à repenser les métiers et les activités. Il faudra que chaque individu recompose son mindset et devra imaginer comment faire différemment avec l'IA. La formation devra être installée et instaurée sur la longueur (Mooc, e-learning, cours en ligne, familiarisation).
- **Capacité à aider les entreprenants à penser la complémentarité avec l'IA** : l'IA modifie radicalement la façon de penser, d'avancer, de travailler. Les entreprenants devront réfléchir à leur nouvelle valeur ajoutée. Les entrepreneurship facilitators devront aider les entreprenants à se positionner dans leur rapport de flux et les aider à échanger de informations.

Les capacités de facilitation de l'intelligence émotionnelle (IE)

- **Capacité à aiguiller comment accepter ses propres émotions** : les entrepreneurship facilitators doivent créer les conditions pour que les entreprenants acceptent leurs émotions. Ils doivent connaître des techniques de développement personnel et aider les entreprenants à faire émerger une compréhension de leurs émotions profondes (peur, colère…). Les entreprenants doivent observer leurs émotions intérieures et apprendre à les accepter. Pour se faire, les entrepreneurship facilitators doivent donner les clés pour que les entreprenants s'autorisent à ressentir des émotions, sans jugement ni culpabilité. En termes d'émotions, le bien et le mal n'existent pas ; il n'y a pas de bonne ou de mauvaise émotion. C'est l'humain qui juge à postériori les émotions qu'il peut ressentir. Les entreprenants doivent apprendre à identifier, comprendre et prendre au sérieux leurs émotions.
- **Capacité à inviter l'entreprenant à verbaliser ses émotions** : deuxième étape, les entrepreneurship facilitators doivent inviter les entreprenants à nommer / verbaliser leurs émotions. Pour les verbaliser, il faut les connaître et les reconnaître. Les comportements sociaux vont dépendre de l'acceptation, de la connaissance et de la verbalisation de ses émotions. Cela permettra alors à l'entreprenant de comprendre ce qu'il ressent, surmonter des périodes de stress et d'anxiété, gérer son agressivité, exprimer ses affects. Les entrepreneurship facilitators doivent maîtriser l'écoute active et l'écoute bienveillante, sans jugement. Ils doivent créer le conditions pour que

l'entreprenant puissent découvrir, ressentir et expérimenter ses émotions, dans des jeux de rôle, ou des ateliers de découverte.

- **Capacité à inviter l'entreprenant à utiliser ses émotions** : troisième étape, les émotions permettront aux entreprenant d'actionner des éléments. Par exemple, l'entreprenant pourra développer son leadership : les entrepreneurship facilitators vont permettre à l'entreprenant d'adapter leur comportement en fonction des états émotionnels de leurs interlocuteurs, d'apprendre à faire un feedback en utilisant ses émotions ou encore savoir motiver les autres et donner des signes de reconnaissance. Les entrepreneurship facilitators doivent également apprendre aux entreprenants de ne pas réagir sous le coup d'une émotions : promesses regrettés lors de moment de joie euphorique, mauvaises actions ou paroles lors d'une peur, d'un sentiment d'insécurité ou de colère.
- **Capacité à inviter l'entreprenant à visualiser positivement un évènement** : quatrième étape, les entrepreneurship facilitators doivent aider les entreprenants à se projeter, et à visualiser positivement un évènement redouté ou non. C'est une préparation mentale utilisée par les sportifs de haut niveau, et qui vont visualiser positivement leur compétition afin d'améliorer leurs performances et leur concentration. Pour que les entreprenants réalisent leurs objectifs, les entrepreneurship facilitators peuvent les accompagner dans une visualisation positive (développement personnel) : représentation mentale de la situation et ressentir les émotions et sensations associées.
- **Capacité à aider les entreprenants à décoder et accepter / utiliser les émotions d'autrui** : pour une interaction sociale réussie, il est important de comprendre et de s'adapter à l'humeur d'autrui. Par exemple, il est important de déceler l'état d'esprit de ses interlocuteurs lors d'une négociation ou lors de la proposition d'une nouvelle idée. Pour se faire, les entrepreneurship facilitators doivent apprendre aux entreprenants de déceler les signes non verbaux (visage, posture, ton de la voix, attitude). Les entrepreneurship facilitators doivent donner ensuite des clés d'action aux entreprenants, par exemple, des outils de PNL (Programmation Neuro Linguistique). La PNL est une approche de développement personnel qui propose d'appliquer des modèles et des recettes destinées à améliorer la communication entre individus. Le but est d'observer et de décoder les comportements d'autrui afin de se les approprier et d'expérimenter des modèles. Exemple : le cadrage consiste à rassurer son interlocuteur

en lui donnant des éléments d'organisation comme le thème d'une réunion ou l'horaire. Débarrassé de ces inquiétudes, il se concentre alors sur le sujet. Autre exemple : La synchronisation est une technique de mimétisme avec son interlocuteur (même attitude, même posture, même vocabulaire employé, même rythme dans la voix). Cela renvoie des signes de parfaite entente, de compréhension et d'appartenance à un monde commun.

- **Capacité d'écoute empathique** : sur la base des travaux de Carl Rogers (1961), l'écoute empathique, ou écoute active, ou l'écoute bienveillante, consiste à écouter activement l'autre. La technique consiste à verbaliser les émotions et sentiments exprimés de manière tacite ou implicite. Les entrepreneurship facilitators doivent se positionner dans ce type d'écoute pour comprendre, ressentir et aider les entreprenants à développer leurs émotions et pour atteindre leurs objectifs. Pour être en phase d'écoute active, l'entrepreneurship facilitators doit adopter une attitude physique de disponibilité, exclure ses propres idées préconçues, être ni dans l'interprétation ni dans le jugement, questionner, donner des signes visuels et verbaux d'intérêt, reformuler, témoigner de l'empathie, rester neure et bienveillant.

Les capacités de facilitation de l'intelligence andragogique (IAn)

- **Capacité à se centrer sur l'individu** : sur la base des travaux de recherche de Hugues Lenoir, les entrepreneurship facilitators doivent s'adapter aux entreprenants (appartenance à un groupe social, à une culture, à ses mécanismes intellectuels). Ils doivent placer l'individu dans une attitude proactive et créer les conditions pour que l'individu soit acteur de son apprentissage et de son appropriation. L'appropriation et l'apprentissage d'un adulte ne passera que par une décision de sa part : il doit être motivé et impliqué. Pour répondre à cette motivation, les entrepreneurship facilitators doivent répondre aux besoins, attentes et intérêts des entreprenants, ils doivent clairement énoncer les objectifs et les livrables de leurs actions (de formation, de conseil, de coaching ou de mentoring). Les entrepreneurship facilitators doivent se baser sur l'expérience des entreprenants : les entreprenants appliquent leur esprit critique si les actions / conseils se heurtent ou sont en contradiction avec leur vécu.
- **Capacité à se centrer sur des éléments pratiques (et non théoriques)** : Les entrepreneurship facilitators doivent se centrer sur des réalités terrains concrètes et les éléments donnés, appréhendés ou construits doivent être applicables / réitérables dans

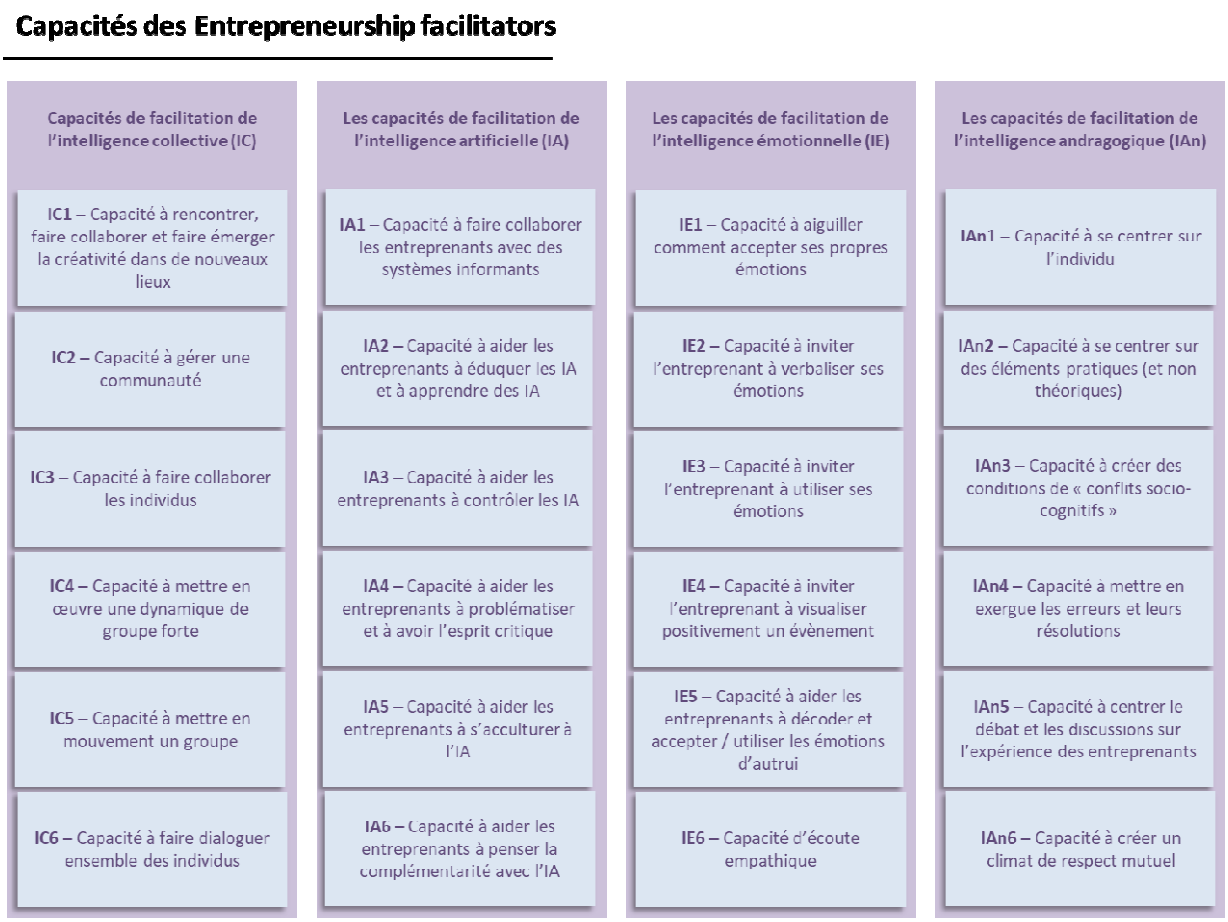
la réalité des entreprenants. Ils n'apprennent pas pour demain, ils apprennent pour aujourd'hui. Le rôle des entrepreneurship facilitators n'est pas d'apporter des savoirs et du contenu, mais de gérer des processus d'apprentissage et d'appropriation. Les entrepreneurship facilitators ne détiennent pas le savoir ultime et irréfutable : ils sont eux-mêmes participants d'un groupe, et expriment, au même titre que les entreprenants, leurs avis et points de vue qui ne sont ni la vérité vraie, ni une preuve, mais simplement une proposition en tant que personne et individu du groupe. Les entrepreneurship facilitators doivent connaître et reconnaître leurs limites. « L'enseignement aux adultes est davantage orienté vers la résolution de problèmes que vers le contenu » (Kearsley, 2010).

- **Capacité à créer des conditions de « conflits socio-cognitifs »** : sur la base des travaux de recherche de Lev S. Vygotski et Willem Doise, les conflits socio-cognitifs sont les interactions, échanges contradictoires et leurs effets sur la pensée et le raisonnement de l'individu et du groupe, qui selon eux est indispensable et nécessaire aux mécanismes d'apprentissage de l'adulte. La constitution de petits groupes va permettre des échanges, des débats, des espaces de production, d'appropriation et de mémorisation des éléments appréhendés. « Le lien avec les pairs, les personnes-ressources, l'environnement social constituent un facteur primordial de conquête active du savoir » (B. Aumont, P.-M. Mesnier). E. Bourgeois et J. Nizet (1997) complètent la théorie des conflits socio-cognitifs par des conflits intracognitifs (se retrouver face à eux-mêmes, à leurs difficultés). Selon eux, la conjugaison des conflits socio et intracognitifs permettent la meilleure appropriation.
- **Capacité à mettre en exergue les erreurs et leurs résolutions** : Pour Knowles en 1984, l'adulte apprend sur la base d'une erreur. Si sa compréhension ou son déroulement ne comporte pas d'erreur, nul besoin d'évolution ou d'apprentissage. Nous distinguons ici la faute de l'erreur. La faute renvoie à une action intentionnelle, tandis que l'erreur est un acte dépourvu d'intention, et qui est nécessaire à l'adulte pour avancer. Les entrepreneurship facilitators doivent créer les conditions de commettre des erreurs, pour ensuite inviter les entreprenants de comprendre, accepter et mettre en place une action correctrice pour résoudre le problème.
- **Capacité à centrer le débat et les discussions sur l'expérience des entreprenants** : Sur la base des travaux de Knowles en 1984, l'expérience des adultes doit être au cœur des tâches et des activités d'apprentissage. L'adulte n'a pas les mêmes capacités de

mémorisation que l'enfant. Il va davantage se tourner vers une résolution de problème immédiate. Pour se faire, il va se baser sur son vécu et sur son expérience pour appréhender l'apprentissage. Les entrepreneurship facilitators doivent baser leurs apports sur des projets / mises en situation qui encouragent les adultes à explorer le sujet. Pour acquérir la maîtrise d'une compétence, l'adulte ne peut se contenter de l'apprendre. Il doit trouver la réponse via une expérience direct : il est motivé, il est confronté à l'erreur, il procède par tâtonnements, il découvre par lui-même la réponse / l'action correctrice. Les entrepreneurship facilitators doivent soit faire resurgir une expérience passée réussie et qui a nécessité la mise en pratique de la notion à intégrer, soit une expérience passée non réussie qui aurait nécessité la mise en pratique de la notion à intégrer (verbalisation), soit créer les condition expériencielle pour se retrouver dans les conditions de nécessité face à la notion à appréhender (jeu de rôle, mise en situation réelle ou expériencielle, simulation).

- **Capacité à créer un climat de respect mutuel** : L'adulte a des préjugés, des certitudes et un orgueil qui peut le placer dans une certaine anxiété / refus du conseil de l'autre. De plus, les situations de stress, de hiérarchie et dichotomie sachant / apprenant ne sont pas des facteurs favorables à son appropriation. Les entrepreneurship facilitators doivent créer un climat de confiance mutuelle entre eux et les apprenants. Ils font partie intégrante du groupe et apprennent au même titre, ils ne possèdent pas la vérité vraie, mais proposent des processus d'appropriation. Ils doivent créer une atmosphère propice à des échanges respectueux, sans jugement de valeur. Ils ne doivent pas apporter une solution toute faite, mais permettre aux apprenants d'explorer les possibles par eux-mêmes et de choisir la solution opportune.

Figure 106 – Les capacités des Entrepreneurship facilitators



De ce travail de recherche à son actionnabilité

Un processus expérimenté

Lors de ce travail de recherche, nous avons créé un protocole de formation des entrepreneurship facilitators :

- Découverte du sujet et mise en situation d'accompagnement de publics augmentés (augmentés par le numérique, par un collectif, par un émotionnel fort et dédié aux adultes). Pour se faire, les acteurs de l'accompagnement ont suivi un MOOC (Massive Open Online Course) dédié à l'envie entrepreneuriale (10.400 internautes en 2014 et 6.000 internautes en 2017). Ils ont pu se rendre compte des quatre facteurs de complexité : Comment accompagner un collectif d'individus qui désirent entreprendre ? Comment accompagner des individus augmentés par des outils (forum

d'échange, pages collaboratives, réseaux sociaux, outils psychométriques) ? Comment accompagner des individus avec des contraintes émotionnelles disparates (publics en difficultés, en repositionnement professionnel, publics en recherche d'évolution de vie, en questionnement) ? Comment accompagner des adultes ? Le Mooc suivi se nomme « Désir d'entreprendre » et est construit, animé et orchestré par Pr. Mohamed Bayad accompagné par Aurélien Ferry.

- Formation de ces accompagnateurs pour les métamorphoser en entrepreneurship facilitators : à ce jour, nous avons formé près de 100 entrepreneurship facilitators (en région Grand-est, en région Bretagne, en région Centre, en région Pays-de-la-Loire, en Ile-de-France, et au Maroc). Suite à la phase de découverte, nous nous sommes rendu dans chacun des lieux d'accompagnement (5 régions françaises et 4 territoires marocains au total) pour les former aux techniques de facilitation des augmentations (intelligence collective, artificielle, émotionnelle et andragogique) : la problématique de nos publics augmentés, les figures de facilitation, les techniques de prescription (mentoring, coaching, expertise et conseil), les techniques d'accompagnement de collectifs, les méthodes causales et effectuales, les outils de l'intelligence artificielle (outils de suivi, les impacts du numérique sur la facilitation (social avec les évolutions du web, les impacts sur les entreprises, les impacts sur les relations professionnelles ; mobilité avec l'évolution des terminaux mobiles, les impacts sur l'organisation du travail, la disparition des frontières physiques de l'entreprise ; analytics avec le business intelligence, l'impact sur la connaissance des acteurs, les impacts sur les sources de pilotage ; cloud ou nuage numérique avec les impacts sur le rapport au numérique, les impacts sur les modèles économiques ; sécurité avec la protection des données, les impacts sur la protection des données personnelles, les impacts sur l'étanchéité des données personnelles / professionnelles), les techniques de l'intelligence émotionnelle (outils psychométriques), et andragogie.
- Formation des facilitateurs à l'animation d'un Spoc (Small Private Online Course) : appropriation de la plateforme pédagogique, du rôle d'animateur / modérateur des discussions (espace de discussion ouvert, visualisable et permettant l'échange entre tous les entreprenants, l'équipe pédagogique et l'équipe technique du cours. Cet espace permet des messages de nature interrogatives (questions liées au cours), et de nature à débattre (discussion et partage d'idées), sentiment de communauté), animation des pages collaboratives (permet la création, la modification et l'illustration

collaborative de pages, l'écriture collaborative de documents et le partage d'informations structurées. Ces pages sont visibles par tous, modifiables à volonté et permettent l'ajout d'informations à l'infini. Ces pages sont animées pour des travaux de groupes, des compte-rendus de cours, des phases de brainstorming et des synthèses d'idées), animation de communautés en ligne, intervention lors de lives ouverts à tous les internautes, animation des ateliers physiques (réponse aux interrogations, initier des travaux personnels, entamer des travaux de groupe, permettre des brainstorming collectifs).

- Nous avons organisé des regroupements des entrepreneurship facilitators pour un enrichissement mutuel et pour créer les contours de leur rôle, ainsi que des espaces numériques d'échanges collectifs. En outre, nous avons créé les conditions d'échanges point à point pour des enrichissement plus spécifiques.

Ce protocole mis en place, et les 100 entrepreneurship facilitators formés, nous avons expérimenté cette nouvelle forme d'accompagnement auprès de 2.949 entreprenants, dans différents univers et sous différentes modalités :

- 130 groupes d'une 15aine d'entreprenants (2000 auditeurs Cnam qui désirent devenir entreprenants) dans le cadre de JEDI Millenium, programme financé par la Caisse de Dépôts et de Consignation CDC), dans le cadre du Programme d'Investissement et d'Avenir (PIA) : Formation et intervention de 40 entrepreneurship facilitators de 5 régions françaises (Région Bretagne, Région Centre, Région Pays-de-la-Loire, Région Grand-Est, Région Île-de-France)
- 60 groupes d'une 15aine d'entreprenants (909 doctorants marocains) dans le cadre de Désir d'entreprendre Maroc, programme financé par d'ambassade de de France au Maroc : Formation et intervention de 50 entrepreneurship facilitators de 6 Universités marocaines (Université de Casablanca, Université d'El Jadida, Université de Rabat, Université de Settat, Université de Tanger-Tétouan et l'Université de Marrakech)
- 4 groupes d'une 10aine d'entreprenants (40 détenus en milieu fermés) dans le cadre d'émergence en centre pénitentiaire, programme financé par l'administration pénitentiaire : Formation et intervention de 10 entrepreneurship facilitators dans 4 centres distinctes (Centre pénitentiaire de Meaux-Chauconin, Centre pénitentiaire de Fresnes, Etablissement pénitentiaire de Nanterre, Centre de détention de Fleury-Merogis)

Ces différentes expérimentations nous ont permis de roder le process et les apports, contraintes et modes de fonctionnement des entrepreneurship facilitators, afin d'aboutir aux capacités énumérées ci-dessus.

Un processus réitérable

Nous possédons à présent un référentiel de capacité réitérables dans différents cadres et différents univers :

- Depuis 2009, le Cnam propose un parcours de formation-action menant au Titre Entrepreneur de petite entreprise (Niveau III enregistré au RNCP depuis le 21/04/2009, renouvellement le 19/07/2017), visant à permettre à des porteurs de projet de développement, création ou reprise d'entreprise, de conduire leur projet et d'être en capacité d'assurer une fonction structurante dans l'entreprise comme dirigeant ou comme personnel d'encadrement. L'un des modules qui compose ce titre s'intitule « AGIR » et consiste à un accompagnement entrepreneurial permettant à l'entreprenant d'appliquer des méthodes de gestion de projet et de gestion des compétences, de guider l'entreprenant dans la définition et la mise en œuvre du plan d'amélioration de ses compétences utiles au projet, de favoriser la régulation entre les acteurs du projet (pilote du projet, comité de pilotage, chef d'entreprise, ..), de contrôler le déroulement du projet tel que défini en début de formation, d'aider à réétalonner, réajuster le projet en fonction des aléas survenus en cours de déroulement du projet et de savoir conclure le projet dans le temps imparti. Aujourd'hui, c'est 150 experts-projet agréés, répartis sur l'ensemble du territoire, qui interviennent dans ce module « AGIR » et qui accompagnent quelques 800 entreprenants par an. Les retours terrains nous laissaient supposer des attentes et des besoins forts concernant les logiques d'accompagnement collectif, les besoins d'outils informatiques forts concernant la structuration de méthodologies de management de projet de de gestion des compétences, de relationnel impliquant et impactant, et d'identification des publics adultes. Ces retours sont en totale adéquation avec la thèse défendue ici. Le référentiel de capacité va permettre de consolider les actions, process et aptitudes de ces experts-projet, à différents niveaux :

  L'expert-projet augmenté par l'hybridation : Nous venons d'entamer un processus d'hybridation du Titre Entrepreneur de petite entreprise, pour le proposer à distance,

pour des publics éloignés (distance et temps). Pour se faire, nous avons intégré au projet des acteurs qui garantissent la validité scientifique des disciplines : Maria-Béatriz Salgado (Maître de conférences HDR, Cnam) pour le droit des affaires, Laurent Cappelletti (Professeur titulaire de la chaire Comptabilité de gestion et contrôle du Cnam) pour l'analyse de la rentabilité, Jean-Pierre Mouline (Maître de conférences, Université de Lorraine) pour le commercial et le marketing / communication, Larry Ben Simhon (Maître de conférences, LIRSA Cnam) pour la gestion, Vincent Pacini (Professeur associé, Cnam) pour l'innovation et la prospective, Dominique Sartori (Maître de conférences) pour le management de proximité et Jean-Claude Bouly (Professeur titulaire de la chaire Développement de la Petite Entreprise et Artisanat, Cnam) pour les processus de développement d'activité. Ces acteurs ont construit les référentiels des modules, puis le canevas du déroulement pédagogique de leur discipline : séquences vidéo, exercices d'application, quizz et QCM, lectures. Nous avons ensuite construit le matériel pédagogique (tournage des vidéos dans un studio d'enregistrement avec l'appui technique d'une équipe spécialisée, choix des éléments de lecture associés, création des exercices et des QCM). Avec l'ensemble de ces acteurs qui garantissent la validité scientifique et sur la base de la thèse défendue ici, nous sommes en cours de rédaction du référentiel de compétences de l'expert-projet augmenté (augmenté par ce nouveau scénario pédagogique, augmenté par le numérique et la plateforme, augmenté par l'alternance entre des phases distancielles (gestion collective à distance) et des phases présentielles (individualisées) et augmenté par un nouveau ressenti émotionnel et par l'andragogie).

L'expert projet augmenté par le système informant : Depuis 2009, en concertation avec le réseau des experts-projet, nous avons construit et structuré un outil de management de projet et de management des compétences. Cet outil permet de structurer et formaliser une finalité, des objectifs, un plan d'action avec une planification, un tableau de bord avec des indicateurs et des jalons, un tableau ressources, un suivi de projet, un bilan, une fiche de compétences, un plan d'amélioration des compétences et un bilan compétences. Chacun des entreprenants accompagnés construit, rempli et complète cet outil structurant qui lui sert de fil conducteur, de feuille de route, d'outil de collaboration et de dialogue avec les différents acteurs du projet. Aujourd'hui, l'outil est utilisé dans une démarche individualisée et personnelle. Nous entamons une réflexion de transformation de cet

outil en un outil informant, en ligne, qui va permettre une collaboration rapide, à distance, avec les différentes parties prenantes d'un projet. Afin de renforcer la logique collaborative, l'outil sera connecté et interconnecté entre les différents entreprenants pour apporter échanges, collaboration, entraide et conseil entre pairs. En outre, l'outil sera connecté à un ensemble de bases de données, permettant de démultiplier et simplifier les démarches de structuration de projet : lien avec les acteurs territoriaux, lien avec des outils de curation et de veille, lien avec des outils de prospective. L'outil sera doté d'une intelligence artificielle, liée à un chatbot, renforçant le sentiment d'appropriation de l'entreprenant, et permettant à l'outil de proposer des pistes de réflexion liées à l'apprentissage de l'IA au travers de la multitude des entreprenants qui rentrent des données (logique de big data et de nourrir l'IA). La simplification de l'outil, et les processus de propositions intelligentes de l'outil aux entreprenants laisseront plus de temps à la réflexion et au dialogue avec l'expert-projet : logique de dialogue émotionnel fort avec un acteur qui facilite la mise en exergue d'un projet et qui facilite l'appropriation des process et des outils d'un adulte.

A ce jour, le process d'ingénierie pédagogique est finalisé, nous avons hybridé 10 modules du Titre Entrepreneur de petite entreprise et nous entamons le process d'ingénierie commerciale et opérationnelle pour le mettre sur le marché, sur l'ensemble du territoire français.

- Depuis un an, nous avons créé un process d'émergence d'une idée entrepreneuriale : un hackathon nommé Cnamathon. Le but est d'imaginer et inventer en quelques heures des produits ou services innovants pour faire face aux défis de demain. L'innovation est aujourd'hui déterminante pour se démarquer, aussi bien lors d'une création d'entreprise, que dans le cadre d'un développement d'activité au sein d'une TPE, PME-PMI et entreprises artisanales. Elle permet de se différencier et de créer de la valeur ajoutée. Afin de sensibiliser le plus large public à cette exigence qui touche tous les secteurs et publics, sur le modèle connu de l'Hackathon, nous avons créé une déclinaison nommée Cnamathon. Ce dispositif s'adresse à tous les publics (auditeurs, startuppers, salariés d'entreprise etc…) qui souhaitent être sensibilisés aux démarches d'innovation dans un environnement collaboratif et ludique dans lequel ils pourront : imaginer, inventer, éprouver leurs idées, prototyper un service (voire un produit), structurer leur idée, présenter leur idée et la défendre devant un jury. Il ne nécessite

pas de pré requis particulier. Les participants à cet atelier collectif découvriront dans « l'action » un certain nombre d'outils et de méthodes : des techniques de créativité, une méthodologie pour créer un business model simple et pragmatique, des outils de veille, des outils de prototypage et de modélisation, et des outils pour concevoir rapidement un pitch de son projet. Les compétences ainsi révélées voire développées seront réitérables dans leurs projets personnels et professionnels, seul ou au sein d'une équipe. Il se déroule en plusieurs phases distinctes, séquentielles et itératives.

Le facilitateur aguerri et formé aux techniques de créativité : L'objectif de ce workshop est d'expérimenter plusieurs techniques de créativité (les irritants, la disruption, les inducteurs, la pensée latérale) afin de dégager des idées fortes et percutantes sur un domaine donné. Ce travail est orienté par un guide méthodologique comprenant une présentation de la technique de créativité, le déroulement, plusieurs exemples pratiques. Les techniques de créativité seront animées par un facilitateur formé à ce type de pratiques.

Le facilitateur aguerri et formé au Business Model Canvas : L'objectif de ce workshop est de représenter rapidement, simplement et schématiquement l'ensemble du Business model ou du modèle d'affaire (la segmentation clientèle, les canaux de distribution, la relation client, l'offre, les activités clés, les ressources clés, les partenaires clés, les coûts, les revenus, le modèle économique). Ce travail est orienté par un guide méthodologique comprenant une présentation des attendus (les clients, l'offre, l'infrastructure, la viabilité financière), le déroulement, plusieurs exemples pratiques et le jeu de questionnement pour le groupe. Cette méthodologie cadencée et rigoureuse sera orchestrée par un animateur formé à ce type de pratique.

Le facilitateur aguerri et formé au Design Thinking : Chacun des groupes devra imaginer des solutions techniques et en sélectionner une et une seule, la contextualiser, la prototyper et la tester auprès d'utilisateurs potentiels. Une décision sera alors prise pour passer à l'étape de pitch ou pour revenir à une autre solution technique. La méthodologie utilisée pour cette étape est la pratique du Design Thinking. Les groupes utiliseront des techniques formelles et pragmatiques pour imaginer le produit ou le service sur le prisme de l'expérience utilisateur (phase d'immersion qui est une étape d'ouverture et de compréhension de l'expérience utilisateur ; phase d'idéation pour générer rapidement et simplement des solutions techniques ; phase de décision pour sélectionner en groupe une et une seule solution technique ; phase de prototypage pour

créer rapidement un objet, une interface, une application non fonctionnel mais compréhensible ; phase de test pour obtenir rapidement des feedbacks sur la solution retenue et prototypée). Ce travail est orienté par un guide méthodologique comprenant une présentation des outils (personae, pain points, user journey, veille éclair, 6'UP, Papillon Voting, construction lego, maquettage PowerPoint, proposition de valeur), le déroulement, plusieurs exemples pratiques. Cette méthodologie cadencée et rigoureuse sera orchestrée par un animateur formé à ce type de pratique.

Le facilitateur aguerri et formé aux techniques de pitch : Chacun des groupes apprendra à pitcher rapidement et simplement sa solution technique pour convaincre le jury. Ce travail sera orienté par un guide méthodologique comprenant la méthode et l'organisation, le séquencement et le rythme d'un pitch réussi. Cette méthodologie cadencée et rigoureuse sera orchestrée par un animateur formé à ce type de pratique. Chacun des groupes pitchera sa solution technique devant un jury qui déterminera l'équipe vainqueur.

A ce jour, l'ingénierie pédagogique est finalisée, l'outil est créé et nous avons formé deux facilitateurs sur une région test (Grand Est) et expérimenté auprès de 40 entreprenants. Nous entamons à présent le process d'ingénierie opérationnelle et commerciale pour le mettre sur le marché, sur l'ensemble du territoire français.

Pour conclure

« Pour accompagner les entreprenants de demain, les acteurs de l'accompagnement devront se métamorphoser en facilitateurs pour faire émerger l'intelligence collective, pour collaborer avec l'intelligence artificielle, faire preuve d'intelligence émotionnelle et permettre l'intelligence andragogique. » Aurélien Ferry, 2018

Bibliographie

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, *50*(2), 179-211.

Algar, R. (2007). Collaborative consumption. *Leisure Report*, *4*, 72-83.

Attali, J. (2013). *Pour une économie positive*. Fayard.

Audet, J. (2004). L'impact de deux projets de session sur les perceptions et intentions entrepreneuriales d'étudiants en administration. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, *17*(3), 221-238.

Bachelet, R., Verzat, C., Hannachi, A., & Frugier, D. (2004, March). Mesurer l'esprit d'entreprendre des élèves ingénieurs. In *Communication au 3éme congrès de L'Académie de l'entrepreneuriat*.

Bakkali, C., Messeghem, K., & Sammut, S. (2010). Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences. Management & Avenir, (9), 149-162.

Barès, F., & Persson, S. (2011). Le coaching comme révélateur du potentiel entrepreneurial. Revue internationale de Psychosociologie, 17(42), 179-196.

Bassal, C. (2013). Colère, joie, tristesse… les émotions au travail: comment les réguler?.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, *37*(2), 122.

Baumard, P., & Ibert, J. (2007). Quelles approches avec quelles données?.

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. M. (2007). La collecte de données et la gestion de leurs sources.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, *117*(3), 497.

BAYAD, M., & Uk, N. (2012). La communauté de pratique comme un outil d'accompagnement en entrepreneuriat. 11H–12H30 ATELIERS EN PARALLELE, 43.

BAYAD, M., Ait Razouk, A., & KLEBER, A. (2013). Peter Pan au pays de l'entrepreneuriat: apparition d'un mYthe?. *Actes du 8ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, 22-25.

Bayad, M., El Fenne, A., & Ferry, A. (2016). Porteurs de projet en recherche d'un nouvel emploi et entrepreneuriat: sortir de la dichotomie opportunité/nécessité. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *15*(3), 205-229.

Bayad, M., Gallais, M., Marlin, X., & Schmitt, C. (2010). Entrepreneuriat et TPE: la problématique de l'accompagnement. *Management & Avenir*, (10), 116-140.

Bayad, M., & Liouville, J. (2001, June). Impact des pratiques de GRH administrative et stratégique sur les performances: Proposition et test d'un modèle causal. In Communication à la 10 ème Conférence de l'AIMS, du (Vol. 13).

Belet, D. (1993). Prestations de conseil auprès des PME/PMI et processus d'apprentissage de leurs dirigeants: pour une autre conception du métier de conseil en management. *Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, *6*(2), 109-134.

Berger-Douce, S. (2005). L'accompagnement entrepreneurial par un incubateur universitaire–Le point de vue critique d'un créateur. Présenté à IVème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris.

Berger-Douce, S., & Paradas, A. (2012). *La responsabilité sociale et environnementale: des convictions de l'entrepreneur à ses réalisations* (No. emse-00730907).

Bergmann, H., & Sternberg, R. (2007). The changing face of entrepreneurship in Germany. *Small Business Economics*, *28*(2-3), 205-221.

Bernard, C., Le Moign, C., & Nicolaï, J. P. (2013). L'entrepreneuriat féminin. *Document de travail du CAS*, (2013-06).

Bhola, R., Verheul, I., Thurik, R., & Grilo, I. (2006). Explaining engagement levels of opportunity and necessity entrepreneurs.

Blignières-Légeraud, A. D. (1986). Pratiques et théorie de la recherches participante dans le domaine de la formation et de l'emploi (Doctoral dissertation, Paris 13).

Blondeel, S., Pochet, B., Collette, C., Delbushaye, T., Frédéric, F., Lanners, C., ... & Thirion, P. (2015, September). DOCUPOLE: un cours en ligne d'initiation à la recherche documentaire modélisé en MOOC. In *Former aux compétences informationnelles à l'heure du Web 2.0 et des discovery tools*(pp. 20-28).

Bloom, H. K. (2003). *Le principe de Lucifer: une expédition scientifique dans les forces de l'histoire. Le cerveau global*. Le jardin des livres.

Bond, F. W., Hayes, S. C., Baer, R. A., Carpenter, K. M., Guenole, N., Orcutt, H. K., ... & Zettle, R. D. (2011). Preliminary psychometric properties of the Acceptance and Action Questionnaire–II: A revised measure of psychological inflexibility and experiential avoidance. *Behavior therapy*, *42*(4), 676-688.

Bonoma, T. V. (1985). Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal of marketing research*, 199-208.

Borges, C., Simard, G., & Filion, L. J. (2005). *Entreprendre au Québec, c'est capital!: résultats de recherches sur la création d'entreprises*. HEC Montréal [Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier].

Bostman, R., & Rogers, R. (2011). What's Mine is Yours. How Collaborative Consumption is Changing The Way We Live. *London: HarpersCollinsPublishers*.

Botsman, R., & Rogers, R. (2011). What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live.

Bourguiba, M., PATUREL, M. R., SCHMITT, M. C., & VERSTRAETE, M. T. (2007). *DE L'INTENTION A L'ACTION ENTREPRENEURIALE: APPROCHE COMPARATIVE AUPRES DE TPE FRANÇAISES ET TUNISIENNES* (Doctoral dissertation, Thèse de doctorat, Université Nancy 2).

Boutillier, S., Laperche, B., & Uzunidis, D. (1999). La légende de l'entrepreneur. Le capital social, comment vient l'esprit d'entreprise.

Bowen, D. D., & Hisrich, R. D. (1986). The female entrepreneur: A career development perspective. *Academy of management review*, *11*(2), 393-407.

Boyd, N. G., & Vozikis, G. S. (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship theory and practice*, *18*(4), 63-77.

Bradmetz, J., & Schneider, R. (2001). Désir, croyance, émotion: nœud borroméen ou nœud gordien?. *Enfance*, *53*(3), 270-280.

Bréchon, P. (2017). Populations urbaines, populations rurales.

Brockhaus, R. H., Horwitz, P. S., Sexton, D. L., & Smilor, R. W. (1986). The art and science of entrepreneurship. *The psychology of the entrepreneur*, *2*(11), 25-48.

Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation* (Doctoral dissertation, Université Pierre Mendès-France-Grenoble II).

Bruyat, C. (2001). Créer ou ne pas créer?. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *1*(1), 25-42.

Bygrave, W. D., & Hofer, C. W. (1992). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and Practice*, *16*(2), 13-22.

Cantillon, R. (1755). Première partie. *Essai sur la nature du commerce en général*, 1-15.

Carleton, R. N., Norton, M. P. J., & Asmundson, G. J. (2007). Fearing the unknown: A short version of the Intolerance of Uncertainty Scale. *Journal of anxiety disorders*, *21*(1), 105-117.

Carrier, C., Julien, P. A., & Menvielle, W. (2006). Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin: une synthèse des études des 25 dernières années. *Gestion*, *31*(2), 36-50.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, *4*(4), 497-505.

Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American psychologist*, *54*(3), 165.

Cartier, M. (1997). *Le nouveau monde des infostructures*. Les Editions Fides.

Chabaud, D., Messeghem, K., & Sammut, S. (2010). Vers de nouvelles formes d'accompagnement?. Revue de l'Entrepreneuriat, 9(2), 1-5.

Charles-Pauvers, B., & Schieb-Bienfait, N. (2010). La compétence entrepreneuriale: la gestion des ressources humaines au service des démarches d'accompagnement: le cas des coopératives d'activité et d'emploi. Gestion 2000.

Charlot-Valdieu, C., Da Cunha, A., Debizet, G., & Outrequin, P. (2013). Mutation écologique et transition énergétique.

Chonchol, J. (1986). Le défi alimentaire: la faim dans le monde. FeniXX.

Christensen, C., Dyer, J., & Gregersen, H. (2013). *Le gène de l'innovateur: cinq compétences qui font la différence*. Pearson.

Cloët, H., & Vernazobres, P. (2012). La place du coaching dans l'accompagnement de l'entrepreneuriat: l'évolution des idées et des pratiques en France, sa traduction dans les faits en Languedoc-Roussillon. Management & Avenir, (3), 121-141.

Colin, N., Landier, A., Mohnen, P., & Perrot, A. (2015). Économie numérique. *Notes du conseil d'analyse économique*, (7), 1-12.

Cornet, A., & Constantinidis, C. (2004). Entreprendre au féminin. *Revue française de gestion*, (4), 191-204.

COSTER, M. (2003). Entrepreneur et entrepreneuriat. *Cadres et entrepreneuriat*, 7.

Couteret, P., & Audet, J. (2006). Le coaching, comme mode d'accompagnement de l'entrepreneur. Revue internationale de psychosociologie, 12(27), 139-157.

Culliere, O. (2003, June). La légitimité d'accompagnateur des organismes institutionnels de conseil en management auprès des TPE. In *conférence AIMS*.

Cuzin, R., & Fayolle, A. (2004). Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise. La Revue des sciences de gestion: direction et gestion, 39(210), 77.

Danjou, I. (2004). *Entreprendre: la passion d'accomplir ensemble*. Editions L'Harmattan.

De Rosnay, J. (1986). *Le cerveau planétaire*. Olivier Orban.

Demailly, D., & Novel, A. S. (2014). Économie du partage: enjeux et opportunités pour la transition écologique. *Studies*, (3/14).

Deschamps, B., Fatien, P., & Geindre, S. (2010). Accompagner le repreneur d'entreprise: conduire, escorter mais aussi guider. Gestion 2000, 27(3).

Devalière, I. (2009). De l'inconfort thermique à la précarité énergétique, profils et pratiques des ménages pauvres. *Informations sociales*, (5), 90-98.

Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment*, *49*(1), 71-75.

Dilts, R. (1990). *Changing belief systems with NLP*. Meta Publications.

Domenach, H. (1996). De la «migratologie»... *Revue européenne des migrations internationales*, *12*(2), 73-86.

Donegan, E., Dugas, M. J., Seidah, A., Geninet, I., Harvey, P., & Doucet, C. (2010). Changes in symptoms and intolerance of uncertainty during cognitive-behavioural therapy for generalized anxiety

disorder. In *Poster presented at the annual meeting of the Association for Behavioral and Cognitive Therapies, San Francisco, USA*.

Dufourcq, J. (2002). A la charnière?. *Politique étrangère*, 471-486.

Emin, S. (2004). Les facteurs déterminant la création d'entreprise par les chercheurs publics: application des modèles d'intention. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *3*(1), 1-20.

Estay, C., Durrieu, F., & Diop, P. (2011). Motivation entrepreneuriale et logique d'action du créateur. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, *24*(1), 135-165.

Fabbri, J., & Charue-Duboc, F. (2013). Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs: le cas de La Ruche. *Management international/International Management/Gestiòn Internacional*, *17*(3), 86-99.

Fayolle, A., & Bégin, L. (2009). Entrepreneuriat familial: croisement de deux champs ou nouveau champ issu d'un double croisement?. *Management international/Gestion Internacional/International Management*, *14*(1), 11-23.

Felson, M., & Spaeth, J. L. (1978). Community structure and collaborative consumption: A routine activity approach. *American Behavioral Scientist*, *21*(4), 614-624.

Filion, L. J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat: historique, évolution, tendances. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, *10*(2), 129-172.

Filion, L. J. (2000). Typologie d'entrepreneurs- Est-ce vraiment utile?. *Cahier de recherche- Ecole des hautes études commerciales. Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter*.

Filion, L. J., & Fondation de l'entrepreneurship. (1997). *Réaliser son projet d'entreprise*. Montréal: Éditions Transcontinental.

Fradin, J., Aalberse, M., Lefrançois, C., Gaspar, L., & Le Moullec, F. (2011). *L'intelligence du stress: Mieux vivre avec les neurosciences*. Editions Eyrolles.

Frédéric, D. E. J. E. A. N. (2008). Religion et géographie. *Intervention au séminaire du GSRL «Religions et religiosités minoritaires en ultramodernité» le jeudi*, *14*.

Frederick, S. (2005). Cognitive reflection and decision making. *Journal of Economic perspectives*, *19*(4), 25-42.

Frederick, S. (2005). Cognitive reflection and decision making. *Journal of Economic perspectives*, *19*(4), 25-42.

FRONTINI, M., & GARBARINO, S. (2014). Galanet, Galapro, Miriadi, les MOOC et les SPOC: peuton parler d'évolution de l'espèce?.

Gadrey, J. (2004). L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. *Une mise en perspective sur la base de travaux récents*.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, *26*(4), 331-362.

Gallais, M., & Boutary, M. (2014). Accompagner l'entrepreneur dirigeant de PME: faut-il adapter les savoirs ou les relations?. Revue internationale PME, 27(3-4), 51-69.

Garel, G., & Mock, E. (2012). *La fabrique de l'innovation*. Dunod.

Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *American journal of small business*, *12*(4), 11-32.

Gasse, Y. (2011). Un modèle de la démarche entrepreneuriale: le cas de l'Université Laval. *Entreprendre & innover*, (3), 19-32.

Gasse, Y., Lacasse, R. M., Tremblay, M., Guénin-Paracini, T., & Brousseau Doiron, P. (2006). Étude sur les intentions entrepreneuriales des étudiants post-secondaires de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine. *Centre d'entrepreneuriat et de PME Faculté des sciences de l'administration Université Laval Québec, décembre, Qc G1K 7P4*.

Gatewood, E. J., Shaver, K. G., & Gartner, W. B. (1995). A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation. *Journal of business venturing*, *10*(5), 371-391.

Gendolla, G. H., Wright, R. A., & Richter, M. (2012). Effort intensity: Some insights from the cardiovascular system. *The Oxford handbook of human motivation*, 420-438.

Genoud, P., & Moeckli, A. (2010). Les tiers-lieux, espaces d'émergence et de créativité. *Revue économique et sociale*, (2).

Gharbi, V., & Torres, O. (2013). La dimension salutogène de l'accompagnement entrepreneurial. Journée Thématique, 3ème rencontre entre entrepreneurs, réseau et chercheurs.

Giacomin, O., Guyot, J. L., Janssen, F., & Lohest, O. (2006). Logique d'action des primo-créateurs d'entreprise en Région wallonne: Identité et dynamiques push-pull. In *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales. 8ème Congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME*.

Giacomin, O., Guyot, J. L., Janssen, F., & Lohest, O. (2008). Motivations de création de nécessité et d'opportunité et secteurs de création. In *Congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME*.

Giacomin, O., Janssen, F., Guyot, J. L., & Lohest, O. (2010). Entrepreneuriat contraint et volontaire: quel impact sur le choix sectoriel des entrepreneurs?. *Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, *23*(3-4), 211-243.

Giroux, N. (1994). La communication interne: une définition en évolution. *Communication et organisation*, (5).

Godet, M., & Bouly, J. C. (2015). *Bonnes nouvelles des territoires: Grand Prix 2014*. Odile Jacob.

Godet, M., Durance, P., Mousli, M., & Bouly, J. C. (2010). *Créativité et innovation dans les territoires*. La documentation française.

Gomez-Breysse, M., Jaouen, A., & Saleilles, S. (2012). *Le projet de vie, moteur de l'entrepreneur du XXIème siècle* (No. hal-00741537).

Grandjean, A., & Jancovici, J. M. (2014). *Le Plein s' il vous plaît. La solution au problème de l'énergie*. Le Seuil.

Gratz, K. L., & Roemer, L. (2004). Multidimensional assessment of emotion regulation and dysregulation: Development, factor structure, and initial validation of the difficulties in emotion regulation scale. *Journal of psychopathology and behavioral assessment*, *26*(1), 41-54.

Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of personality and social psychology*, *85*(2), 348.

Guidat, C., & Dupont, L. (2011). *Lorraine Smart Cities Living Lab: white paper on living labs* (Doctoral dissertation, Institut National Polytechnique de Lorraine; Université de Lorraine).

Guillemet, P. (2014). Panoramique MOOC. Premières réflexions. *Distances et médiations des savoirs. Distance and Mediation of Knowledge*, *2*(5).

Halévy, M. (2005). *L'âge de la connaissance: principes et réflexions sur la révolution noétique au 21ème siècle*. M21 Editions.

Harrison, R. T., & Hart, M. (1983). Factors influencing new-business formation: a case study of Northern Ireland. *Environment and Planning A*, *15*(10), 1395-1412.

Hernandez, É. M., & Marco, L. (2006). *Entrepreneur et décision: de l'intention à l'acte*. Eska.

Heutte, J. (2011). *La part du collectif dans la motivation et son impact sur le bien-être comme médiateur de la réussite des étudiants: Complémentarités et contributions entre l'autodétermination, l'auto-efficacité et l'autotélisme* (Doctoral dissertation, Université de Nanterre-Paris X).

Heylighen, F., & Bollen, J. (1996). The World-Wide Web as a Super-Brain: from metaphor to model. In *Cybernetics and Systems' 96. R. Trappl (Ed.). Austrian Society For Cybernetics*.

Hughes, K. D. (2003). Pushed or pulled? Women's entry into self-employment and small business ownership. *Gender, Work & Organization*, *10*(4), 433-454.

Jaouen, A., Loup, S., & Sammut, S. (2005). L'accompagnement par les pairs: du transfert de connaissances à l'apprentissage conjoint. *IVème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*.

John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1991). The big five inventory—versions 4a and 54.

Johnston, M. M., & Finney, S. J. (2010). Measuring basic needs satisfaction: Evaluating previous research and conducting new psychometric evaluations of the Basic Needs Satisfaction in General Scale. *Contemporary Educational Psychology*, *35*(4), 280-296.

Kleber, A., & Persson, S. (2016). Fidéliser des managers de la Génération Y. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *22*(53), 155-186.

Kleber, A., Afa, N., & Bayad, M. (2014). *Evaluation du potentiel intrapreneurial: une innovation managériale pour fidéliser les salariés de la Génération Y?* (No. hal-01376007).

Krueger Jr, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of business venturing*, *15*(5-6), 411-432.

Krueger, N. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship theory and practice*, *18*(1), 5-21.

Krueger, N. F. (1993, August). " GROWING UP ENTREPRENEURIAL?": DEVELOPMENTAL CONSEQUENCES OF EARLY EXPOSURE TO ENTREPRENEURSHIP. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1993, No. 1, pp. 80-84). Academy of Management.

Krueger, N. F., & Carsrud, A. L. (1993). Entrepreneurial intentions: applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, *5*(4), 315-330.

Lagarde, V. (2006). Interrogation du mythe de l'entrepreneur à travers la trajectoire inégale d'un créateur persistant. *Management et Sciences Sociales*, (1), 69-97.

Lallemand, C. (2015). *Towards consolidated methods for the design and evaluation of user experience* (Doctoral dissertation, University of Luxembourg, Luxembourg).

Lang, F. R., & Carstensen, L. L. (2002). Time counts: Future time perspective, goals, and social relationships. *Psychology and aging*, *17*(1), 125.

Larrère, C., & Larrère, R. (1997). Du bon usage de la nature: pour une philosophie de l'environnement.

Le Boterf, G. (1994). De la compétence. *Essai sur un attracteur étrange*.

Learned, K. E. (1992). What happened before the organization? A model of organization formation. *Entrepreneurship theory and practice*, *17*(1), 39-48.

Léger-Jarniou, C., & Saporta, B. (2006). L'accompagnement en situation entrepreneuriale: pertinence ou cohérence. Revue de l'Entrepreneuriat, 5(1), 9-12.

Letowski, A. (1987). *Les systèmes socio-culturels de l'artisanat face aux mutations* (Doctoral dissertation, Paris 9).

Lévy, P. (1997). *Collective intelligence*. New York: Plenum/Harper Collins.

Levy-Tadjine, T. (2011). Peut-on modéliser la relation d'accompagnement entrepreneurial?. La Revue des Sciences de Gestion, (5), 83-90.

Liouville, J., & Bayad, M. (1998). Human resource management and performances. Proposition and test of a causal model. German Journal of Human Resource Management, 12(3), 337-351.

Lorenzi, J. H., Toledano, J., & Pastré, O. (1980). *La crise du XXe siècle*. Economica.

Lorrain, J., Belley, A., & Dussault, L. (1998). Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE). Congrès international francophone sur la PME, Nancy, 22-24.

Malglaive, G. (1990). Enseignement à des adultes. *Paris, PUF*.

Mason, C. M. (1989). Explaining recent trends in new firm formation in the UK: some evidence from South Hampshire. *Regional Studies*, *23*(4), 331-346.

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, *27*(4), 267-298.

McClelland, D. C. (1967). *Achieving society* (Vol. 92051). Simon and Schuster.

McMullen, J. S., Bagby, D., & Palich, L. E. (2008). Economic freedom and the motivation to engage in entrepreneurial action. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*(5), 875-895.

Messeghem, K., Sammut, S., Chabaud, D., Carrier, C., & Thurik, R. (2013). L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance?. Management international, 17(3), 65.

Mitrano-Méda, S., & Véran, L. (2014). Une modélisation du processus de mentorat entrepreneurial et sa mise en application. Management international/International Management/Gestiòn Internacional, 18(4), 68-79.

Moore, J., & Sonsino, S. (2003). What is Leadership Unplugged?. In *Leadership Unplugged* (pp. 1-21). Palgrave Macmillan, London.

Moreau, R. (2006). Quelle stabilité pour l'intention entrepreneuriale. *8e Congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME, Fribourg/Suisse*, 25-26.

Morel, L., Dupont, L., & Lhoste, P. (2015, June). When innovation supported by Fab Labs becomes a tool for territorial economic development: example of the first mobile Fab Lab in France. In *IAMOT 2015 The 24th International Conference for the International Association of Management of Technology*.

Myers, I. B. (1962). The Myers-Briggs Type Indicator: Manual (1962).

Noubel, J. F. (2004). Intelligence collective, la révolution invisible. *TheTransitioner, publié en novembre*.

Nziali, E., & Fayolle, A. (2012). L'entrepreneuriat en France: une comparaison internationale. *Global Entrepreneurship Monitor*.

Octobre, S. (2009). Pratiques culturelles chez les jeunes et institutions de transmission: un choc de cultures?. *Culture prospective*, (1), 1-8.

Oldenburg, R. (1989). *The great good place: Café, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts, and how they get you through the day*. Paragon House Publishers.

Orfeuil, J. P. (2001). L'évolution de la mobilité quotidienne: comprendre les dynamiques, éclairer les controverses.

Paturel, R. (2004). Les choix méthodologiques de la recherche doctorale française en entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *3*(1), 47-65.

Pénin, J., Hussler, C., & Burger-Helmchen, T. (2011). New shapes and new stakes: a portrait of open innovation as a promising phenomenon. *Journal of Innovation Economics & Management*, (1), 11-29.

Persson, S., & Rappin, B. (2015). Les dissidences du coaching et leur éclairage pour la GRH. RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, (1), 104-114.

Persson, S., & Bayad, M. (2007). L'accompagnement des porteurs de projets par le coaching entrepreneurial. *Revue internationale de psychosociologie*, *13*(31), 147-168.

Pesqueux, Y. (2002). *Organisations: modèles et représentations* (No. hal-00479590).

Pesqueux, Y. (2014). Entrepreneur, entrepreneuriat (et entreprise): de quoi s' agit-il?.

Piaget, J. (1977). *La naissance de l'intelligence chez l'enfant* (Vol. 370). Neufchâtel, Switzerland: Delachaux et Niestlé.

Pichault, F., & Pleyers, M. (2012). Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (No. 2, pp. 39-54). ESKA.

Pierre, X., & Burret, A. (2014). L'apport des espaces de travail collaboratif dans le domaine de l'accompagnement des entrepreneurs: l'animation de réseaux de pairs. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *13*(1), 51-73.

Pisano, G. P., & Verganti, R. (2008). Which kind of collaboration is right for you. *Harvard business review*, *86*(12), 78-86.

Plane, J. M., & Torres, O. (1998). Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME?. *Actes du CIFEPME*.

Pleyers, G. (2004). Des black blocks aux alter-activistes: pôles et formes d'engagement des jeunes altermondialistes. *Lien social et Politiques*, (51), 123-134.

Pluchart, J. J. (2014). L'approche par les ressources des réseaux d'accompagnement entrepreneurial. Recherches en sciences de gestion, (3), 47-71.

Radu, M., & Redien-Collot, R. (2010). Le discours de l'accompagnement en quête d'impact: Pour une modélisation de la communication en situation d'accompagnement entrepreneurial. Gestion 2000, 27(3).

Rager, J., Rebeix, D., Cherix, G., Maréchal, F., & Capezzali, M. (2013). MEU: An urban energy management tool for communities and multi-energy utilities. *CISBAT, Lausanne, Switzerland*.

Reynolds, P. D. (1992). Sociology and entrepreneurship: Concepts and contributions. *Entrepreneurship theory and practice*, *16*(2), 47-70.

Reynolds, P. D., Bygrave, W. D., Autio, E., Cox, L. W., & Hay, M. (2002). Global Entrepreneurship Monitor: Executive Report London Business School and Kauffman Center.

Richomme-Huet, K., & d'Andria, A. (2013). L'accompagnement entrepreneurial par et pour les mampreneurs. Management international/International Management/Gestiòn Internacional, 17(3), 100-111.

Ritsilä, J., & Tervo, H. (2002). Effects of unemployment on new firm formation: Micro-level panel data evidence from Finland. *Small business economics*, *19*(1), 31-40.

Robert, I., Binninger, A. S., & Ourahmoune, N. (2014). La consommation collaborative, le versant encore équivoque de l'économie de la fonctionnalité. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, *5*(1).

Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy: Its current practice, implications, and theory, with chapters*. Houghton Mifflin.

Rosenberg, M. (2015). *Society and the adolescent self-image*. Princeton university press.

Rouer, M., & Gouyon, A. (2007). *Réparer la planète: la révolution de l'économie positive*. JC Lattès, Becitizen.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, *55*(1), 68.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, *55*(1), 68.

Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): a reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of personality and social psychology*, *67*(6), 1063.

Scherer, R. F., Adams, J. S., Carley, S. S., & Wiebe, F. A. (1989). Role model performance effects on development of entrepreneurial career preference. *Entrepreneurship theory and practice*, *13*(3), 53-72.

Schlotz, W., Yim, I. S., Zoccola, P. M., Jansen, L., & Schulz, P. (2011). The perceived stress reactivity scale: Measurement invariance, stability, and validity in three countries. *Psychological assessment*, *23*(1), 80.

Schmitt, C. (2015). Du réparateur au facilitateur: changement de regard sur l'accompagnement. Entreprendre & innover, (4), 93-101.

Schmitt, C. (2008). *Regards Sur L'e´volution Des Pratiques Entrepreneuriales*. PUQ.

Schmitt, C., & Bayad, M. (2008). L'entrepreneuriat comme une activité à projet. *Revue internationale de psychosociologie*, *14*(32), 141-159.

Schumpeter, J. (1928). The instability of capitalism. *The economic journal*, *38*(151), 361-386.

Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and individual differences*, *25*(2), 167-177.

Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (2010). The general self-efficacy scale (GSE). *Anxiety, Stress, and Coping*, *12*, 329-345.

Scott, M. G., & Twomey, D. F. (1988). The long-term supply of entrepreneurs: students' career aspirations in relation to entrepreneurship. *Journal of small business management*, *26*(4), 5.

Seligman, M. E. (2006). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. Vintage.

Shapero, A., & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship.

Shin, D. C., & Johnson, D. M. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social indicators research*, *5*(1-4), 475-492.

Smith, N. R. (1967). The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company.

Suire, R. (2004). Des réseaux de l'entrepreneur aux ressorts du créatif: quelles stratégies pour les territoires?. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, *17*(2), 123-143.

Theodoraki, C., & Messeghem, K. (2015). Écosystème de l'accompagnement entrepreneurial: une approche en termes de coopétition. Entreprendre & innover, (4), 102-111.

Tkachev, A., & Kolvereid, L. (1999). Self-employment intentions among Russian students. *Entrepreneurship & Regional Development*, *11*(3), 269-280.

Torres, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. *5ème Congrès International sur la PME*, 25-27.

Vaesken, P., Torterat, C., & Fauconnier, A. (2007). Innovation dans les méthodes d'accompagnement du créateur: vers le développement d'une formation au métier d'accompagnateur en couveuses d'entreprises à l'Essai. 5ème Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat.

Valéau, P. (2006). L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute. Revue de l'Entrepreneuriat, 5(1), 31-57.

Vallerand, R. J., & Thill, E. (1993). Les fondements de la psychologie de la motivation. *Introduction à la psychologie de la motivation*, 533-582.

Van Auken, H., Stephens, P., Fry, F. L., & Silva, J. (2006). Role model influences on entrepreneurial intentions: A comparison between USA and Mexico. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, *2*(3), 325-336.

Van der Yeught, C., & Bon, V. (2016). Quand une innovation sociale produit de l'innovation responsable-Une analyse par les capacités dynamiques appliquée aux petites organisations touristiques. *Revue Française de Gestion*, *42*(255), 27-40.

Vedel, A. (2016). Big Five personality group differences across academic majors: A systematic review. *Personality and individual differences*, *92*, 1-10.

Verstraete, T., & Saporta, B. (2006). Création d'entreprise et entrepreneuriat. *Editions de l'ADREG*.

Verzat, C., Gaujard, C., & François, V. (2010). Accompagner des futurs entrepreneurs en fonction de leurs besoins à chaque âge de vie. Gestion 2000, 27(3).

Veyer, S., & Sangiorgio, J. (2006). L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques: le cas des Coopératives d'Activités et d'Emploi. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *5*(2), 89-102.

Vieillard, S., & Harm, J. (2013). La régulation des émotions au cours du vieillissement normal. *L'Année psychologique*, *11*, 595-628.

Wacheux, F. (1996). Méthodes qualitatives de recherches en gestion.

Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baliousis, M., & Joseph, S. (2008). The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale. *Journal of Counseling Psychology*, *55*(3), 385.

Zélem, M. C., Beslay, C., Gournet, R., Huzé, M. H., Cyssau, R., & au Québec, E. (2010). Analyse sociotechnique comparée des dispositifs de réduction des situations de précarité énergétique et construction de stratégies d'intervention ciblées.

Zongo, G. (1999). What is a telecentre. *A review of best practice and models. Paper at the Building the Information Community in Africa*.

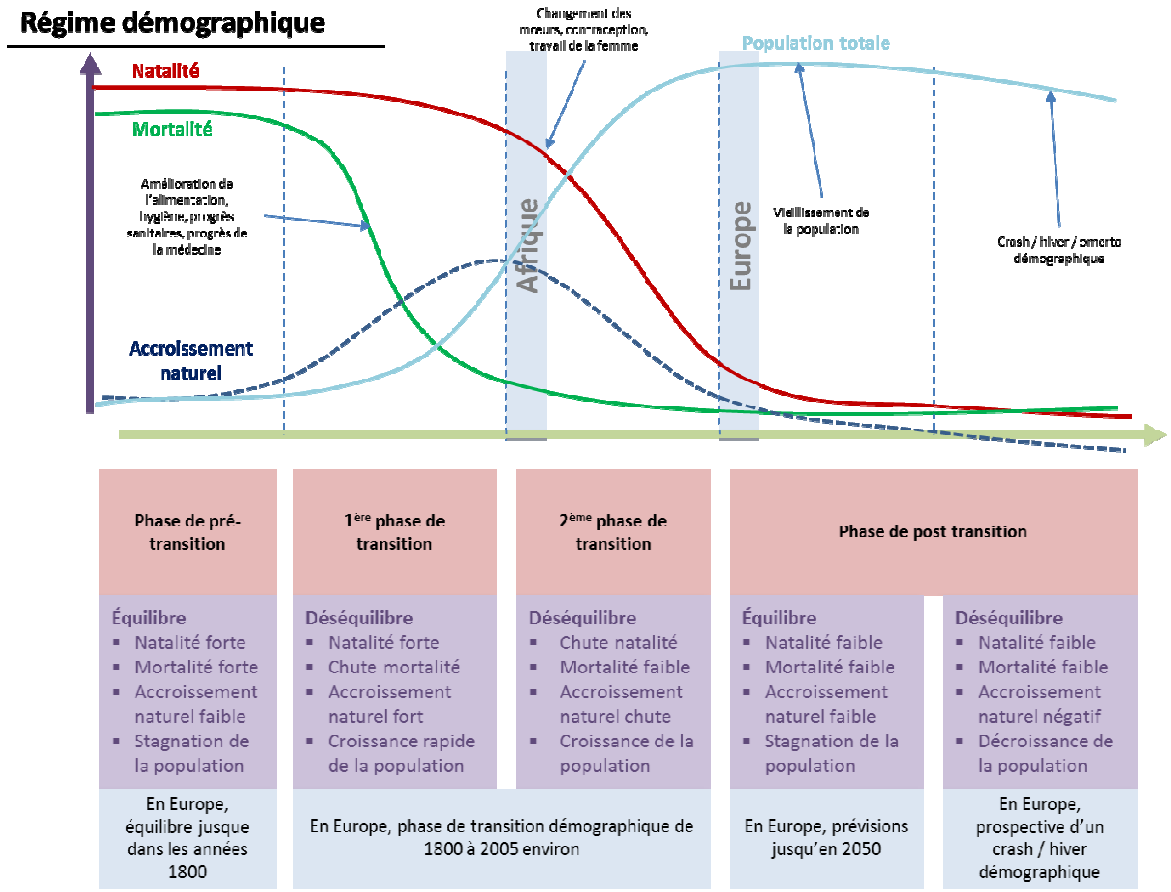
Annexes

Annexe 1 : Les grandes mutations

Mutations sociétales et générationnelles

Le vieillissement de la population : Le régime démographique a connu différentes phases. Afin d'effectuer une analyse prospective de l'évolution démographique, il est important de se pencher sur les évolutions passées. La phase de pré-transition, avant 1800 en France, était une phase ou la natalité et la mortalité étaient fortes. L'accroissement de la population était donc assez faible. Il en découlait une certaine stagnation du volume de population. Lors de la première phase de transition, nous observons une chute de la mortalité due à des facteurs d'amélioration de l'alimentation, une hygiène grandissante, des progrès sanitaires sans précédent, et les progrès de la médecine. Toutefois, lors de cette première phase de transition, la natalité est restée haute. L'accroissement naturel a donc fortement évolué. Lors de la deuxième phase de transition, la mortalité est restée faible, toutefois, la natalité a chuté : montée des méthodes contraceptives, changement des mœurs, travail de la femme. L'accroissement naturel a chuté, toutefois, la croissance de la population a suivi son évolution. Nous arrivons aujourd'hui en Europe dans une phase post-transition. La natalité et la mortalité sont faibles. La population va progressivement stagner pour arriver à une valeur limite dans les années 2050.

Figure 107 - Evolution du régime démographique des siècles passés à 2050



Plusieurs modèles sont prévus pour les décennies suivantes. Notamment le modèle de décroissance de la population due à une inversion entre la natalité et la mortalité. Le facteur le plus flagrant dans cette phase de post-transition va être le vieillissement de la population (moins de natalité et baisse de la mortalité). Il s'agit ici de s'intéresser aux impacts prévisibles du vieillissement de la population. Selon le PRB (Population Reference Bureau, Washington), et en dépit des apparences, l'explosion démographique mondiale est plus derrière nous que devant nous. Selon leur étude de 2015, la population mondiale devrait atteindre huit milliards en 2025 et un peu plus de 9 milliards en 2050. Elle se stabiliserait ensuite aux alentours de dix milliards. Il devient alors flagrant que les enjeux démographiques pour les années et décennies à venir ne seront pas l'explosion démographique mondiale, mais un facteur encore plus complexe à gérer de manière globale pour la première fois dans l'histoire de l'humanité : une modification radicale de la pyramide des âges avec une explosion radicale de la part des séniors dans le monde. Ce constat est bien entendu à rapprocher des taux de natalité par pays, des taux de mortalité et de l'évolution de l'espérance de vie. Selon Jean-Louis Chambon, les grands enjeux démographiques du XXIe siècle ne seront pas dus à la hausse exponentielle de

la population mais à son vieillissement. Selon lui, « nourrir près de 10 milliards de terriens » en fin de siècle sera paradoxalement et contrairement aux idées reçues, sans doute plus aisé que de trouver les nouveaux équilibres politiques, économiques et sociaux qu'engendrent cette déformation de la pyramide des âges. Les modèles politiques d'après-guerre construits sur et pour une population jeune devra être entièrement revue pour une population vieillissante. L'ensemble des gouvernements du monde entier ont déjà entamé cette évolution : hausse du temps de travail, redéfinition des systèmes de retraites, évolution de l'âge de passage à la retraite… Les conséquences pour les pays leaders, industrialisés et émergents dans le monde seront nombreuses : Les taux de croissance seront plus faibles ; L'innovation va ralentir, ce qui conditionne également le taux de croissance ; La demande des ménages sera en adéquation à ce vieillissement ; Les finances publiques, hérités des générations précédentes, vont largement peser sur les nouvelles générations d'actifs ; Les taux d'intérêts seront plus faibles que les périodes précédentes ; Le vieillissement est défavorable aux actifs risqués, donc aux actions ; L'immobilier souffrira également du vieillissement. Dans le même temps, les pays pauvres actuellement, continueront de croitre ce qui renforcera leurs impacts géopolitiques. Une baisse démographique imaginée : Michel Schooyans, professeur émérite de l'Université catholique de Louvain (Belgique), parle d'un « crash démographique » et Alfred Sauvy, démographe réputé, et Gérard-François Dumont, Professeur à la Sorbonne, parlent quant à eux d'un « hiver démographique ». Selon eux, le taux de natalité baisserait pour se retrouver sous le taux de mortalité, provoquant une diminution importante de la démographie mondiale. Michel Godet, professeur et économiste, et Evelyne Sullerot, sociologue et écrivaine, dénoncent quant-à-eux une « omerta démographique ». Selon eux, si les pouvoirs publics et politiques ne peuvent traiter le problème par le « haut » (papy-boom à venir et vieillissement de la population), ils doivent le traiter par le « bas » en encourageant les naissances. Le recul de la mortalité et la maîtrise de la fécondité : Amélioration de l'hygiène et des conditions de vie, progrès techniques dans l'agriculture, apparition progressive d'une médecine efficace (préventive et curative), mise en place de système de santé… Des facteurs multiples et interdépendants qui ont favorisé la croissance de l'espérance de vie depuis deux siècles. Selon le Pr Francis Gendreau, Comité international de coopération dans les recherches nationales en démographie (CICRED), l'espérance de vie moyenne au niveau mondial était de 46 ans en 1950. Elle atteint 67 ans aujourd'hui et pourrait dépasser 76 ans en 2050. Toutefois, les disparités sont fortes en fonction du stade de développement des pays. Si l'espérance de vie dans les 30 pays les plus développés dépasse les 75 ans (et atteint

80 ans au Japon, au Canada, en Suisse et en Suède), certains pays ont une espérance de vie inférieure à 45 ans (Sierra Leone, Malawi, Ouganda, Zambie, Rwanda, …). Ce constat est dû à divers facteurs qui s'entremêlent : graves difficultés politiques, épidémie type SIDA, … Selon le Pr Francis Gendreau, le recul de la mortalité va dépendre des « politiques de santé intégrées dans une politique cohérente de développement, avec le renforcement des systèmes de santé, un accès facilité aux médicaments de base, mais aussi des efforts en vue d'améliorer l'hygiène, l'approvisionnement en eau potable, l'assainissement, la nutrition, ce qui passe par une politique d'éduction et une politique de gestion des ressources et de l'environnement ».

La fécondité mondiale tend à diminuer. Cela passe par plusieurs facteurs. Tout d'abord, les pays développés sont passés d'une fécondité « traditionnelle » à une fécondité « maîtrisée », via des dispositifs d'aide et de financement publics et politiques. Il faut associer ces éléments à une évolution grandissante des moyens de contraception dans les pays développés ou en développement et une baisse de la mortalité infantile. Même si les baisses ne sont pas identiques d'un continent à un autre, les nations unis constatent une baisse de la fécondité sur l'ensemble des continents et prévoient une diminution pour les années à venir. Pour le Pr Francis Gendreau, cette baisse de la natalité est « favorisée par l'amélioration générale des conditions économiques et sociales et par des politiques de planification familiale intégrées dans les systèmes de soins de santé (baisse de la mortalité infantile), dans une politique d'éducation et dans une politique de promotion de la femme. »

La mobilité des populations : La répartition de la population humaine sur la surface du globe, au-delà de l'accroissement naturel (Natalité / Moralité) dépend des courants migratoires. Cette mobilité modifie l'effectif de la population des pays (migrations internationales) mais également les répartitions géographiques internes (urbanisation et migrations internes). Ces flux dépendent des conditions économiques, politiques et des conditions de vie des pays de départ et des pays d'accueil. En ce qui concerne les migrations internationales (migrations de travail, mouvements de réfugiés), elles dépendront de pressions démographiques, de changements climatiques, d'appels de main d'œuvre. En ce qui concerne les migrations internes, l'urbanisation est un phénomène important des dernières décennies. Selon les nations unis, 30 % de la population mondiale vivait en ville en 1950 et 47 % aujourd'hui. Les projections estiment à 60 % en 2030. Cela va entrainer une augmentation de mégalopoles (agglomérations de 10 millions d'habitants et plus). Cette urbanisation pose de multiples problèmes estime le Pr Francis Gendreau auxquels doivent faire face les gouvernements et les

municipalités : création d'emplois, construction de logements, transports urbains, délinquance, approvisionnement des marchés, accès aux combustibles, assainissement…

Ubérisation et mobilité : Selon Hervé Domenach, Professeur d'Analyse démo-spatiale, IUAR, Directeur de recherche honoraire de l'IRD, les grandes tendances démographiques planétaires vont entrainer 3 facteurs :

- Facteur transport : Les révolutions industrielles et technologiques engendrent des moyens de communication grandissants et des moyens de transport énormes. Les distances se réduisent grandement entre les Hommes. Cela implique une re disposition des territoires habités. Deux facteurs : Croissance économique grâce à la révolution des transports : aménagement des réseaux terrestres, maritimes et des espaces aériens ; Nuisances et atteintes de l'environnement : consommation énergétique élevée, pollution atmosphérique, asphaltisation, dégradation des écosystèmes et des paysages
- Facteur déplacement forcé de population : Les nouvelles activités humaines ont entraîné le déplacement forcé (intra et extra territorial) de millions de personnes pour diverses causes : Causes de situations catastrophiques (conflits armés, accidents industriels, pollution chimique, …) ; Cause d'installation d'infrastructures (barrages, exploitations minières…) ; Cause de dégradation des écosystèmes terrestres, fluviaux et marins (concentrations foncières, épuisement des sols, salinisation…). Au début des années 1980, on a commencé à parler de réfugiés environnementaux (déforestation, réchauffement climatique, désertification, catastrophes naturelles et industrielles). Ce processus devrait s'accentuer dans les années et décennies à venir (nouveaux facteurs climatiques, érosion des sols, réchauffement planétaire, pollution de l'eau…).
- Facteur de concentration des populations : En 2007, sur la planète, il y avait autant d'urbains que de ruraux (avec de larges disparités entre les pays) selon les Nations Unies. En 2050, la proportion d'urbains atteindra entre 75 et 80%. Cette urbanisation exponentielle apporte ses menaces et ses opportunités : Effets négatifs : développement anarchique, conditions humaines, sanitaires et écologiques précaires dans les premiers temps, mode de consommation des ressources à redéfinir, logistique de traitement des déchets à optimiser, maîtrise des habitats, infrastructures, équipements, réseaux de transport à repenser. Pour certains pays non développés ou en voie de développement, cela implique une coexistence de modernité et de pauvreté, de réglementations inadaptées, infrastructures médiocres, inexistence des secteurs vitaux

(voirie, adduction de l'eau potable, alimentation en électricité, réseaux d'assainissement). Effets positifs : Facilitation de l'administration logistique, réduction des coûts de gestion des transports, des services sanitaires, de sécurité, d'éducation, limitation des déperditions de productivité. L'urbanisation permet ainsi une meilleure préservation des ressources naturelles, une meilleure gestion des effectifs de population à investissement égal.

Toutefois, l'urbanisation exponentielle apporte des modifications structurelles importantes en termes de consommation, de la place des marchés et des flux économiques.

Les conséquences des mutations démographiques : Selon Jean-Hervé Lorenzi, économiste français, les conséquences de ces mutations démographiques (flux migratoires, natalités, mortalités et vieillissement de la population) seront nombreuses.

- Un niveau de santé élevé : Dans un premier temps, il faudra assurer un niveau de santé élevé des populations vieillissantes dans un contexte de finances publiques tendues. Plus globalement, il faudra repenser entièrement les systèmes d'offres de soins pour répondre aux nouvelles formes de consommation des séniors : développement et structuration des offres de services à la personne, maintien des personnes à domicile (engorgement des maisons de retraites, des hôpitaux et des cliniques), prise en charge des personnes âgées. Cela va-t-il changer la place des séniors dans notre économie ? Dans les réponses publiques ? Dans les réponses privées ? Et la place des séniors dans les cercles familiaux ?
- Un conflit générationnel : le patrimoine et les revenus intergénérationnels seront de plus en plus marqués au profit des séniors. Les investissements vont alors changer radicalement au profit de placements sans risque au détriment de d'investissement court terme pour des projets à risques (lancement d'une entreprise, innovation, …). Les modes de consommation seront altérés pour glisser d'une consommation distractive vers une consommation mesurée et maitrisée (santé, placement à long terme, …). Est-ce que ces conflits générationnels seront cohérents avec la réponse des marchés ? Est-ce que cela va accentuer les inégalités sociales ?
- L'inégalité des pays en termes de zones de production : la main d'œuvre des pays émergents en termes de produits manufacturés sera forte tandis que les pays industrialisés vont connaître un déclin de la production. Cela va entrainer un glissement (déjà entamé depuis plusieurs décennies) des compétences et des emplois

au profit du tertiaire dans les pays industrialisés. Ces considérations ne sont-elles pas contradictoires aux modes de consommation émergents (locavorisme, consommation de produits locaux, proximité) ? Ne va-t-on pas accentuer le décalage entre les zones de production, les marchés de vente et les zones de consommation ?

- Les séniors au cœur de l'économie : le travail des séniors et leur productivité sera un sujet crucial pour maintenir une croissance des pays développés. Allongement de la durée de cotisation, système de retraites complémentaires, leviers politiques de réduction des revenus des retraités et de l'évolution de l'âge de départ à la retraite seront des sujets cruciaux pour l'avenir.
- Des systèmes de retraite à adapter : la solidarité intergénérationnelle fait peser les charges des retraites sur les actifs. Le vieillissement de la population va engendrer des charges plus lourdes pour les actifs. Selon le conseil d'orientation des retraites, le ratio retraités / actifs (dit ratio de dépendance) est de 0,3 dans les années 2000-2010. Il sera de 0,5 en 2030. Il faudrait augmenter de 2/3 les cotisations retraites pour assurer le même niveau de vie relatif aux retraités en 2030.

Les impacts de la transition démographique : Selon la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) rattachée au Ministère du Travail, 300.000 créations d'emploi sont à anticiper dans le secteur de l'aide à la personne à l'horizon 2020. Ces créations permettront de répondre aux besoins liés à l'accompagnement des personnes âgées, du maintien à domicile et des soins inhérents. En intégrant le renouvellement des équipes, 579.000 postes seraient à pourvoir d'ici 2022 (aides à domicile, assistantes maternelles, employés de maison, …). Selon une enquête du Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie (CREDOC), la consommation des personnes âgées va engendrer des dépenses globales sur cinq secteurs : La santé (57% des dépenses de santé sont le fait de personnes de plus de 60 ans) ; L'alimentation ; Les autres biens et services, dont l'assurance et les services et soins personnels ; L'équipement des foyers ; Les loisirs.

Les répercussions des mutations démographiques dans la sphère géopolitique : La mondialisation et l'effondrement du monde bipolaire font place à un monde à multiples niveaux. Selon Jean Dufourcq, les zones du monde vont connaître des interactions sans précédent modifiant radicalement nos états, nos gouvernements, nos façons de consommer, nos façons de vivre…

- Maîtrise des énergies : le monde se fracture autour des notions de la maîtrise des systèmes énergétiques. Maîtrise des ressources fossiles, gisement de parcs éoliens ou hydroliens, questions du nucléaire
- Maîtrise des ressources : autrefois, la maîtrise des ressources était assimilée aux matières premières. Aujourd'hui, les « monnaies d'échange » sont multiniveaux : ressources matérielles certes, mais également ressources humaines (la main d'œuvre et les zones de production changent de continent), l'information devient une ressource (celui qui maîtrise l'information, maîtrise le débat et les enjeux)
- Maîtrise alimentaire : la maîtrise de l'eau et de la nourriture va être de plus en plus pesante pour la planète : enjeux liés à la surpopulation mondiale, accès à l'eau potable et à l'assainissement, agroressources, phénomène d'urbanisation
- Maîtrise des territoires : enjeux humains liés aux flux désordonnés de population, migration, recrudescence des menaces terroristes, remise en cause internes des états (régionalisation, autonomie, séparatisme, indépendantisme, …).

Toutes ces modifications mondiales et territoriales dues aux mutations démographiques créaient des interstices qui vont favoriser la création tout d'abord de niches de marchés, puis progressivement, des marchés matures, qui sont autant de possibilités de développement d'activité pour les entreprenants de demain.

Mutations économiques et industrielles

Selon Jacques Chonchol, chilien, ancien ministre, professeur émérite de la Sorbonne, « chaque époque a connu une pensée socio-économique dominante ». De 1945 au milieu des années 1970, les pensées socio-économiques dominantes sont celles d'un capitalisme contrôlé par l'état. L'état contrôle les marchés, l'état corrige les excès, l'état apporte une législation du travail, l'état établit les règles du fonctionnement de la société et enfin, l'état agit sur l'économie pour assurer le plein emploi. Depuis quelques années, la pensée socio-économique dominante n'est plus le capitalisme contrôlé par l'état, mais un capitalisme à la place de l'état. Dans la pensée dominante, l'état est vu comme un frein au développement économique, l'impôt est vu comme un frein à l'action, la pensée dominante souhaite que la santé, l'éduction et l'information soient privatisés. Pour Jacques Chonchol, ce glissement de la pensée socio-économique dominante entraine un glissement du pouvoir. Le pouvoir

n'appartient plus à l'état avec des éléments matériels (terres, ressources naturelles, machines) mais appartient à des industriels avec des éléments immatériels (connaissances scientifiques, hautes technologies, informations, communications, publicités, finances). Nous observons une dématérialisation de l'économie et un glissement du pouvoir vers des entreprises industrielles comme par exemple le secteur micro-électronique et informatique. Ces oligarchies qui possèdent le pouvoir de décision et de contrôle se retrouvent au-dessus de tous les pouvoirs légitimes, politiques et sociaux en place au sein des états nationaux.

Première conséquence, le marché financier échappe complétement au contrôle des gouvernements. Les flux financiers ne se basent plus sur des biens réels, mais sur des spéculations qui ne sont pas synonymes de création de richesse, d'amélioration des conditions humaines ou de mise en valeur des espaces.

Deuxième conséquence, les investissements deviennent internationaux. Cela entraine une redistribution des lieux d'implantation des systèmes productifs industriels : délocalisations, fusions, alliances, changement des repères commerciaux. Les groupes industriels deviennent progressivement des groupes financiers qui « décident et arbitrent en permanence l'usage des capitaux engagés dans les diverses activités de leurs filiales ». On voit se dessiner les monopoles de demain.

Troisième conséquence, on voit apparaître des « mégasystèmes » mondiaux au service des intérêts immédiats des groupes financiers privés qui prennent le pouvoir de décision aux pouvoirs publics, aussi bien dans les transports (aviation, automobile), que dans les communications (télévisions, banques d'images, réseaux informatiques) et dans les sciences et la recherche (espace, génétique humaine, nucléaire).

Pour Jacques Chonchol, « dans le nouveau monde qui se forme, les réseaux de groupes financiers-industriels sont devenus l'acteur principal des politiques économiques ». Les conséquences de ce glissement de pouvoir sont nombreuses. Dans un premier temps, on assiste à une criminalisation de l'économie (trafic illégal, drogue, formes maffieuses de production, évasion fiscale, caisses noires des entreprises…). Dans un deuxième temps, cela entraine un recul social considérable (chômage, baisse des salaires, pauvreté et exclusion, disparités, dettes, précarité). Deux scénarios sont imaginés pour l'économie de demain :

- Scénario 1 : Poursuite de la montée des consortiums privés avec les conséquences qu'ils engendrent
- Scénario 2 : Prise de conscience planétaire avec la définition d'un nouvel humanisme.

La réponse sera peut-être définie par les évolutions technologiques et numériques.

Mutations technologiques et numériques

Concernant la mutation technologique et numérique, plusieurs visions existent, des techno-septiques aux utopies et promesses les plus folles. Entre ces deux tendances, toute la palette prospectiviste existe. Au-delà de visions indépendantes et disruptives, les visions sont complémentaires et cumulatives.

La vision des réseaux supports de l'information et de la communication : Selon Thomas Gibertie, spécialiste en stratégie web et performances digitales, à l'origine de plusieurs publications liées à une vision anthropologique du numérique et du digital, "la mutation numérique n'est pas tant technologique que sociale, économique, scientifique et culturelle". Dans un premier temps, il convient d'énumérer les quatre réseaux supports du numérique, qui ont des modèles économiques distinctes : Le réseau des profils et des documents (Google, Facebook, frontière vie privée / vie professionnelle, capitalisme de l'attention, monétisation du temps) ; Le réseau des objets et des robots (expansion de l'automatisation et de l'assistance dont l'impact sera sur l'emploi et le chômage) ; Le réseau des services (Uber, AirBnB, servicialisation de la propriété des biens) ; Le réseau de l'ADN (abstraction de l'Homme en tant que sujet, ramenée à une séquence génétique computable au service d'une économie de la santé et une économie assurantielle).

La vision du changement de nos rapports à l'information : Selon Gilles Babinet, la révolution numérique engendre cinq bouleversements :

- Le numérique bouleverse l'accès à la connaissance. Aujourd'hui, une simple connexion à Internet suffit pour avoir accès à l'ensemble du savoir mondial, par exemple une encyclopédie participative multilingue comme Wikipedia. Pour Gilles Babinet, cette dimension est similaire à la révolution de l'imprimerie, avec une montée en puissance de l'accès au savoir ;
- Le numérique révolutionne la formation et l'éducation. Il n'est plus nécessaire d'être physiquement présent au cours pour recevoir une formation de qualité, d'où l'émergence de nouvelles formes de cours, via des MOOC, des SPOC, des formations hybrides, ou à distance, avec l'apport des classes inversées ;
- Le numérique remet en cause les fondements de notre système d'organisation socio-politique. Le numérique supprime les intermédiaires pour relier l'utilisateur final au

producteur. Par exemple, les blogs et réseaux sociaux permettent aux auteurs de converser rapidement et simplement avec les lecteurs sans l'aide des éditeurs. Le milieu musical change également avec les outils tel que Youtube. Ce système de désintermédiation se repend dans tous les domaines, créant ainsi un tout nouveau réseau d'intermédiaire, ce que certains nomment sous la dénomination d'Uberisation de la société. Les réseaux politiques en vont de même. Le numérique connecte de façon directe les citoyens aux décisions politiques. Les décisions deviennent des processus collaboratifs impliquant les citoyens. Le réseau glisse d'un milieu professionnel (éditeurs, maisons de disques, groupements politiques...) vers un milieu opérationnel et de mise en relation (Uber, AirBnB, participation citoyenne) ;

- Le numérique permet l'essor des objets connectés et du big data. Dans le milieu de la santé par exemple, nous glissons progressivement d'une logique de guérison à une logique de prévention. Les capteurs intègrent nos vies (montres connectés, smartphones, applications sportives, santé.). Les objets vont nous quantifier. On parle du mouvement "Quantified self" (soi quantifié) ;
- Le numérique permet l'essor massif de nouveaux robots. Les robots vont poursuivre le replacement des forces productives. On peut par exemple citer les véhicules autonomes qui vont progressivement remplacer / accompagner le conducteur.

Gilles Babinet nous offre une vision très optimiste du rapport que nous allons entretenir avec les nouvelles technologies du numérique.

La vision de la transformation économique induite par le numérique : Pour Georges Nahon, auteur de l'ouvrage "Le village numérique mondiale. La deuxième vie des réseaux", l'économie vient de rentrer dans une grande transformation due à ce qu'il appelle les 4D :

- Digitalisation : selon lui, tout ce qui peut être digitalisé le sera, il suffit de décrire, modéliser et représenter en digital un processus, un produit ou un service. Ce produit digitalisé pourra ensuite être transmis sur des réseaux, stocké, traité, reproduit, partagé, enrichie par d'autres... De plus, la généralisation et l'augmentation du nombre de capteurs dans nos vies (objets connectés, capteurs électroniques dans les maisons ou dans les entreprises par exemple) augmente de manière exponentielle les informations qui vont enrichir les produits digitalisés créant ainsi de nouveaux produits ou services, de nouvelles expériences et de nouvelles entreprises ;
- Démonétisation : De nouveaux modèles économiques apparaissent avec les nouvelles échelles induites par le numérique. Une invention digitale pouvant être généralisée et

démultipliée, le marché atteignable s'en trouve radicalement démultiplié. Des modèles payants, des modèles de location, des modèles gratuits, des modèles gratuits / payant (publicité, premium, ...) ;

- Désintermédiation : Le digital réduit / élimine ou transforme les intermédiaires. Les utilisateurs finaux ou des particuliers deviennent de nouveaux contributeurs (par exemple : commerce en ligne, gestion de flottes de taxis, location de chambres, prêt entre particuliers) ;
- Disruption : Le digital perturbe le jeu des acteurs en place, perturbe les modes de vie, altère la structure même de l'économie et la nature de la concurrence. De nouveaux acteurs imprévus apparaissent sur des marchés, plus rapides, plus agiles que les establishments en place. Ces nouvelles entreprises changent les règles du jeu face à des entreprises en place qui ont besoin, elles, de préserver le passé (par exemple : Uber face aux taxis traditionnels qui doivent préserver leur licence).

Georges Nahon se risque à l'ajout de deux autres "D" :

- Destruction : le digital est synonyme de destruction de valeur et de destruction d'emplois ;
- Domination : le marché est dominé par de nouveaux acteurs qui se retrouvent à des positions imprenables. Les acteurs historiques doivent rapidement "changer".

Mutations énergétiques et environnementales

Selon Rob Hopkins, enseignant britannique en permaculture et initiateur des villes en transition, la transition écologique est "un ensemble de principes et de pratiques formées à partir des expérimentations et des observations d'individus, de groupes, de villages, villes ou communes, lorsqu'ils ont commencé à travailler sur les problématiques de résilience locale, d'économie en boucle et de réduction des émissions de CO2". Au-delà de la préservation de la planète, les enjeux de la transition écologique doivent avoir une lecture multi-niveau : mix énergétique, politique industrielle, compétitivité et emplois, maitrise de la demande d'énergie, consommation des ménages, justice sociale et précarité, questions climat-énergie, impacts environnementaux et sanitaires, sécurité d'approvisionnement et balance commerciale, fiscalité et financement, ... Pour faire une analyse cohérente, il convient de répartir les enjeux de la mutation énergétique, écologique et environnementale en plusieurs rubriques :

- La transition énergétique : La transition énergétique est une subdivision de la transition écologique beaucoup plus globale. La finalité de la transition énergétique est de passer progressivement des énergies fossiles (pétrole, gaz naturel, charbon) et des énergies technologiques et centralisées (nucléaire, incinération), vers des énergies propres, sûres et décentralisées (énergie solaire thermique ou photovoltaïque, éolien, énergie hydraulique, géothermique, marémotrice, biomasse, bioénergie). Cette transition énergétique devra s'accompagner de nouveaux systèmes de stockage de l'énergie, de réseaux intelligents et des systèmes permettant la non déperdition d'énergie (produire le juste nécessaire, élimination systématique de toutes les déperditions dans les bâtiments par exemple...).
- Transition comportementale et sociotechnique : Cette transition n'est pas simplement technique, elle s'accompagne d'une transition comportementale et sociotechnique. Il faut repenser la politique énergétique de manière globale : passer d'une économie de demande à une nouvelle économie d'offre et passer d'une production centralisée à une production décentralisée ;
- Transition de la biodiversité : La biodiversité est la diversité du vivant sur la terre (diversité des écosystèmes, des espèces et des gènes). Cet enjeu est à la fois éthique et essentiel à la société humaine à travers les services écosystémiques (bénéfices offerts aux sociétés humaines par les écosystèmes) : les services d'approvisionnement (nourriture, combustibles, matériaux, médicaments) ;
- Transition des services de régulation (climat régulé par les écosystèmes, inondations, pollinisation, diminution du risque de pollution de pathogènes) ;
- Transition de services socioculturels (apports de la nature dans les aspects esthétiques, récréatifs, spirituels, éducatifs) ;
- Transition des services de soutien (nécessaires au bon fonctionnement des autres services, comme les cycles biogéochimiques de l'eau, du carbone, la production primaire) ;
- Transition des risques sanitaires : sécurité et gestion du risque en ce qui concerne la santé. Il s'agit de hiérarchiser les enjeux en termes de balance coût-avantages, par exemple, les risques d'exposition à un gaz par un individu. Les risques sanitaires écologiques sont nombreux : alimentation, médicaments, alicaments, santé au travail, santé environnementale, maladies émergentes, risques nosocomiaux.

- Transition de la fiscalité écologique (fiscalité environnementale, écofiscalité) : nouvelles formes de fiscalité visant à protéger l'environnement et les ressources naturelles. Il s'agit de limiter la dégradation (air, eau, ...) et de financer la restauration. Trois formes de fiscalités écologiques sont mises en place : actions incitatives : taxes diminuées par les comportements écologiques et énergétiques vertueux, comme par exemple diminutions d'impôts pour l'achat et l'installation d'éco chauffage ou amélioration de l'isolation de l'habitat ; actions pénalisantes : écotaxes, principe pollueur-payeur ; actions équilibrantes et compensatrices. La fiscalité écologique va influencer la consommation de produits / services en fonction de leur caractère néfaste ou bénéfique pour l'environnement.
- Transition de la gouvernance environnementale : les enjeux écologiques et environnementaux impliquent un paradoxe que l'humanité va devoir surmonter. Dans un premier temps, l'environnement et les ressources naturelles sont des biens communs / publics qui se caractérisent par leur non-rivalité (tout le monde peut consommer une ressource naturelle) et leur non-exclusivité (tout le monde a le droit de consommer une ressource naturelle). L'eau par exemple peut avoir une valeur économique, toutefois, ce bien commun mondial ne peut être contrôlé par une seule personne ou un seul état. Autre exemple : tout le monde peut respirer l'air et tout le monde a le droit de respirer l'air, et l'air ne peut être contrôlé par une seule entité (une personne, une institution ou un état). Le paradoxe réside dans la gouvernance environnementale mondiale qui tarde à se mettre en place malgré la prise de conscience mondiale qui s'opère. Plusieurs facteurs expliquent cette incapacité actuelle de mettre en place cette gouvernance : gouvernances fragmentées, manque d'implication de la part des institutions financières, prolifération d'accords environnementaux qui se retrouvent souvent en conflit avec les mesures commerciales, la division entre les pays développés et les pays en voie de développement.

Annexe 2 : L'interrelation des grandes mutations

Mutations socio-culturelles

Selon Jean-Pierre Aubert, les mutations socio-culturelles sont issues de l'addition (et démultiplication) de quatre autres mutations que nous avons déjà traité : l'évolution des technologies de l'information et de la communication (croissance rapide des performances techniques, forte et rapide décroissance des prix, diffusion transversale dans tous les secteurs d'activité), la mondialisation, la crise écologique et l'effet de financiarisation. L'imbrication de ces quatre facteurs entraine des impacts irrémédiables sur l'ensemble des acteurs et à tous les niveaux : l'Etat, les citoyens, les salariés, les entreprises, les territoires.

Au niveau de l'organisation du travail, nous entrons dans une forme de productivisme réactif : la phase 1 était centrée sur les pratiques fordistes et tayloristes. La phase 2 était l'organisation en mode projet, avec l'implication ponctuelle d'acteurs pendant des temps donnés. La phase 3 et la phase de ce productivisme réactif. Nous entrons dans une phase ou les compétences se développent, les organisations sont en recherche de flexibilité, l'intensification du travail se fait sentir, la main d'œuvre devient précaire et avec des contrats courts. D'autre part, les murs des entreprises ne délimitent plus la vie professionnelle, les barrières entre vie privée et vie professionnelle n'est plus aussi opaque. De nouvelles formes apparaissent et se développent : externalisation, travail à distance et / ou à domicile, postes multi casquettes…

Au niveau de la stratégie des entreprises, Gabriel Colletis identifie trois grands bouleversements : La financiarisation des entreprises (logique de capital, de chiffre d'affaire, de rentabilité, et d'indicateurs économiques qui prévalent au social) ; La tendance à l'externalisation (les entreprises externalisent de plus en plus tout ce qui ne rentre pas dans le cœur de leur expertise) ; La dépendance à l'écosystème (dans l'époque de la dématérialisation, de la réduction des espaces et du temps, les territoires n'ont jamais été aussi présents avec des logiques de réseaux).

Les crises successives depuis 2008 entrainent des restructurations constantes (fusions, absorptions, rachats, …). Ces crises sont facteurs de destruction d'emplois, de désindustrialisation, du glissement des aides financières (populations (chômeurs, retraités, …) vs développements), et les inégalités entre le monde urbain et le monde rural.

Tous ces éléments aboutissent à une conclusion : la fin de notre économie actuelle, et l'attente de l'ensemble des acteurs d'économies alternatives. Quatre conséquences émergent de ce constat.

1. La destruction créative. Terme mis en exergue par Joseph Schumpeter et soumis à multiples controverses et interprétations. Selon lui, une destruction de valeur induit un mouvement d'innovation qu'il classe en 5 catégories : la fabrication de biens et de services nouveaux, de nouvelles méthodes de production, l'ouverture de nouveaux débouchés, l'utilisation de nouvelles matières premières, et une nouvelle organisation du travail. Selon Schumpeter, l'entrepreneur innovateur va permettre l'évolution de certaines entreprises qui entraine le déclin de ses concurrents. La plus grande controverse à ce résonnement se fonde dans un constat : la création d'activités nouvelles ne conduit pas nécessairement à la destruction. Prenons l'exemple simpliste mais révélateur des énergies. A chaque nouvelle ressource énergétique, cette dernière s'additionne aux ressources antérieures sans les détruire (bois, charbon, gaz, pétrole, nucléaire, énergies renouvelables, …). Selon cette controverse, la destruction d'emplois ne s'opère pas lors de ces phases dites de destruction créatrice, mais lors des crises. Les crises « ponctuelles » cristallisent l'ensemble des destructions d'emplois au court et moyen terme, mais génèrent des créations avec l'émergence des activités nouvelles sur le moyen et le long terme. Toutefois, il apparait que les emplois sans qualification et les personnes qui n'ont pas la capacité de « rebond » sont les plus impactés par ces effets et mettent un temps assez « long » pour retrouver un emploi stable.
2. L'émergence de nouvelles formes d'économie. Ce qui était hier encore des signaux faibles devient aujourd'hui des signaux forts. Nous voyons l'émergence et la démultiplication de nouvelles formes d'économies liées à la solidarité économique et sociale, au développement des capacités collectives et individuelles : l'économie collaborative, l'économie circulaire, l'économie de solidarité, l'économie du co (co-construction, co-production, …).
3. Le changement de paradigme : nous voyons le développement des pratiques collectives dans tous les secteurs : veille, RH, commercial, politique. Les outils du numérique permettent l'émergence de nouvelles formes de co-animation de débats, de discussions, et d'échanges. Les réseaux sociaux deviennent un lieu d'échange et de débat, les forums se numérisent, les citoyens, salariés, … communautés au sens large,

échangent de manière rapide et décomplexée. Les outils sont multiples : intranet, internet, forums, pages collaboratives, réseaux sociaux professionnels ou privés… Devant la multiplication de ces échanges qualifiés de « faibles » (échanges minimes, simplistes, …), les acteurs recherchent ou sont en attente de nouveaux lieux de rencontre physiques pour avoir des échanges « forts » (échanges plus complexes) : petits déjeuners professionnelles, réunions dans des réseaux, espaces de co-working, … Le deuxième changement de paradigme se trouve dans la suppression ou la diminution des intermédiaires dans tous les secteurs d'activités.

Mutations techno-sociétales

Deux lectures peuvent se faire dans l'association des mutations sociales et des mutations technologiques : la lecture techno-sociétale et la lecture sociéto-technologique.

La lecture sociéto-technologique, vers une nouvelle consommation culturelle : Selon Sylvie Octobre, "l'usage généralisé des technologies numériques parmi les jeunes génère une mutation [...] des représentations du temps, des valeurs et des identités". Alors que certains voient dans le numérique un appauvrissement des relations sociales, d'autre y voient une évolution comportementale bénéfique à la socialisation. Pour Sylvie Octobre, les mutations numériques sont également culturelles, sociales et technologiques. Dans leur univers numérique, les smartphones deviennent un outil au service de la culture (musique, cinéma...), de l'échange (messageries instantanées, réseaux sociaux...), de l'information (la lecture n'est plus linéaire comme pour un livre, mais multi dimensionnelle en sautant d'un lien à un autre), d'expression (réseaux sociaux, forums). Ces nouveaux jeunes affirment leurs valeurs plus facilement et plus ouvertement. Les consommateurs médiatiques des années 80 / 90 étaient dépendant de grilles des diffuseurs (radio, télévision) et les supports utilisés étaient monoformes (CD dédié à un chanteur, DVD dédié à un film...). Aujourd'hui, les nouveaux outils apportent une nouvelle façon de consommer la culture : individualisation, démultiplication, programmation personnelle et libre des temps culturels. On parle aujourd'hui de "consom-action" : les jeunes sont acteurs des contenus culturels : ils choisissent, commentent, "like", relayent et créaient des contenus associés.

La lecture techno-sociétale, les bouleversements techniques dans nos vies : Selon Philippe Audic, "les technologies et outils du numérique impactent nos vies au quotidien et au travail, modifient nos modes de consommation, changent nos manières de nous cultiver ou

d'apprendre, bouleversent nos rapports au temps et à l'espace, ouvrent de nouveaux lieux de débats, transforment nos relations sociales". Avec un collectif, il identifie les transformations sociales et sociétales induites par les technologies, le numériques et les nouvelles techniques :

- Modification du rapport au temps : paradoxe entre le gain de temps opéré par les nouvelles technologies (vs) course effrénée pour en faire toujours plus et toujours plus vite, l'Homme actuel ne dispose pas du gain de temps généré mais le remplace par de nouvelles tâches
- Modification du rapport à soi : les nouvelles technologies impactent notre manière d'être, de penser et d'agir : génération zapping, échange permanent et simultané, logique de "rentabilisation" du temps.
- Modification du rapport à l'autre : les échanges distanciés synchrones et asynchrones (messageries instantanées, mails, forums, contacts par la voix / image...) s'additionnent aux échanges présentiels. Certains échanges distanciés s'effectuent avec des personnes que nous ne rencontrerons jamais.
- Modification du rapport à l'information : convergence des médias sur Internet, échanges des citoyens sur Internet, contre poids aux informations institutionalisées, construction d'une opinion publique, parole donnée à tout le monde, information quasi immédiate. Les amateurs peuvent prendre la plume via des blogs, l'espace public s'élargie, la sphère de la conversation et la sphère de l'information se côtoient et s'impactent l'une à l'autre, voir se superposent.
- Modification de rapport à la liberté : censure de l'Internet par certains gouvernements, distinction des trafics par les opérateurs, observation des "clics" par les annonceurs, vente d'identités numériques à des fins publicitaires, avènement du big data, disparition progressive de la barrière vie privée / vie publique. La ou certains voient une société de la surveillance avec un consentement passif, d'autres y voient un outil de liberté sans précédent (choix des supports, opérateurs, outils…).
- Modification du rapport à la politique : les citoyens deviennent acteurs, relayeurs et diffuseurs de décisions politiques. Les cyber-militants (passifs ou actifs) se multiplient via les réseaux sociaux, les décisions sont commentées, raillées dans l'Internet. Montée en puissance des pétitions en ligne, rôle de groupuscules tels que les Anonymous. Nous passons d'une démocratie participative à une démocratie coopérative. D'un autre côté, les collectivités, pouvoirs politiques et personnalités politiques investissent

l'espace Internet : création de blog, v-log, twitter, les collectivités développent des serious games sur des questions de société...

- Modification du rapport à l'éduction, à la formation et au savoir : l'enjeu n'est plus de trouver une information, mais d'agglutiner, condenser et synthétiser une information au travers du "déluge de données". Cela remet en cause, par exemple, la place de l'enseignant (émergence des MOOC, SPOC, classes inversées, ...). Les auditeurs, étudiants, ... utilisent des espaces numériques de formation, apprennent n'importe quand et n'importe où.
- Modification du rapport à l'ensemble des secteurs d'activité : culture, santé, ville, administration ... tous les secteurs d'activité se trouvent modifiés et impactent les citoyens, les individus et leur manière d'être et de fonctionner : e-santé, silver économie, smart city, e-administration, ... Est-ce que cette modification "e-" rend les individus autonomes et responsables de leurs actions (santé, administration) ... ou est-ce un facteur d'individualisation, d'isolement et de lien social affaibli ?

Les mutations techno-sociétales bouleversent nos modes de consommation, nos façon d'être, de penser, de s'instruire, d'échanger, de communiquer, et font émerger des questions éthiques, socio-culturelles et sociétales que l'humanité va devoir résoudre : participation citoyenne via le numérique, place des robots dans la société, place de l'homme face à l'intelligence artificielle, place des algorithmes (big data) dans notre rapport à la liberté, place des objets connectés (dans le médical, dans le divertissement, dans le sport, ...)...

Mutations environnemento-sociétales

D'après Geoffrey Pleyers, chercheur FNRS au CriDIS, les nouvelles générations sont des acteurs majeurs des évolutions environnementales de notre société. Il les nomme les alter-activistes. Une première catégorie des nouvelles générations se considèrent comme des activistes de la transition écologique / énergétique / environnementale. Ils se mobilisent et se réunissent pour protester, manifester, et proposer des mutations sociétales profondes : mouvements citoyens, engagements politiques, orientation vers des ONG, réseaux étudiants, manifestations activistes. Certains sont des citoyens-activistes, en se mobilisant sur leur territoire (manifestations anti : anti énergies traditionnelles, anti marques, anti décisions politiques...) ; d'autres sont des cyber-activistes ou hack-tivistes (hackers et activistes) : dénonciation de pratiques politiques et / ou commerciales. Ils se mobilisent en réseaux et ont

une capacité de mobilisation sociale poussée, grâce à des réseaux d'échange et de communication (physiques ou numériques). Cette première catégorie pourrait être qualifiée d'"anti" : ils jouent contre (politiques, mondialisation, institutions, commercialisation). Ils souhaitent faire respecter leurs droits. Le vocabulaire qui les caractérise est : mobilisation, dénonciation, liberté d'expression, révoltés, démocratie participative, engagement, militer, résistance, revendication. Une seconde catégorie des nouvelles générations "ancre son engagement dans leur vie quotidienne". Ils associent valeur, éthique et consommation. Leurs consommations sont dictées par des valeurs personnelles et collectives qui s'ancrent dans une nouvelle vision du monde (choix des marques, locavorisme, vegan, végétariens, biens bio / éco / locaux, réseaux alimentaires alternatifs, alternatives de déplacement comme le vélo par exemple). Les résistances se transcrivent dans les gestes de tous les jours (Dobré, 2002 ; Scott, 1985). Selon cette deuxième catégorie, c'est au niveau local que les alternatives se créent. Pour eux, le rapport à soi est au cœur de leur engagement et de leur démarche (santé, valeur, éthique, choix, liberté, désaliénation de la publicité et des marques). Pour Castel (1995), ils s'engagent dans une désaffiliation : la valeur économique et le rapport à la croissance sont remplacés par la convivialité des relations sociales. Ils créent de véritables innovations (incrémentales ou de cassure) : cultiver son potager avec un partage des récoltes, locations de biens entre particuliers, pratiques de covoiturage, ... Devant une mondialisation et une globalisation de plus en plus poussée, les nouvelles générations sont désireuses de redonner un sens humain à leurs actions : partage, échange, retour à une vie dynamique des quartiers. Le local se substitue au global. Est-ce que ces engagements et ces transformations sociales activistes pour un monde meilleur sont limitées à des actions locales non généralisables ? Oui et non. Alors qu'une partie de ces activistes ne souhaitent pas institutionnaliser leurs pratiques pour les généraliser et les démultiplier dans d'autres quartiers / villes / territoires, d'autres créent des startups et des structures qui sont une continuité de leur "combat" (location de vélo, plateformes participatives, réseaux d'alimentation alternatifs, ...). Cette deuxième catégorie pourrait être qualifiée de "pacifiste". Ils construisent des alternatives en marge de la mondialisation. Certaines actions restent localisées et d'autres se repondent de manière plus large, portée par les réseaux sociaux. Le vocabulaire qui les caractérise est : alternatif, relations sociales, local, échanges, convivialité. Les deux catégories d'alter-activistes refusent le monde proposé par les générations précédentes et construisent un monde en adéquation avec leurs valeurs et leur éthique. Le vocabulaire qui les caractérise est : local, territoires, liberté, valeur, éthique, participatif. Le vocabulaire des pratiques qu'ils

"combattent" : pouvoir, formatage, société de consommation, médias de masse, mondialisation, croissance économique, PIB, productivité.

L'évolution sociétal peut impacter l'environnemental. Est-ce que, dans le sens inverse, l'évolution environnementale peut avoir un impact sur le sociétal ? Nous avons vu que la transition écologique aura nécessairement des impacts sociaux et sociétaux : la transition va impliquer un changement de mentalités et de comportements, insufflés par les politiques (taxes, sensibilisations) mais également par les actes citoyens (alter-activistes) et par les nécessités économiques. Nos habitations, nos modes de déplacements, les conceptions et la reconstruction de nos villes, et de nos systèmes énergétiques vont influés sur nos modes de consommation et sur l'utilisation de nos ressources. Nous allons devoir repenser entièrement notre / nos société(s) et nos modes de représentation. La transition écologique aura également un impact sur nos emplois (temps de travail, départ à la retraite, évolution des compétences, secteurs d'activité) et par voie de conséquence, cela impactera le choix des filières d'enseignement, et les évolutions professionnelles. La transition écologique va donc redessiner entièrement nos vies, nos valeurs, notre éthique, nos choix de consommation, notre relation à la nature, nos habitations, nos modes de déplacement.

Mutations post-industrielles

D'après Michel Cartier, l'économie de marché est née entre 1650 et 1750. Toutefois, le modèle économique actuel est beaucoup plus récent : 1980. Plusieurs vagues d'innovations, de crises et de révolutions nous emmènent à un modèle actuel redéfinissant entièrement le modèle économique de notre société. Analysons les évolutions passées de notre système économique afin de faire une analyse prospective sur les décennies à venir.

La première révolution industrielle est due aux évolutions énergétiques dans les années 1830 : l'évolution rapide des machines à vapeur et de l'utilisation du charbon. Cette première révolution entraine une montée en puissance des industries textiles et métallurgiques. Dans les décennies qui suivent, les territoires voient une prolifération des petites entreprises, des ateliers et une montée du prolétariat ("Classe sociale constituée par les prolétaires, considérée par les marxistes comme la classe sociale productrice des valeurs, et révolutionnaire à l'époque du mode de production capitaliste.") et du patronat ("Ensemble des patrons"). On observe une phase de croissance économique de 1850 à 1873, et une phase de crise économique de 1873 à 1896. Cette première révolution industrielle intervient dans un

contexte post guerre Napoléoniennes (1803 - 1815). Le cas de la France est très particulier avec un déficit en matières premières (charbon, fer) contrairement à ses voisins (Belgique, Allemagne, Angleterre). Les conséquences entrepreneuriales de cette première révolution sont nombreuses : essor de la production industrielle et des usines (au détriment des ateliers domestiques isolés) ; développement des échanges commerciaux ; expansion du capitalisme commercial et financier ; concentration des activités industrielles près des gisements de matières premières ; croissance de la demande : besoin de garantir une qualité plus uniforme ; glissement des métiers ouvriers multi compétences vers des activités professionnelles uniques ; accroissement de la population urbaine (exode rural et émigration des campagnes vers les régions industrialisés) ; déracinement des populations rurales entraine une perte de solidarité et entraine la formation du prolétariat (classe ouvrière).

La deuxième révolution industrielle intervient dans les années 1900 avec l'utilisation de nouvelles sources d'énergie : le pétrole et l'électricité. Ces nouvelles formes énergétiques entrainent un véritable bouleversement industriel : l'acier vient remplacer le fer, la chimie de synthèse fait son apparition et les moyens de transports mutent radicalement : montée en puissance du secteur automobile et de l'aérospatial. La voiture et l'avion modifient radicalement le rapport aux distances. Cette deuxième révolution entraine une montée en puissance des grandes entreprises et une organisation scientifique du travail (OST), ce que l'histoire retiendra comme la période du Taylorisme et de Fordisme. Au niveau économique, on observe une phase de croissance économique de 1896 à 1929, suivie d'une phase de crise de 1929 à 1945, puis une nouvelle phase de croissance de 1945 à 1973. Cette période a notamment été marquée par les deux guerres mondiales (1914 - 1918 et 1939 - 1945) ainsi que par la grande dépression (1929 - 1937). Les conséquences entrepreneuriales de cette deuxième révolution sont un véritable bouleversement sociétal et organisationnel : les unités de productions autonomes se regroupent en grandes entreprises ; les ouvriers multi compétences font place aux ouvriers spécialisés avec le travail à la chaîne (division horizontale) ; le nombre de strates des entreprises se multiplient avec une montée en puissance des organigrammes de plus en plus complexes (Divion verticale) ; la mondialisation s'intensifie (commerce international, bouleversements financiers avec l'exportation des capitaux, bouleversements humains avec les migrations économiques)

La troisième révolution industrielle intervient dans les années 1970 avec l'apparition de l'électronique, les nouvelles technologies et les nouveaux matériaux. Cette période connait un véritable bouleversement avec la montée en puissance des nouvelles technologies de

l'information et de la communication (NTIC), l'informatique et les industries côtoient de plus en plus des entreprises de services. Cette période fait face à des firmes multinationales avec une nouvelle forme de précarisation de l'emploi. Contrairement à la première et à la deuxième révolution industrielle, cette troisième révolution connait une alternance rapide de phases de crises et de croissances économiques jusqu'en 2015. Cette période a notamment été marquée par les chocs pétroliers (1973 - 1979), la crise des subprimes de 2008, la crise de la dette en 2012 et une projection des répercutions avec une crise des pays émergents prévue pour les années 2020. L'histoire retiendra cette troisième révolution industrielle comme la révolution "informatique" avec l'invention d'Internet (Arpanet en 1969), du microprocesseur (Intel en 1971) et de l'ordinateur de bureau (Apple en 1977). Les conséquences entrepreneuriales de cette troisième révolution sont radicales : migration des grandes usines des pays industrialisés vers les pays émergents ; robotisation des chaines de montage ; de plus en plus d'externalisation et de sous-traitance avec une spécialisation des entreprises ; les ouvriers deviennent polyvalents ; hausse des inégalités.

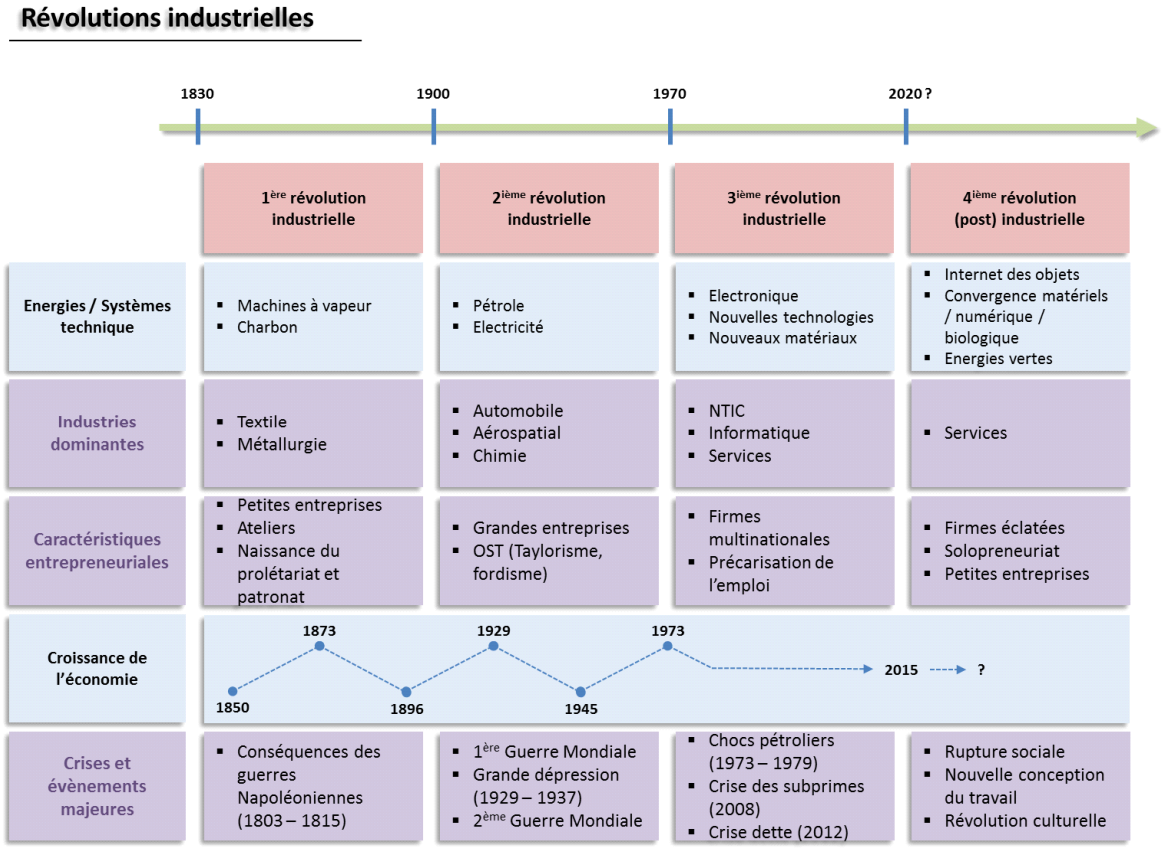
La quatrième révolution industrielle est actuellement en gestation. Beaucoup la désigne comme l'arrivée des imprimantes 3D, de la découpe laser et de l'utilisation grandissante des machines-outils à commande numérique. Une deuxième vision explique que nous vivons actuellement la période d'application de la troisième révolution industrielle, une forme de fusion Homme-Machine (augmentation de la durée de la vie, amélioration du corps humain) : la révolution transhumaniste. En novembre 2014, à Brussels, le Comité économique et social européen a initié une conférence nommée "Quatrième révolution industrielle : Une opportunité pour l'Europe de prendre l'initiative ?". On observe une intensification de la "servicisation" de l'industrie, socle de la quatrième révolution industrielle : coopération verticale et horizontale entre la machine et Internet, la machine et l'humain, la machine et la machine... Cette révolution sera due à une vague technologique sans précédent : le numérique, les avancées en matière d'intelligence artificielle, les nano et biotechnologies, les impressions 3D, l'Internet des objets, la robotique... Selon Klaus Schwab, c'est un véritable "tsunami" technologique qui va s'abattre sur l'économie-monde. Selon lui, la "vitesse" devient la nouvelle monnaie du business : transformation digitale de l'industrie, valorisation des données, optimisation des process, recherche de performances énergétiques, la digitalisation, la connectivité... Ces transformations impliquent deux conséquences :

1. La limite n'est plus la technologie, mais l'intégration des technologies par l'Homme. L'humain doit intégrer, digérer, prendre le temps des mutations profondes dans son management pour intégrer les nouvelles technologies
2. L'avenir appartient aux entreprises agiles et collaboratives. La clé du succès se trouve dans la collaboration, la coopération et l'intelligence collective des Hommes et des structures.

Nous pouvons ainsi parler de l'association d'une "destruction créatrice" et d'une "création destructrice". En d'autres termes, la révolution aura des impacts positifs sur l'économie mais également des impacts négatifs. Analysons ces impacts :

- Impacts positifs : En analysant les révolutions précédentes, elles ont généré des destructions créatrices (création de progrès social et humain, création de nouveaux emplois, créations technologiques). Par exemple, la diligence a été remplacée par l'automobile, des emplois sont morts, remplacés par de nouveaux emplois inconnus auparavant.
- Impacts négatifs : Une étude intitulée "The future of jobs" publiée par le World Economic Forum, indique que le numérique et la robotique créeraient 2 millions d'emplois d'ici 2020, mais en détruiraient 7 millions dans le même temps. Augmentation des inégalités : les possibilités de trouver un job, d'avoir un bon salaire, d'offrir un avenir à ses enfants, sont en train de disparaitre pour les classes moyennes. Montée de la pauvreté et écrasement des classes moyennes

Figure 108 - Les révolutions industrielles de 1830 à demain



Pour synthétiser ces visions, la quatrième révolution industrielle sera celle des nouvelles technologies qui vont progressivement fusionner avec le numérique, le biologique, l'humain...

Les questions en suspens sont celles de la croissance économique : va-t-on assister à des phases de croissance, des phases de crises ou des phases d'alternance de l'économie mondiale. Il faut dans un premier temps noter la fracture économique qui va s'intensifier entre les pays développés où vont se concentrer les activités de services (services aux entreprises, services à la personne, questions d'Uberisation...) et les pays en développement où va se concentrer toute la production mondiale. Trois scénarios sont en balance :

- Scénario 1 : prise de conscience mondiale qui permettra une économie de proximité, une économie circulaire, et avec une participation citoyenne aux décisions sociétales (rôle des réseaux sociaux...).
- Scénario 2 : crise économique sans précédent et besoin de réinventer une nouvelle économie basée sur la rapidité, la vitesse, et de très grandes structures multipolaires, avec des petites équipes disséminées
- Scénario 3 : un mix entre deux économies qui vont se côtoyer, l'économie de proximité, l'économie circulaire, et l'économie de rapidité et de vitesse, créant ainsi une économie à deux niveaux

Selon Michel Cartier, quatre économies coexistent actuellement :

- L'économie réelle : celle des entreprises qui engendrent de l'argent réel avec une valeur d'usage réelle
- L'économie virtuelle : celle des bourses financières qui spéculent. C'est cette financiarisation de l'économie réelle qui a fait déraper celle-ci récemment
- L'économie pirate : cette du travail au noir, des dessous de table, des contrefaçons et des fraudes fiscales
- L'économie mafieuse : celle des trafics illicites (drogue, armes, jeux en ligne et prostitution).

Les crises de 2008 à 2012 sont issues de la financiarisation à outrance de l'économie virtuelle créée par les grandes banques. Selon Michel Cartier, pendant les périodes de crise économique, les économies pirates et mafieuses prennent le dessus aux économies virtuelles et réelles, faussant l'ensemble des analyses économiques. Les conséquences sont l'apparition d'une nouvelle économie, la Net economy, que Michel Cartier décompose en plusieurs composantes:

- Un changement de modèle économique : Jusqu'en 2008, nous étions dans un modèle économique de massification, via le capitalisme. L'unique mesure étant le profit. Les pays développés étaient alors encrés dans la vente de produits de masse, via des consortiums industriels, pyramidaux. Depuis 2008, nous sommes entrés dans un modèle économique de segmentation, via de multiples niches, et des ventes de services. Les grands publics industriels commencent à se fragmenter en niches, et des groupes d'intérêts voient le jour. Les modèles économiques se structurent autour de

services et non de produits (exemple : les usagers n'achètent plus ou peu de DVD de film, mais louent des services de vidéo à la demande, des bouquets ou des solutions de broadcast, les usagers n'achètent plus les logiciels mais les louent...).

- Les changements au niveau du consommateur : Comme pour le changement de modèle et le changement de communication, nous sommes face à un changement majeur du consommateur. Avant les années 2000, nous étions dans une consommation de masse, atomisée par le média anonyme et passif : la télévision. Nous sommes aujourd'hui dans une consommation personnalisée avec un citoyen qui développe son profil.
- Les changements au niveau des contenus : Les ventes de masse deviennent elles aussi des ventes individualisées, exigeant une participation-action. Progressivement, nous sommes passés de la vente de matériels à la vente de services de location. Nous sommes dans un modèle de dématérialisation des ventes.

Mutations environnemento-économiques

Selon Alain Grandjean, la transition écologique pourra se faire en éduquant, informant, sensibilisant les citoyens. Toutefois, il soulève un paradoxe : si les citoyens sont conscients de l'impératif d'effectuer cette transition écologique, ils ne sont pas prêts à dépenser pour le faire. Il convient alors de mobiliser des leviers économiques pour mener cette transition écologique auprès des citoyens. Il liste trois leviers : la fiscalité, les quotas et les normes et réglementations. La fiscalité écologique et la destruction des ressources naturelles est sous taxer aujourd'hui, devant les taxes liées à l'emploi et à l'investissement, selon Alain Grandjean. Afin de réduire la consommation des énergies "non propres", il conviendrait d'augmenter progressivement des taxes : Contribution Climat Energie, taxe carbone, taxes sur les énergies fossiles en fonction de leur contenu en CO2. Toutefois, le chantier de taxe tarde en France devant les intérêts Européens. Les taxes carbones et les taxes générales sur les activités polluantes sont à un niveau faible. Les crises économiques de ces dernières années ralentissent le processus. Devant ce paradoxe, Alain Grandjean propose un plan d'investissement massif dans les projets de la transition écologique :

- Réduire la consommation de ressources : investir dans les projets qui permettent le développement de l'efficacité énergétique, le recyclage, l'éco-conception, la réduction des déchets à la source. Ces disciplines et projets devront être conduits dans

l'ensemble des secteurs énergivores, comme par exemple l'urbanisme : recomposer l'urbanisme vers des villes basses consommation ; Bâtiments neufs : construire des bâtiments consommant peu d'énergies et insérés dans un réseau de transport cohérent ; Bâtiments anciens : accélérer la rénovation en ciblant les plus énergivores ; Infrastructures (fret ferroviaire, réseaux électriques, ...) : gestion de l'intermittence des énergies renouvelables en développement

- Substituer des "technologies propres" aux technologies conventionnelles : remplacer les énergies fossiles par des énergies décarbonées, augmenter l'utilisation des protéagineux au détriment des engrais azotés ; traitement des eaux usées sur la base des nouveaux écosystèmes tels que les jardins filtrants.
- Investir dans la préservation et la restauration des écosystèmes : depuis plusieurs dizaines d'années, les activités humaines impliquent la dégradation (voir la disparition) de certains écosystèmes. Il s'agit de restaurer les écosystèmes en intégrant des activités économiques pérennes. Par exemple, la dépollution de sites, la création ou la restauration de zones humides pour favoriser la pêche ou l'écotourisme, mettre en place des récifs artificiels pour favoriser la pêche, ou l'écotourisme sous-marin.

Pour ce faire, Alain Grandjean propose les critères principaux à prendre en compte : financer le long terme (capitaux ou crédit) pour les projets à vocation écologique qui ont des retours sur investissement trop long au regard des critères économiques actuels ; découpler la satisfaction des besoins de la consommation de ressources naturelles ou émissions polluantes ; assurer la transition des métiers et former le maximum de personnes dans les filières d'avenir tout en créant de nombreux emplois dans un contexte où le chômage ne cesse de s'aggraver ; Réduire la dépendance des ménages modestes et des acteurs économiques les plus vulnérables aux ressources naturelles et à l'énergie.

Damien Demailly, et Anne-Sophie Novel, quant à eux, optent pour l'économie du partage :

- Au niveau des ménages : Selon eux, de nouvelles formes économiques sont en train de redessiner nos modes de consommation : revente, don, troc, location de court terme, emprunt, réemploi, mutualisation des biens, covoiturage, e-location... L'intérêt est l'augmentation de la durée d'usage des biens consommateurs de ressources.
- Au niveau de la conception et du transport des biens : la durabilité des produits partagés doit être imaginé depuis les phases amont de conception. L'optimisation du

transport des biens peut également aider cette économie du partage (diminuer les distances de transport, optimiser les déplacements).

- Au niveau des pouvoirs publics : un cadre économique et réglementaire doit être construit / consolidé pour cette économie du partage et qu'elle devienne une économie durable : investissements, financements, création d'incubateurs, adaptation des réglementations. Les pouvoirs publics doivent coordonner les échelles d'intervention, créer des espaces de dialogue et d'action.

En conclusion, il apparait donc que les mutations environnemento-économiques proviennent de tous les acteurs : consommateurs finaux, entreprises, pouvoirs publics. Toutefois, afin de garantir une viabilité économique de la transition écologique, l'ensemble des acteurs sont en attente forte de la structuration par la strate politique : nouvelle fiscalité, investissements publics, encadrement réglementaire.

Une double dichotomie devra être levée pour réussir cette transition environnemento-économiques : conscience des consommateurs sur les questions environnementales (vs) coûts des ménages pour aller vers une nouvelle forme de consommation ==> Une réponse fiscale pourra être apportée. Contexte économique fragile (crises économiques récentes) (vs) Nécessité d'effectuer la transition écologique ==> De nouvelles formes d'économie devront émerger, comme par exemple l'économie du partage, tout en étant contrôlée et maîtrisée par les pouvoirs politiques.

Mutations éco-technologiques

Selon Catherine Charlot-Valdieu, Gilles Debizet, maître de conférences, Antonio Da Cunha, Professeur à l'Institut de géographie et durabilité et Philippe Outrequin, les nouvelles technologies permettent une utilisation efficace des ressources et de l'énergie. Cette nouvelle donne va révolutionner l'habitat (construction de bâtiments qui produisent autant d'énergie qu'ils en consomment), les transports (véhicules à propulsion électrique hybride), les villes (villes intelligentes). Nous entrons dans l'ère des « smart grid », des réseaux synergétiques urbains qui vont relier les producteurs d'énergie aux consommateurs grâce à des capteurs électroniques qui vont optimiser les flux énergétiques. Les bénéfices de ces « smart grid » seront multiples : diminution de la consommation d'énergie, diminution des déperditions énergétiques, diminution de l'utilisation des énergies fossiles, diminution de l'empreinte énergétique, respect de l'environnement. Toutefois, cela suppose deux prérequis : Penser

l'espace urbain de manière globale ; Intégrer les technologies afin d'optimiser les flux énergétiques. Selon Catherine Charlot-Valdieu, les villes vont devoir faire face à des enjeux beaucoup plus larges que la simple mutation éco-technologique : est-ce que le concept de « ville intelligente » va avoir des impacts sur l'équité sociale ? Est-ce que cette transformation va avoir des impacts sur les factures énergétiques pénalisant les familles les plus modestes ? Y aura-t-il un impact sur le confort « énergivore » des ménages ? Et sur la qualité de vie ? Pour résumer, Catherine Charlot-Valdieu énonce : « Les défis de la mutation écologique comme la transition énergétique sont autant techniques et économiques que socioculturels et politiques ».

Les acteurs de la conception des futurs systèmes énergétiques, comme les villes basses consommations par exemple : utilisateurs, industriels énergétiques, décideurs, planificateurs, tous les acteurs actuels sont et seront mobilisés pour repenser l'énergie urbaine de demain.

Selon Gaëtan Cherix et Massimiliano Capezzali, les collectivités locales seront un des acteurs incontournables pour amorcer et amplifier le virage énergétique des villes. Ils listent les trois niveaux de développement à prévoir : La promotion de l'efficacité énergétique ; Le développement des potentiels énergétiques locaux sous-utilisés ; L'investissement dans des réseaux urbains de transports et de distribution multi-énergies, ainsi que dans les unités de stockage. Deux impacts globaux sont imaginés : Le besoin de réglementations solides (réglementation sur l'urbanisme, sur la construction) associé à des programmes d'incitation et de communication. Une décentralisation de la production d'énergie qui va s'ancrer dans les territoires. Les consommateurs deviendront progressivement producteurs. Ils auront le choix entre consommer l'énergie produite, la stocker, ou la réinjecter dans les réseaux d'électricité et de chaleur. Cette mutation va nécessiter la création de « compteurs intelligents » et l'intensification de « l'internet de l'énergie ». Ce changement technologique devra obligatoirement être accompagné d'un changement de mentalité et de comportement.

Les usagers seront la clé de réussite du virage énergétique : Marie-Christine Zélem, Christophe Beslay et Romain Gournet ont mené une étude sur la relation entre les aspects technologiques et les aspects socioculturels. Gardons notre exemple des villes basses consommations. D'un côté, les urbanistes et architectes misent sur l'ingénierie d'équipements intelligents dans les bâtiments (résidentiels ou non), de l'autre, les usagers n'adoptent pas nécessairement des aptitudes et des comportements vertueux. Selon eux, un bâtiment hyper technicisé nécessite des « smart habitants ». Selon une approche socio-anthropologique, ils

démontrent que les usagers ont une résistance au changement forte, pouvant conduire à des attitudes contre performantes.

Selon eux, les usagers devront être intégrés le plus en amont possible afin de diminuer la résistance en changement et la contre-performance.

Les populations vulnérables en proie à la précarité énergétique : Isolde Devalière analyse les modalités de traitement collectif de la précarité énergétique. Associations caritatives, Etat, travailleurs sociaux, producteurs d'énergie… Les aides aux populations vulnérables sont en train d'être chamboulées : Les distributeurs d'énergie ont été « obligés » de proposer des tarifs sociaux de première nécessité. La loi Grenelle met l'accent sur la rénovation énergétique de l'habitat ancien privé. Toutefois, contraindre les habitants modestes et les propriétaires de faire des travaux couteux n'est pas aisé. Les services et travailleurs sociaux et les techniciens énergétiques vont devoir s'associer pour trouver un terrain favorable de rénovation énergétique. Les aides sociales palliatives vont devoir glisser vers des aides sociales préventives basées sur le « droit à l'énergie ».

La mutation écologique dans les secteurs énergivores : Jean-Pierre Orfeuil expose que trois quarts de la demande en énergie globale des villes sont les déplacements et les bâtiments. Il s'intéresse alors à la mobilité urbaine, très énergivore. Selon lui, la transition écologique doit composer avec des enjeux court terme (ne priver personne des mobilités nécessaires) et des enjeux longs terme (ne pas stimuler la mobilité). Le paradoxe actuel est une attente de la population en termes de mobilité. Il propose alors une réflexion en cinq axes : Développement de biocarburants de seconde génération ; Amélioration de l'efficacité énergétique des véhicules classiques ; Adaptation des véhicules et des réseaux aux contextes de mobilité urbaine ; Développement de la mobilité collaborative pertinente pour les déplacements longs ; Transformation progressive de la fiscalité incitant les individus à rapprocher leur habitation de leur lieu de travail.

Les mutations éco-technologiques sont certes bien plus larges que les villes intelligentes ou basse consommation. Toutefois, par cet exemple, on identifie bien que l'addition des mutations écologiques et des mutations technologiques vont bouleverser radicalement nos modes de consommation. L'introduction de nouvelles technologies au service de la consommation d'énergie (smart grid, biocarburants, réseaux intelligents, …) n'est que la partie émergée de l'iceberg. La partie immergée fait apparaître toutes sortes de défis sociaux (acteurs et populations vulnérables, précarité énergétique), comportementaux (habitudes de

consommation d'énergie, technologies de plus en plus énergivore), culturels, politiques, économiques, qui vont redessiner l'industrie de demain, les décisions publiques et politiques de demain, les habitudes des consommateurs (particuliers, professionnels, publics) et leurs comportements et auxquels tous les acteurs liés de près de loin avec l'énergie (industriels, institutionnels, ingénieurs, politiques, …) vont devoir trouver des réponses et des pistes de solution.

Annexe 3 : Espaces hybrides partagés de travail

Introduit par Ray Oldenburg, professeur émérite de sociologie urbaine à l'Université de Pensacola en Floride, en 1989, la notion de tiers-lieux représente de nouveaux espaces de sociabilisation. Selon lui, le « premier-lieux » est la maison, le domicile, constitué par la sphère de l'intime et du privé. Le « second-lieux » est le bureau, l'espace de travail, la sphère du professionnel. Oldenburg introduit un troisième espace, le « tiers-lieux », qui n'est ni le domicile, ni le lieu de travail, et qui constitue un point d'ancrage communautaire. Selon Oldenburg, ces espaces sont des lieux de rencontre, ou les individus se croisent, échangent, communiquent et entretiennent une vie sociale de la communauté. Ces lieux peuvent être des cafés, des MJC, des lieux de passage comme les gares ou les cafétérias d'entreprise. Ces lieux sont propices à la création de projets, résolution de problèmes et création à plusieurs.

Cette notion de tiers-lieux a notamment été étudiée dans la société civile, la démocratie participative, l'engagement civique, avec des espaces de rencontres et d'échanges entre les citoyens.

Aujourd'hui, cette notion s'étend aux notions entrepreneuriales, avec des espaces ou les entrepreneurs se croisent, échangent, discutent, collaborent : les gares avec les espaces grands voyageurs professionnels, des espaces de coworking, des espaces ouverts tels que les pépinières d'entreprises, les fab-lab… Tous ces nouveaux lieux qui favorisent le co-développement, la co-conception ou les échanges informels.

Les nouvelles formes de travail, sans contrainte de locaux, avec des nouveaux outils de télécommunication (smartphones, ordinateurs portables, tablettes, …) permettent de travailler partout et tout le temps. Les salariés travaillent dans les gares, dans les cafés ou dans des centres d'affaires ; les entrepreneurs débutent leur aventure dans des pépinières, des couveuses ou des incubateurs ; les innovations collaboratives s'effectuent dans des laboratoires… Identifions les lieux, autres que le domicile ou le bureau, propices au travail et à l'échange entre interlocuteurs.

Les lieux d'accompagnement

Parmi les lieux historiques et toujours en vogue aujourd'hui, on retrouve les pépinières d'entreprise (structures destinées à la création d'entreprise) et les incubateurs (structures d'accompagnement de projets de création d'entreprise). Dans ce type de structures, qui

tendent à fusionner, on retrouve des appuis en termes d'hébergement, de conseil, de financement, de formation. Ces espaces permettent aux futurs créateurs ou aux jeunes créateurs de se croiser, d'échanger, et de favoriser le travail collaboratif et le développement communautaire et collaboratif.

Un autre espace d'accompagnement : l'Espace Public Numérique (EPN) destiné à accompagner tous les publics aux usages numériques, soit via des ateliers collectifs, soit via de la médiation individuelle. En France, en retrouve dans ces EPN, les Espaces Culture Multimédia (ECM), les Point Cyb qui sont des espaces jeunes numériques, et les espaces Cyber-base destinés aux technologies de l'information et de la communication. En 2013, prêt de 4.000 EPN existaient en France.

Les lieux sauvages

Depuis l'apparition des moyens modernes de télécommunication, tous les lieux de passage sont devenus des lieux de rencontre, d'échanges et de travail : les cafés et les restaurants, les aéroports ou les gares, les trains et les avions, les hôtels. Les structures et les établissements ont très vite compris l'intérêt de mettre à disposition de ces espaces des outils et des pratiques destinés aux travailleurs nomades : les gares se sont vues dotées d'espaces professionnels grands voyageurs, de même que les aéroports, les hôtels ont créés des espaces dédiés à des séminaires, les cafés et restaurants ont installé des espaces wifi propices au travail, des applications ont vus le jour pour choisir sa place dans les transports (avions, trains) en fonction des affinités. Le bureau de travail s'est étendu dans des espaces publics et privés propices aux interrelations.

Les lieux ubiquitaires

Avec l'apparition de la 3G, puis de la 4G, tous les espaces sont devenus des espaces susceptibles de travailler et collaborer : les parcs, les places, les rues, … Plus aucune contrainte d'espace.

Le développement numérique a également permis la collaboration entre acteurs qui n'aurait pas eu l'opportunité de se connaitre ou de se croiser. Au-delà des réseaux sociaux personnels ou professionnels, un ensemble de sites, de forums, d'espaces virtuels, ont permis à des

acteurs d'échanger et de collaborer… Plus aucune contrainte de temps. Les échanges synchrones et asynchrones se côtoient dans notre quotidien.

Les tiers lieux

Depuis la définition de Ray Oldenburg jusqu'à aujourd'hui, les tiers-lieux se sont largement répandus sur l'ensemble des territoires. Dans la littérature, de nombreux noms sont donnés à ces tiers-lieux. Détaillons les types de tiers-lieux qui existent.

Dans un premier temps, on retrouve les Hackerspaces (ou Hacklab), espaces où des acteurs appelés les hackers se retrouvent, se rencontrent et échangent. Ce sont des laboratoires communautaires ouverts où les hackers peuvent partager ressources et savoirs. Le terme de Hackerspace a été galvaudé par une assimilation de la terminologie au Hack informatique (fait de manipuler un système informatique). Il s'agit bien de lieux ou des passionnés vont se retrouver pour échanger, apprendre, collaborer sur la thématique du Hacklab (biologie, informatique, technologie, sciences, arts, …). Les hackers sont très proches de la culture des logiciels libres, du matériel libre, des ressources documentaires sous licence libre, des médias alternatifs. Ces lieux sont généralement installés dans des maisons des associations, dans des Universités ou dans des espaces industriels.

Trois phénomènes sont en forte augmentation ces dernières années et aujourd'hui :

- La licence libre : licence s'appliquant à une œuvre. L'auteur de cette œuvre concède tout ou partie des droits à tout un chacun (usage, étude, modification et redistribution de l'œuvre). On parle parfois de copyleft.
- La culture libre : mouvement social qui promeut la liberté de distribuer et de modifier des œuvres de l'esprit sous la forme d'œuvres libres en arts, éduction, sciences, … Les DRM (« Digital Rights Management », « Gestion numérique des droits » en français) par exemple, sont dénoncés par les défenseurs de la culture libre, appelés libristes, comme une atteinte à la vie privée et vers une informatique restrictive pour un bien acquis légalement. On retrouve souvent chez ces libristes, la notion de droit à la vie privée, l'accès libre à l'information et la liberté d'expression sur Internet. Certains militants ont commis des actes illégaux au regard de la loi en voulant défendre cette culture libre, par exemple Edward Snowden pour la divulgation de données confidentielles considérées comme d'intérêt public, ou The Pirate Bay pour l'infraction au copyright.

- La culture Maker : Branche de la culture DIY « Do It Yourself », les makers, adeptes de la culture maker, souhaitent « faire par eux-mêmes » et prennent part à des projets d'ingénierie dans des domaines variés : arts traditionnels, artisanat, métallurgie, menuiserie, électronique, robotique, impression 3D, machines-outils à commande numérique, … Les makers mettent en avant la création physique et le prototypage.

Avec l'augmentation de ces trois phénomènes (licences libres, la culture libre et la culture maker), les hackerspaces ont évolué en makerspaces. Ce sont les espaces ouverts au public qui mettent à disposition des machines-outils et des machines-outils à commande numérique habituellement réservés aux professionnels. Ces machines permettent à tout un chacun de créer une pièce ou un objet via le prototypage rapide. Dans les makerspaces, des machines sont mis à disposition, mais ces lieux permettent également d'acquérir des compétences, d'échanger et de collaborer. Dans la catégorie makerspace, on retrouve plusieurs types de concepts :

- Les ateliers du type « Techshop ». Ce terme tend à passer dans le langage courant. Toutefois, il s'agit d'une enseigne créée en 2006 en Amérique. Depuis fin 2015, Leroy Merlin en France a inauguré son premier Techshop, un atelier collaboratif de fabrication mettant à disposition du public 150 machines (découpe laser, imprimante 3D, découpe jet d'eau, …), des formations et des experts pour concevoir des pièces et objets textiles, en métal, en bois ou encore des pièces électroniques sur prêt de 2000 m2.
- Les ateliers du type « Men's shed » (littéralement « le hangar pour les hommes » en français). Ces hangars communautaires, concept créé en 1990 en Australie, se sont répandus en Ecosse, en Angleterre, au Pays de Galles, en Irlande, en Finlande, en Nouvelle-Zélande et en Grèce. Ces hangars communautaires accueillent des personnes âgées (aujourd'hui ouvert à un plus large public) pour garder un lien social, rester actif, et collaborer sur des projets de restauration ou de construction, tout en aidant une communauté locale. Le but de ces organismes à but non lucratif est d'améliorer la qualité de la vie et de s'intéresser à la santé et à la sociabilité des Hommes en état d'isolement (physique ou mental).
- Les fablabs, abréviation de « Fabrication laboratory » en Anglais, « Atelier de fabrication numérique » en français. Les fablabs sont cadrés par le Massachusetts Institute of Technology (MIT) et la FabFoundation. Ils sont régis par plusieurs spécificités :

- Les Fab Modules, un ensemble de logiciels et solutions libres et open-sources
- La Fab Charter, une charte de gouvernance

En France, les EPN (Espaces Publics Numériques) sont en train de se convertir en Fablab. Selon le MIT, "un Fab Lab est une plateforme technique de prototypage d'innovations et d'inventions, qui permet de stimuler l'esprit d'entreprise local. Un Fab Lab est également une plateforme d'apprentissage et d'innovation : un endroit pour jouer, créer, apprendre, enseigner et inventer. Être un Fab Lab signifie se connecter à une communauté mondiale d'apprenants, d'enseignants, de techniciens, de chercheurs, de décideurs et d'innovateurs". Selon Anderson en 2012, les fablabs permettent de fabriquer n'importe quoi, n'importe où, en suivant les principes de l'open-source, de faire / apprendre soi-même (Do It Yourself) et du faire / apprendre avec les autres (Do It With Others) en utilisant des outils numériques (imprimantes 3D, cartes électroniques ouvertes, découpeuses / fraiseuses). Pour être labélisé Fab Lab par le MIT, il faut s'engager à respecter la Fab Charter, la charte des Fab Labs, qui impose d'être un lieu ouvert et accessible à tous, de mettre à disposition les moyens de production du lieu avec une documentation appropriée et de participer au réseau global (contribution et collaboration aux projets d'autres Fablabs). Raphaël Suire de L'Université de Rennes 1 (CREM - CNRS), a dressé les critères de performance de l'innovation des FabLabs. Selon lui, la performance "dépend de la nature des interactions qui se nouent entre le Fablab et l'écosystème dans lequel il peut s'inscrire". Toutefois, il pondère son propos en précisant le paradoxe suivant : la créativité des Fablabs repose sur une interaction avec des acteurs plus larges que ceux de l'écosystème ce qui entraîne un risque de créer des connaissances qui deviendront externes au territoire. Dans ce cas, les Fablabs pourraient n'être que des laboratoires d'expérimentation, ce qui interroge sur les modèles économiques. En 2014, Laurent Dupont, Laure Morel et Pascal Lhoste, équipe de recherche de l'ENSGSI (Ecole Nationale Supérieure en Génie des Systèmes et Innovation) de l'Université de Lorraine, présentent la plateforme Fab Living Lab en précisant qu'elle "permet de co-créer, prototyper et tester des produits et services rêvés par des citoyens et des entreprises soucieux de participer ensemble à l'amélioration des territoires créatifs de demain".

De nombreux projets de machines numériques issues de la culture libre ont vus le jour avec l'apparition des Fablabs. Parmi les plus connus, on peut citer le Fab@Home, une

imprimante 3D Open source, polyvalente, peu couteuse, ouverte et "hackable", véritable alternative aux imprimantes 3D industrielles, coûteuses et propriétaires. L'idée, très proche des principes de la culture libre des Fablabs, est de produire une machine universelle susceptible de pouvoir fabriquer n'importe quoi, avec n'importe quels matériaux, pourvu qu'un plan informatisé soit disponible. On peut également citer le RepRap (contraction de l'anglais Replication Rapid Prototyper, Concepteur de réplication rapide en Français), lancé par l'Université Britannique de Bath, visant à créer une imprimante 3D en grande partie auto-réplicative (Une RepRap peut imprimer une partie des pièces la constituant pour produire une autre RepRap) et libre.

- Les living labs regroupent des acteurs publics, privés, des entreprises, des associations, des individus dans l'objectif de tester "grandeur nature" des services, des outils ou des usages nouveaux. Pour Claudine Guidat, "les enjeux que doivent relever les collectivités territoriales, au regard d'un Développement Durable, apparaissent comme des champs d'expérimentation particulièrement propices pour valider et faire évoluer des propositions élaborées dans le cadre du Génie Industriel". En 2010, Mitchell, Larsen et Pentland, forment le premier consortium de recherche centré sur les Living Labs : "En fin de compte, nos sociétés se transforment. MIT Living Lab réunit des experts interdisciplinaires pour développer, déployer et tester - dans des environnements de vie réels - de nouvelles technologies et stratégies de conception qui répondent à ce monde en mutation. Notre travail s'étend de l'échelle personnelle à l'urbain et aborde les défis liés à la santé, à l'énergie et à la créativité".

Deuxième concept en forte évolution : les télécentres. Henning Albrechtsen a créé le premier télécentre en 1985 à Vamdalen en Suède, puis le phénomène s'est répandu au Danemark, au Royaume-Uni, en Hongrie et en France, avant de se répandre dans l'ensemble du monde. Beaucoup d'appellations sont donnés aux télécentres, en fonction du contexte, du territoire et des enjeux : Centre de téléservices communautaire, telecottage, télékiosque, cybercafé, infocentre, cyberbase, cybercentre... Sous ces différentes terminologies, on retrouve des objectifs similaires : fournir une gamme de services d'information et de communication répondant aux besoins d'une communauté. Pour Gaston Zongo en 1999, "un télécentre est un lieu où l'accès du public à la communication et information pour le développement économique, social et culturel est fourni par l'informatique". Pour Marcel Lucas Mahoukou, "un télécentre communautaire est un centre local qui offre une partie ou la totalité des services suivants : services d'information, services de télécommunication et des données à tous les

membres de la communauté. A cet effet, le Télécentre utilise les ressources de télécommunication et de l'informatique, comme facteur de développement socio-culturel, économique et politique". Les télécentres sont utilisés dans les pays en développement ou les matériels de télécommunication sont onéreux, sur les territoires ruraux des pays développés pour proposer à tout un chacun les outils de télécommunication, et aujourd'hui, sont également utilisés pour des personnes en déplacement (professionnels ou non) qui ont un besoin d'outils de bureautique et de communication, dans les zones urbaines et dans les lieux de passage. Les télécentres thématiques se propagent largement pour servir le téléenseignement, la télémédecine ou l'e-administration. Par exemple, certains déserts médicaux en France se sont vus dotés de cabines de téléconsultation permettant une communication entre des individus et des médecins, la cabine, véritable mini centre de santé, permettant à distance de capter certaines mesures. L'utilisateur, sous les conseils du médecin à distance, peut prendre sa tension, sa température, ou d'autres mesures permettant un diagnostic. Les demandes de cet outil sont grandissantes : mairies, hôpitaux, cliniques, industriels comme les plateformes pétrolières, clubs de vacance, ... Concernant la e-administration, de nombreuses opérations ont vu le jour pour permettre à des utilisateurs de rentrer en contact avec des administrations (Pôle emploi, Centre des Impôts, guichets, ...).

Le troisième outil en forte émergence est le Centre d'affaires. Ce concept est né dans les années 1980 en Amérique pour répondre au besoin de voyageurs de commerces qui avaient un besoin de pied-à-terre et de bureaux pour un temps limité. Le besoin en locaux / bureaux de manière limitée dans le temps des entreprises trop petites ou qui ne veulent pas s'engager dans un bail à long terme, des entreprises éloignées géographiquement et qui ont un besoin de pied-à-terre, des effets de débordement d'activité de manière temporaire, des personnes nomades sur le territoire, et des projets spécifiques réunissant des personnes diverses pendant un temps donné (production cinéma, construction, enquêtes, ...) ont généré la création d'espaces équipés et meublés dans des immeubles de bureaux, loués et / ou mis à la disposition de professionnels. Ces "bureaux" se trouvent principalement dans les centres-villes, dans les centres d'affaires des grandes agglomérations. Différentes appellations existent pour ces centres d'affaires : Serviced offices, Managed offices, Business centers, Office Business centers, Executive Suites, Executive centres.

Synthèse des espaces hybrides partagés de travail

Dans le cas de l'accompagnement entrepreneurial, les nouvelles pratiques collaboratives permettent de proposer de nouveaux modèles basés sur l'entraide entre pairs et l'apprentissage collectif. "Contrairement à la démarche traditionnelle de l'accompagnement dans laquelle l'accompagnateur a un rôle de prescription, ici la figure de l'accompagnateur disparaît au profit du collectif formé par les entrepreneurs" (Julie Fabbri et Florence Charue, 2013). Nous parlons alors d'accompagnement collectif par les pairs. Plusieurs facteurs permettent de caractériser ce modèle :

- un passage d'une confiance contrainte lors d'un accompagnement traditionnel (par un acteur de l'accompagnement entrepreneurial), à une confiance partagée dans le cas d'un accompagnement par les pairs (Annabelle Jaouen, Stéphanie Loup et Sylvie Sammunt, 2005).
- la promesse d'un contre-don : dans un premier temps, l'entrepreneur reçoit de ses pairs, puis dans un second temps, un renversement de situation le place en donneur aux pairs (Stéphane Veyer, Joseph Sangiorgio, 2006).
- la structure qui porte ce process d'accompagnement par les pairs n'a plus un rôle d'accompagnement au sens stricte, mais un rôle de développement des compétences sociales des entrepreneurs : capacité à réseauter, renforcement de leur implication dans la conduite de leur projet entrepreneurial, évolution personnelle au travers des interrelations et interactions. La cohérence et la réussite de cet accompagnement par les pairs repose sur la capacité de ces nouveaux types d'acteurs d'animer et de dynamiser un réseau (Xavier Pierre et Antone Burret, 2014).

Les tiers-lieux sont des initiatives de plusieurs ordres :

- Des acteurs stratégiques et politiques dans des logiques territoriales. L'intérêt est le développement du tissu économique d'un ou plusieurs territoires. Derrière les concepts de tiers-lieux, on peut retrouver des collectivités territoriales, des acteurs publics, des consulaires, …
- Des privés via des groupements d'entreprises, des grandes structures sur des territoires donnés
- Des privés comme Leroy Merlin qui développent leurs propres tiers-lieux dans une logique marchande
- Des structures de formation (Universités, Centre de recherche…) qui développent des tiers-lieux pour faire se rencontrer des étudiants, des chercheurs, des institutionnels et des industriels.

Pete Myers, Thorsten Quandt et Sonja Kröger (2013), sur la base des écrits de Ray Oldenburg, (1989, 1991), ont analysé les caractéristiques des tiers-lieux. Ils ont décelé 8 caractéristiques communes à l'ensemble des tiers-lieux :

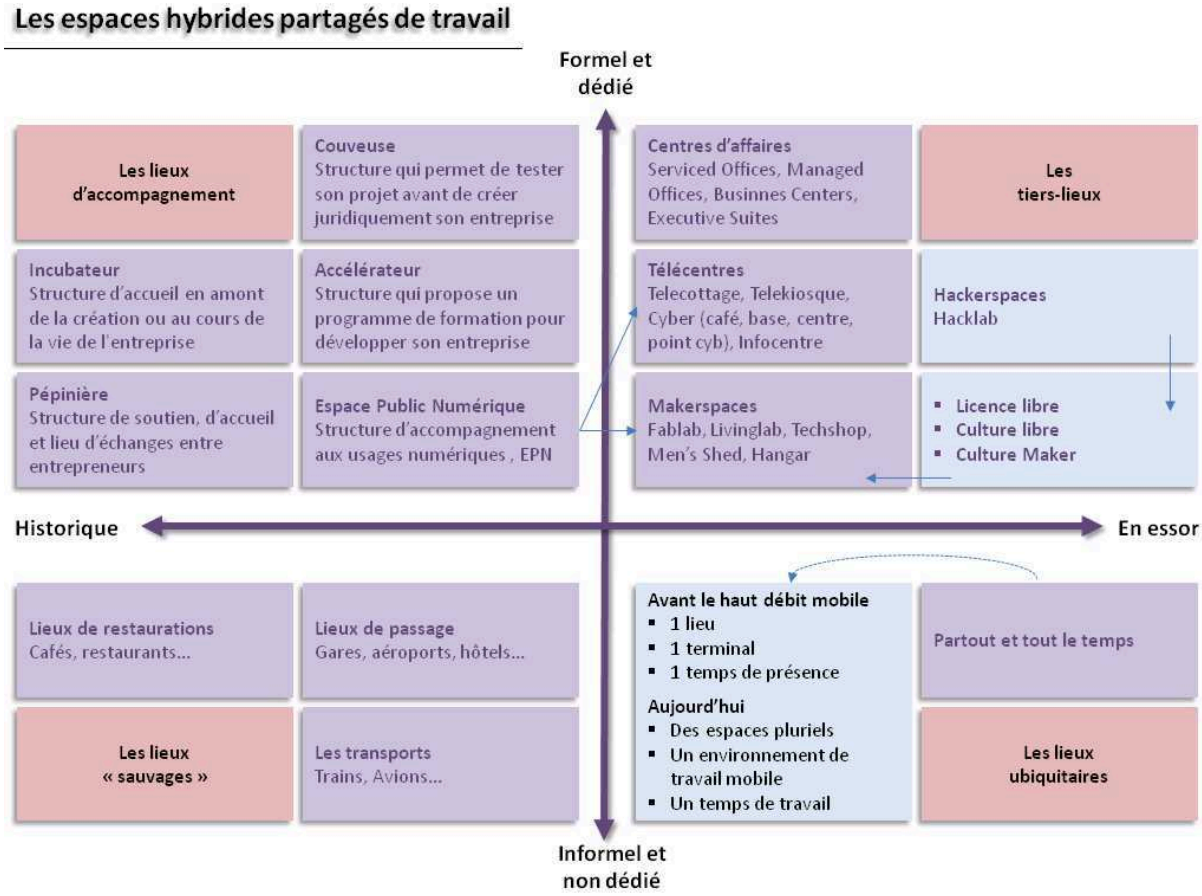
- Un terrain neutre : aucune obligation d'être physiquement présent dans le tiers-lieu, les personnes sont libres d'aller et venir dans ces lieux comme bon leur semble.
- Un terrain sans statut : aucune importance sur le statut d'une personne (économique ou social). Ce point permet un sentiment d'appartenance et des discussions décomplexées.
- La conversation comme activité principale : Bien que cela ne soit pas la seule activité, la conversation est au cœur même de l'intérêt des tiers-lieux, pour permettre des échanges fructueux.
- Une accessibilité : les tiers lieux sont des lieux ouverts et facilement accessibles par tout un chacun. Les services doivent répondre aux attentes des acteurs.
- Des habitués : Les tiers-lieux ont des « habitués », des personnes régulièrement présentes, qui donnent le ton, l'ambiance et qui attirent de nouveaux acteurs. Ils concourent à accueillir des nouveaux acteurs en sein du lieu.
- Un profil bas : Les locaux sont sobres, sans extravagance. Le but étant de proposer un sentiment d'appartenance d'acteurs provenant de différents milieux.
- Une ambiance ludique : Les conversations, collaborations et échanges doivent permettre de « faire grandir » l'ensemble des parties qui se croisent. Les acteurs ne sont pas dans des relations classiques de travail (tension, hiérarchie…), mais dans une relation d'entraide et d'échange.
- Un sentiment d'appartenance, un second chez-soi : Les acteurs ont un sentiment d'appartenance au tiers-lieu, proche du sentiment d'un foyer (chaleur, possession). Ils se ressourcent (spirituellement) en y passant du temps.

Pour Patrick Genoud et Alexis Moeckli, (2010), les tiers-lieux « constituent une richesse indéniable pour les entrepreneurs et les créatifs qui y sont associés. Ils favorisent l'échange et la collaboration. Ils leurs permettent de prendre en compte la pluralité des problématiques en lien avec leurs projets en confrontant ces derniers à des visions plurielles qui les enrichissent ou les transforment avant de les confronter à la réalité ».

Créativité, collaboration et intelligence collective sont les trois termes qui caractérisent les tiers-lieux. L'intelligence collective devient un outil au service des créatifs et des

entrepreneurs. Au-delà d'un espace physique (et virtuel), le tiers-lieu est avant tout un espace de collaboration et d'échanges qui permet le développement collaboratif de projets.

Figure 109 - Synthèse des espaces hybrides partagés de travail



Les accompagnateurs changent de rôle et progressivement, se retrouvent dans des rôles d'animateurs de communautés, de facilitateurs. Dans notre étude, nous les avons appelés les « Entrepreneurship facilitateurs ».

Annexe 4 : Les outils du Crowd

Consommation collaborative (ou Collaborative Consumption)

Felson et Spaeth, qui ont inventé le terme en 1978, définissent la consommation collaborative comme "les évènements dans lesquels une ou plusieurs personnes consomment des biens ou des services économiques dans un processus qui consiste à se livrer à des activités communes". En 2011, Bostman et Rogers redéfinissent la consommation collaborative en intégrant le process Internet (techniques collaboratives, comportements de consommation centrés sur l'accès, mise en commun et partage de biens et de services).

La consommation collaborative est intégrée dans l'économie de la fonctionnalité. Elle s'inscrit dans une logique environnementale, durable et sociétale. Pour Gaglio en 2011, l'économie de la fonctionnalité consiste à remplacer la vente d'un bien par la vente "d'une solution adossée à une performance contractualisée et fondée sur l'usage d'un ensemble intégré de biens et services".

Le modèle économique met en avant l'usage d'un bien, d'un service plutôt que sa propriété. Les modèles de partage, d'échange, de troc et de location se développent grâce l'essor des échanges d'informations via Internet. Des places de marché émergent pour favoriser ces échanges (Ebay, Leboncoin, ...). Selon Ray Algar en 2007, la consommation collaborative prend racine grâce à deux leviers :

- Internet et les places de marchés Pair-to-pair (optimisation des rencontres, aucune autorité hiérarchique entre les vendeurs / acheteurs, aucun collaborateur indispensable)
- Internet et les systèmes de réputation (références, notations des utilisateurs, confiance entre les acteurs)

Pour Rachel Botsman, trois formes de consommation collaborative existent :

- Product service Systems : la transformation d'un produit ou d'un service et l'utilisation de plateformes collaboratives : autopartage, vélos en libre-service, location de véhicules (voitures, bateaux). C'est une des composantes de l'économie de la fonctionnalité.
- Les systèmes ou les marchés de redistribution : L'organisation du passage d'un bien d'une personne qui le possède à une personne qui le recherche. C'est le principe du C to C. Par exemple : PriceMinister, LeBonCoin, les systèmes de trocs et d'échanges.

- Les styles de vie collaboratifs et les systèmes de partage des ressources immatérielles entre particuliers. Tout élément immatériel peut se partager : temps, espace, argent, compétences... Dans cette catégorie, on retrouve le couchsurfing (service d'hébergement temporaire et gratuit), le colunching (service de repas partagé), le coworking (service de bureaux partagés associés à un réseau d'échanges), le cohabitat (système d'habitats groupés), les prêts entre particuliers, les achats groupés...

Finance collaborative (Crowdfunding)

Un business Angel (ou investisseur providentiel) est caractérisé par une personne physique qui investit à titre individuel au capital d'une entreprise. Une somme d'individus extérieurs au projet investit dans celui-ci. Avec l'apparition d'Internet, une nouvelle forme de financement communautaire et participatif fait son apparition, le crowdfounding (ou sociofinancement) qui fait appel à un public beaucoup plus large que les Business Angels, un très grand nombre de personnes, afin de financer un projet. Les internautes deviennent, au besoin, financeurs de projet, avec des sommes moindres par rapport au Business Angels mais en plus grand nombre.

La particularité du financement collaboratif est qu'il est désintermédié, et s'effectue via des plateformes privées, sans recourt des acteurs traditionnels du financement. Cela change radicalement la face des projets et leur présentation. Là où les entrepreneurs devaient présenter économiquement la viabilité et la rentabilité de leur projet, le financement participatif met en avant les avantages, objectifs et apports que vont générer le nouveau produit ou service.

Plusieurs formes de financement collaboratif existent :

- le don (ou donation crowdfunding) : donner une somme à un projet sans contrepartie, ou avec une contrepartie symbolique (contre-don). HelloAsso par exemple est une plateforme qui permet de collecter des dons pour les projets associatifs. Selon la société Hello Asso, près de 24000 associations auraient collectées pratiquement 36 millions d'euro entre fin 2013 et fin 2016 dans des projets humanitaires (action contre le faim, blueenergy, secours populaire français), la santé et la recherche médicale (AIDES, l'étoile de martin), la culture (forum d'Avignon) ou encore l'environnement (Sologne Nature Environnement).

- le don avec contrepartie (ou récompense). Proche de la vente ou du troc, le principe est de donner de l'argent à un projet en échange d'une contrepartie (lettre de remerciement, tee-shirt personnalisé, dîner avec l'entrepreneur, nouveaux produits d'une nouvelle chaine de production...). Dans cette catégorie, on retrouve des géants du financement collaboratif comme Kickstarter, leader aux Etats-Unis, qui aurait levé entre 2009 et 2016, 2,8 milliards de dollars auprès de 12 millions de contributeurs (appelés les backers) permettant le financement intégral de prêt de 120.000 projets (films indépendants, créations musicales, journalisme, jeux vidéo, production d'énergie solaire, mise en place de programmes alimentaires...). En Europe, on retrouve Ulule qui a permis de financer plus de 16.000 projets créatifs, solidaires et innovants auprès de 1,3 millions de contributeurs pour une somme totale collectée de plus de 70 millions d'euro depuis 2010 (chiffres janvier 2017). On retrouve également KissKissBankBank qui aurait collecté 62 millions d'euro auprès de 1,1 million de personnes pour financer plus de 24.000 projets créatifs et innovants depuis 2010 (chiffres janvier 2017).
- le prêt aux entreprises (ou Crowdlending) est une forme de prêt par des particuliers (et institutionnels) aux entreprises avec un remboursement des intérêts étalé dans le temps. Les entreprises bénéficiaires peuvent ainsi financer leur projet de développement, au-delà des prêts bancaires. Le leader Lendix par exemple a récolté 57 millions d'euro entre avril 2015 et décembre 2016 pour 180 projets retenus et financés auprès de 18.000 prêteurs. En France, 14 plateformes de Crowdlending sont actives en juin 2016 (Unilend, Credit.fr, Lendix, ...).
- le prêt aux particuliers pair-à-pair (ou peer to peer lending), via des sociétés de crédit à la consommation où des investisseurs prêtent sous forme de fonds de placement, permettant ensuite d'octroyer des crédits à la consommation aux emprunteurs. Le but est de se soustraire au système bancaire en place via des plateformes privées. On retrouve Younited Credit en Europe (Italie et France), Lending Club et Propser aux Etats-Unis, ou encore Zopa au Royaume-Uni. Ces plateformes exercent toutefois avec l'accord de banques afin de garantir la transparence de toutes les opérations.
- le financement participatif en capital (ou equity crowdfunding). Ce système permet aux entreprises non cotées, d'obtenir des prises de participation en actions par des investisseurs beaucoup plus larges que le réseau classique de Business Angels, d'organismes publics ou des fonds d'amorçage et de capital risque. Les investisseurs

devenant des actionnaires obtiennent une rétribution financière via des dividendes et la plus-value potentielle réalisée. L'avantage est de permettre à des TPE, PME de se développer rapidement, et d'investir dans des entreprises locales (ou à impacts locaux). Un grand nombre de plateformes s'inscrivent dans cette mouvance : Sowefund, Raizers, SparkUp, Wiseed, Anaxago, Investir99, Bulb in Town ou encore Smartangels.

- le financement en royalties (ou Royalty Crowdfunding). Ce système permet à un particulier d'investir dans une entreprise avec une contrepartie financière sans dilution du capital, par exemple via un pourcentage des revenus pendant quelques années. Deux plateformes sur ce principe existent en France : We do good (projets à impact positif avec des ambitions sociales ou environnementales) et My Pharma Company (projets de santé). Entre 2014 et 2016, We Do Good aurait levé 500.000 € en royalties pour 18 projets. Leur ambition : activer 100.000 investisseurs d'ici 2020, soit 40 millions d'euro investis en royalties sur des projets qui changent le monde.
- la production communautaire est un système où les investisseurs sont également coproducteurs. L'internaute contributeur reçoit une contrepartie (service, dividendes sur les bénéfices futurs (le porteur de projet abandonne une partie de ses droits aux internautes ou à la plateforme de coproduction), contreparties ponctuelles et variables (le porteur de projet conserve l'intégralité de ses droits sur sa production future). Dans cette catégorie, on retrouve des plateformes telles que MyFashionLine, My Major Company, MyShowProduction, TousCoProd, Fabrique d'artistes, les éditions Sandawe).

Production participative (Crowdsourcing)

En 2006, Jeff Howe et Mark Robinson, rédacteurs du Wired Magazine, conçoivent un mot issu du néologisme sémantiquement calqué sur l'outsourcing (externalisation) : le crowdsourcing, soit l'approvisionnement par la foule (ou un grand nombre de personnes). Au-delà du terme, l'idée à laquelle se réfère le crowdsourcing, à savoir la production participative, ou externalisation ouverte, correspond à des pratiques de faire appel à un grand nombre de personnes (expertes ou non d'un domaine) pour répondre à une problématique, pour effectuer des pratiques de créativité, ou pour collaborer sur un projet. Cette pratique s'éloigne des pratiques de gestion de projet qui visent à faire collaborer des personnes d'une

même entité en se dégageant des contraintes hiérarchiques ; le crowdsourcing fait appel à des internautes, des experts ou des publics extérieurs à la structure, de manière rémunérée ou non.

Prenons un exemple historique. En 1714, le parlement britannique offre un prix de vingt mille livres à la personne qui déterminerait une méthode simple et sûre pour permettre la détermination de la longitude d'un navire en pleine mer. Le texte original du Longitude Act est exposé au National Maritime Museum de Greenwich, aujourd'hui. Pendant plusieurs décennies, plusieurs personnes tentent de remporter le prix via différents procédés (distances lunaires…). C'est John Harrison, horloger, qui en 1730 tenta de relever le défi. Il construisit une horloge de précision capable de garder l'heure du port d'origine. En croisant les informations avec la hauteur du soleil, il arrive ainsi à déterminer la longitude. En 1735, Harrison construit le premier prototype nommé le H1. En 1741, il conçoit le H2… Après plusieurs tentatives, il conçoit le H4 en 1759, et prouve son efficacité en 1761. Ce fameux prix de la longitude n'est certes pas une pratique de crowdsourcing, toutefois, il en prend tous les codes. Une institution demande l'aide à tout un chacun (extérieur à cette institution, donc ouvert à tous) afin de résoudre une problématique précise. Les bases de la production participative sont posées.

Une autre forme de crowdsourcing est l'encyclopédie participative créée en 2001, Wikipedia, qui fait appel à tout un chacun (experts ou non, spécialistes ou non) afin de compléter les données, définitions et explications.

Ces deux pratiques, l'une avec la participation et l'écriture collaborative de pages et l'autre, sensé résoudre une problématique par l'appel à tout un chacun, sont des formes très distinctes du crowdsourcing.

Les dénominateurs communs de ces deux exemples sont :

- Ouvrir un projet à un grand nombre de personnes
- Pour Henk Van Ess, le crowdsourcing « consiste à canaliser les besoins ou désirs d'experts pour résoudre un problème et ensuite de partager librement la réponse avec tout le monde ».
- Faire appel à l'intelligence collaborative d'un ensemble d'individus
- Un appel ouvert, où l'accès est non-discriminatoire (Pénin, 2008) (individus, entreprises, associations, communautés, …)
- Un grand nombre d'individus hétérogènes et un anonymat à priori (Guittard et Schenk, 2010)

En 2008, Pisano et Verganti distinguent le crowdsourcing par rapport aux autres formes d'externalisation (sous-traitance classique, appel d'offre…) et exposent les différentes formes de crowdsourcing : Collaboratif (comme wikipedia) ou travail en parallèle ; Rémunéré ou non ; Actif (collaboration d'un grand nombre de personnes) ou passif (popularité d'un sujet sur Google par exemple).

L'arrivée d'Internet et de toutes les technologies de l'information et de la communication ont démultiplié les possibles en termes de crowdsourcing, et créant ainsi des milliers de projets œuvrant dans différentes disciplines. Son essor est fortement lié au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication et, plus particulièrement, du Web 2.0 qui facilite la mise en relation d'un grand nombre d'acteurs dispersés (Cardon, 2006). Toute une terminologie est née avec le Crowdsourcing :

- Le crowdvoting pour évaluer des solutions innovantes par un grand nombre de personnes (par exemple : les internautes, les employés / clients / fournisseurs d'une entreprise …) ou encore pour rassembler les opinions d'un grand nombre d'individus. Nous pouvons évoquer Domino's Pizza qui a utilisé le crowdvoting pour évaluer et apprécier le lancement d'une nouvelle pizza, Coca Cola pour une nouvelle forme de bouteille ou encore Sam Adams pour évaluer une nouvelle chanson. Au-delà du marketing, cette pratique a permis à différentes entreprises de prendre des décisions.
- Le Crowdsolving pour résoudre un problème précis en faisant collaborer un grand nombre de personnes
- Le crowdsearching ou la recherche par la foule. Par exemple, en 2014, le Boeing de la Malaysia Ailines disparait entre Kuala Lumpur et Pékin. La DigitalGlobe, une société américaine, met à la disposition des Internautes les images satellites du Golfe de Thaïlande. Devant l'ampleur de la tâche, les internautes étudient, zone par zone, l'ensemble de images satellites afin de repérer des traces de carburant, des débris d'avion, des canots de survie ou tout autre objet suspect.
- L'implicite crowdsourcing : les internautes aident involontairement les systèmes existants ou les plateformes. Nous pouvons citer les célèbres Captcha, une demande à l'internaute de prouver qu'il est humain en recopiant un mot écrit. Ces mots (Captcha) sont des éléments tirés de vieux livres (qui ont été numérisés) et l'internaute, en prouvant qu'il est humain, aide involontairement à déchiffrer de vieux livres qui seront intégralement réécrit par la foule en version texte numérique.

Thierry Burger-Helmchen et Julien Pénin distinguent trois typologies de crowdsourcing (2011) : Le crowdsourcing d'activités routinières, le crowdsourcing de contenu et le crowdsourcing d'activités inventives.

Crowdsourcing d'activités routinières : Cela correspond à des activités d'une entreprise qui ne nécessitent pas de compétences particulières, mais qui sont consommatrices de temps. L'enjeu pour l'entreprise est de ne pas mobiliser ses employés sur ces tâches répétitives ne nécessitant pas une connaissance poussée du sujet (voir aucune connaissance du sujet). Pour Burger-Helmchen et Pénin, ce type de « crowdsourcing permet de diminuer les coûts et d'augmenter la vitesse d'exécution de la tâche ». Pour stimuler les participants (un très grand nombre d'individus sans faire appel à des compétences poussées), l'entreprise a recourt à des micro-paiements (rémunérations très modestes). La diversité de la foule importe peu puisque les tâches ne nécessitent pas de compétences particulières ; seule la taille de la foule est importante. Le principe de la division du travail doit être de mise (système intégratif). La tâche doit être partitionnée en micro-tâches exécutables en parallèle par l'ensemble des participants. L'exemple de ReCaptcha est très caractéristique de ce type de crowdsourcing. Un livre est scanné dans sa globalité, puis un logiciel découpe l'ensemble du texte en petites images ne représentant chacune qu'un seul mot. Chaque internaute recopie au clavier le mot lut sur l'image. Chaque recopiage peut se faire en parallèle, et très rapidement (suivant le nombre de participants), l'intégralité du livre est numérisée.

Crowdsourcing de contenu : A la différence du Crowdsourcing d'activités routinières, l'ensemble des individus alimentent une base de données ou un stock de données et d'informations (informations, images, vidéos, photos…). L'intérêt de ce type de crowdsourcing est à la fois la taille de la foule, mais également sa diversité, afin d'atteindre une exhaustivité acceptable. En exemples, nous pouvons citer la construction collaborative d'une encyclopédie (Wikipedia), la constitution d'une base de photos (IStockPhoto) ou encore la construction d'une carte routière agrémentée d'informations (OpenStreetMap). Prenons IstockPhoto. Ce site met en relation des photographes amateurs ou non et des acheteurs d'images (entreprises, journalistes…). Les individus affichent leurs photos créant une banque d'images importante (plus la foule est importante et hétérogène, plus les acheteurs trouveront leur compte). Les photographes vendent ainsi leurs photos à des prix généralement faibles (de quelques centimes à quelques euros). Une entreprise n'aurait pu construire une banque d'images aussi grande et aussi diversifiée sans les apports d'une communauté énorme et hétérogène d'individus.

Crowdsourcing d'activités inventives (nommée CAI) : « A company post a problem online, a vast number of individuals offer solutions to the problem, the winning ideas are awarded some form of a bounty, and the company mass produces the idea for its own gain ». (Brabham, 2009).

Cette forme de crowdsourcing nécessite des compétences poussées et pointues. La tâche demandée est complexe. Le fait d'ouvrir le problème à une foule très diversifiée, et insoluble en interne (manque de compétence, solution à priori inaccessible), permet d'apporter des voies de solutions non imaginées jusqu'alors. Le Longitude Act de 1714 se trouve dans ce type de crowdsourcing. La résolution du problème prend la forme d'une course à l'innovation / solution. Seul le premier sera rétribué (prix, rémunération…). A la différence de l'appel d'offre, l'entreprise ne sélectionne pas en amont un prestataire, mais ouvre le problème au plus grand nombre afin de trouver la solution la plus adaptée à la problématique.

Nous pouvons citer en exemple le célèbre prix de la souris de Mathusalem. Aujourd'hui, l'espérance de vie moyenne oscille entre 75 et 85 ans pour les êtres humains. Mais c'est bien peu, selon Aubrey de Grey, biogérontologue et scientifique anglais. Selon lui, les conditions sont réunies pour bientôt accélérer beaucoup plus l'extension de notre espérance de vie, voir à atteindre l'immortalité. En 2002, Aubrey de Grey lance le projet SENS (Strategies for Engineered Negligible Senescence) ; un projet scientifique qui a pour but l'extension radicale de l'espérance de vie humaine : ralentissement du vieillissement, suivi de son arrêt, jusqu'au rajeunissement. L'idée directrice est de considérer le vieillissement comme une maladie à combattre. Aubrey de Grey s'attaque donc aux sept causes profondes du vieillissement repérées : l'atrophie et perte de cellules, les mutations dans le noyau (cancer), les mutations dans les mitochondries, la sénescence cellulaire, les réticulations aberrantes dans le milieu extracellulaire, les déchets extracellulaires et les déchets intracellulaires. Peter Thiel, fondateur de Paypal, s'intéresse à SENS et apporte 3,5 millions de dollars au projet. De plus, en 2003, Aubrey de Grey co-fonde avec David Gobel, auteur américain, entrepreneur, inventeur et futurologue, le prix de la souris Mathusalem. Le principe est d'encourager l'exploration de toute technique concrète d'accroissement de l'espérance de vie par l'attribution de récompenses financières aux scientifiques qui repoussent les limites de l'âge chez la souris. En 2005, le record est détenu par une souris dont le récepteur d'hormone de croissance a été rendu inopérant (5 ans de vie pour cette souris au lieu de 3 ans habituels), grâce à un chercheur de l'Illinois ; à l'échelle humaine, cela reviendrait à quasi doubler l'espérance de vie. William Haseltine, le pionnier du séquençage du génome humain, a

déclaré : « Il n'y a aucun effort comparable à celui-ci, et il a déjà significativement contribué à la prise de conscience que la médecine régénérative est une réalité très proche, pas une hypothèse ».

Une plateforme s'est créée en 2001 pour répondre à ce besoin de CAI des entreprises : La plateforme Innocentive, créée par Eli Lilly. Des entreprises posent un problème technique à résoudre (que leur équipe R&D n'arrive pas à résoudre) et la foule (inventeurs, techniciens, …) proposent des solutions. En fonction du succès d'une solution, un individu récupère une prime dont le montant est fixé en amont.

Tableau 63 - Synthèse des trois types de crowdsourcing selon Burger-Helmchen et Pénin (2011)

	Crowdsourcing d'activités routinières	Crowdsourcing de contenu	Crowdsourcing d'activités inventives
Rôle de la foule	Apporte du temps, de la capacité à traiter de l'information	Apporte du contenu (surtout de l'information)	Apporte des solutions, des idées, des connaissances
Principe	Division du travail (intégratif)	Division du travail (intégratif)	Winner takes all (sélectif)
Rémunération	Micro-paiements	Micro-paiements ou gratuit	Micro-paiements → prix élevé
Taille de la foule	Très important	Très important	Peu important
Diversité de la foule	Pas important	Très important	Très important
Exemples	Interneteyes, ReCaptcha	iStockPhoto, openstreet-map	Innocentive, Wilogo

Annexe 5 : Passer de l'économie de « l'avoir plus » à « l'être mieux »

Le capitalisme n'est plus le modèle unique et inéluctable des systèmes économiques, sociologiques et politiques. L'accumulation du capital productif et la réalisation de profits passent au second plan devant d'autres valeurs montantes dans notre société : social, environnemental, collaboratif… De nouvelles formes d'économie sont en passe de prendre le pas sur ce concept : économie du partage, économie circulaire, économie sociale et solidaire...

Le capitalisme pourrait être synthétisé dans le verbe « Avoir » : recherche de profit, accumulation du capital, entreprises privées, travailleurs non propriétaires, recherche de plus-value, organisation verticale... Les nouveaux concepts proposent un nouveau verbe caractérisant la nouvelle économie : « Être » : social, sociétal, valeur en commun, organisation horizontale, organisation des citoyens en réseaux ou en communautés... Selon Michèle Debonneuil, il faut passer « d'une économie de l'avoir plus à une économie de l'être mieux ».

La nouvelle économie plurielle est au cœur de plusieurs concepts économiques aux valeurs très diverses et parfois contradictoires. Nous nous proposons de recenser les différentes notions pour qualifier les modèles économiques émergents qui gravitent autour des notions sociales, environnementales et collaboratives, d'après un recensement entamé par Anne-Sophie Novel :

Les économies à enjeux sociaux :

- L'économie sociale et solidaire : associer et concilier activité économique et équité sociale.

Les économies à enjeux environnementaux :

- L'économie positive (et normative) : En 2005, Maximilien Rouer et Anne Gouyon, dans leur ouvrage « Réparer la planète, la révolution de l'économie positive », distinguent trois modèles d'économie liées à l'environnement :
  - L'économie négative, qui dégrade l'environnement

- L'économie neutre, qui ne dégrade ni n'améliore la situation environnementale actuelle
- L'économie positive, réparatrice de l'environnement tout en générant des profits

Selon Jacques Attali (2013), l'économie positive peut se résumer en une phrase : « Une économie qui rassemble toutes les entités produisant des biens ou des services, marchands ou non marchands, d'une façon économiquement viable et utile à la fois aux employés et aux clients, à leurs communautés et aux générations futures ». Et l'économie positive n'est pas une idéologie, elle existe déjà : la microfinance, le commerce équitable, l'entrepreneuriat social... Certains parlent de l'économie pair à pair (peer to peer ou P2P). Selon Michel Bauwens, « le pair à pair est la dynamique relationnelle, la capacité des gens à se connecter, à s'organiser et donc à créer ensemble de la valeur et des ressources partagées ». Il distingue les projets du type Wikipedia (l'encyclopédie universelle), linux (pour les logiciels), Arduino (conception) qui font de la production entre pairs, et les structures type Uber (transport), AirBnB (hôtellerie) qui se trouvent dans l'économie de marché.

- L’économie circulaire : l’intérêt de l'économie circulaire est de produire des biens ou des services en limitant (voir éradiquant) les déchets non réutilisables, le gaspillage de matières premières et des sources d'énergies non renouvelables. On parle alors d'économie écologiquement vertueuse.
- L’économie de la fonctionnalité : De manière réductrice, l'économie de la fonctionnalité est souvent assimilée à la location d'un bien auparavant vendu. L'économie de la fonctionnalité va bien au-delà de ce modèle et vise à vendre l'usage d'un bien plutôt que vendre le bien lui-même. Par exemple, Xerox (spécialiste de photocopieurs) ne vend plus de photocopieurs, mais met à disposition de ses clients des photocopieurs avec un modèle économique basé sur la facturation à l'usage. L'intérêt ici n'est pas forcément le changement de modèle économique, mais le changement de process de fabrication des matériels dont Xerox reste propriétaire : démontabilité, réparabilité, récupérabilité. Ainsi, les nouvelles générations de machines proviennent à plus de 70 % des anciennes machines, permettant ainsi un gain important en terme financier et environnemental.
- L’économie symbiotique : Créer une économie associant rentabilité économique, restauration des écosystèmes et résilience sociale. Pour Isabelle Delannoy, l'économie

symbiotique est constituée de l'économie bleue, l'économie plus propre (non polluante), relocalisée et diversificatrice.

Les économies à enjeux collaboratifs :

- L'économie collaborative : « l'économie collaborative ou économie de partage s'avère être aujourd'hui un mode novateur de consommation, de fabrication et d'échanges. Elle rassemble des initiatives de prêt, location, don, troc, ou vente de biens et services entre particuliers, du covoiturage à l'échange de matériel entre voisins ». Cette nouvelle économie s'appuie sur trois dimensions :
  - Dimension économique (mutualisation des moyens et partage des dépenses)
  - Dimension sociale (partage et échange)
  - Dimension environnementale (circulation des biens, préservation des ressources naturelles et énergétiques).

  Selon Christine Balagué, enseignant-chercheur à Télécom Ecole de Management (IMT), Godefroy Dang N'Guyen, professeur d'économie à Télécom Bretagne, et Jean Pouly, chargé du développement d'IRAM (International Rhône-Alpes Médias), dans leur Mooc (Massive Open Online Course) intitulé « Comprendre l'économie collaborative », les clés de compréhension de l'économie collaborative sont :

  - Le consom'acteur (nouvelles relations de pair à pair entre les personnes)
  - Les plateformes (connexion de millions d'individus en quelques clics)
  - Le numérique (transformations sociales profondes)
  - L'innovation (une multitude d'acteurs)
- L'économie coopérative (économie sociale) : Regroupement de personnes volontaires et autonomes égaux en droits et au principe démocratique dans une démarche économique. Le secteur coopératif, né au XVIIIème siècle, revient en force depuis les crises économiques de 2008 et 2012. Dans ce modèle économique, on retrouve de grands groupes bancaires ou assurances (Crédit Agricole, Crédit Mutuel, MACIF, MAIF), des coopératives agricoles (TERRENA), des coopératives de commerçants (Leclerc, Super U), des sociétés Coopératives et Participatives (SCOP).
- L'économie contributive (ou économie de la contribution) : Cette économie se caractérise par la non-dissociation entre producteur et consommateur : l'usager est potentiellement consommateur et producteur du service. Par exemple, Wikipedia : les

consommateurs (lecteurs) sont potentiellement des contributeurs de l'encyclopédie. C'est aussi le cas pour les logiciels libres.

- L'économie horizontale : Pour Daniel Kaplan, l'économie horizontale est à différencier de l'économie collaborative. Les individus s'inscrivant dans les nouvelles formes d'économie ne le font pas dans un but de collaboration, mais dans un but de rapidité, de coût... Et la valeur économique est captée par un intermédiaire. Pour lui, l'économie horizontale se rapproche davantage de l'univers du Do It Yourself, des fablabs et des makerspaces. Joël de Rosney parle de processus fluides, et Jeremy Rifkin parle de l'économie latérale.
- L'économie quaternaire : Pour Michèle Debonneuil, les nouvelles technologies vont permettre de décupler les capacités mentales des hommes, tout comme la mécanisation a permis de décupler ses capacités physiques. LeBonCoin en est un exemple embryonnaire permettant des échanges entre pairs via Internet.
- L'économie open source : Terme issu des logiciels informatiques, l'open source s'étend sur tous les secteurs d'activité : open hardware (matériel libre), voiture open-source, traducteurs open source... Le but est de partager le savoir de façon ouverte, reproductible et modifiable par chacun. Les makers font partie de cette notion.

Les économies à enjeux immatériels :

- L'économie du savoir (économie de la connaissance ou économie de l'immatériel) : les richesses ne sont plus dans les biens matériels, mais dans les savoirs, les connaissances et l'information. Ces dernières décennies, l'humanité n'a jamais produit autant de connaissances que durant toute l'histoire de l'Homme dans sa globalité. Les nouvelles technologies, les progrès technologiques et scientifiques, la recherche et le développement, l'évolution des compétences… Tous ces facteurs impliquent une modification profonde de l'économie basée sur les enjeux immatériels. La Banque Mondiale a défini les quatre piliers de l'économie du savoir :
    - Incitation économique et régime institutionnel,
    - Éduction et ressources humaines,
    - Système d'innovation,
    - Infrastructures d'information.
- L'économie mauve : Selon le Journal des Arts, « l'économie mauve renvoie à la prise en compte du culturel en économie. Elle désigne une économie qui s'adapte à la

diversité humaine dans la mondialisation et qui prend appui sur la dimension culturelle pour valoriser les biens et les services ». L'économie durable est l'addition et l'imbrication de trois composantes :

- L'économie sociale, qui intègre l'empreinte sociale
- L'économie verte, qui intègre l'empreinte écologique
- L'économie mauve, qui intègre l'empreinte culturelle

- L'économie post-industrielle : Se dit de l'économie des pays développés qui repose non plus sur les secteurs primaire et secondaire, bien plus sur le secteur tertiaire, sur les services, sur la connaissance et sur des enjeux mondialisés. Les entreprises se recentrent sur des pôles de compétences qui peuvent avoir des avantages compétitifs locaux, et se développant sur un marché mondial.

L'économie n'est plus capitalistique, mais devient une économie plurielle qui intègre des notions diversifiées et interdépendantes, associant des enjeux sociaux (équité, résilience), des enjeux environnementaux (générations futures, écologiquement vertueux, réutilisation, sans empreinte écologique, préservation des ressources naturelles), des enjeux collaboratifs (partage, échange, contribution, Open source) et des enjeux immatériels (savoirs, connaissance, information, culturels, services).

Annexe 6 : L'échelle du continuum de la conversation

Pour construire cette échelle, nous sommes parti du continuum de la conversation décrit par Mohamed Bayad et al. en 2010 dans "Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement" paru dans la revue Management & Avenir 2010/10 (N° 40).

Il s'agit de déceler le mode de conversation préféré d'un individu : préfère-t-il dialoguer ou discuter ?

Le dialogue résulte d'une écoute de l'autre, encourage la réflexion, met l'accent sur les idées et favorise les mécanismes de coopération : la construction de nouvelles idées ensemble. Cela se traduit par un échange construit de deux ou plusieurs individus de manière emphatique et de sorte à comprendre les autres. Cela favorise la compréhension globale d'éléments complexes.

La discussion encourage la prise de décision rapide et met l'accent sur les différences des individus. Cela se traduit par des débats qui déclenchent souvent l'apparition de leader. Une idée bien posée doit être débattue : c'est un mécanisme de compétition qui permet aux individus de converger vers des décisions et des actions immédiates.

Construction de l'échelle

Nous avons construit cette échelle pour les besoins de cette étude en nous basant sur l'analyse synthaxique de l'article de Bayad et al. de 2010.

Pour chaque affirmations, l'individu doit choisir sa préférence.

Tableau 64 - Construction de l'échelle du continuum de la conversation

Théme	Choix de type dialogue	Choix de type discussion
Préférences	Je préfère échanger	Je préfère débattre
Si je suis une formation, je préfère	Ecouter l'enseignant	Discuter avec l'enseignant
Action / réflexion	En premier lieu, j'observe les choses	En premier lieu, je mène une action
Face aux gens, je suis généralement	Empathique	Impassible
Pour m'aider dans une tâche, je recherche	Un facilitateur	Un leader
Dans une conversation, je commence par	Écouter	Parler

Dans une conversation, j'encourage	La réflexion	La prise de décision
Dans une réunion professionnelle	Je mets l'accent sur les idées	Je mets l'accent sur les différences
Je préfère	La construction de nouvelles idées ensemble	Qu'une idée soit débattue
Dans une réunion professionnelle	Je parle pour moi-même	Je parle au nom d'un groupe de personnes
Lorsque je détecte un problème	Je pose les choses et réfléchis aux différents scénarios possibles	Je prends les décisions adéquates rapidement
Lorsque je détecte un problème, et que j'en discute avec un collègue	Je préfère avoir une bonne compréhension des enjeux complexes	Je préfère converger avec mon interlocuteur vers une action concrète
Le mot qui me caractérise le plus	Exploration	Décision

Pour chacun des 13 thèmes, 1 point est affecté soit pour le type « dialogue », soit pour le type « discussion ».

Le score précise la préférence de l'individu.

Un score "dialogue / discussion" 13-0 ou 12-1 ou 11-2 ou 10-3 ou 9-4 indique une préférence forte de type dialogue.

Un score "dialogue / discussion" 0-13 ou 1-12 ou 2-11 ou 3-10 ou 4-9 indique une préférence forte de type discussion.

Un score "dialogue / discussion" 8-5 ou 7-6 ou 6-7 ou 5-8 indique une ambiguïté entre les deux types.

Annexe 7 : L'échelle du continuum de l'adaptation

Pour construire cette échelle, nous sommes parti du continuum de l'adaptation décrit par Mohamed Bayad et al. en 2010 dans "Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement" paru dans la revue Management & Avenir 2010/10 (N° 40).

Il s'agit de déceler le mode d'adaptation préféré d'un individu, le schéma cognitif principal. Cette démarche provient des travaux de Jean Piaget sur la psychologie du développement.

L'assimilation est un mécanisme mental qui tend à rechercher des schémas connus et maîtrisés lors d'une nouvelle difficulté. Piagiet s'est penché sur le développement de l'enfant pour mettre en exergue sa théorie : Un enfant joue avec un hochet en le secouant. Lorsque l'on lui donne un nouvel objet, par exemple une petite balle, il va mettre en œuvre un mécanisme d'assimilation et reproduira ce qu'il connait et maîtrise : il va secouer la petite balle comme il le faisait pour le hochet.

L'accommodation est un mécanisme plus complexe qui implique la création d'un nouveau schéma mental de pensée. En reprenant l'exemple de l'enfant, si on lui soumet maintenant un ballon, son réflexe sera un mécanisme d'assimilation : je prends le ballon à une seule main pour le secouer, et se retrouvera devant un obstacle. Il devra changer de schéma de pensée pour attraper le ballon à deux mains. Un nouveau schéma sera alors créé.

Construction de l'échelle

Nous avons construit cette échelle pour les besoins de cette étude en nous basant sur l'analyse synthaxique de l'article de Bayad et al. de 2010.

Pour chaque affirmations, l'individu doit choisir sa préférence.

Tableau 65 - Construction de l'échelle du continuum de l'adaptation

Thème	Choix de type assimilation	Choix de type accommodation
Préférence	Je préfère appréhender des situations connues et maîtrisées	Je préfère découvrir des situations nouvelles, inconnues
Schémas	Je préfère réitérer des schémas connus et qui ont marché pour moi dans le passé	Je préfère trouver de nouveaux schémas qui permettrons peut-être d'être plus efficace
Si je fais du sport, de la	Je préfère aller au bout des	Je préfère toucher à tout,

musique ou des arts créatifs	choses et maîtriser parfaitement une passion	multiplier les passions plutôt que de rester axé sur une seule
Je préfère	Adapter les choses	Améliorer les choses
Si je suis une formation, je préfère que l'enseignant	M'explique les choses	Me fasse grandir
Situation	Je préfère les situations connues	Je préfère m'adapter aux situations nouvelles
Le mot qui me caractérise le plus	Reproduire	Changer

Pour chacun des 7 thèmes, 1 point est affecté soit pour le type assimilation, soit pour le type accommodation.

Le score précise la préférence de l'individu.

Un score "assimilation / accommodation" 7-0 ou 6-1 ou 5-2 indique une préférence forte de type assimilation.

Un score "assimilation / accommodation" 0-7 ou 1-6 ou 2-5 indique une préférence forte de type accommodation.

Un score "assimilation / accommodation" 4-3 ou 3-4 indique une ambiguité entre les deux types.

D'après la publication "Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement" (Bayad et al., 2010): En couplant les péférences "dialogue / discussion" et "assimilation / accommodation", il est possible d'envisager le type d'accompagnement préféré d'un individu :

- Une préférence d'adaptation de type assimilation et une préférence de conversation de type dialogue implique une préférence d'accompagnement par un mentor.

- Une préférence d'adaptation de type assimilation et une préférence de conversation de type discussion implique une préférence d'accompagnement par un expert.

- Une préférence d'adaptation de type accommodation et une préférence de conversation de type dialogue implique une préférence d'accompagnement par un coach.

- Une préférence d'adaptation de type accommodation et une préférence de conversation de type discussion implique une préférence d'accompagnement par un conseiller.

Annexe 8 : Les échelles de la gestion des informations

Chaque individu a des préférences en terme d'échange, de communication et d'interaction avec les autres, que cela soit à titre personnel ou professionnel. Certains vont favoriser les outil qui permettent d'interagir en temps réel comme le téléphone, d'autre préféreront les outils qui laissent plus de place à la réflexion et qui n'imposent pas d'horaire communes, comme le mail. Ces éléments sont à rapprocher de son type de fonctionnement et ses préférences (par exemple : introversion ou extraversion), mais également de ses préférences méthodologiques (par exemple : méthodes causales ou effectuales). Une autre dimension est la maturité numérique des individus. Certains favorisent les outils "classiques" comme le téléphone, d'autres utilisent les outils émergents apparus avec le web.

L'échelle de la préférence du synchronisme informationnel

La première distinction en terme de manière d'aborder l'information est l'utilisation en temps réel ou non. Certaines pratiques impliquent une utilisation de manière synchrone (permettre une communication en temps réel, malgré la distance. Synonyme : simultané) comme le présentiel, le téléphone, la visioconférence ou le chat ; d'autres pratiques impliquent une utilisation de manière asynchrone (permettre une communication en différée, l'émetteur envoie un message à un moment donné et le récepteur lira et répondra au message à un autre moment. Synonyme : décalé) comme le mail, le forum de discussion ou le wiki.

Souvent, les outils synchrones et asynchrones sont complémentaires entre eux. Toutefois, il apparait que chaque individu possède une préférence de communication.

Au dela de l'information, c'est un rapport à l'information qui est appliqué ici.

Afin de déterminer la préférence d'un individu, nous nous sommes basés sur la maturité numérique et les préférences de communication qu'il sera possible d'étendre à sa préférence de mode de gestion de l'information au sens large.

Ces éléments sont corrélés à la connaissance même de ces outils, ce qui provoque un biais non souhaité pour notre étude. Ce biais est éliminé par l'introduction d'un choix "Je ne connais pas cet outil" ce qui permet d'isoler les variables non maîtrisées / connues.

Tableau 66 - Construction de l'échelle des préférences du synchronisme informationnel

Thème		Choix du type synchrone	Pondération	Choix du type asynchrone	Pondération	Elimination du biais	Pondération
Présence et acivités visibles sur le web	Utilisez vous un ou plusieurs réseaux sociaux du type Facebook, Twitter, Viadeo, Linkedin, Pinterest...	Parfois Pas du tout	0	Régulièrement	1	Je ne connais pas	0
	Utilisez vous un ou plusieurs outils du type lecture de blogs, gestion de blog, forum de discussion, wiki	Parfois Pas du tout	0	Régulièrement	1	Je ne connais pas	0
Modes de communication	Si vous avez le choix, que préférez-vous ?	Téléphone	1	Mail	1	/	/
	A titre personnel ou professionnel, utilisez-vous par choix des outils du type partage de photos en différé ?	Parfois Pas du tout	0	Régulièrement	1	Je ne connais pas	0
	A titre personnel ou professionnel, utilisez-vous par choix des outils du type partage de vidéos en	Parfois Pas du tout	0	Régulièrement	1	Je ne connais pas	0

	différé ?						
	A titre personnel ou professionnel, utilisez-vous par choix des outils du type messagerie instantanée ?	Régulièrement	1	Parfois Pas du tout	0	Je ne connais pas	0
	Utilisez-vous par choix des outils du type mind-mapping ?	Parfois Pas du tout	0	Régulièrement	1	Je ne connais pas	0
	Utilisez-vous par choix des outils du type prise de note collaborative en temps réel ?	Régulièrement	1	Parfois Pas du tout	0	Je ne connais pas	0
	Utilisez-vous par choix des outils différés type partage de favoris ?	Parfois Pas du tout	0	Régulièrement	1	Je ne connais pas	0
Habitudes de comportement	Vous préférez	L'instantanéïté	1	La traçabilité	1	/	/
	Vous préférez	La simultanéïté	1	Le décalage	1	/	/
	Vous préférez	Intervenir en même temps sur un document	1	Disposer d'un temps de réflexion personnel	1	/	/
	Vous préférez	Communiquer en temps réel (téléphone, face à	1	Communiquer en différé (mail, forum,...)	1	/	/

		face, tchat,...)					

Afin de permettre le scoring des préférences :

- le type synchrone est divisé par 7 (nombre d'items synchrones) et multiplié par 10 (afin de visualiser une note sur 10, plus compréhensible par l'individu)

- le type asynchrone est divisé par 11 (nombre d'items asynchrones) et mutliplié par 10 (afin de visualiser une note sur 10, plus compréhensible par l'individu)

Cette échelle permet de connaître sa préférence (synchrone / asynchrone), mais permet également de connaître son niveau d'acceptation pour chacun des deux types.

L'échelle de la préférence de la pérennité informationnelle

Beaucoup d'outils de communication permettent la sauvegarde des échanges (audios, vidéos, écrits, …). Les informations sont alors qualifiées de pérennes. Par exemple, un mail permet de lire, répondre mais également de sauvegarder un échange pour le récupérer ultérieurement.

Alors que la communication face à face est éphémère, le mécanisme de sauvegarde des informations se fait par des prises de notes, de l'écriture... Les nouveaux outils web permettent cette sauvegarde d'informations pour les réutiliser ultérieurement (vidéos enregistrées, prise de notes collaboratives, ...).

Alors que les générations Y semblent favoriser les outils pérennes permettant la sauvegarde des informations (facebook permet par exemple de lancer un post à un instant donné, mais il est possible de retrouver cette information ultérieurement), les générations Z semblent se retrouver dans des outils éphémères avec la déstruction des données lues ou visionnées (snapchat, periscope, wetransfer, ...).

Alors que les informations pérennes permettent une traçabilité, une gestion du temps et une capitalisation, les informations éphémères permettent une forme de protection des données personnelles, une instantanéïté et un traitement dynamique. Les publics jeunes sont avides d'instantaneïté et veulent reprendre le contrôle sur le respect de leur vie privée. Dans cette vision marketing, les publics volatiles, incertains, complexes et ambigüs reprennent le contrôle sur leurs empreintes numériques.

Au dela de l'information, c'est un rapport à l'information qui est appliqué ici.

Afin de déterminer la préférence d'un individu, nous nous sommes basés sur la maturité numérique et les préférences de communication qu'il sera possible d'étendre à sa préférence de mode de gestion de l'information au sens large.

Ces éléments sont corrélés à la connaissance même de ces outils, ce qui provoque un biais non souhaité pour notre étude. Ce biais est éliminé par l'introduction d'un choix "Je ne connais pas cet outil" ce qui permet d'isoler les variables non maîtrisées / connues.

Tableau 67 - Construction de l'échelle des préférences de la pérennité informationnelle

Thème		Choix du type Pérenne	Pondération	Choix du type Ephémère	Pondération	Elimination du biais	Pondération
Présence et activités visibles sur le web	Utilisez vous un ou plusieurs réseaux sociaux du type Facebook, Twitter, Viadeo, Linkedin, Pinterest...	Régulièrement	1	Parfois Pas du tout	0	Je ne connais pas	0
	Utilisez vous un ou plusieurs outils du type lecture de blogs, gestion de blog, forum de discussion, wiki	Régulièrement	1	Parfois Pas du tout	0	Je ne connais pas	0
Modes de communication	Si vous avez le choix, que préférez-vous ?	Téléphone	1	Mail	1	/	/
	A titre personnel ou professionnel, utilisez-vous par choix des outils du type partage de	Parfois Pas du tout	0	Régulièrement	1	Je ne connais pas	0

	vidéos en différé ?						
	A titre personnel ou professionnel, utilisez-vous par choix des outils du type messagerie instantanée ?	Parfois Pas du tout	0	Régulièrement	1	Je ne connais pas	0
	Utilisez-vous par choix des outils du type mind-mapping ?	Parfois Pas du tout	0	Régulièrement	1	Je ne connais pas	0
	Utilisez-vous par choix des outils du type prise de note collaborative en temps réel ?	Parfois Pas du tout	0	Régulièrement	1	Je ne connais pas	0
	Utilisez-vous par choix des outils différés type partage de favoris ?	Parfois Pas du tout	0	Régulièrement	1	Je ne connais pas	0
Habitudes de comportement	Sauvegardez-vous régulièrement l'ensemble de vos données informatiques ?	Oui	1	Non	1	/	/
	Vous inquiétez-vous pour la protection de vos données personnelles ?	Non	1	Oui	1		
	Lorsque vous échangez par mail, sauvegardez-vous les échanges ?	Oui	1	Non	1	/	/

	Lorsque vous échangez avec un interlocuteur professionnel (-face à face, téléphone,...), prenez-vous des notes ?	Oui	1	Non	1	/	/
	Préférez-vous les outils	Qui sauvegardent toutes les données (photos, textes,...)	1	Qui suppriment les données au fur et à mesure	1	/	/
	Est-ce que cela vous gêne d'être visible sur le web (par exemple, en tapant votre nom / prénom dans un moteur de recherche) ?	Non	1	Oui	1	/	/
	Êtes-vous attentif au respect de la vie privée sur le web ?	Non	1	Oui	1	/	/

Afin de permettre le scoring des préférences :

- le type pérenne est divisé par 10 (nombre d'items pérennes) et multiplié par 10 (afin de visualiser une note sur 10, plus compréhensible par l'individu)

- le type éphémère est divisé par 13 (nombre d'items éphémères) et multiplié par 10 (afin de visualiser une note sur 10, plus compréhensible par l'individu)

Cette échelle permet de connaître sa préférence (pérenne / éphémère), mais permet également de connaître son niveau d'acceptation pour chacun des deux types.

Croisement de l'échelle de la préférence du synchronisme informationnel et de l'échelle de la préférence de la pérennité informationnelle

Type asynchrone / pérenne

Scoring de l'échelle de préférence du synchronisme informationnel : asynchrone plus élevé

Scoring de l'échelle de préférence de la pérennité informationnelle : pérenne plus élevé

Les outils d'échange utilisés doivent avoir une souplesse, et garder la traçe des échanges (traçabilité). Ils doivent également permettre de gérer le temps et ne pas imposer d'horaire commune aux interlocuteurs. Temps de réflexion avant une réponse.

Exemple d'outils qui semblent correspondre : Courrier électronique, forums de déscision, pages collaboratives ou Wiki, échanges de fichiers volumineux par Drive, microblogging, prise de rendez-vous collaboratifs, Lives différés, Twitter, Facebook, ... Des outils qui permettent l'échange sans contrainte de temps, de répondre aux échanges quand l'individu le souhaite et qui sauvegardent l'historique pour s'y replonger ultérieurement.

Type asynchrone / éphémère

Scoring de l'échelle de préférence du synchronisme informationnel : asynchrone plus élevé

Scoring de l'échelle de préférence de la pérennité informationnelle : éphémère plus élevé

Les outils d'échange utilisés doivent respecter la vie privée et doivent protéger les données personnelles. En règle générale, l'individu ne souhaite pas laisser de traçe numérique sur le web. L'individu souhaite privilégier l'instantanéité, quitte à supprimer les données une fois consommées.

Exemple d'outils qui semblent correspondre : Snapchat, Whatsapp, Cyberdust, Confide, WeTransfer, flux RSS. A la marge, Twitter et Facebook peuvent leur correspondre dans l'instantanéité des informations et non dans le caractère de sauvegarde de ces réseaux. Des outils qui permettent l'échange sans contrainte de temps, de répondre aux échanges quand l'individu le souhaite et qui ne sauvegardent pas d'information qui pourraient éventuellement être utilisées à d'autres fins que sa propre visualisation.

Type synchrone / pérenne

Scoring de l'échelle de préférence du synchronisme informationnel : synchrone plus élevé

Scoring de l'échelle de préférence de la pérennité informationnelle : pérenne plus élevé

Les outils d'échange utilisés doivent permettre la communication en temps réel, de rapprocher malgré la distance et sauvegarder l'ensemble des éléments conçus avec autrui. L'individu aime intervenir en même temps qu'un autre acteur sur un document, et apprécie la co-rédaction.

Exemple d'outils qui semblent correspondre : Prise de notes papiers et prise de notes collaboratives, Live, Tableau blanc numérique, ...

En tout état de cause, lorsque l'individu échange avec un interlocuteur par téléphone ou en face à face, il aime formaliser les éléments soit en prenant des notes, soit en rédigeant une synthèse de l'échange, pour en garder trace.

Type synchrone / éphémère

Scoring de l'échelle de préférence du synchronisme informationnel : synchrone plus élevé

Scoring de l'échelle de préférence de la pérennité informationnelle : éphémère plus élevé

Les outils d'échange utilisés doivent permettre la communication en temps réel, de rapprocher malgré la distance. L'instantanéité des rétroactions facilite une identification rapide et un traitement dynamique. En d'autres termes, les échanges doivent être rapides, sans équivoque et permettre une prise de décision ou des actions rapides.

Exemple d'outils qui semblent correspondre : téléphone, chat, audioconférence, visio-conférence, face-à-face, ... Des outils qui permettent des échanges en temps réel, et favorisant l'action immédiate.

Si l'individu utilise des réseaux sociaux, c'est avant tout pour communiquer avec des interlocuteurs privilégiés.

Annexe 9 : Les approches de la noosphère

Comment accompagner les entreprenants de demain ?

Cette question fermée, d'une apparente simplicité, cache en fait une énorme complexité et une richesse de questionnements annexes.

Est-ce une volonté politique des pouvoirs publics de faire émerger des projets entrepreneuriaux pour développer l'économie locale, nationale et / ou internationale ? Les réseaux d'aide, d'accompagnement, de soutien doivent-ils sensibiliser, former, accompagner toutes les personnes, à tout moment, dans tous les secteurs et sur tous les territoires ? Quelle sont les modèles économiques sous-jacents ? Peut-on parler d'une rentabilité des moyens mis en œuvre par les collectivités, les institutions publiques ou privées par rapport au rendement entrepreneurial ? Doivent-ils freiner, dissuader, ou empêcher les individus qui se lancent dans des projets trop ambitieux ?

A ces questions, il faut ajouter les questionnements liés aux individus eux-mêmes : Qu'est-ce que le désir ? Comment faire émerger une idée d'un désir ? Quelle corrélation existe-t-il entre le désir et une réalité marché ? Les motivations sont-elles toutes à inscrire dans une réalité économique ? Est-ce que certaines motivations devraient faire l'objet d'une étude approfondie afin de prendre une décision de se lancer dans l'action ? Est-ce que ces éléments doivent-être corrélés aux personnalités des individus ? Quelles sont les compétences utiles, nécessaires et indispensables des entreprenants ?

Le contexte ultra sensibilisateur des entrepreneurs (publicités, sociétés, promotion de l'entrepreneuriat) ne motive-t-il pas des personnes qui n'ont pas la personnalité, la motivation et les compétences pour se lancer ? Est-ce que ces éléments peuvent aboutir à des déceptions, des regrets, des désillusions, voir des échecs et des remises en causes lourdes des individus ? Peut-on corréler ces éléments au taux de survie des structures créées ? Suffit-il d'avoir une envie pour avoir une idée ? Et une idée pour se lancer dans un projet ? Et inversement, est-ce qu'un projet nécessite une idée ? Est-ce qu'une idée prédétermine nécessairement une envie ? Est-il éthiquement judicieux de caractériser les entrepreneurs ? De les dissuader ? De les freiner ? Ou de les booster ? Quels outils, méthodes et pratiques sont judicieux ? Quelles sont les pratiques actuelles efficientes, et quelles seront les pratiques émergentes nécessaires aux accompagnants ? Quel est le rôle du réseau amical, familial, public, institutionnel et privé dans ce cadre ?

A ces questions annexes s'ajoute la question des technologies de l'information et de la communication (TIC). Ces TIC viennent-elles redessiner la manière de fonctionner des entreprenants et des pratiques d'accompagnement ?

Pour répondre à ces questions, il convient de s'interroger sur l'évolution récente de la sphère de la pensée humaine. Teilhard de Chardin dans sa « cosmogénèse » introduit en 1922 un néologisme dérivé des mots grecs « Noüs (l'esprit) » et « sphaira (sphère) » : la noosphère.

La noosphère, depuis lors, a été utilisée dans de nombreuses approches : cérébrale, biogéochimique, topographique, informationnelle, noétique, biologique, mathématique, ésotérique, philosophique, théologique, spirituelle… mais jamais entrepreneuriale.

L'approche cérébrale de la noosphère

Le cerveau

Francis Heylighen ➔ Super cerveau
Howard Bloom ➔ Cerveau global
Joël de Rosnay ➔ Cerveau planétaire

Pour Francis Heylighen, Howard Bloom et Joël de Rosnay, la noosphère est vue comme un cerveau global sous la forme d'un réseau intelligent qui englobe toutes les personnes sur terre, les ordinateurs et les liens de communication. Ce réseau est un système complexe autorégulé qui permet de traiter l'information, prendre des décisions, résoudre des problèmes ou encore découvrir de nouvelles idées. En 1986, Joël de Rosnay expliquait que « nous sommes les neurones de la terre : les cellules d'un cerveau en formation aux dimensions de la planète ».

Tableau 68 - Fonctions du système nerveux (traitement de l'information) chez les animaux et dans la société, d'après Heylighen (2000)

Fonction	*Animal*	*Société*
Détecteur	Organes sensoriels	Reporters, chercheurs, télescopes...
Décodeur	Perception	Experts, politiciens, opinion publique,...
Canal et réseau	Nerfs, neurones	Médias de communication
Associateur	Apprentissage synaptique	Découverte scientifique, apprentissage social, ...
Mémoire	Mémoire neuronale	Bibliothèques, écoles, connaissances collectives, ...
Décideur	Fonctions cognitives élevées	Gouvernements, marché, voteurs, ...
Effecteur	Nerfs activant des muscles	Organes exécutifs

Fonctions du système nerveux (traitement de l'information) chez les animaux et dans la société.
D'après Heylighen (2000, p11).

Dans ce schéma cérébral, Internet prend une part prépondérante de ce cerveau 2.0.

Internet est un vaste réseau qui a permis de connecter les ordinateurs entre eux. Bien que l'Internet ait grandement évolué dans la dernière décennie, nous n'en sommes qu'aux prémices de son utilisation. Le premier web, qui a été qualifié de Web 1.0 était un web sémantique, une extension des disques durs permettant uniquement la recherche d'informations. Dans la dernière décennie, nous sommes passé au Web 2.0, le web participatif : c'est devenu un outil social avec une intelligence collective ; c'est l'apparition des réseaux sociaux, des blogs et de tous les procédés de communication associés. Des outils de gestion côtoient notre quotidien : moteurs de recherche, maps, photos, vidéos… L'internet devient progressivement un nuage : le cloud. Le cloud computing est la dématérialisation de toutes les informations : les photos, les musiques, les jeux, les documents, les fichiers… ne sont plus stockés sur des disques durs, mais sur des serveurs distants avec des espaces personnels. C'est la disparition progressive de tous les espaces de stockage individuels : les disques durs mais aussi les CD, DVD, Clés USB, … Tout devient connecté : les baladeurs, les portables, les Smartphones, les tablettes, les ordinateurs. Nous consommons la musique, les films, les séries, les jeux directement en ligne. Nous entamons progressivement le web 3.0, le web intelligent. Les informations sont traitées par les ordinateurs, intégrées, puis réutilisées au travers d'applications pour restituer à l'utilisateur ce qu'il cherche vraiment. Nous voyons actuellement des nouvelles méthodes apparaître : Google Drive, stockage en ligne, Dropbox, vidéos à la demande, chaînes en Replay, et l'utilisation de plus en plus forte des big data. L'environnement humain rentre progressivement en symbiose avec les ordinateurs. Toutes sortes d'objets connectés voient le jour (montres, lunettes, vêtements…). Ces objets

permettent d'échanger des informations avec notre environnement : objets et informatique sont entièrement connectés entre eux.

Joël de Rosnay parle de l'environnement intelligent. Aujourd'hui, la majorité d'Internet est limité à des écrans plats (ordinateurs, tablettes, Smartphones, …). Mais nous voyons des avancées technologiques qui dépassent ce concept plat : Internet devient présent hors de ces écrans plats dans le « monde réel », dans notre environnement. La question devient alors « Comment cliquer dans un environnement qui n'est plus plat et sur des écrans, mais dans un environnement qui nous entoure ? » Des technologies naissent actuellement pour se faire : puces RFID, détection du mouvement (kinect), systèmes de reconnaissance du visage, spotcodes, … Pour Joël de Rosnay, dans quelques temps, les Smartphones pourront devenir des souris, des scanners, et des télécommandes dans notre environnement en réalité augmentée. Il qualifie cet internet de web 4.0.

Le 30 janvier 2010, lors du Tedx Paris, il décrit l'internet de 2030 qu'il qualifie de web 5.0 : le web symbiotique. L'informatique ne se contentera plus de se connecter aux objets, mais se connectera au vivant. Après la « réalité augmentée » et « l'environnement cliquable », le symbionet représente l'évolution d'Internet, fondé sur une interface directe entre le cerveau et les ordinateurs. Pour décrire l'écosystème informationnel, il faut considérer deux notions :

- L'environnement intelligent décrit précédemment
- La biotique : l'alliance de la biologie et de l'informatique. Aujourd'hui, nous commençons à envoyer des informations du corps vers les machines : tests biologiques, pilules intelligentes, biopuces pour diagnostiquer des maladies génétiques, des biocapteurs sur le corps pour aider la médecine personnalisée. De plus, des techniques commencent à apparaître via des technologies développées par l'armée, les agences spatiales et des techniques développées pour les handicapés : une interface directe entre les neurones et les puces.

Le cerveau humain est affectif, collaboratif et collectif … Internet aussi. Une conscience planétaire ou la biologie parle aux machines et ou les machines parlent à la biologie.

« Un des grands défis du troisième millénaire sera pour l'humanité la construction réfléchie et consciente de son partenaire symbiotique. Cette prochaine étape de l'évolution biologique et socio-technique est déjà entamée » Joël de Rosnay – L'Homme symbiotique (1995)

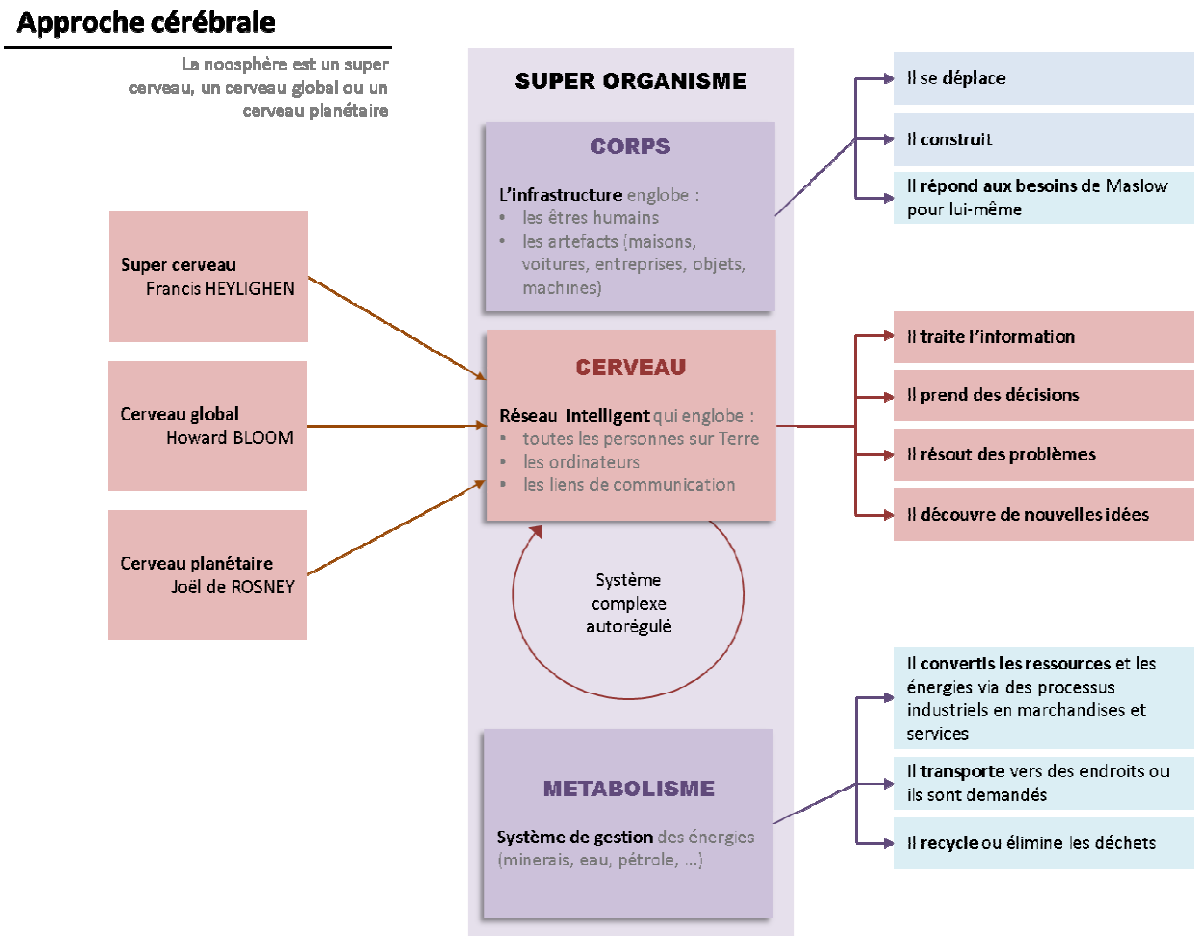
Pour Valentin Turchin, ce superorganisme est le niveau le plus élevé de l'évolution. Il possède un degré d'intelligence bien plus haut que ses composants humains.

Le corps et le métabolisme

Pour compléter la métaphore de ce cerveau de la noosphère, nous pouvons étendre ce concept au corps entier : le superorganisme. Si le cerveau est composé des personnes sur terre, des ordinateurs et des liens de communication, le corps est constitué des êtres humains et de leurs artefacts (maisons, voitures, entreprises, objets, machines). Ce corps peut se déplacer, construire, et répondre aux besoins de Maslow de ce superorganisme.

Le superorganisme possède également un métabolisme qui permet le traitement de la gestion de l'énergie et des ressources (minerais, eau, pétrole, …). Le métabolisme du superorgansime convertis les ressources et les énergies via des processus industriels en marchandises et services, les transporte vers l'endroit où ils sont demandés. Ces marchandises et services sont utilisés, consommés puis recyclés ou éliminés comme déchets.

Figure 110 - L'approche cérébrale de la noosphère



L'entreprenant dans cette approche cérébrale

Dans cette métaphore du superorganisme, les entreprenants font partie intégrante du cerveau, du corps et du métabolimse. Ils constituent la colonne vertébrale du superorganisme. Ils sont présents dans le cerveau pour inventer, innover et développer les moyens de communications du cerveau global. Ils interviennent également dans le corps et le métabolisme pour structurer et améliorer les connexions, les systèmes industriels.

Les entreprenants suivent l'évolution du système global en intégrant dans leurs gênes des questions sociales et solidaires, des techniques énergétiques nouvelles ou encore des formes innovantes entrepreneuriales.

Ils garantissent l'évolution constante du superorganisme et sont à la fois instigateurs et tributaires de ces améliorations.

L'approche biogéochimique de la noosphère

La géosphère, la biosphère et la noosphère

La Géosphère est la matière inanimée
La biosphère est la vie biologique
La Noosphère est la cognition humaine

La géosphère est la partie minérale, non vivante, de la terre, qui sert de support à l'ensemble des êtres vivants. Elle comprend l'atmosphère, l'hydrosphère et la partie externe de la lithosphère.

Le terme biosphère est créé en 1875 par un géologue : Eduard Suess.

Dans les années 1920, Vladimir Vernadsky développe le concept de biosphère. La notion de biosphère désigne à la fois un espace vivant et un processus dynamique sur la planète Terre, entretenu par un apport d'énergie et la présence d'un métabolisme dans les cellules vivantes. C'est le système planétaire incluant l'ensemble des organismes vivants et les milieux ou ils vivent. L'arrivée de la biosphère très récente par rapport à la matière inanimée a profondément transformée le visage de la géosphère.

En 1945, Vladimir Vernadsky mène une réflexion sur le concept de Noosphère. Selon lui, la sphère de la pensé humaine modifie radicalement le visage de la biosphère, au même titre que la biosphère a modifié la face de la géosphère.

Selon lui, la biosphère a connu plusieurs bouleversements dans les temps géologiques. « Aujourd'hui nous vivons une période de nouveau changement fondamental dans la biosphère. Nous entrons dans la noosphère. »

Pour lui, la noosphère est la sphère de l'ensemble des pensés humaines. Il identifie 5 niveaux successifs :

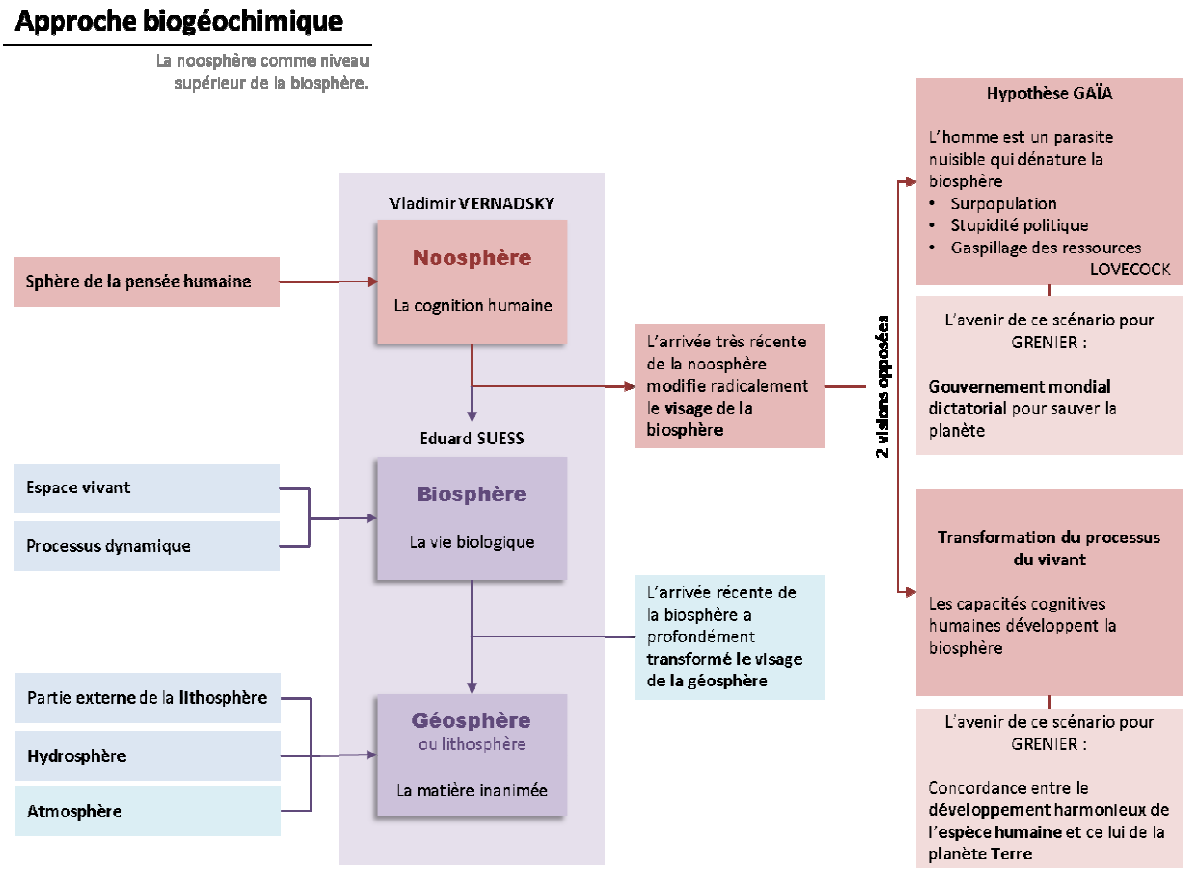
- Lithosphère (ou géosphère)
- Biosphère
- Atmosphère
- Technosphère (les machines créées par l'Homme)
- Noosphère

L'Homme modifie irrémédiablement la biogéochimie terrestre. Deux postures scientifiques écologiques voient le jour :

- La première voit l'Homme comme un parasite nuisible qui dénature la biosphère. James Lovecock invente en 1970 l'hypothèse Gaïa. Selon lui, la Terre est « un système physiologique dynamique qui inclut la biosphère et maintient notre planète depuis plus de trois milliards d'années, en harmonie avec la vie. » Pour Lovecock, « l'humanité est en train de piller la planète de façon débauchée et très dangereuse […] Tous les maux qui nous menacent peuvent se résumer à trois principaux : surpopulation, stupidité politique et gaspillage des trésors de la planète, qu'il s'agisse des ressources finies ou de la richesse vivante renouvelable. » (Gaïa : un Atlas de la gestion de la planète).
- Pour Vernadski, au contraire, les capacités cognitives humaines sont une merveilleuse transformation du processus du vivant. « Et la grande forme nouvelle d'énergie biogéochimique qui constitue le processus de travail de l'espèce humaine dans la biosphère, qui est dirigé de façon complexe par la pensée humaine - la conscience. Il est remarquable de constater que la croissance des machines au cours du temps, au sein de la structure de la société humaine, suit aussi une progression géométrique, tout comme la reproduction de la matière vivante, y compris des êtres humains. »

Emmanuel Grenier, en 2000, expose que « le premier (Lovecock) propose un gouvernement mondial dictatorial pour sauver la planète, le second (Vernadsky) ne voit pas de contradiction entre le développement harmonieux de l'espèce humaine et celui de la planète Terre. Mieux, il y voit une concordance : la noosphère est le nouveau phénomène géologique sur notre planète. Pour la première fois, l'humanité représente une force géologique à grande échelle. L'Homme peut et doit rebâtir son milieu de vie par son travail et sa pensée, le transformant de plus en plus par rapport au passé. Des possibilités créatives s'ouvrent largement devant nous […] Ce qui est important, c'est que nos idéaux démocratiques soient en harmonie avec les processus géologiques élémentaires, avec la noosphère, avec les lois de la nature. Nous pouvons donc regarder vers le futur avec confiance. Il est entre nos mains ».

Figure 111 - L'approche biogéochimique de la noosphère



L'entreprenant dans cette approche biogéochimique

Les entreprenants sont les rouages de la mécanique de la noosphère qui modifient la biogéochimie de la biosphère.

Dans le sens de Lovecock, les entreprenants ont dénaturé la biosphère et doivent à présent rétablir la biogéochimie terrestre. C'est l'un des fondements de l'écologie moderne. Soit ils ont une volonté profonde pour la rétablir, soit les politiques doivent contrôler, maitriser et axer les lois et les réglementations pour que l'Homme soit respectueux de la biogéochimie, d'où la naissance de la bioéthique.

Dans le sens de Vernadsky, les entreprenants doivent poursuivre l'évolution et le développement de la technosphère grâce à la noosphère, en reconstruisant un cadre de vie harmonieux avec la nature.

Dans les deux cas, ils sont responsables de la biogéochimie et doivent poursuivre leurs efforts en intensifiant la noosphère et la technosphère.

L'approche topographique de la noosphère

L'action géographique de l'Homme

Pierre Deffontaines est un géographe français qui a vécu de 1894 à 1978. Il est connu pour ses travaux sur la géographie humaine, l'étude spatiale des activités humaines à la surface du globe : l'écoumène (régions terrestres habitées par l'Homme).

En 1948, il publie un ouvrage « Géographie et religions », une approche spatiale du fait religieux. Cet ouvrage marque un changement radical de paradigme : la géographie physique devient une géographie sociale.

Frédéric Dejean, lors du séminaire du GSRL de 2008 « Religions et religiosités minoritaires en ultramodernité », reprend les concepts de Deffontaines : « Il n'est désormais plus question de se contenter d'étudier les relations entre l'environnement et la religion, mais il s'agit bien de traiter les manifestations socio-spatiales de la religion ».

Ce n'est pas tant les faits religieux qui nous intéressent ici, mais bien le changement de posture du champ de recherche géographique qui évolue vers les sciences sociales.

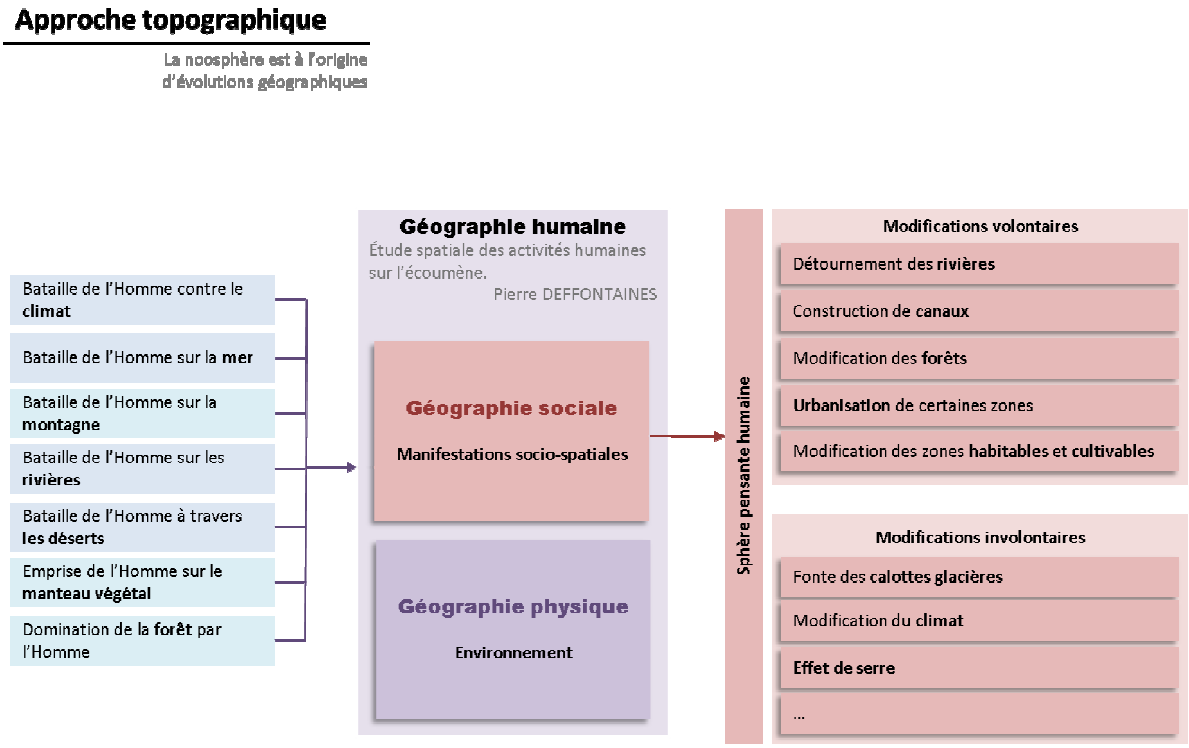
Pierre Deffontaines indique la domination de l'Homme sur la nature qu'il redessine géographiquement à sa guise « La nature hostile a imposé à la caravane humaine, qui chemine depuis tant de siècles à la surface de la Terre, une bataille de tous les fronts des éléments : bataille de l'Homme contre le climat, à peine entamée ; bataille de l'Homme sur la mer, si largement menée […] ; bataille de l'Homme dans la montagne, bataille de l'Homme avec les

rivières, de l'Homme à travers les déserts ; emprise de l'Homme sur le manteau végétal et spécialement domination de la forêt. »

Pour Deffontaines, l'évènement central dans l'histoire de la Terre « est l'apparition avec l'Homme d'une sorte de sphère spéciale […], ce qu'on pourrait appeler la sphère pensante, que le père Teilhard de Chardin a appelé la Noosphère ». « Il [l'Homme] est devenu un des facteurs principaux de l'action géographique qui modifie sans cesse le visage des continents ».

La noosphère de Deffontaines implique que la sphère pensante humaine est à l'origine de l'évolution géographique des territoires. L'Homme détourne des rivières et construit des canaux, modifie les forêts, urbanise certaines zones, … Il Modifie volontairement des zones habitables ou cultivables. Ses actions ont également des impacts involontaires sur la géographie terrestre : fonte des calottes glaciaires, modification du climat, modification radicale des habitats humains de l'écoumène.

Figure 112 - L'approche topographique de la noosphère



L'entreprenant dans cette approche topographique

Les entreprenants posent « les jalons de ce qui peut être considéré comme un bon usage de la nature » (Larrère et Larrère, 1997). Ils ont une responsabilité de sensibilisation environnementale, et ont en charge de poursuivre les modifications topographiques et géographiques de l'écoumène grâce à la noosphère.

Les entreprenants deviennent alors les garde-fous des modifications à apporter aux paysages géographiques de la Terre, en apportant l'Humanité, l'éthique et d'empêcher les humains de faire des folies et des imprudences.

Ils garantissent trois choses :

- L'évolution des outils topographiques pour avoir une vision de plus en plus fine des conditions actuelles, et délimiter les menaces et les opportunités environnementales ;
- La délimitation des normes, lois et réglementations politiques, structurelles et industrielles des territoires en traçant les nouvelles cartes topographiques, en imaginant celles de demain et en les délimitant grâce à des recommandations scientifiques tangibles ;
- La création de nouveaux outils qui permettront de créer la géographie terrestre de demain, en incluant les questions écologiques, respect des générations futures et éthiques.

L'approche noétique de la noosphère

La noétique comme passerelle entre biosphère et noosphère

Marc Halévy est un physicien et philosophe français, spécialisé dans les sciences de la complexité tant du point de vue théorique fondamental que du point de vue de leurs applications à l'économie et à la prospective.

Dans son ouvrage « L'âge de la Connaissance » paru en 2005, il expose les deux sources de la révolution noétique.

La noétique est une branche de la philosophie métaphysique concernant l'intellect et la pensée. Dans la tradition occidentale et dans la philosophie arabe, la noétique a été très influencée par les théories de philosophes tels que Anaxagore, Aristote ou Platon.

- Pour Anaxagore, le noûs (esprit, intellect) est la cause de l'univers.

- Pour Aristote, la noétique s'est développée grâce à l'émergence et l'étude de la métaphysique et l'âme.
- Pour le philosophe médiéval latin Thomas d'Aquin, l'intellect possible n'est pas unique pour tous les Hommes.
- Pour Husserl, la noèse est l'acte même de la pensée : le noème est l'objet intentionnel de cette pensée.
- Et enfin, pour Halévy, la révolution noétique prend forme dans l'évolutionnisme et dans la complexité.

Selon Halévy, notre monde est en train d'entrer dans une nouvelle ère, l'ère noétique. « La noétique se concentre sur l'étude et le développement de toutes formes de connaissances et de création qui engendrent et nourrissent la noosphère, cette couche de savoirs et d'informations qui recouvre toute la terre de ses réseaux ».

Pour Halévy, le cosmos dans le sens pythagoricien « ordre de l'univers », se construit couche après couche :

- Noyau
- Lithosphère : couche minérale
- Biosphère : couche vivante
- Sociosphère : écosystème inter-réagissant dont les sociétés humaines
- Noosphère : pensée, idées, concepts et connaissances, engendrés par le cerveau humain.
- Cosmos

Selon lui, l'Homme n'est qu'un chaînon dans l'évolution du cosmos :

- L'âge sociologique est l'âge de la politique, de l'économie, des biens matériels et du pouvoir ;
- L'étape suivante est l'âge de la noétique, l'âge de l'intelligence, de la mémoire, de l'intention, de l'imagination et de la créativité.

Pour Halévy, les deux sources de la révolution noétique sont :

- L'évolutionnisme, cette prise de conscience que le temps n'est pas réversible, la théorie darwinienne de l'évolution, l'Homme n'est plus le centre de l'univers ;

- La complexité : la relativité d'Einstein, les recherches sur la radioactivité qui permettent de découvrir que le « tout » n'est pas la somme des parties, la mécanique quantique, la dématérialisation.

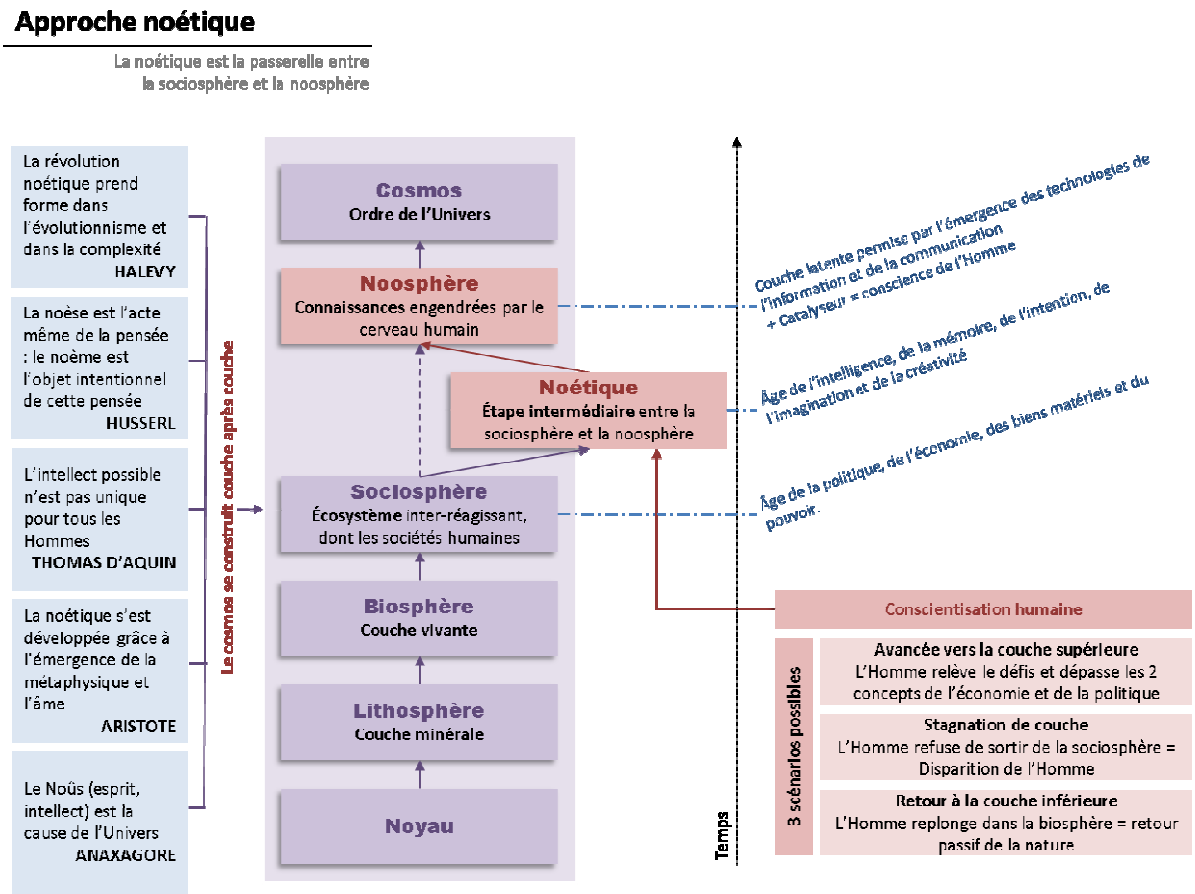
Les nouveaux défis de la noétique sont alors de rompre avec la fixité imaginaire et le narcissisme ; puis d'assumer l'impermanence et l'incertitude. Chacune des couches est présente dès l'origine de l'univers, sous forme latente, prête à se développer dès que le contexte le permettra. Pour la noosphère, le contexte est produit par l'émergence des technologies de l'information et de la communication, et son catalyseur est la conscience qu'a l'Homme de pouvoir créer de nouveaux savoirs inédits à partir de tous les savoirs présents dans la mémoire collective.

Halévy explique que la noétique est la « conscientisation humaine » qui ouvre la voie à la noosphère, l'ensemble de toutes les formes mémorisées présentes dans le cosmos et ces idées ont une vitesse de propagation exponentielle avec la montée en puissance des technologies. Pour Halévy, « la valeur d'une idée est justement mesurable à sa capacité à se propager, et cette valeur augmente d'autant que l'idée sera partagée et gratuite. La noétique est la passerelle entre la biosphère et la noosphère au service de la nature (pour préserver et favoriser la vie sous toutes ses formes) et de la connaissance (pour créer toutes les idées possibles).

Pour Halévy, trois scénarios sont envisageables :

- L'Homme refuse de sortir de la sociosphère et sera la cause de sa propre disparition dans une apocalypse écologique ;
- L'Homme relève le défi et dépassera les deux grands paradigmes de régulation du monde actuel qui arrivent à leurs limites : l'économie et la politique ;
- L'Homme replonge totalement dans la biosphère avec un retour passif de la nature.

Figure 113 - L'approche noétique de la noosphère



L'entreprenant dans cette approche noétique

L'entreprenant noétique va devoir poser les bases de son avenir grâce à des valeurs fondamentales : l'intériorité, la spiritualité, la simplicité, l'écologie, la fraternité, la qualité de vie, la sensibilité, la durabilité…

L'entreprenant doit alors se poser trois questions essentielles :

- Quelle est ma vocation ?
- Quels sont mes talents ?
- Quelle est mon œuvre ?

Pour Halévy, « l'émergence des concepts de complexité et d'évolution conjuguée avec le développement technologique des télécommunications provoque la germination de la noosphère, qui induit à son tour le passage de l'ère moderne à l'ère noétique, de la société industrielle à la société de la connaissance. Cette révolution implique de vastes remises en cause dans tous les domaines de l'intellect et de l'activité humaine, et de vastes chantiers touchant toutes les facettes de la vie sociale ».

L'approche biologique et mathématique de la noosphère

L'extelligence

Jack Cohen (né en 1933) est un biologiste britannique, spécialisé dans la biologie de la reproduction, à l'Université de Worwick. Ian Stewart (né en 1945) est professeur de mathématiques à l'Université de Worwick également. Ensemble, ils ont vulgarisé scientifiquement le concept de noosphère grâce à un concept plus médiatique : l'extelligence.

Le nom donné aux facultés internes du cerveau est l'intelligence. Terry Pratchett, écrivain britannique, qui a co-écrit « la science du disque-monde », écrit : « Il serait commode de baptiser de la même façon toutes les influences externes, de nature culturelle ou autre, qui influencent l'évolution de celui-ci [l'intelligence], et avec lui, de l'esprit. Nous appellerons ces influences « extelligence » […] l'esprit n'équivaut pas à intelligence plus extelligence, intérieur plus extérieur, pour ainsi dire. Non, l'esprit est une boucle de rétrocontrôle ou l'intelligence influence l'extelligence, où l'extelligence influence l'intelligence, et où leur conjonction transcende leurs aptitudes individuelles ».

Les théories de Cohen et Stewart restent ancrées aux modélisations de la connaissance de Karl Popper, la théorie des trois mondes :

- Le monde 1 est celui de la réalité physique. Selon Popper, c'est le monde « auquel on peut donner des coups de pied et qui existe indépendamment de l'expérience que nous en avons ». C'est le monde de la matière.

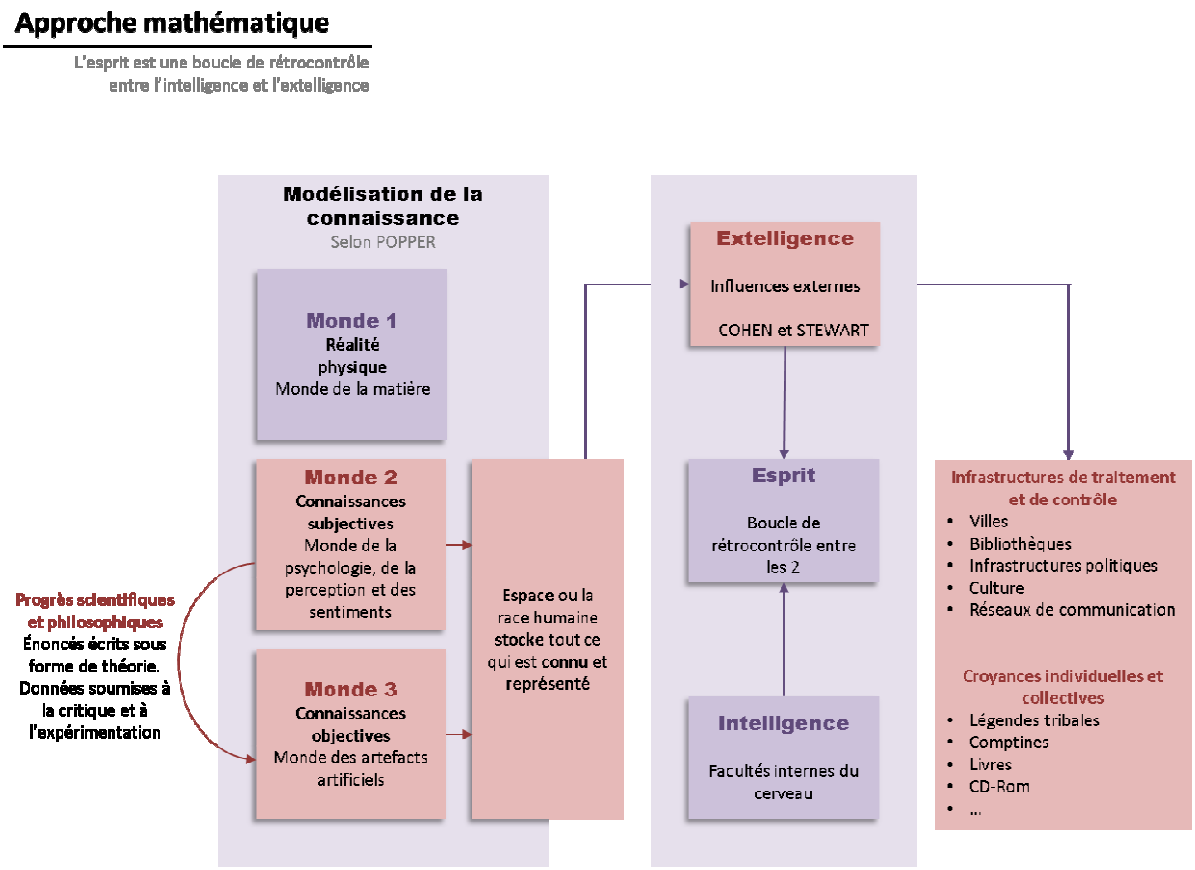
- Le monde 2 est celui des connaissances subjectives. Selon Popper, c'est le « monde de nos expériences conscientes. Il n'existe pas en dehors de la relation que nous avons avec lui ». C'est le monde de la psychologie, de la perception et des sentiments.
- Le monde 3 est celui des connaissances objectives. Selon Popper, ce monde est « représenté par l'ensemble des théories, des livres, des données, des mémoires d'ordinateurs, bref de l'énorme stock d'informations à notre disposition et qui existent indépendamment de la relation que nous avons avec elles ». C'est le monde des artefacts artificiels.

Selon Popper, « le passage de la connaissance subjective à la connaissance objective se fait par l'énoncé écrit de cette connaissance sous forme de théorie qui devient alors une donnée qui peut être soumise à la critique et à l'expérimentation. Cette objectivité de la connaissance est la base même du progrès scientifique et philosophique ».

La contribution de Cohen et Stewart dans l'approche de Popper, qu'ils développent grâce à la complexité mathématique et à la théorie des jeux, est l'espace ou la race humaine stocke tout ce qui est connu et représenté, c'est l'extelligence : le cerveau des hommes mais également toutes les infrastructures créées par lui qui participent au traitement comme au stockage : les villes, les bibliothèques, les infrastructures politiques, la culture, les réseaux de communication. Pour eux, le capital culturel réside dans les artefacts qui composent nos croyances individuelles et collectives : les légendes tribales, les comptines, les livres, les CD-ROM…

Pour eux, chaque individu ne peut accéder à toutes les parties de l'espace total de l'extelligence avec laquelle leur intelligence est complice.

Figure 114 - L'approche mathématique de la noosphère



L'entreprenant dans cette approche biologique et mathématique

Les entreprenants sont les individus qui vont assurer et assumer l'évolution de cette extelligence. Ils observent le monde 1, le monde matériel, en font l'expérimentation avec le monde 2, la connaissance subjective, et théorisent avec le monde 3, la connaissance objective.

Les entreprenants ont différents rôles dans cette approche de l'extelligence :

- Poursuivre la construction de l'extelligence grâce à des artefacts de plus en plus denses, solides et à l'épreuve du temps. La question du stockage de l'information va devenir de plus en plus complexe : Internet, disques durs, cloud… Et même l'ADN. Une équipe américaine de la Harvard Medical School a réussi à coder un ouvrage de 53.000 mots et de 11 images au format JPEG, soit 5,27 mégabits dans moins d'un milliardième de gramme d'ADN. Un britannique, Nick Goldman, à l'institut européen de bioinformatique a encodé 154 sonnets de Shakespeare, un enregistrement audio au format MP3 du discours du pasteur King « I have a dream » …, soit 6,06 mégabits de données, dans de l'ADN de synthèse. Cette méthode permet de s'affranchir des limites du stockage numérique limité en capacité et qui vieilli mal.

- Renforcer le traitement des données toujours plus volumineuses, stockées grâce à l'utilisation de nouveaux outils de traitement des big data. Les big data, littéralement les grosses données, est une expression anglophone utilisée pour désigner des ensembles de données qui deviennent tellement volumineux qu'ils en deviennent difficiles à travailler avec des outils classiques de gestion de base de données ou de gestion de l'information.
- Sécuriser ou ouvrir l'accès aux informations : certains entreprenants travaillent à la sécurisation des données, de leur accès et au repérage des systèmes malveillants qui tentent de contourner les obstacles. D'autres entreprenants tentent de démocratiser l'accès libre à d'autres types de données grâce à des techniques juridiques libres ou copyleft.
- Créer des outils de regroupement des données pour avoir une lecture simple, facilitée et vulgarisée. Le web a ouvert l'accès exponentiel à l'information, mais cette ouverture brouille la compréhension devant le nombre de sources traitant d'un sujet donné. Des outils permettent d'accorder un degré de fiabilité des informations en fonction des sources, et de synthétiser une réponse simple et intelligible.
- Créer les informations à stocker : recherches, avancées technologiques, théories, journalisme, entrepreneuriat…

Les entreprenants sont les architectes de l'extelligence 2.0.

L'approche ésotérique de la noosphère

Les annales akashiques

Des concepts ésotériques créé par les théosophes, les croyances mystiques et occultes qui prétendent entrer en contact avec Dieu par l'esprit, définissent également le concept de noosphère.

Au début du XXème siècle, Rudolf Steiner, un philosophe, occultiste penseur social, créé l'anthroposophie, une « science » basée sur la philosophie de l'Homme. Elle tend à étudier la spiritualité humaine dans une dimension scientifique. Cette spiritualité est inspirée par son environnement, sa culture et son éducation.

En 1899, Charles Webster Leadbeater, un prêtre anglais et auteur de la société théosophique, fut le premier à employer le terme d'enregistrement akashique, dans son ouvrage «

Clairvoyance ». En 1904, Rudolf Steiner reprend le concept dans son ouvrage « la chronique de l'Akasha ».

Pierre A. Riffard, un philosophe français spécialisé dans l'ésotérisme né en 1946, tente une définition des annales akasiques : « Espace symbolique d'éther, situé macroscopiquement dans l'empyrée [hautes sphères] et microscopiquement dans le ventricule gauche du cœur, espace où s'inscrivent toutes les paroles, actions, pensées de l'Homme, tous les êtres et évènements du monde. Cet espace, ce miroir magique est lu des initiés ».

Pour les scientifiques, l'Akasha est le nom donné au vide quantique. Il est le champ sur lequel repose l'univers. L'éther des physiciens est une manifestation de l'Akasha. En 1934, Albert Einstein écrit que l' « espace physique et l'éther sont des dénominations différentes pour le même concept ; les champs sont des états physiques de l'espace ». Carl Jung définit le terme Akashique comme l'inconscient collectif humain.

Basé sur les philosophies indiennes et popularisées en occident par de nombreux ouvrages de Lobsang Rampa, Daniel Meurois ou encore Anne Givaudan, l'Akasha est un autre terme pour définir l'éther de la physique.

- Pour Descartes, l'éther est « une substance subtile distincte de la matière et permettant de fournir ou transmettre des effets entre les corps », comme la trajectoire des planètes par exemple ;
- Pour Isaac Newton, l'éther est la transmission de la force gravitationnelle ;
- Pour Robert Hooke, l'éther est le transport de la lumière ;
- Pour Pierre-Simon de Laplace, l'éther est le transport de la force électrique, magnétique, et ensuite du courant électromagnétique.

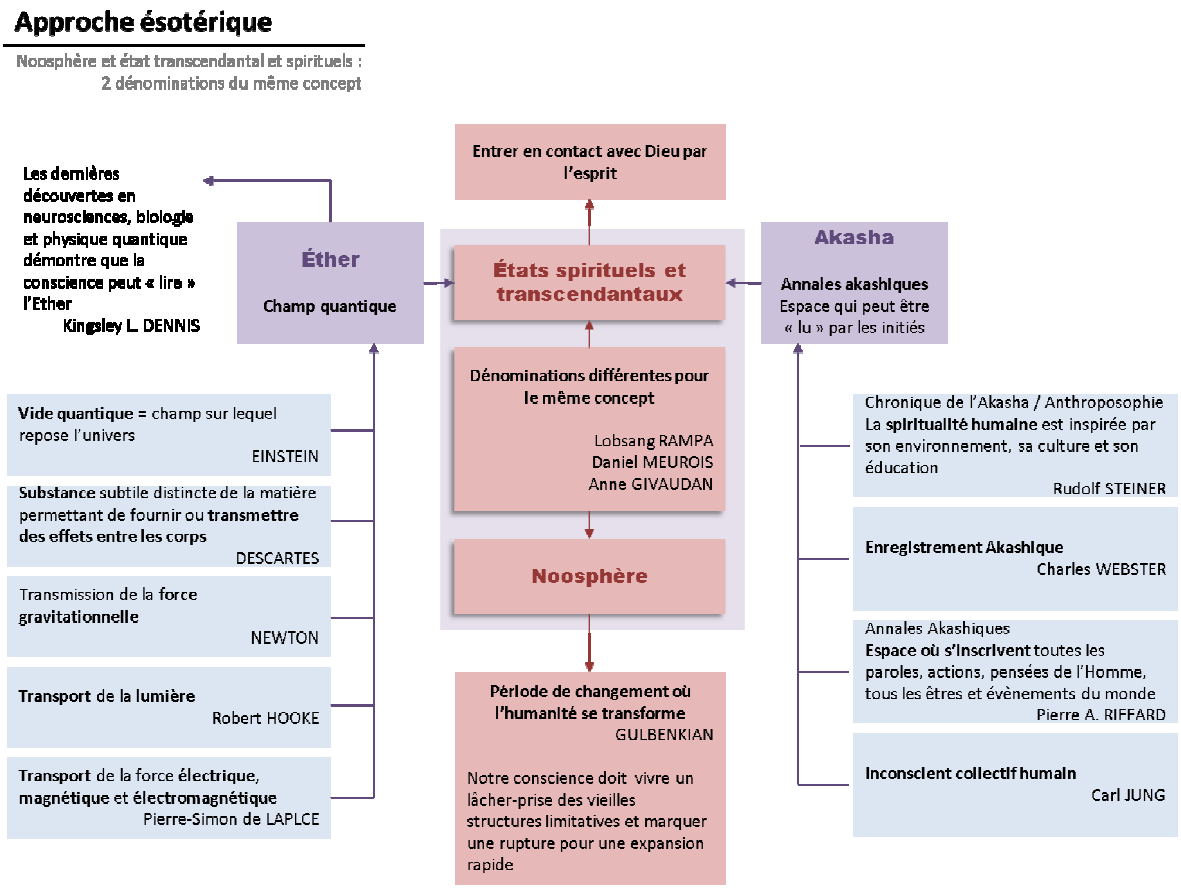
Dans un article de 2012 « Conscience quantique : Allier science et spiritualité pour le(s) futur(s) de l'évolution », Kingsley L. Dennis expose « comment les dernières découvertes en neurosciences, en biologie et physique quantique ont démontré qu'une forme de conscience connectée et non-locale est fondée scientifiquement et physiquement ». Pour lui, « cela prouve que certains états spirituels et transcendantaux reposent sur des principes valables au sein du nouveau paradigme scientifique ».

En 2004, Gulbekian expose que « nous vivons une période de changement où l'humanité se transforme. Notre conscience, au vaste potentiel de développement, doit vivre un lâcher-prise des vieilles structures limitatives, et marquer une rupture pour une expansion rapide ».

Les activités cérébrales de groupes de méditation ont été analysées par des électroencéphalogrammes et on a pu observer des synchronisations des activités des ondes cérébrales chez les patients, selon Kingsley L. Dennis.

En 2004, le philosophe Ervin Laszlo nomma ce champ d'information collectif : le champ akashique.

Figure 115 - L'approche ésotérique de la noosphère



L'entreprenant dans cette approche ésotérique

Les entreprenants sont les individus qui ont une faculté de puiser dans les annales akashiques, la mémoire cosmique, de nature éthérique, qui, telle une pellicule sensible, enregistre les évènements du monde, ce que Kingsley L. Dennis nomme le champ quantique. Ils puisent les idées dans cet inconscient collectif et les traduisent en biens ou services économiquement viables.

Kingsley L. Dennis explique que « toutes ces dénominations [annales akashiques ou champ quantique] ont un point commun, à savoir : une amplification de l'intuition, de l'empathie et une meilleure connexion avec le monde et les autres ; mais également un sentiment de « savoir » ce que chaque situation exige ».

Les entreprenants sont les personnes qui perçoivent intuitivement les idées, les informations qui permettent la créativité et la création de biens, services ou concepts issus de l'inconscient collectif.

L'approche philosophique et théologique de la noosphère

Le pôle de convergence de l'évolution vers le point oméga

Pierre Teilhard de Chardin (1881 – 1955) est un prêtre jésuite français, chercheur, paléontologue, théologien et philosophe.

Teilhard de Chardin a notamment développé la notion de « noosphère », terme repris de Vladimir Vernadski.

Pour lui, la noosphère est « une représentation d'une couche de faible épaisseur entourant la terre qui matérialiserait à la fois toutes les consciences de l'humanité et toute la capacité de cette dernière à penser ».

Avec Vladimir Vernadski, Teilhard de Chardin est considéré comme le créateur du concept de noosphère, comme « sphère de la pensée humaine » qu'il développe dès 1922.

A sa mort, en 1955, il confie toute son œuvre à sa secrétaire et collaboratrice Jeanne Mortier, son héritière éditoriale, et qui passera plus de 20 ans à publier 13 ouvrages de Teilhard de Chardin à titre posthume, jusqu'en 1976.

C'est donc juste après sa mort, en 1955, que parait son ouvrage le plus emblématique « le Phénomène humain ».

Il y expose l'approche holiste, la tendance dans la nature à constituer des ensembles qui sont supérieurs à la somme des parties, au travers de l'évolution créatrice, issue de la création du monde, nommé le point Alpha, et qui évolue grâce à l'unification de trois composantes :

- L'évolution Darwinienne ;
- La géologie de Vernadski ;
- La théodicée Chrétienne

Selon Teilhard de Chardin, ces trois éléments s'unifieront jusqu'à un point de convergence qu'il nomme le point Omega de l'évolution, un point ou toutes les consciences humaines s'unifieront, créant un tout noosphérique. Ce processus participera à l'avènement de la résurrection spirituelle ou théophanie du Christ Cosmique. Ce Christ cosmique, ou Christ Universel, n'est autre que la conscience universelle et globale holiste, issue de l'unification de toutes les consciences individuelles de l'humanité. Pour lui, la noosphère est le processus issu du point Alpha qui tend inexorablement vers le point Omega.

Ce processus noosphérique évolue vers le point Omega grâce à trois phénomènes inéluctables et inter reliés :

L'hominisation

L'hominisation est l'ensemble des changements anatomiques, physiologiques, écologiques et psychologiques à l'issue desquels certains mammifères primates ont acquis les caractères qui définissent l'homme. Les étapes du processus d'hominisation sont :

- La bipédie
- L'utilisation des mains et la fabrication d'outils
- Les modifications morphologiques de la mâchoire et des dents
- L'élargissement du cerveau
- L'acquisition du langage
- La domestication du feu, un grand pas vers la socialisation

Bien que le terme ait été utilisé pour la première fois par Edouard LeRoy dans « les origines humaines et l'évolution de l'intelligence » entre 1927 et 1928, Teilhard de Chardin a utilisé le terme en 1923 dans un texte demeuré inédit.

L'humanisation

Dans « le cœur de la matière », Teilhard de Chardin écrit : « Soit par timidité à admettre la réalité et les conséquences d'une convergence biologique de l'humanité sur elle-même – soit par obstination à ne voir dans la montée évolutive du psychique qu'un fugace épiphénomène, toutes les formes d'humanisme (c'est-à-dire de programme d'humanisation) actuellement existantes (même les moins matérialistes) se montrent également incapables de donner à l'Homme la confiance stimulante (et indispensable) d'avancer en direction d'un objectif […] Indestructible au terme de ses activités ».

Pour Gustave Martelet, dans une étude sur Pierre Teilhard de Chardin parue en 2003, il explique les propos de Teilhard ainsi : « La noosphère, c'est-à-dire nous, les humains, nous trouvons désormais conviés, pour ne pas dire acculés, à des formes nouvelles de solidarité et d'unité, si nous voulons vraiment que l'étreinte totalisante à laquelle nous sommes soumis ait pour conséquence, non point de nous déshumaniser par mécanisation, mais (comme il semble

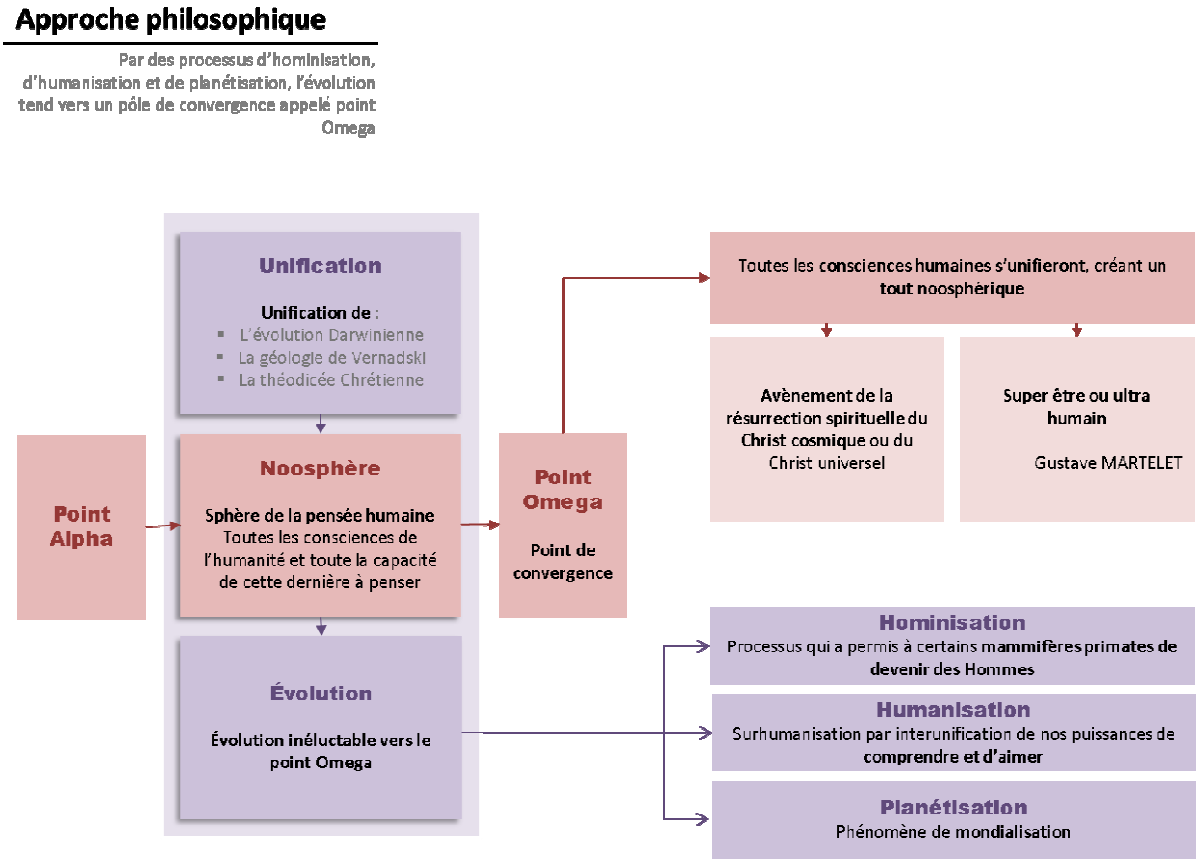
possible) de nous sur-humaniser, par inter unification de nos puissances de comprendre et d'aimer ».

La planétisation

La planétisation de Teilhard de Chardin n'est autre que le phénomène de mondialisation que nous vivons actuellement. En 2002, Bernard Sesé mène une étude en décrivant Pierre Teilhard de Chardin comme le prophète de la mondialisation : « Internationalisation des échanges, convergence des économies, flux financiers entre les continents, ouverture des marchés, aléas boursiers et bancaires, multiplication des medias d'information ou de communication, nouvelles technologies, ordinateurs, informatique, Internet, firmes multinationales ou transnationales, délocalisations, intégration économique de la planète, conflits planétaires, institutions internationales, expansion de la démocratie libérale et de l'économie de marché, métissage culturel : tous ces mots, entre autres, qui se dressent comme des balises, des phares ou des objectifs dans le champ sémantique de la « mondialisation », n'appartiennent pas au lexique Teilhardien. Néanmoins, ils composent, implicitement, la trame de sa conception de la mondialisation ».

Cette montée de la complexité vers une conscience globale mène vers un « super être », ou « ultra humain » qui pour Gustave Martelet est « à la fois un état à venir de la Noosphère et le mouvement qui nous conduit vers cet état. Encore faut-il, pour le comprendre, tenir sérieusement compte du conditionnement planétaire dans lequel se trouve l'humanité ».

Figure 116 - L'approche philosophique de la noosphère



L'entreprenant dans cette approche philosophique et théologique

Les entreprenants sont les facilitateurs de la convergence vers le point Omega.

Pour Teilhard de Chardin, l'évolution holiste et noosphérique est inéluctable et l'humanité converge inexorablement vers ce point symbolique de conscience globale.

Dans cette approche, les entreprenants ont été, sont et seront les humains qui facilitent, accélèrent ou amplifient les processus d'hominisation, d'humanisation et de planétisation (dans le sens de mondialisation) vers une conscience globale qualifiée de « super être » ou d' « ultra humain ». Ce sont les personnes qui participent à cette densification de la noosphère.

Pour Teilhard de Chardin, « le jeu externe des forces cosmiques, combiné avec la nature éminemment coalescible de nos âmes pensantes, travaille dans le sens d'une concentration énergétique des consciences ».

C'est ce qu'il nomme « la coalescence des centres humains », c'est-à-dire le point d'harmonisation des consciences.

L'approche informationnelle de la noosphère

La sémiosphère

François Rastier (né en 1945) est un sémanticien français, docteur en linguistique et directeur de recherche au CNRS. Ses travaux s'intéressent particulièrement à la sémiosphère qui s'insère à côté du monde physique et du monde des représentations mentales.

Le concept de sémiosphère a été créé par le sémioticien estonien Yuri Lotman en 1982. Pour Jesper Hoffmeyer, « la sémiosphère est une sphère comme l'atmosphère, l'hydrosphère ou la biosphère. Elle pénètre ces sphères et consiste en communication : bruits, odeurs, mouvements, couleurs, champs électriques, signaux ondulatoires de toutes sortes, contacts magnétiques et chimiques ».

La sémiologie est l'étude des signes linguistiques à la fois verbaux et non verbaux. Pour Ferdinand de Soussure, la sémiologie est « la science qui étudie la vie des signes au sein de la vie sociale ».

Dans le champ de la sémiosphère, Jakob Von Uexkûll et Thomas A. Sebeok introduisent la notion de Umwelt (en allemand : environnement). Selon eux, ce concept d'Umwelt, à la croisée des chemins entre biologie, communication et sémiotique, met en avant le fait que l'environnement sensoriel (Umwelt) est différent pour plusieurs organismes humains ou non humains, vivants dans le même environnement. Par exemple, l'abeille et la chauve-souris vivant dans le même environnement n'ont pas la même expérience de cet environnement : l'un est sensible à la lumière polarisée, tandis que l'autre est sensible aux ondes issues de l'écholocation. Les Umwelten dépendent donc des sens des organismes.

Par extension, la sémiotique s'est rapidement penchée sur les questions humaines et sociales, aux sciences cognitives et aux questions culturelles et linguistiques. Dans son ouvrage « la sémiosphère », Youri Lotman expose « par analogie avec la notion de biosphère (Vernadsky) nous pouvons parler de « sémiosphère », que nous définissons en tant qu'espace sémiotique nécessaire à l'existence et au fonctionnement des différents langages, et non en tant que somme des langages existants ; en un sens la sémiosphère a une existence antérieure à ces langages et se trouve en constante interaction avec eux ».

L'homme a codifié ces « signes » de la sémiosphère pour les retranscrire sur des supports physiques : c'est le développement du concept d'infosphère.

L'infosphère

RZ Sheppard a créé le terme en 1971 : « De la même façon que les poissons ne peuvent conceptualiser l'eau ou les oiseaux l'air, l'homme comprend à peine son infosphère ».

En 1980, Alvin Toffler, un écrivain américain et futuriste spécialisé dans la révolution numérique, la révolution de la communication et la singularité technologique, décrit l'infosphère comme processus de production et de diffusion d'informations.

Luciano Floridi (né en 1964), philosophe et universitaire italien, décrit l'infosphère comme « espace sémantique constitué de la totalité des documents, des agents et de leurs opérations ».

- Documents : « Tout type de données, d'informations et de connaissances, codifiées et représentées dans n'importe quel format sémiotique, sans aucune limite de taille, de typologie ni de structure syntaxique ».
- Agent : « Tout système capable d'interagir avec un document de façon autonome, comme une personne, une organisation ou un robogiciel ».
- Opération : « Tout type d'action, d'interaction et de transformation qui peut être effectué par un agent et auxquelles peut être soumis un document ».

Depuis les années 1980 / 1990, l'infosphère a été appliquée en particulier dans des lieux numérisés, c'est l'apparition du concept de cyberespace.

Le cyberespace

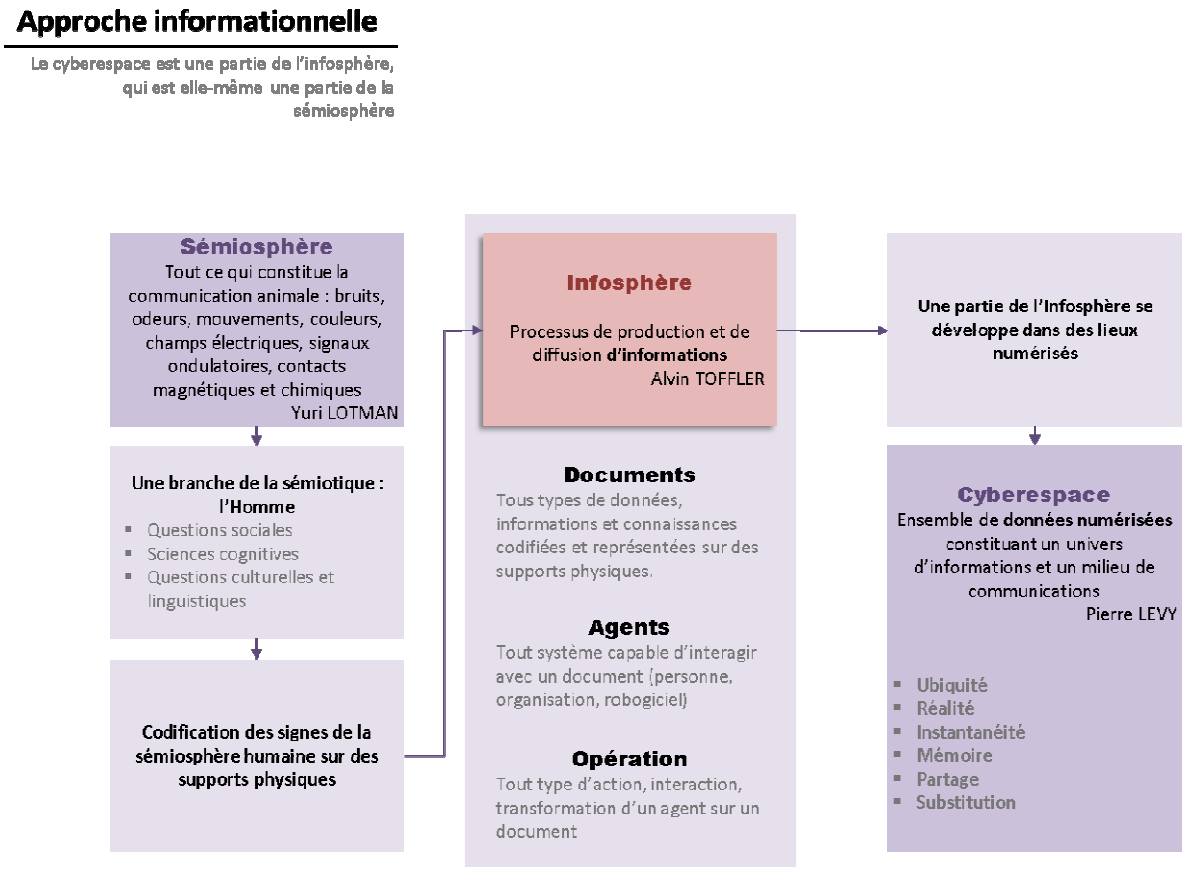
Le cyberespace est un ensemble de données numérisées constituant un univers d'informations et un milieu de communications, liées à l'interconnexion mondiale des ordinateurs.

Le cyberespace a été utilisé dans de nombreuses études, notamment dans l'ouvrage de Pierre Lévy (né en 1956), philosophe, sociologue et chercheur en sciences de l'information et de la communication, français, « Intelligence collective – pour une anthropologie du cyberespace ». Pour lui, « le réseau Internet et le multimédia interactif annoncent une mutation dans les modes de communication et l'accès au savoir. Il émerge un nouveau milieu de communication, de pensée et de travail pour les sociétés humaines : le cyberespace ».

Le cyberespace est défini par six caractéristiques qui lui sont propres et qui redessinent notre manière d'interagir avec la noosphère :

- Ubiquité : capacité d'être présent en tout lieu ou en plusieurs lieux simultanément. Le cyberespace permet cette capacité de communiquer depuis n'importe où et avec n'importe quel agent, humain ou non.
- Réalité : le cyberespace permet des interactions qui ne sont pas virtuelles, mais réelles. Cette capacité est rendue possible grâce à l'authenticité du contenu émotionnel. Les distances s'atténuent, permis par ce qui est appelé le géocyberespace.
- Instantanéité : l'environnement et les technologies permettant le cyberespace n'introduisent pas de délais supplémentaires à une interaction directe « naturelle ».
- Mémoire : le cyberespace garde des traces et garde la mémoire, des échanges et des communications établies. Le cyberespace stocke l'information.
- Partage : toutes les informations et les communications sont accessibles par tous et de partout. Trois notions se dessinent dans le cyberespace avec cette capacité de partage : la sécurité des données, la volatilité des informations, et la notion d'individualité de plus en plus floue.
- Substitution : au-delà des questions de sécurité, de piratage ou de fraude ou d'usurpation d'identité, il est possible de céder des droits de communication à un autre humain, à un robogiciel, à un clone ou à un avatar.

Figure 117 - L'approche informationnelle de la noosphère



L'entreprenant dans cette approche informationnelle

Le monde physique et le cyberespace sont deux espaces d'un même monde, qui s'entrelacent l'un l'autre.

Les entreprenants sont les individus qui arrivent et arriveront à interagir avec ces deux mondes à la fois.

Les entreprenants doivent avoir et acquérir des compétences spécifiques aussi bien au niveau des technologies liées au cyberespace, mais également des compétences académiques, procédurales et au savoir être liées à l'instantanéité, à l'ubiquité, à l'authenticité, et à toutes les techniques et pratiques de socialisation distanciées.

L'approche spirituelle de la noosphère

Le sentiment océanique

Le 5 décembre 1927, Romain Rolland, écrivain français lauréat du prix Nobel de littérature en 1915, rédige une lettre à Sigmund Freud : « Mais j'aurais aimé vous voir faire l'analyse du sentiment religieux spontané, ou, plus exactement, de ma sensation religieuse qui est […] le fait simple et direct de la sensation de l'éternel (qui peut très bien n'être pas l'éternel, mais simplement sans bornes perceptibles, et comme océanique) ». Né alors la notion de sentiment océanique comme expérience créative, position d'ouverture de l'inconscient face à l'inconnu : une sensation ou une volonté de se ressentir en unité avec l'univers, le cosmos ou en tout cas avec quelque chose de « plus grand que soi ».

Le 14 juillet 1929, Freud répond à Romain Rolland : « Votre lettre du 5 décembre 1927 et ses remarques sur le sentiment que vous nommez océanique ne m'ont laissé aucun repos ».

Unus Mundus

Carl Gustav Jung reprendra la théorie du sentiment océanique dans son « Unus Mundus », en latin le « monde du monde », une réalité unifiée de laquelle tout émerge et à laquelle tout retourne.

En 1981, Michel Cazenave reprend les théories Jungiennes : « La synchronicité est une manifestation de l'unus mundus. Quatre facteurs en caractérisent les phénomènes : a-causalité, a-temporalité, effet de sens et mise en œuvre de la zone psychoïde, point de départ des phénomènes psychiques et somatiques.

Pour Jung, la synchronicité est « l'occurrence simultanée d'au moins deux évènements qui ne présentent pas de lien de causalité, mais dont l'association prend un sens pour la personne qui les perçoit ». Pour Jung, cette synchronicité issue de Unus Mundus est l'une des composantes de ce qu'il nomme l'inconscient collectif.

L'organisme étendu

Henri Laborit (né en 1914), médecin chirurgien et neurobiologiste, élabore un concept similaire au sentiment océanique. Pour lui, en 1968, l'humain va être à l'origine d'un nouvel organisme de type supérieur : « … nous devons attendre de l'évolution la naissance d'un

nouvel organisme d'un niveau de complexité supérieure et englobant l'ensemble des hommes ».

Dans son « Eloge de la fuite », en 1976, il poursuit : « Quand, dans ce grand organisme qu'est l'espèce humaine, chaque groupe humain qui participe à sa constitution comprendra-t-il qu'il ne peut avoir qu'un seul but, la survie de l'ensemble … ? ».

La notion d'unité

Richard Buckminster Fuller (né en 1895) est un architecte, designer, inventeur et auteur américain ainsi qu'un futuriste. Au-delà de ses projets d'innovations (dôme géodésique, voiture aérodynamique, le logement Dymaxion), Buckminster Fuller a développé des théories sur les points de convergence en une unité. En 1970, dans son livre « I seem to be a Verb », il écrit : « Je vis sur la terre à l'heure actuelle, et je ne sais pas ce que je suis, je sais que je ne suis pas une catégorie, je ne suis pas une chose, un nom… Il me semble être un verbe, un processus évolutif, une fonction intégrale de l'univers ».

Afin d'imaginer des solutions aux grands défis auxquels l'humanité est confrontée, le défi Buckminster Fuller a été lancé en 2007, un concours annuel international récompensant le gagnant de 100.000 $ pour une solution la plus complète à un problème mondial urgent en abordant les questions sociales, environnementales, économiques et culturelles du problème.

Le panthéisme

Le panthéisme est un système philosophicoreligieux qui identifie Dieu et la nature à l'univers ou le cosmos :

- Tout ce qui est, existe non seulement par Dieu, mais en Dieu ;
- Dieu n'est pas un être personnel distinct du monde, mais lui est immanent.

Bien que le panthéisme soit attribué à Baruch Spinoza (1632 – 1677), un philosophe hollandais, un grand nombre de penseurs ont été catégorisés comme panthéistes, créant ainsi plusieurs branches distinctes du panthéisme :

- Le monde apparait comme émanation nécessaire de Dieu : panthéisme stoïcien, panthéisme émaniste des néo-platoniciens, philosophies de l'inde, doctrine de Spinoza

- Dieu est considéré comme somme de ce qui est : panthéisme naturaliste ou matérialiste, pancosmisme.

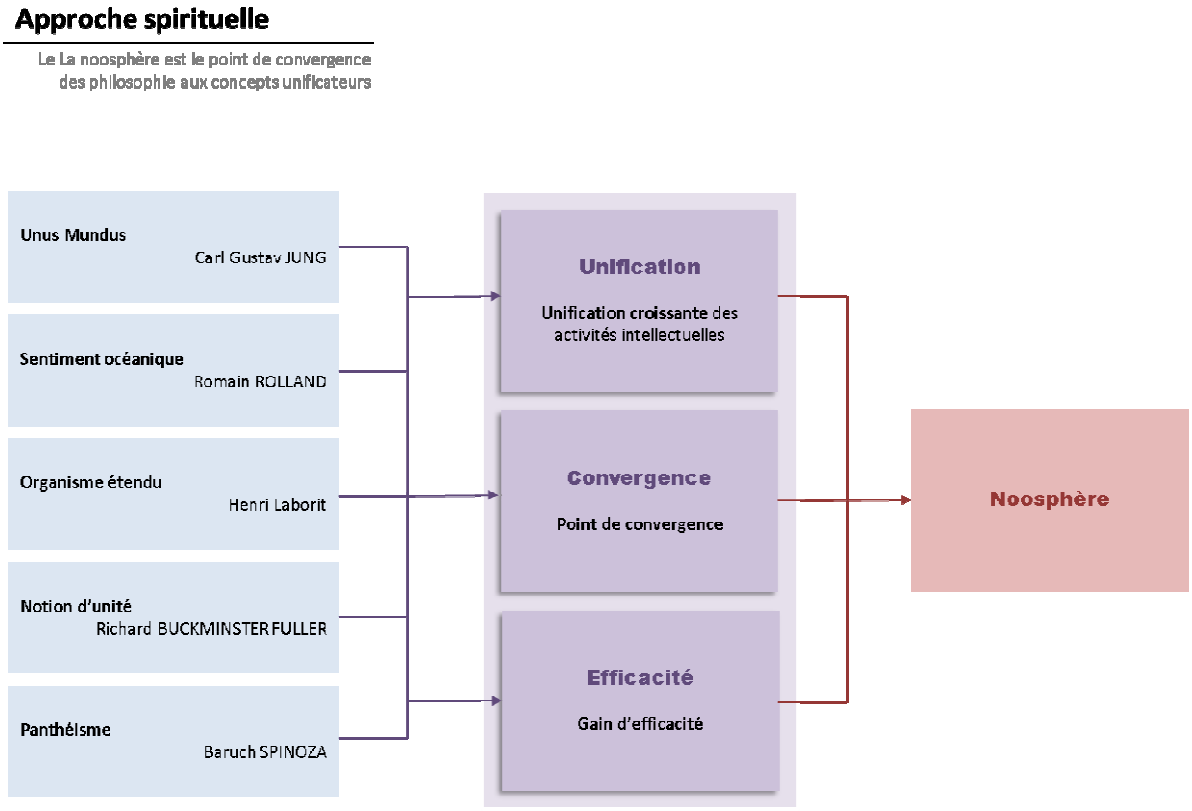
Epicure, qualifié de panthéiste, associe les atomes et le vide comme seules choses éternelles. Teilhard de Chardin a souvent flirté avec le panthéisme. Pour lui, le cosmos « en quelque sorte transformerait Dieu ».

La convergence

Le sentiment océanique de Romain Rolland, l'Unus Mundus de Carl Gustav Jung, l'organisme étendu d'Henri Laborit, l'unité de Richard Buckminster Fuller est le panthéisme de Spinoza sont des formes embryonnaires qui convergent toutes vers la noosphère. Certains penseurs parlent de l'Un, d'autres du « Tout », et assimilent cette unité soit à la nature, soit à l'univers, soit au cosmos : l'univers dans sa totalité.

Dans ces courants de pensée, religieux, philosophiques ou athées, la conscience, l'inconscience, la pensée ou l'âme de l'ensemble des humains convergent en une conscience, une inconscience, une pensé ou une âme collective, commune et globale qui n'est autre que le concept noosphérique.

Figure 118 - L'approche spirituelle de la noosphère



L'entreprenant dans cette approche spirituelle

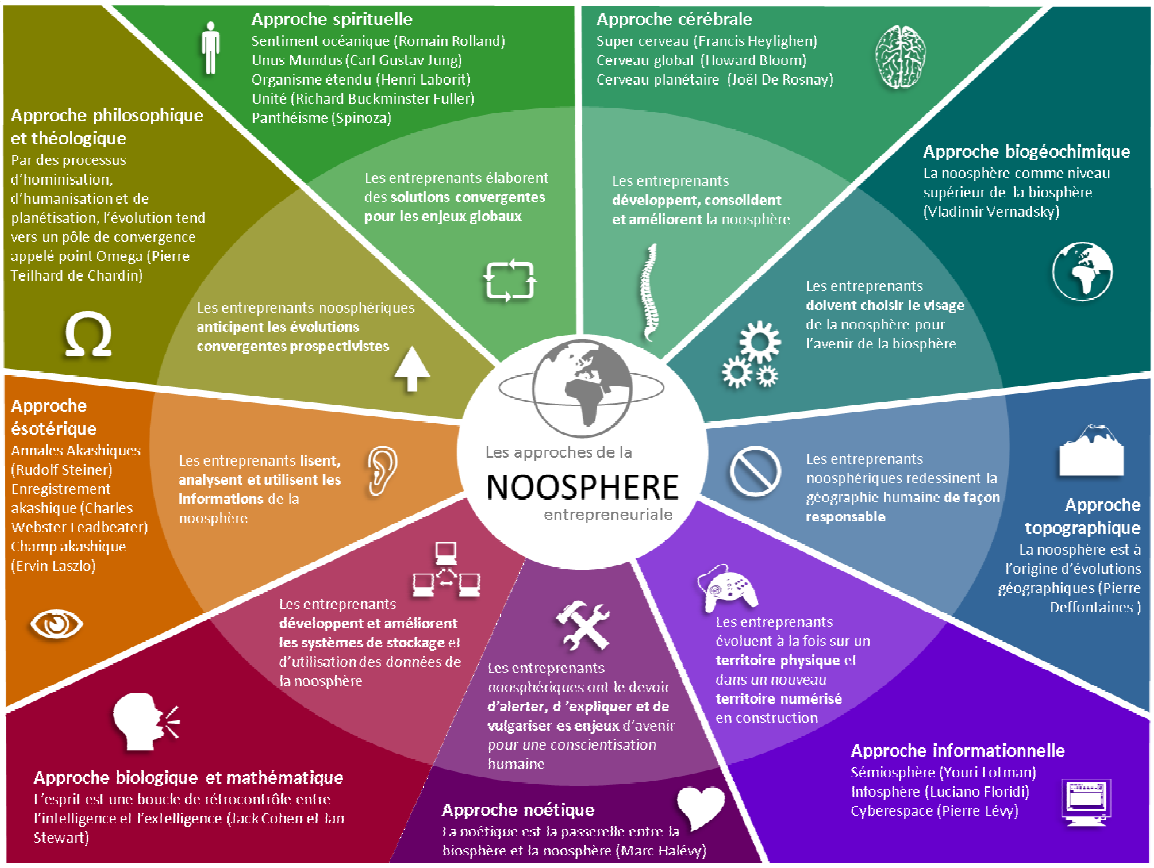
Les pratiques entrepreneuriales, les secteurs couverts et les activités intellectuelles vont vivre une unification croissante. Non pas un appauvrissement ou une homogénéisation, mais bien un concept de réunion de deux ou plusieurs entités préalablement distinctes. Par exemple en physique, l'unification des théories et des lois fondamentales est un axe de recherche multiple, toujours en cours, visant à unifier l'ensemble des théories physiques fondamentales les plus importantes.

Les humains et les activités se sont un jour unifiés pour créer des sociétés ou des civilisations. De la même manière, les pratiques entrepreneuriales vont s'unifier de la même manière que l'ensemble des outils de gestion des entreprises se sont unifiées en ERP, ainsi que les secteurs d'activités qui seront de plus en plus multisectoriels.

L'entreprenant va devoir être de plus en plus ouvert aux autres, avec des compétences sociales poussées, pour agglomérer plusieurs secteurs d'activités par exemple.

L'approche entrepreneuriale de la noosphère

Figure 119 - Synthèse des approches de la noosphère



Le territoire de la noosphère

Les entreprenants développent, consolident et améliorent la noosphère

Les entreprenants évoluent à la fois sur un territoire physique et dans un nouveau territoire numérisé en construction.

Jusqu'à présent, la noosphère était perçue comme un système inhérent aux décisions humaines. Par exemple, l'humain faisait partie du processus de mondialisation sans pour autant avoir la possibilité d'impulser des tendances et des évolutions souhaitées. Il est aujourd'hui possible d'envisager des évolutions souhaitées, dans un premier temps en mettant en place des outils d'analyse des tendances prospectives, et dans un second temps, en donnant des impulsions collectives vers des avenirs voulus : l'humanité, vue comme un super cerveau, à la possibilité de prendre des décisions et de faire évoluer le monde selon son désir. Le super-cerveau peut apprendre, évoluer, prendre des décisions, faire des choix, poser le pour et le

contre… En un mot, dû à la densification de la noosphère, l'évolution de l'humanité n'est plus une fatalité mais une nécessité. L'apport de la vision noosphérique permet de passer d'une posture fataliste à une posture nécessariste.

Dans le même temps, la montée en puissance d'Internet permet à l'humanité de bénéficier d'outils permettant d'alimenter en idées, en possibilités et en efficience toutes les parties prenantes du super-cerveau, autrement dit, chaque humain. Internet devient le réseau nerveux du super-cerveau.

Dans ce système global humanité / Internet, les entreprenants ont et auront la possibilité de développer, consolider et améliorer la noosphère.

- **La montée en puissance des réseaux physiques** : Les réseaux physiques (personnes, groupes, institutions) n'ont jamais été aussi présents. Ces réseaux s'entraident et se soutiennent, échangent entre eux des liens forts, créent des postures d'influences, et s'organisent. Par exemple, des fablab (ateliers de fabrication ouverts au public) permettent aux entreprenants de passer plus rapidement de la phase de concept à celle de prototypage, et favorisent la rencontre et la création collaborative. Autre exemple : les incubateurs sont de plus en plus nombreux et favorisent la montée en puissance de projet d'entreprise et l'entraide entre les membres. Les types de réseaux sont nombreux : réseaux personnels, réseaux d'affaires, réseaux informationnels, … et permettent d'échanger des informations effectives, potentielles ou tacites. Les réseaux interviennent à tous les stades de développements grâce à des liens unidirectionnels, réciproques ou encore proactifs. Ils ont des pertinences relatives en fonction de leur qualité, de leur taille, de la position des membres, de leur diversité, de leur densité et de la disponibilité des membres.
- **Les réseaux virtuels redessinent les modes de communication** : les interactions sociales évoluent fortement avec les nouveaux espaces numériques. Ces médias sociaux ouvrent de nouvelles pistes pour l'intelligence collective dans un esprit de collaboration en ligne. Ces nouveaux moyens de communication (amical, professionnel, …) permettent de collaborer, de créer du contenu, d'organiser ce contenu, de l'indexer, de le modifier, de le commenter, et de le combiner avec des créations personnelles. Les techniques de ces médias sociaux ne se limitent pas aux réseaux sociaux (généralistes ou spécialisés) mais intègrent également des outils de discussion (forums de discussion, messageries instantanées), des outils de publication (wikis, blog), des univers virtuels tels que Second Life, des réseaux numériques de

contenu (micro-publication, partages de vidéos, photos, liens, musiques, lieux, livecasting) et des nouveaux paradigmes en création ou à imaginer.

- **Infrastructure Internet** : Internet est le réseau informatique mondial accessible à tout un chacun. Son apparition et son développement n'est pas une révolution au même titre que l'apparition de l'imprimerie, mais un bouleversement radical de la manière dont l'humanité appréhende le monde qui l'entoure. Et ce n'est que le début : nous en sommes encore aux prémices d'un nouveau monde numérisé. La gouvernance d'Internet est en train d'être imaginée par les états, par le secteur privé et par la société civile. Cela pose beaucoup de questions éthiques, politiques et stratégiques pour l'avenir : quelle place pour les états ? Quelle place pour le GAFAM (les 5 grandes firmes américaines qui dominent le marché du numérique : Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft). S'en suit des questions et des aspects juridiques : comment instaurer des règles internationales dans des droits généralement nationaux ? Quelles en sont les responsabilités ? De plus, les technologies utilisées pour l'Internet sont en constantes évolutions. Aujourd'hui, pour interagir avec l'Internet, un utilisateur a besoin d'un terminal (ordinateur, tablette, console de jeux, smartphone…), d'un canal de communication vers le fournisseur d'accès (fibre optique, ligne analogique, xDSL, ligne téléphonique mobile, satellite…), un système logiciel / matériel capable de transcrire le protocole réseau utilisé, un fournisseur d'accès à Internet et des logiciels nécessaire à l'exploitation des données (courriers électroniques, transferts de fichiers, World Wide Web, Pair à Pair…). La gouvernance, les aspects juridiques et les technologies sont en pleine expansion avec de nouvelles pratiques qui apparaissent (questions de droits, accords privés / états, nouvelles technologies…).
- **Nouvelles pratiques sociales** : De nouvelles pratiques sociales voient le jour avec la montée en puissance de l'Internet. Par exemple, le financement communautaire et participatif est né au XVIII siècle essentiellement pour les actions de charité. Dans le milieu des années 1990, ce concept a pris de l'importance grâce à Internet avec l'apparition de nouvelles pratiques ou des pratiques mobilisant de plus en plus de personnes : le donation crowdfunding, la récompense, le credit crowdfounding, le crowdlending ou prêt participatif, l'equity crowdfounding… Et des nouvelles plateformes ont vu le jour pour participer à cet effort participatif. Ces pratiques permettent le lancement de nouveaux projets (solidarité, transition écologique, mais également cinéma, jeux vidéo, presse, sport, science…) sans l'aide des acteurs

traditionnels du financement. Les préoccupations évoluent également : l'essor de l'économie sociale et solidaire en est un exemple flagrant. Les organisations publiques ou privées se tournent de plus en plus vers les pratiques ESS permettant de concilier activité économique et utilité sociale. Selon l'INSEE, en France, ce secteur représente 10,5% des emplois salariés en 2013. La montée en puissance de l'ESS explique également l'essor de l'entrepreneuriat collectif.

- **Enjeux globaux** : Aujourd'hui, les enjeux des entreprenants sont confondus dans des visions locales et internationales. Pour pérenniser leurs projets, les entreprenants imaginent des stratégies d'importation et d'exportation assez tôt dans le développement. Les visions communes évoluent vers des enjeux planétaires et des thématiques qui font sens pour eux : développement durable, Responsabilité Sociale et / ou Sociétale des entreprises, environnement, … A l'instar d'Elon Musk, les entreprenants veulent changer le monde. Ce qui change radicalement ces dernières décennies, c'est qu'ils peuvent avoir les moyens de leurs ambitions. En 2010, Elon Musk se confiait au journal Le Monde : « Premièrement, je voulais œuvrer pour une percée dans l'Internet. Deuxièmement, contribuer à rendre possibles les voyages interplanétaires pour les humains ; et troisièmement, améliorer l'environnement sur terre ». Dans la deuxième partie des années 1990, il révolutionne la bulle Internet. Dans les années 2000, il révolutionne le secteur bancaire avec Paypal. Depuis 2002, il permet au secteur privé de développer le milieu spatial et de réduire les coûts du secteur, grâce à SpaceX. Depuis 2004, il révolutionne le secteur du transport grâce aux véhicules Tesla, en rendant les voitures entièrement propres et durables. En 2012, il lance un projet d'envergure pour rendre propre les transports collectifs grâce au projet Hyperloop. Depuis 2006, il révolutionne le secteur énergétique en voulant transformer totalement l'infrastructure énergétique mondiale pour la rendre totalement durable et sans produire d'émissions de carbone. Les entreprenants recherchent du sens dans les actions qu'ils entreprennent : améliorer l'environnement, rendre la terre plus propre avec les énergies vertes, le développement durable… les ambitions sont nobles, vertueuses et sont destinées à l'humanité entière.
- **Marchés émergents** : La suite logique des enjeux globaux est l'apparition de nouvelles disciplines, de nouvelles recherches et de nouveaux marchés afin d'atteindre les ambitions personnelles et collectives des entreprenants : agroécologie, permaculture, domotique, imprimantes 3D, objets connectés, hapto-programmeur,

gestionnaire de vie privée, intelligence artificielle, réalité augmentée, cloud gaming, MOOC, SPOC, rudologie, cogénération, trigénération, géo-ingénierie, biologie synthétique, smart grid, homo-ingénierie, nanorobotique, robotique neuromorphique, robotique biomorphique, cybernétique, géotextiles, texticaments, textiles intelligents,… et la liste est longue. Tous les secteurs connaissent un bouleversement radical dans un cercle vertueux : l'évolution de la noosphère fait évoluer les marchés, et ces nouveaux marchés font évoluer la noosphère.

Figure 120 - Le territoire de la noosphère entrepreneuriale

Le visage de la noosphère

Les entreprenants doivent choisir le visage de la noosphère pour l'avenir de la biosphère.

Les entreprenants « noosphériques » redessinent la géographie humaine de façon responsable.

Les entreprenants élaborent des solutions convergentes pour les enjeux globaux.

L'environnement est l'ensemble des composants naturels de la planète terre, comme l'air, l'eau, l'atmosphère, les roches, les végétaux, les animaux, et l'ensemble des phénomènes qui entourent l'Homme. Les questions environnementales englobent un très grand nombre de disciplines : écologie, étude de l'eau et de l'air, biologie, géologie, zoologie, …

Toutefois, ces questions sont en train de vivre une réelle révolution : le développement durable, qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins propres, monte grandement en charge ; une prise de conscience planétaire vient changer la donne de la prise en compte des problématiques environnementales ; la maîtrise de tous les facteurs dits défavorables pour les générations futures : réchauffement climatique, effet de serre, disparation d'espèces animales ou végétales, les risques liées à la dégradation de la santé… L'équilibre environnemental va être perturbé par l'élévation prévue du niveau de la mer, la baisse des rendements agricoles, la diminution des ressources en eau dans les régions sèches, l'augmentation des feux de forêt durant les été chauds, les inondations accrues et une plus grande consommation d'énergies à des fins de climatisation. Le bilan n'est pas prometteur. Pour pallier à ces effets, des lois, des normes et des réglementations voient le jour : le grenelle de l'environnement, les accords de Kyoto, les lois sur la transition énergétique, la COP21…

Des chercheurs, des ingénieurs, des futurologues et des entrepreneurs travaillent d'arrachepied pour faire évoluer nos rapports à l'environnement : l'Homme souhaite manipuler délibérément le climat terrestre pour contrecarrer les effets du réchauffement climatique dû à l'émission de gaz à effet de serre : c'est la géo-ingénierie. Dès le début du XXIème siècle, des géo-ingénieurs imaginent les projets les plus fous : injecter des particules dans l'atmosphère pour réfléchir les rayons du soleil, inonder les océans de nanoparticules, recouvrir les déserts de plastiques… Parmi ces projets utopiques, certains se voient financés et des expérimentations voient le jour. En octobre 2011, le Royaume-Uni élabore le projet SPICE (Stratospherie Particule Injection for Climate Engineering) en injectant de minuscules particules dans la stratosphère pour réfléchir les rayons du soleil vers l'espace et garder la planète plus fraîche. Ces projets ne font pas l'unanimité de l'opinion publique. Autre projet, Raphaël Domjan, éco-aventurier et conférencier Suisse, a réalisé le tour du monde avec un bateau solaire entre septembre 2010 et mai 2012. Son nouveau pari : en 2017, voler à 24 km d'altitude avec un avion muni de panneaux photovoltaïque en conjuguant le monde de l'aviation et le monde spatial. Ces nouvelles pratiques permettront de perfectionner les énergies renouvelables en plein boom aujourd'hui.

Cette prise de conscience planétaire influe sur le visage même de la noosphère et déboucheront sur des choix collectifs :

- **Les enjeux environnementaux** : L'environnement est l'ensemble des composants naturels de la planète terre. Ces dernières décennies, l'homme s'intéresse de plus en plus aux impacts de ses activités sur ces composants : régression et dégradation des sols, la consommation d'eau et l'épuisement des ressources, la pollution de l'eau, la pollution atmosphérique, la biodiversité, l'épuisement des ressources naturelles, les catastrophes écologiques, et des impacts sur la santé humaine. L'homme a mis en place des techniques et des procédés de protection de l'environnement (traitement des affluents, gestion des déchets, gestion des ressources naturelles, protection des milieux et des espèces, réduction des gaz à effet de serre). Afin de réduire l'empreinte écologique de l'homme sur la planète terre, les pouvoirs publics, les institutions et des groupes privés mettent en place des lois, des normes et des réglementations pour contrôler l'activité de l'homme : nouveaux modèles économiques, notion de développement durable, actions internationales, … Le visage de la noosphère évolue rapidement avec ces nouveaux défis planétaires.
- **L'entrepreneuriat responsable** : Les pressions sociales, environnementales et économiques poussent les entreprises et industriels à mettre des stratégies en place pour reconquérir une certaine légitimité aux yeux de l'opinion publique. Ce principe se nomme la RSE, la Responsabilité Sociale ou Sociétale des Entreprises. « Cette dernière est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans les activités et leurs interactions avec leurs parties prenantes (salariés, actionnaires, investisseurs, consommateurs, pouvoirs publics et ONG) sur une base volontaire (Commission Européenne, 2001) ». Pour Nathalie Ferreira, « Un entrepreneur responsable traite ses clients, ses partenaires commerciaux et ses concurrents en toute équité et honnêteté. Il se préoccupe de la santé, de la sécurité et du bien-être général des salariés et des consommateurs. Il motive son personnel en lui offrant des possibilités de formation et de développement. Enfin, il respecte les ressources naturelles et l'environnement. »
- **Des projets de vie** : L'entrepreneuriat s'inscrit dans une démarche personnelle et existentielle. Ce n'est plus seulement vu comme un créateur de richesse économique, mais comme un projet de vie et un créateur de sens et de lien social. Soit les entreprenants ont une finalité de vie issue de leur vécu, de leurs croyances, de leurs

ambitions et motivations et de leur compétences et inscrivent leur projet entrepreneurial dans cette démarche, soit l'entreprenant a saisi une ou plusieurs opportunités dans sa carrière, va rechercher une ligne directrice et va rechercher « après coup » du sens à son parcours. Le projet de vie, amont ou aval, est la pierre angulaire du désir d'entreprendre.

- **De nouveaux marchés** : Les implications sociales, sociétales, responsables, éthiques et les projets de vie impactent les marchés actuels considérablement et inventent de nouveaux marchés : nouveaux modèles économiques, nouveaux modèles d'entrepreneuriat, nouvelles façons de voir l'avenir. Des marchés émergents liés à l'environnement, à la santé, au bien-être, aux divertissements, sont en train d'être créés. Et ces nouveaux marchés redessinent tous les secteurs d'activité : agroalimentaire, bâtiment, énergies, santé, télécommunication…
- **Solutions convergentes** : Les projets convergents sont de plus en plus importants. Certains projets (qui peuvent être pressants pour l'humanité) englobent et répondent à des questions multisectorielles : implications sociales, sociétales, économiques, environnementales et techniques. Ce sont des approches globales de conception. Une convergence s'effectue sur plusieurs disciplines permettant de dépasser les enjeux sectoriels. Cela permet de répondre, d'intervenir et d'agir sur des crises complexes et interdépendantes pour de larges impacts sociaux et environnementaux.
- **Géopolitisation** : La géopolitique influe radicalement sur les entreprenants : Espace, territoires et inégalités mondiales, régionalisation de l'espace, diversification des acteurs, conflits économiques, politiques et / ou armés… Des questions de visions du monde sont aujourd'hui posées sur la scène internationale et influent sur de nombreux secteurs d'activité (enjeux et impacts culturels, sociétaux, économiques, démographiques, terroristes, nucléaires, environnementaux, …). Des alliances se créent afin d'avoir la maîtrise des territoires (terrestres, maritimes), de contrôler des points de passage, de contrôler les flux financiers, d'avoir accès aux ressources, de maîtriser des techniques, de mettre en place ou de défaire des régimes politiques (démocratie, …). Ce monde complexe modifie radicalement la face de la noosphère par sa complexité, sa démesure, et son caractère mondialisé.

Figure 121 - Le visage de la noosphère entrepreneuriale

Les données de la noosphère

Les entreprenants « noosphériques » ont le devoir d'alerter, d'expliquer et de vulgariser les enjeux pour une conscientisation humaine

Les entreprenants développent et améliorent les systèmes de stockage et d'utilisation des données de la noosphère

Internet prend de plus en plus d'importance depuis quelques décennies, et le concept de noosphère prend un sens particulier au travers des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Le Web dans un premier temps pourrait être vu comme une entité globale en gestation et de le penser en analogie à la pensée humaine. Pourquoi pas imaginer une psychanalyse de la pensée Internet, avec sa conscience, son inconscience, ses souvenirs, ses maladies, ses dérives et ses idées en maturation ? Nous pouvons y voir un réseau de

neurones avec des axones. Les wikis pourraient constituer la mémoire sémantique, la blogosphère serait la mémoire épisodique, les médias sociaux sa mémoire immédiate… Les sens donnés à cette entité pourraient être les terminaux de plus en plus variés.

Les données et informations de la noosphère vont permettre des évolutions sans précédent en entrepreneuriat. Et ce bouleversement va créer de nouvelles pratiques, de nouveaux questionnements et de nouvelles manières de conscientiser le monde au travers des différents prismes actuels et futurs : le prisme politique, le prisme économique, le prisme technique et technologique, le prisme concurrentiel, le prisme informationnel et le prisme organisationnel.

- **NTIC** : Ensemble des technologies issues de la convergence de l'informatique et des techniques évoluées du multimédia et des télécommunications, qui ont permis l'émergence de moyens de communication plus efficaces, en améliorant le traitement, la mise en mémoire, la diffusion et l'échange de l'information. Au-delà des échanges écrits, oraux, verbaux, Internet constitue un vecteur global des données humaines : texte, son, image, vidéo…
- **Big data** : Aujourd'hui, le monde est inondé de données numériques. Chaque jour, c'est des millions de millions d'octets de données qui s'ajoutent aux données existantes sur la toile : vidéos, photos, réseaux sociaux, articles, blogs, transactions, … Et la tendance va s'accentuer de manière exponentielle avec la montée du Web 2.0, les informations véhiculées par les smartphones toujours plus importantes, et la montée en puissance des objets connectés. Sans parler des pays émergents qui vont acquérir Internet dans les années à venir. Cette masse de données génère des difficultés pour l'avenir : Comment traiter toutes ces informations et que peut-on en faire ?

  En 2008, Google sort un projet nommé « Google Flu Trends ». En agrégeant les requêtes de recherche google des internautes, il prévoit l'évolution de l'épidémie de grippe dans plus de 25 pays. Cet outil devance d'une dizaine de jours le CDC (Centers for Disease Control and Prevention) et permet de réduire l'impact de la grippe. Google Flu Trends est un exemple de l'intelligence collective qui peut être utilisée pour identifier les tendances et calculer des prévisions. Pour aller plus loin, on parle aujourd'hui de Big Data et d'outils qui permettront de recouper un volume conséquent de données, disparates, des données qui évoluent très rapidement et de recouper des types de données différentes. Le principe des big data est triple :

1. recouper des informations avant même une requête : au lieu de créer une base de données avec l'ensemble des facture de Mr Martin sur les 3 ans antérieurs, il est plus simple de stocker « Mr Martin achète du pain tous les mercredi midi et parfois une brioche » ;
2. recouper des informations qui sont de types différents : comment recouper une photo, une vidéo, du texte et de l'audio ? Des outils vont permettre de décortiquer les données pour les associer : reconnaissance faciale sur photo ou vidéo, transcription de bande sonore en texte, modélisation 3D d'objets pris en photo, analyse lexicale de texte… ;
3. les algorithmes d'analyse devront raisonner en inductif et non en déductif : vous êtes sur le bord de la route et souhaitez traverser. Le raisonnement déductif sera d'analyser des paramètres très compliqués : observation des véhicules, analyse de leur vitesse, accélération ou décélération, corrélation à la météo, analyse de la circulation… Le raisonnement inductif sera de prendre la décision de traverser suivant l'expérience antérieure : la voiture semble assez loin pour me permettre de traverser. Les recherches sur les big data s'effectuent en prévisions politiques, industrielles, marketing pour déterminer les tendances d'achats, moteurs de recherches, santé, … Toutefois, il faudra contrôler les enjeux éthiques. Laisserons-nous les ordinateurs décider à notre place : nous ne savons plus pourquoi la grippe apparaît à tel endroit, mais nous savons l'enrayer : dans ce cas, est-ce que les machines font entrave à la liberté de décision et à la dignité humaine ?

- **VUCA** : Autrefois, le monde de l'entreprise était qualifié de SSEE-Word. Cela désignait un modèle économique des entreprises ou le monde économique, concurrentiel, législatif et de marché étant stable (Stable), sûre (Secure), Simple (Easy) et clair (Explicit). C'était le Stable-Secure-Easy-Explicit-Word. Toutefois, la tendance et l'acronyme à la mode semble être le VUCA-Word, un changement de vision, de paradigme et d'orientation du monde économique et concurrentiel. Le monde devient :
    - Volatile (Volatility, rapidité de changement des acteurs, du marché, de la concurrence et des tendances de consommation),
    - Incertain (Uncertainty, manque de prévisibilité sur l'avenir même très proche),

- Complexe (Complexity, impossibilité de gérer toutes les informations en présence pour prendre une décision),
- Ambigüe (Ambiguity, manque de visibilité sur les conséquences des évènements actuels).

C'est le Volatility-Uncertainty-Complexity-Ambiguity-Word.

Dans les années 1990, les analystes de l'armée américaine élaborent un diagnostic du monde afin de définir les stratégies militaires à opérer. Ils définissent le VUCA. Tous les conflits armés engagés par l'armée américaine depuis lors s'inscrivent dans cette vision VUCA, qu'il s'agisse de l'ex-Yougoslavie, de l'Irak, de l'Afghanistan ou de la Lybie entre autres. A la fin du mandat de Georges Bush et pendant tout le mandat de Barack Obama, l'armée américaine élabore une approche armée qualifiée de Light FootPrint Strategy (la stratégie de l'empreinte légère en français) : « frapper de façon efficace en laissant le moins d'empreinte possible sur le théâtre d'opération, ne pas immobiliser sur le terrain des forces inutiles et exposées, préserver les vies humaines et l'argent du contribuable sans diminuer la pression sur l'ennemi, utiliser au maximum l'effet de levier de la technologie en restant en tête de la course, jouer de l'effet de surprise et de l'excellence opérationnelle… »

Cette stratégie se décline en sept axes :

- La cyber-guerre : utilisation des big-data, sécurisation des systèmes d'informations, … Des dérives sont d'ailleurs constatées dans le monde entier, à commencer par les scandales qui entourent la NSA ces derniers temps ;
- Les drones : investissements importants pour utiliser au maximum des systèmes autonomes et économiquement moindres par rapport à des troupes armées ou des avions pilotés ;
- Les forces spéciales : frappes chirurgicales avec des équipes engagées, motivées, autonomes et avec des prises de décisions rapides ;
- La centralisation et la décentralisation extrême : unité forte de commandement (par exemple, le président des Etats-Unis était en personne dans la « War-room » lors de l'assaut de la maison de Ben Laden) et des libertés d'appréciation et de décisions laissées aux forces opérationnelles sur le terrain pour intervenir rapidement ;

- Le recours à des forces externes : utilisation des forces en présence sur place, qui connaissent bien le terrain pour préserver l'efficacité opérationnelle ;
- La culture du secret : effet de surprise pour garantir l'efficacité sur le terrain ;
- Assumer les dégâts collatéraux : par exemple, le Pentagone assume le fait que certaines frappes des drones atteignent par erreur des cibles civiles.

A toute époque, les industriels se sont largement inspirés des stratégies militaires pour développer leurs entreprises. Les techniques de planification lancées par le monde militaire Européen (côté Allemand et côté français) pendant la seconde guerre mondiale ont largement inspiré les techniques de planification industrielles de la NASA pré-1969 pendant la guerre froide, puis par Toyota pendant la reconstruction nippone. De la même manière, le diagnostic VUCA couplé à la Light FootPrint Strategy ont été reprises par les grandes enseignes dans les années 2000 / 2010 jusqu'à aujourd'hui.

Voici quelques exemples de grands noms qui appliquent ces nouveaux modèles :

- Zara : le marché du vêtement connait ces dernières années une volatilité des consommateurs occasionnant une déstabilisation totale de ce marché en perte de repères. Zara, la chaîne de magasins de vêtements principale du groupe espagnol Inditex, a su s'adapter à ce marché VUCA (volatile, incertain, complexe et ambigüe) et tire son épingle du jeu en faisant de la versatilité des modes son allié, s'imposant comme le seul acteur capable de renouveler toutes les semaines ses collections en boutique.
- Netflix : de nos jours, les flux d'informations submergent les entreprises. Alors que la plupart des entreprises n'en sont qu'aux balbutiements de l'utilisation des big-data, Netflix a su fonder un modèle économique novateur et à agglomérer dans des outils modernes ces big-data sur les consommateurs pour proposer et produire des séries tel que House of Cards par exemple.
- Free : les marchés des NTIC sont ultra-incertains et volatiles. Free a su s'adapter à ce phénomène en créant une communauté de « Freenautes »

devenant à leur tour prescripteurs des solutions Free, une véritable communauté au service marketing de Xavier Niel, comme pour Apple pour le marché de la téléphonie mondiale.

- Google : là où la plupart des entreprises délimitent l'utilisation de ses outils, Google a ouvert ses technologies aux accompagnants de startup pour garder un œil sur les innovations et comprendre les marchés.

La stratégie Light FootPrint est aujourd'hui adaptée aux entreprises :

- La cyber-économie: utiliser les big-data dans les entreprises.
- La mécanisation de certains postes : utilisation de machines adaptées, souples et autonomes pour effectuer certaines tâches. Par exemple, la montée en puissance des imprimantes 3D permet à certaines industries de concevoir des pièces unitaires ou en petites séries, tout en gardant des lignes de fabrication classiques pour les grandes séries.
- Des salariés spécialisés : mise en place d'une stratégie GRH (Gestion des Ressources Humaines) poussée avec des PAC (plan d'amélioration des compétences), spécialisation des équipes, professionnalisation des pratiques et adaptabilité des personnes pour rebondir rapidement d'une activité à une autre ;
- Des prises de décisions à tous les niveaux : prises de décisions rapides par le dirigeant ou l'équipe de direction, dirigeant présent, entreprise conçue en ilots de petites équipes autonomes plutôt qu'en système pyramidal, autonomie et responsabilisation des équipes ;
- Recentrer sur les actions à valeur ajoutée : recentrer les missions et les champs d'intervention des équipes de l'entreprise sur les métiers de base et à valeur ajoutée, et sous-traiter les missions annexes ou non prioritaires, créer des relations de partenariats avec les sous-traitants dans des logiques gagnant-gagnant ;
- Le business Case : Utilisation de business case afin de comparer les coûts d'investissement de projets de développement, et les coûts d'inaction qui occasionnent également des dépenses (maintenance, maintien,…).
- Méthodes AGILE : Largement utilisées dans les projets de développements informatiques ou web, les méthodes agiles s'étendent

progressivement dans d'autres secteurs d'activité et prônent une diminution drastique des cycles de conception en accélérant le développement de produit.

Au-delà d'un effet de mode, la Light FootPrint Strategy se révèle être une stratégie incontournable pour évoluer dans un monde économique, stratégique, concurrentiel et législatif de plus en plus volatile, incertain, complexe et ambigüe.

- **Leviers publics et privés de l'entrepreneuriat** : Les régimes politiques du monde sont extrêmement compliqués à définir. Pour autant, un groupe Londonien, The Economist Group a créé l'indice de démocratie en 2006, en évaluant 60 critères de 167 pays dont 166 sont des états souverains et 165 sont membres des nations unies. Selon eux, en 2011, 11,3% de la population mondiale vivait en démocratie (exemple : Norvège, Japon, États-Unis) ; 37,1% vivait en démocratie imparfaite (exemple : France, Inde, Brésil) ; 14% vivait en régimes hybrides (exemple : Turquie, Égypte, Singapour) et 37,6% en régimes autoritaires (exemple : Chine, Russie, Corée du Nord).

  Toutefois, des évolutions des régimes politiques du monde sont en train de s'opérer aujourd'hui : la crise financière des années 2008-2009, le printemps Arabe débuté en décembre 2010, la mondialisation, les rouages économiques, le terrorisme, les courants et mouvements tels que l'Altermondialisme, viennent redessiner progressivement le visage politique du monde.

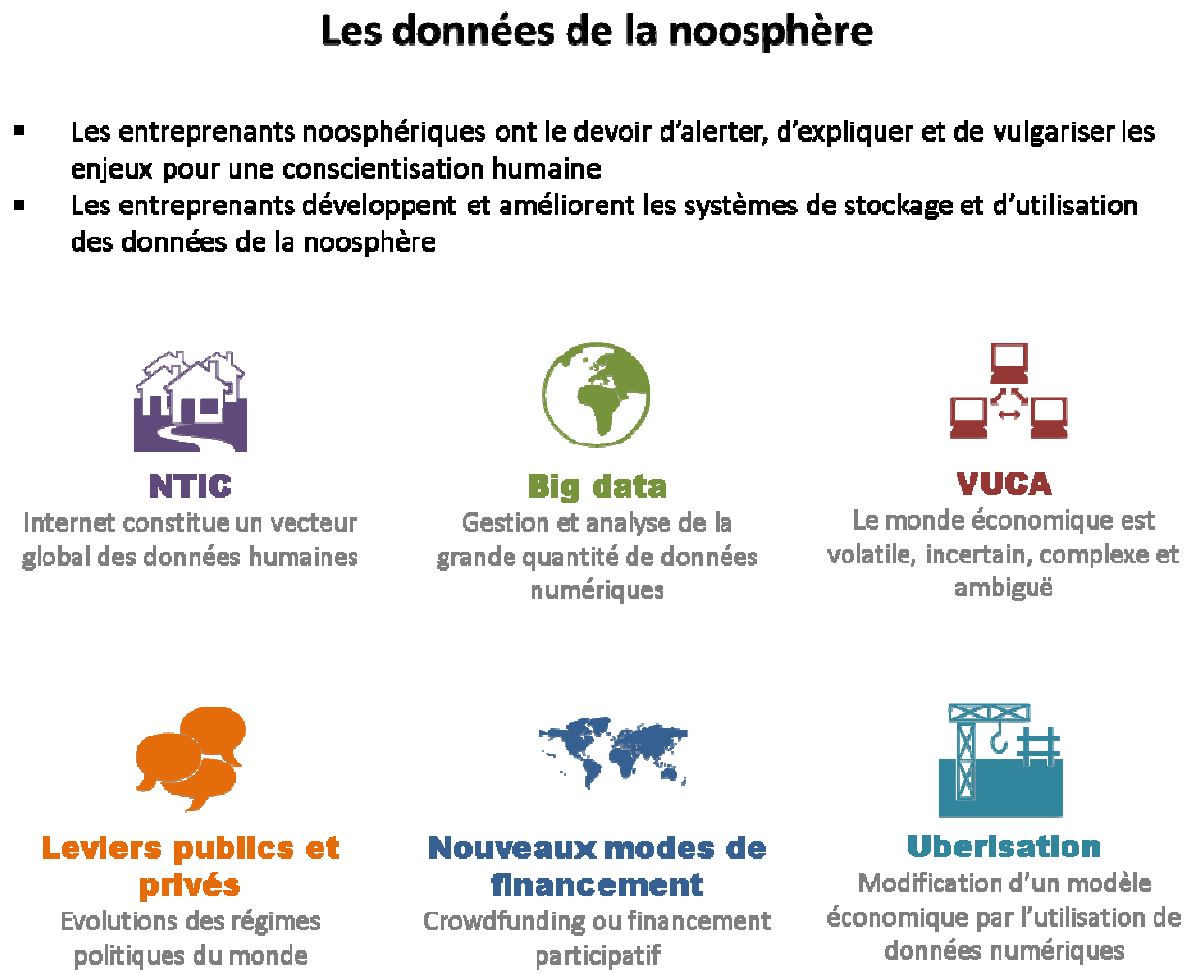
  De nouveaux leviers politiques ou privés voient le jour pour promouvoir l'entrepreneuriat.

- **Les nouveaux modes de financement** : Dans les années 1970, les aides apportées aux entreprenants étaient des prêts et des subventions pour augmenter le nombre de créations d'entreprises. Très vite, des aides supplémentaires sont apparues pour subventionner les entreprises et ainsi diminuer leur échec. Un nouvel axe est ensuite apparu : aider financièrement le porteur de projet à se développer. C'est la création de dispositifs d'aide au financement des porteurs pour se faire former par des organismes de formation, la création de pépinière d'entreprises. Ces dernières années, les aides se sont portées sur des projets spécifiques : aides aux projets technologiques, aides à l'innovation, aide à certains secteurs (ESS, …). De nouveaux leviers sont en train de voir le jour : un exemple de nouveau levier de financement est le crowdfunding ou

financement participatif, une forme de financement qui s'affranchie des acteurs traditionnels du financement et qui se tourne vers les Internautes sous forme de dons « donation crowdfunding », de récompenses, de prêts « credit crowdfunding », «crowdlending » ou « prêt participatif » ou d'investissement au capital « equity crowdfunding ».

- **Uberisation**: néologisme formé à partir de la marque Über (entreprise technologique qui développe et exploite des applications mobiles de mise en contact d'utilisateurs avec des conducteurs réalisant des services de transport), ce terme s'est imposé sur la toile comme le concept de modèle économique qui associe nouvelles technologies, géolocalisation et des prestations réalisées par des contractants individuels. Au-delà des problèmes juridiques, étiques et moraux qu'impliquent ce système (précarisation des chauffeurs, achat de licences), ce modèle modifie en profondeur un modèle économique en place, rendu possible par l'utilisation de données numériques (géolocalisation, base de données des chauffeurs…). Tous les secteurs d'activité sont potentiellement « Überisables » et de nombreux domaines sont déjà impactés par ces nouvelles pratiques : le secteur des librairies avec la fermeture des plusieurs chaines (Virgin, Chapitre) avec l'arrivée massive du géant Amazon ; le secteur hôtelier par l'arrivée massive de AirBnB ; le secteur bancaire et financier, le secteur de l'assurance, et même le secteur juridique avec l'arrivée de conseil sur Internet. Le terme « übersisation » est plus utilisé pour dénigrer et désigner les craintes des industries en place devant des nouveaux modèles économiques qui bouleversent trop rapidement des pans entiers de l'économie.

Figure 122 - Les données de la noosphère entrepreneuriale



L'avenir de la noosphère

Les entreprenants lisent, analysent et utilisent les informations de la noosphère

Les entreprenants « noosphériques » anticipent les évolutions convergentes prospectivistes.

La noosphère vit actuellement une révolution sans précédent (Internet, mondialisation, densification). Cette révolution n'en est qu'au stade de gestation et va s'accentuer rapidement avec de nouvelles pratiques, de nouveaux comportements et de nouvelles visions du monde. Les entreprenants efficients seront les personnes qui arriveront à décrypter les signaux forts et les signaux faibles des tendances d'avenir grâce à des outils ou des visions prospectives de plus en plus fines.

Cette évolution se voit déjà aujourd'hui avec une évolution qu'on pourrait qualifier de darwinienne des entreprises. Des nouveaux modèles économiques ébranlent les concepts actuels : Uber, AirBnB, BlablaCar. Ces nouveaux concepts révolutionnent l'économie mondiale et posent des problématiques sur l'évolution mondiale à donner (impacts sur les emplois, impacts sur la concurrence, impacts économiques, impacts sur la professionnalisation…). Quel avenir sera choisi par la conscience collective ? Les états, les institutions, les organisations, vont devoir répondre à des questions stratégiques, éthiques et durables qui dessineront progressivement les contours de la noosphère de demain.

- **Nouveaux comportements** : les marchés évoluent et attendent des individus de plus en plus de flexibilité et d'adaptabilité. En contrepartie, les individus prennent en main leur projet de vie. A cela, il faut ajouter les nouvelles tendances des générations Y, voir Z, le fait d'avoir plusieurs vies professionnelles, et une maturité numérique des individus de plus en plus grande, cela implique de nouveaux comportements des entreprenants qui puisent facilement dans la noosphère leurs idées, tendances et opportunités (réseaux sociaux, outils de veilles, et tous les outils de l'intelligence économique).
- **Nouvelles compétences** : afin d'évoluer dans un monde en plein bouleversement, les entreprenants doivent acquérir de nouvelles compétences :
    - Des compétences stratégiques pour avoir la stratégie, la vision, la projection et l'anticipation de l'évolution de son idée entrepreneuriale ;
    - Des compétences sociales afin de communiquer, négocier, expliquer et proposer son idée entrepreneuriale ;
    - Des compétences managériales : leadership, management, influence, délégation ;
    - Des compétences de gestion : production, marketing, comptabilité ;
    - Des compétences numériques afin de gérer sa visibilité et son image en ligne, de gérer son image virtuelle.
- **Prospective** : Afin de construire notre avenir, il est important que les entreprenants se dotent d'outils de prospective, pour analyser les tendances fortes et faibles et les avancées technologiques, sociétales, énergétiques, urbaines et réglementaires. La prospective consiste à élaborer des scénarios probables sur la bases d'analyse de données disponibles. Cette discipline permet non pas de prédire l'avenir, mais

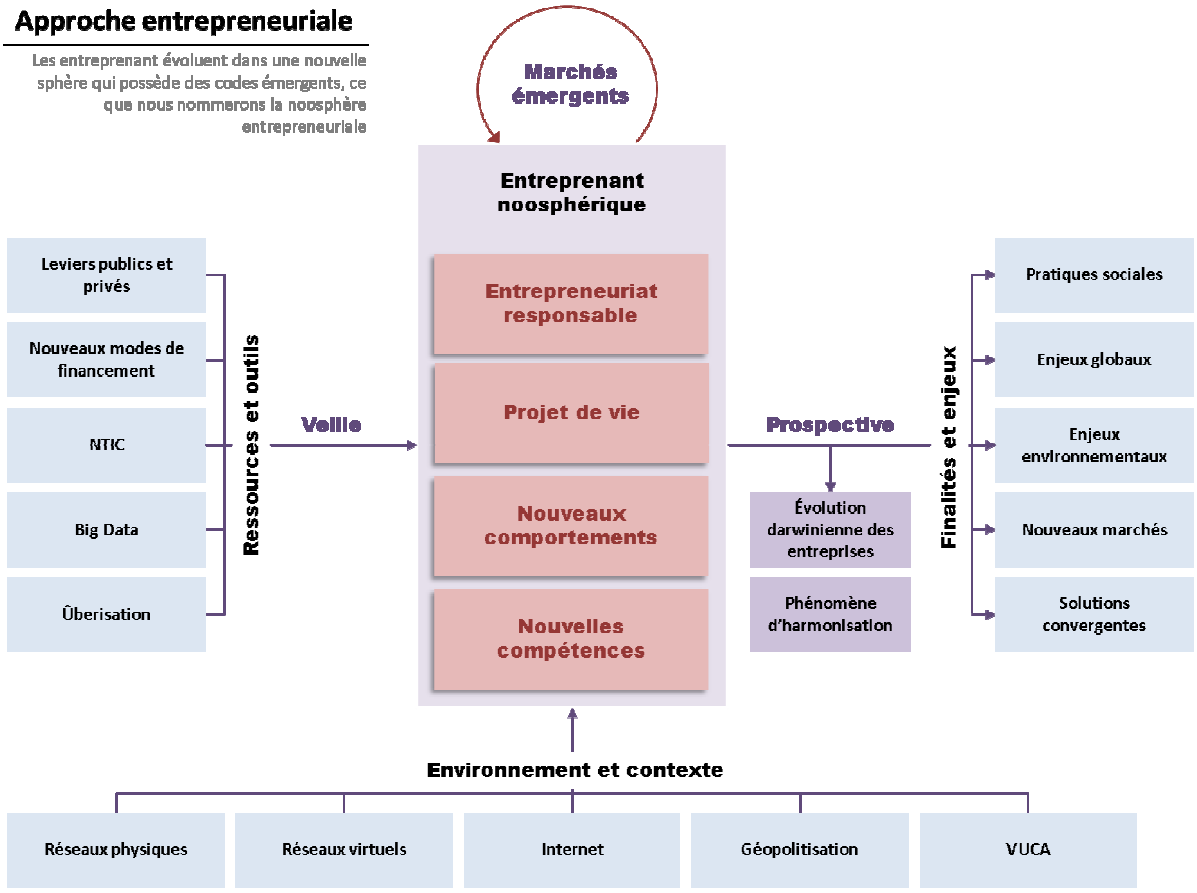
d'analyser les menaces, risques et opportunités afin d'établir des décisions stratégiques pour les individus, les structures privées et les institutions publiques.

- **Veille** : La veille est l'action de surveiller. La veille permet de structurer l'analyse de son environnement et d'établir des actions concrètes pour renforcer les forces, diminuer les faiblesses, faire face aux menaces et s'appuyer sur les opportunités. De multiples outils permettent de structurer ses actions de veille : collecte de données, analyse et traitement de ces données, synthèse, diffusion… La veille peut se faire à différents niveaux et sur de multiples disciplines : veille institutionnelle, sanitaire, commerciale, concurrentielle, environnementale, financière, réglementaire, juridique, sociétale, technologique. La prospective s'intéresse aux scénarios d'avenir ; la veille s'intéresse aux éléments du contexte actuel.
- **Évolution darwinienne des entreprises** : L'évolution biologique (dite Darwinienne) est une modification au cours du temps, des groupes d'individus vivants, selon leurs différences, comme des espèces. D'une génération à une autre, entre ascendants et descendants, on observe des évolutions de morphologies, de génétiques. On peut également observer des changements dans l'effectif, les aires de répartition, des divisions en groupes de plus en plus différents (spécialisation) ou au contraire, des rapprochements et leur fusion (hybridation, métissage). Les entreprises, considérées comme des processus vivants, se modifient également au cours du temps, avec l'apparition de nouveaux modèles économiques, des spécialisations, des hybridations et des métissages.
- **Phénomène d'harmonisation** : Lors d'une évolution (structurelle, technologique, …), les comportements se répartissent selon une loi de poisson, entre l'ancien système et le système émergent. Au fur et à mesure du temps, les deux extrêmes vont se lisser, redéfinir politiquement, stratégiquement, économiquement leurs lignes et leur vision, et vont se retrouver sur un point d'harmonisation. Le phénomène d'harmonisation est le phénomène de refus des extrêmes. Les populations (d'individus, de produits, de structures) se regrouperont en une offre qui pourra être multimodale mais qui s'harmonisera dans une offre pensée, réfléchie et convergente.

Figure 123 - L'avenir de la noosphère entrepreneuriale

En synthèse

Figure 124 - L'approche entrepreneuriale de la noosphère



Annexe 10 : Le MOOC Désir d'entreprendre

En 2014, dans le cadre du schéma directeur du Cnam, Le Professeur Mohamed Bayad, accompagné par Aurélien Ferry, décide de lancer un xMOOC sur la logique d'intention entrepreneuriale, qui s'intitule « Désir d'entreprendre ». Le choix de la plateforme se porte naturellement sur « France Université Numérique (FUN) ». Ce cours constitue une sensibilisation aux attitudes et comportements des personnes qui désirent entreprendre. Il permet de dépasser les préjugés et les stéréotypes qui leurs sont souvent attachés. Précisément, ce cours expose les contraintes et les freins au désir d'entreprendre que les personnes se créent parfois elles-mêmes pour ne pas le réaliser. Les individus sont-ils conditionnés par leurs croyances, leur éduction, leur façon de vivre et de percevoir le monde ? Les individus pensent-ils ne pas avoir la personnalité, la motivation et les compétences nécessaires ?

Pour répondre à ces questions, les objectifs de ce cours sont de :

- Comprendre le désir d'entreprendre, évaluer le rôle des croyances et analyser les processus d'émergence de l'intention entrepreneuriale ;
- Réfléchir sur les principaux concepts et modèles associés au désir d'entreprendre : la personnalité, les motivations, les compétences et la volonté des entreprenants ;
- Evaluer le désir d'entreprendre à partir de témoignages, d'illustrations et d'outils d'autodiagnostic personnel ;
- Commercer à préciser le désir d'entreprendre à partir d'outils de formalisation afin de réaliser un livret personnalisé utile pour aller vers l'action d'entreprendre.

Les cibles du MOOC Désir d'entreprendre

Ce MOOC s'adresse à tous les internautes francophones du monde entier, de tout âge, de tous niveaux d'études :

- toutes les personnes qui désirent entreprendre et qui souhaitent devenir entreprenants ;
- tous ceux qui ont une envie entrepreneuriale sans pour autant avoir sauté le pas ;
- aux futurs créateurs ou repreneurs d'entreprise ;
- aux personnes qui souhaitent s'engager dans des projets de développement d'activité au sein de leur entreprise ;

- aux personnes qui souhaitent évaluer leur personnalité, leurs motivations et leurs compétences ;
- aux personnes en reconversion professionnelle et aux personnes qui veulent passer du salariat l'entrepreneuriat ;
- aux étudiants qui souhaitent découvrir l'entrepreneuriat.

Il n'y a aucun prérequis pour suivre ce cours. Il peut parfaitement s'inscrire dans une logique globale de reconversion professionnelle, de passage du salariat à l'entrepreneuriat ou d'évaluation pour toute personne de son désir d'entreprendre.

Présentation pédagogique du MOOC Désir d'entreprendre

Le MOOC désir d'entreprendre est basé sur une méthode inductive. Il s'agit donc de rassembler une série d'observations spécifiques pour arriver à formuler une conclusion générale, à l'inverse de la méthode déductive qui va du général au particulier. Selon Marc Michel (Revue de philosophie et de sciences humaines, 2002), pour comprendre l'originalité de la méthode inductive, il est utile de présenter ce à quoi elle s'oppose : La méthode déductive est "un schéma "descendant" qui présuppose que les connaissances accumulées (économie, droit, sociologie...) sont pertinentes en tous cas. La démarche est ainsi normative, prédictive et linéaire ; elle ne comporte, en son principe, aucun feed-back". La méthode inductive est de plus en plus prisée dans la pédagogie et dans les processus de formation. Le MOOC « désir d'entreprendre » tire son essence de cette approche inductive, en partant d'observations (les entrepreneurs, l'environnement dans lequel on évolue, mon territoire, moi en tant qu'individu qui désir entreprendre), le processus permet une formalisation et une verbalisation des modes d'actions des personnes qui désirent entreprendre.

Le processus « Désir d'entreprendre » est une action de sensibilisation. Le processus "désir d'entreprendre" permet de conscientiser le public du MOOC aux questions fondamentales qui impactent les entrepreneurs : leurs motivations, leurs compétences, leur personnalité.

Perceptions de la "désirabilité" plutôt que la "faisabilité" : le sujet de cette sensibilisation n'est pas la faisabilité technique entrepreneuriale (gestion, finance, comptabilité...) mais la désirabilité sociocognitive des individus qui désirent entreprendre : qu'est-ce qui les poussent à entreprendre ? Ont-ils les épaules solides ? Sauront-ils gérer leurs émotions, leur stress ou leur anxiété ?

Le processus s'opère par une approche didactique combinatoire, didactique dans le sens d'instruire, d'informer et d'enseigner ; combinatoire dans le sens de dénombrer les dispositions que l'on peut former à l'aide des éléments d'un ensemble fini. Par exemple, l'analyse des raisons qui poussent un individu à entreprendre amène l'auditeur à comprendre les différentes formes de déplacements. Un individu se lancera dans l'aventure lors d'un déplacement de vie, soit négatif (perte d'emploi, décès d'un proche), soit neutre (sortie d'étude), soit positif (mariage, naissance d'un enfant).

Le MOOC permet une alternance entre trois phases distinctes : des phases de découverte (écoute du professeur ou d'enseignants, lectures approfondies), des phases de réflexion (tests psychométriques, verbalisation d'éléments d'incitation personnelle) et des phases d'échanges entre les internautes (échanges entre les pairs, co-construction de pages collaboratives) et avec les enseignants (lives en visioconférence, messagerie).

Les auditeurs dialoguent entre eux via des outils asynchrones type forum de discussion, création de pages collaboratives, ce qui indique une méthodologie connectiviste.

Le MOOC désir d'entreprendre est donc un processus inductif de sensibilisation de la désirabilité entrepreneuriale par une approche à la fois didactique combinatoire et connectiviste en alternant des phases de découverte, des phases de réflexion et des phases d'échanges entre pairs.

Contenu et plan pédagogique du MOOC Désir d'entreprendre

Le contenu du MOOC désir d'entreprendre est multifactoriel. Dans son approche combinatoire, le MOOC désir d'entreprendre permet une sensibilisation via des capsules audio-visuelles du professeur Bayad et d'enseignants, mais également des publications et lectures détaillées ; des auto-évaluations via les tests psychométriques réalisées, ainsi que des autodiagnostics dédiés à la création d'entreprise, à la reprise d'entreprise et au développement d'activité ; de la co-construction via des productions collaboratives et des échanges entre pairs ; de la rétroaction via des quizz de contrôle et de validation des acquis, ainsi que des visioconférences synchrones avec le professeur Bayad et un enseignant ; de la contextualisation via des interviews d'entrepreneurs et des présentations d'experts.

Le processus désir d'entreprendre est décomposé en cinq séquences permettant une appropriation par étape.

Etape 1 – Voulez-vous entreprendre ?

(Mots clés : entreprendre, désir, croyances, intention)

- Préciser la vision actuelle de l'entrepreneur sur laquelle les modules suivants vont s'appuyer.
- Exposer le cadre de la démarche d'exploration qui sera utilisée pour aider à comprendre le désir d'entreprendre.
- Présenter la structure du reste de ce cours pour aider à saisir la place de chaque module dans la marche vers le désir d'entreprendre.

Entreprendre est avant tout un choix, une décision, et non une position ou une fonction. Le désir d'entreprendre est la caractéristique distinctive pour devenir entrepreneur.

Etape 2 – Vous connaissez-vous ?

(Mots clés : personnalité, traits, types, concept de soi)

- Les traits de personnalité permettent à la personne d'avoir un équilibre stable de ses comportements dans la durée et dans la variété des situations qu'elle rencontre dans sa vie.
- L'existentialisme, Frankl ; Les pulsions, Freud ; L'inconscient collectif, Jung
- Le concept de soi et l'estime de soi, incluant la gestion du stress et la gestion des émotions

Individualité psychologique de la personne telle qu'elle se manifeste dans ses comportements… Ensemble des traits physiques et moraux par lesquels une personne est différente des autres.

Etape 3 – Quelles sont vos motivations ?

(Mots clés : Motivation, besoins, attentes, déplacements)

- Besoin d'accomplissement, besoin de pouvoir, besoin d'affiliation, besoin d'évitement

- Les attentes spécifiques de l'entreprenant comme la recherche des raisons d'exister, la réflexion sur soi, ou la conséquence de ses choix, l'autonomie et l'auto-détermination dans leur vie et désirent réaliser leur projet d'exister et de s'améliorer, l'autoréalisation et le renforcement de la valeur de soi.
- Les déplacements négatifs, positifs et intermédiaires.

Ce qui motive, explique, justifie une action quelconque … éléments qui poussent quelqu'un dans son action ; fait pour quelqu'un d'être motivé à agir.

Etape 4 – Quelles sont vos compétences ?

(Mots clés : compétences entrepreneuriales, sociales, opérationnelles)

- Les dimensions de la compétence sociale sont la perception sociale, l'expressivité, l'adaptabilité sociale, la gestion des impressions, la persuasion et l'intelligence émotionnelle.
- Trois composantes centrales de la compétence relationnelle : le respect dans les relations, l'authenticité dans les relations, la responsabilité de la relation.
- La compétence entrepreneuriale est l'interaction entre le potentiel entrepreneurial, le potentiel de création de valeur, le potentiel du milieu.

La compétence relève de la capacité à mobiliser des ressources en vue de l'action comme celle de posséder une maitrise sur quelqu'un ou quelque chose pour l'action, d'une existence relative, elle ne se manifeste que par le regard d'autrui à partir de divers éléments témoignant pour lui de la réalité d'une compétence.

Etape 5 – Comment se lancer ?

(Mots clés : Action entrepreneuriale, fiche projet, tableau de bord, feuille de route)

- De l'engagement au processus d'effectuation.
- Une fiche projet se compose d'un état des lieux, d'objectifs et d'une stratégie.
- Le tableau de bord comporte des indicateurs, des ressources et des jalons.
- La feuille de route englobe le plan d'action, le calendrier et le déroulement de la gestion quotidienne.

L'engagement se réalise par l'action réelle. L'individu ne s'engage pas par ses pensées ou ses impressions mais par ses actions concrètes.

Organisation et programmation du MOOC Désir d'entreprendre

Le Mooc désir d'entreprendre, créé par le Professeur Mohamed Bayad et accompagné par Aurélien Ferry, a mobilisé plusieurs types d'acteurs pour sa mise en place et son suivi :

- Une équipe de tournage pour la création des supports audio-visuels dans un studio d'enregistrement : metteur en scène, support technique, montage vidéo
- Une équipe support de la plateforme de diffusion du MOOC, France Université Numérique (FUN) : support technique, accompagnement numérique, support de paramétrage de l'outil
- Une équipe de communication pour faire vivre la communauté d'apprenants : équipe de communication, community manager
- Une équipe dédiée à l'infrastructure des outils et process : lancement, diffusion et suivi des visioconférences live, service informatique
- Une équipe dédiée au suivi de la communauté sur la plateforme FUN : animation et modération des forums de discussion entre apprenants, animation et modération des productions collaboratives

Le MOOC a débuté le 27 octobre 2014 et s'est déroulé jusqu'au 30 novembre 2014. Début décembre 2014, les auditeurs qui ont obtenu plus de 50 % de bonnes réponses aux quizz de validation des acquis se sont vus remettre une attestation de suivi avec succès.

Afin de cadencer l'avancement du MOOC, des visioconférences lives, qui ont été enregistrées pour les visionner en différé également, ont été programmées, en présence du professeur Mohamed Bayad qui a répondu aux questions des auditeurs, animé par Aurélien Ferry, et en présence de plusieurs auditeurs qui ont permis une contextualisation et un jeu de questions / réponses

- Le mercredi 29 octobre 2014 à 17h
- Le mercredi 5 novembre 2014 à 17h
- Le vendredi 14 novembre 2014 à 17h
- Le vendredi 21 novembre 2014 à 17h
- Le vendredi 28 novembre 2014 à 17h

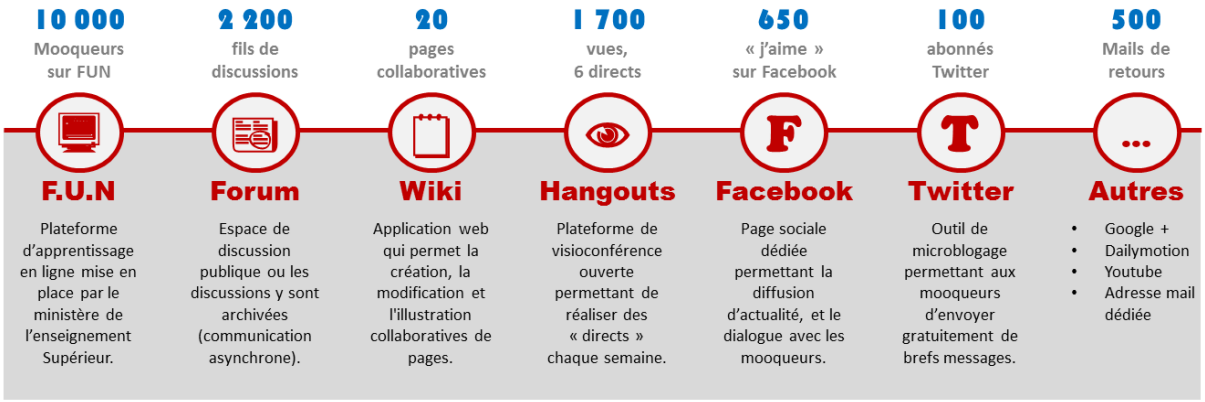
- Un direct de synthèse en décembre 2014

Résultats et bilan du MOOC Désir d'entreprendre

Le MOOC contient un ensemble d'outils complémentaires dans une logique didactique combinatoire :

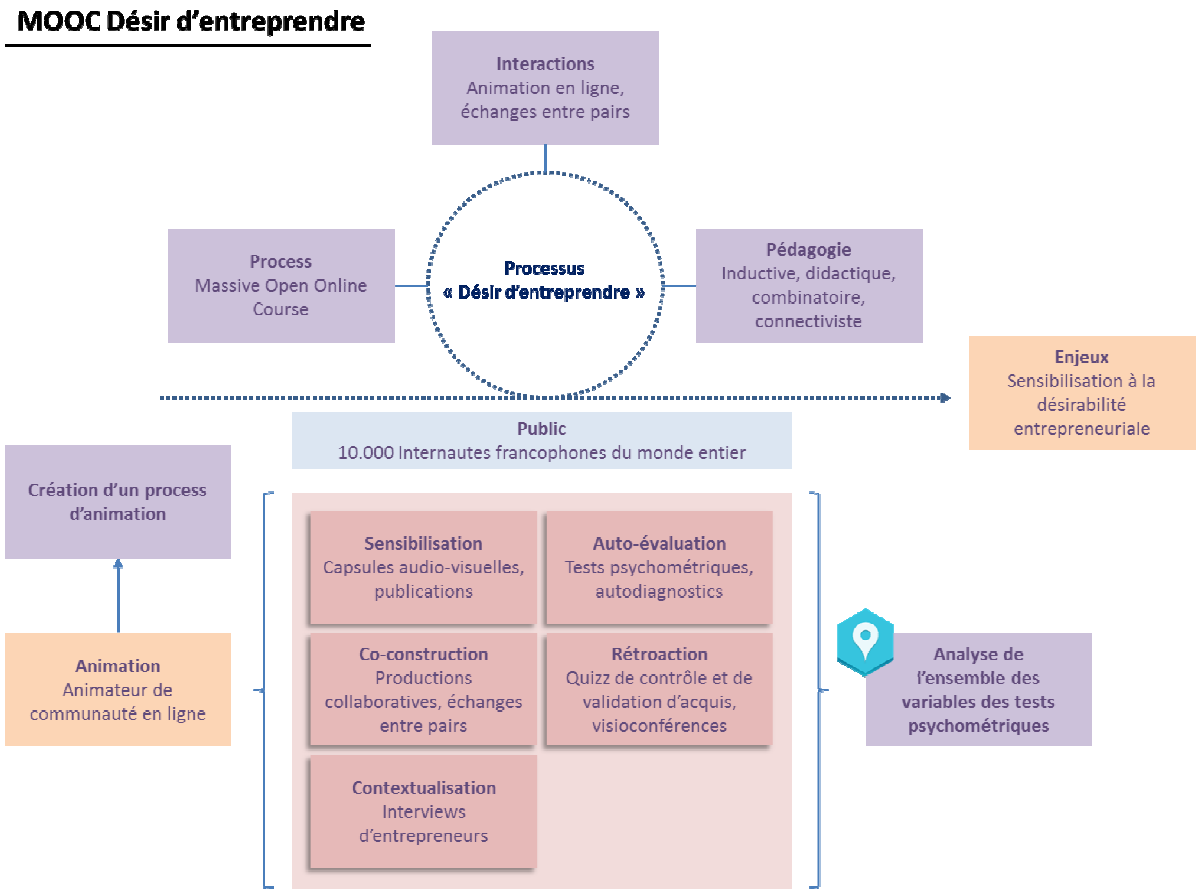
- Des diapositives de cours (veille, visuels, liens, illustrations) : 350 diapos
- Des fiches méthodes : 27 fiches
- Des cours vidéo : 250 min de vidéos
- Des témoignages et des portraits d'entrepreneurs : 18 entrepreneurs
- Des tests psychométriques : 13 tests
- Une analyse individuelle de personnalité / motivation / compétences : 41 traits analysés
- Des quizz d'évaluation de l'appropriation du cours : 31 questions
- Des questions de validation du cours débattus en collectif : 16 questions
- Des directs d'échange et de synthèse des discussions du forum : 6 directs

Figure 125 - Les chiffres clés du MOOC Désir d'entreprendre



Synthèse schématique du MOOC Désir d'entreprendre

Figure 126 - Synthèse schématique du MOOC Désir d'entreprendre



Annexe 11 : Le SPOC Désir d'entreprendre pour des doctorants marocains

Dans les années 2013 – 2015, les études montrent les limites des MOOC. Dans un premier temps, le taux d'abandon (ou le taux de non complétude) des MOOC apparait très élevé (Patrick Guillemet, 2014), de l'ordre de 93% au niveau des MOOC mondiaux. Les MOOC se réalisent sans accompagnement réel et physique, les accompagnements se limitant aux échanges digitaux et numériques (Mariana FRONTINI et Sandra GARBARINO, 2014). Les groupes massifs sont peu maîtrisables de par leur hétérogénéité, leurs niveaux disparates et leurs différentiations (Sébastien BLONDEEL, 2015). De plus, les MOOC ne sont pas diplômants, ils ne permettent que d'obtenir des attestations. Enfin, les modèles économiques sont assez faibles, du fait de l'ouverture gratuite des MOOC (Patrick Guillemet, 2014).

Un nouveau format apparait alors : le SPOC (Small Private Online Course).

Le « Online » et « Course » ne se différencient pas des MOOC. C'est bien dans le « Small » et « Private » que le SPOC prend tout son sens. « Small » est la maitrise d'un nombre de participants et « Private » permet un accompagnement physique ou différencié des apprenants.

Les SPOC permettent ainsi de combler l'ensemble des limites des MOOC :

- Taux de complétude de 85%
- Recherche de revenus
- Adaptation aux besoins d'une entité et d'une cible particulière
- Un accompagnement par des formateurs / tuteurs identifiés et incarnés
- Un accompagnement des apprenants individuel et personnalisé
- Des groupes restreints et maîtrisables

Présentation générale du SPOC Désir d'entreprendre

En 2015, six universités marocaines (Université de Casablanca, Université d'El Jadida, Université de Rabat, Université de Settat, Université de Tanger-Tétouan et l'Université de Marrakech) ont signé un accord tripartite avec le CNAM et l'Ambassade de France pour la mise à disposition du MOOC « Désir d'entreprendre » en version privatisée à destination de leurs doctorants.

Les 12 et 13 novembre 2015, des enseignants des Universités se sont réunis à Casablanca pour préparer cette intervention, en présence du Pr. Mohamed Bayad, accompagné d'Isabelle Gonon, directrice nationale du Numérique du Cnam, Aurélien Ferry, Chef de projet Cnam entrepreneur(s) et Akram El Fenne, doctorant LIRSA.

Le 15 décembre 2015, première conférence en ligne qui permet de revenir sur les questions posées par les doctorants au niveau de la plateforme du SPOC "Désir d'Entreprendre" en vue d'apporter des éclaircissements par les enseignants chargés de faire le suivi. Cette première conférence en ligne est animée par l'Université de Rabat.

En janvier 2016, Des ateliers physiques sont organisés dans chacune des Universités pour répondre aux questions des auditeurs, leur permettre de revenir sur une notion de cours, mais également pour lancer des démarches collectives, des débats, des brainstormings.

Comme pour le MOOC désir d'entreprendre, le choix de la plateforme se porte naturellement sur « France Université Numérique (FUN) ». Ce cours constitue une sensibilisation aux attitudes et comportements des doctorants qui désirent entreprendre ou qui souhaitent comprendre les mécanismes de la désirabilité entrepreneuriale. Il permet de dépasser les préjugés et les stéréotypes qui leurs sont souvent attachés. Plus précisément, ce cours expose les contraintes et les freins au désir d'entreprendre que les personnes se créent parfois elles-mêmes pour ne pas le réaliser. Les individus sont-ils conditionnés par leurs croyances, leur éduction, leur façon de vivre et de percevoir le monde ? Les individus pensent-ils ne pas avoir la personnalité, la motivation et les compétences nécessaires ?

Pour répondre à ces questions, les objectifs de ce cours sont les mêmes que pour le MOOC Désir d'entreprendre :

- Comprendre le désir d'entreprendre, évaluer le rôle des croyances et analyser les processus d'émergence de l'intention entrepreneuriale ;
- Réfléchir sur les principaux concepts et modèles associés au désir d'entreprendre : la personnalité, les motivations, les compétences et la volonté des entreprenants ;
- Evaluer le désir d'entreprendre à partir de témoignages, d'illustrations et d'outils d'autodiagnostic personnel ;
- Commercer à préciser le désir d'entreprendre à partir d'outils de formalisation afin de réaliser un livret personnalisé utile pour aller vers l'action d'entreprendre.

Les cibles du SPOC Désir d'entreprendre

Ce SPOC s'adresse à tous les doctorants marocains de toutes filières ou disciplines de l'Université de Casablanca, Université d'El Jadida, Université de Rabat, Université de Settat, Université de Tanger-Tétouan et l'Université de Marrakech :

- tous les doctorants qui désirent entreprendre et qui souhaitent devenir entreprenants ;
- tous les doctorants qui ont une envie entrepreneuriale sans pour autant avoir sauté le pas ;
- aux futurs doctorants créateurs ou repreneurs d'entreprise ;
- aux doctorants qui souhaitent s'engager dans des projets de développement d'activité;
- aux doctorants qui souhaitent évaluer leur personnalité, leurs motivations et leurs compétences ;
- aux doctorants qui souhaitent découvrir ou parfaire les notions liées à la désirabilité entrepreneuriale.

Il n'y a aucun prérequis pour suivre ce cours. Il peut parfaitement s'inscrire dans une logique globale de compréhension de la désirabilité, ou d'évaluation de son désir d'entreprendre.

Présentation pédagogique du SPOC Désir d'entreprendre

Le SPOC désir d'entreprendre est basé sur une méthode inductive. Le SPOC désir d'entreprendre tire son essence de cette approche inductive, en partant d'observations (les entrepreneurs, l'environnement dans lequel on évolue, mon territoire, moi en tant qu'individu qui désir entreprendre), le processus permet une formalisation et une verbalisation des modes d'action des personnes qui désirent entreprendre.

Le processus "Désir d'entreprendre est une action de sensibilisation. Le processus "désir d'entreprendre" permet de conscientiser les auditeurs du SPOC aux questions fondamentales qui impactent les entrepreneurs : leurs motivations, leurs compétences, leur personnalité.

Perceptions de la "désirabilité" plutôt que la "faisabilité" : le sujet de cette sensibilisation n'est pas la faisabilité technique entrepreneuriale (gestion, finance, comptabilité...) mais la désirabilité sociocognitive des individus qui désirent entreprendre : qu'est-ce qui les poussent à entreprendre ? Ont-ils les épaules solides ? Sauront-ils gérer leurs émotions, leur stress ou leur anxiété ?

Le processus s'opère par une approche didactique combinatoire, didactique dans le sens d'instruire, d'informer et d'enseigner ; combinatoire dans le sens de dénombrer les dispositions que l'on peut former à l'aide des éléments d'un ensemble fini.

Le SPOC permet une alternance entre trois phases distinctes : des phases de découverte (écoute du professeur ou d'enseignants, lectures approfondies), des phases de réflexion (tests psychométriques, verbalisation d'éléments d'incitation personnelle, ateliers physiques en petits groupes avec un enseignant) et des phases d'échanges entre les doctorants (échanges entre les pairs, co-construction de pages collaboratives, ateliers physiques) et avec les enseignants (lives en visioconférence, messagerie, ateliers physiques).

Les auditeurs dialoguent entre eux via des outils asynchrones type forums de discussion, création de pages collaboratives, ce qui indique une méthodologie connectiviste. Mais également lors de rassemblements physiques en petits groupes.

Le SPOC désir d'entreprendre est donc un processus inductif de sensibilisation de la désirabilité entrepreneuriale par une approche à la fois didactique combinatoire et connectiviste en alternant des phases de découverte, des phases de réflexion et des phases d'échanges entre pairs et avec les enseignants.

Contenu et plan pédagogique du SPOC Désir d'entreprendre

Le contenu du SPOC désir d'entreprendre est multifactoriel. Dans son approche combinatoire, le SPOC désir d'entreprendre permet une sensibilisation via des capsules audio-visuelles du professeur Bayad et d'enseignants, mais également des publications et lectures détaillées ; des auto-évaluations via les tests psychométriques réalisées, ainsi que des autodiagnostics dédiés à la création d'entreprise, à la reprise d'entreprise et au développement d'activité ; de la co-construction via des productions collaboratives et des échanges entre pairs ; de la rétroaction via des quizz de contrôle et de validation des acquis, ainsi que des visioconférences synchrones avec le professeur Bayad et des enseignants ; de la contextualisation via des interviews d'entrepreneurs et des présentations d'experts ; des ateliers physiques de rencontres, d'échanges et de débats entre les doctorants et animés par des enseignants.

Le processus désir d'entreprendre est décomposé en cinq séquences permettant une appropriation par étape, sur la base du MOOC Désir d'entreprendre.

Etape 1 – Voulez-vous entreprendre ?

(Mots clés : entreprendre, désir, croyances, intention)

- Préciser la vision actuelle de l'entrepreneur sur laquelle les modules suivants vont s'appuyer.
- Exposer le cadre de la démarche d'exploration qui sera utilisée pour aider à comprendre le désir d'entreprendre.
- Présenter la structure du reste de ce cours pour aider à saisir la place de chaque module dans la marche vers le désir d'entreprendre.

Entreprendre est avant tout un choix, une décision, et non une position ou une fonction. Le désir d'entreprendre est la caractéristique distinctive pour devenir entrepreneur.

Etape 2 – Vous connaissez-vous ?

(Mots clés : personnalité, traits, types, concept de soi)

- Les traits de personnalité permettent à la personne d'avoir un équilibre stable de ses comportements dans la durée et dans la variété des situations qu'elle rencontre dans sa vie.
- L'existentialisme, Frankl ; Les pulsions, Freud ; L'inconscient collectif, Jung
- Le concept de soi et l'estime de soi, incluant la gestion du stress et la gestion des émotions

Individualité psychologique de la personne telle qu'elle se manifeste dans ses comportements… Ensemble des traits physiques et moraux par lesquels une personne est différente des autres.

Etape 3 – Quelles sont vos motivations ?

(Mots clés : Motivation, besoins, attentes, déplacements)

- Besoin d'accomplissement, besoin de pouvoir, besoin d'affiliation, besoin d'évitement
- Les attentes spécifiques de l'entreprenant comme la recherche des raisons d'exister, la réflexion sur soi, ou la conséquence de ses choix, l'autonomie et l'auto-détermination dans leur vie et désirent réaliser leur projet d'exister et de s'améliorer, l'autoréalisation et le renforcement de la valeur de soi.

- Les déplacements négatifs, positifs et intermédiaires.

Ce qui motive, explique, justifie une action quelconque … éléments qui poussent quelqu'un dans son action ; fait pour quelqu'un d'être motivé à agir.

Etape 4 – Quelles sont vos compétences ?

(Mots clés : compétences entrepreneuriales, sociales, opérationnelles)

- Les dimensions de la compétence sociale sont la perception sociale, l'expressivité, l'adaptabilité sociale, la gestion des impressions, la persuasion et l'intelligence émotionnelle.
- Trois composantes centrales de la compétence relationnelle : le respect dans les relations, l'authenticité dans les relations, la responsabilité de la relation.
- La compétence entrepreneuriale est l'interaction entre le potentiel entrepreneurial, le potentiel de création de valeur, le potentiel du milieu.

La compétence relève de la capacité à mobiliser des ressources en vue de l'action comme celle de posséder une maitrise sur quelqu'un ou quelque chose pour l'action, d'une existence relative, elle ne se manifeste que par le regard d'autrui à partir de divers éléments témoignant pour lui de la réalité d'une compétence.

Etape 5 – Comment se lancer ?

(Mots clés : Action entrepreneuriale, fiche projet, tableau de bord, feuille de route)

- De l'engagement au processus d'effectuation.
- Une fiche projet se compose d'un état des lieux, d'objectifs et d'une stratégie.
- Le tableau de bord comporte des indicateurs, des ressources et des jalons.
- La feuille de route englobe le plan d'action, le calendrier et le déroulement de la gestion quotidienne.

L'engagement se réalise par l'action réelle. L'individu ne s'engage pas par ses pensées ou ses impressions mais par ses actions concrètes.

Organisation et programmation du SPOC Désir d'entreprendre

Le SPOC désir d'entreprendre, créé par le Professeur Mohamed Bayad et accompagné par Aurélien Ferry, a mobilisé plusieurs types d'acteurs pour sa mise en place et son suivi :

- Une équipe de tournage pour la création des supports audio-visuels dans un studio d'enregistrement : metteur en scène, support technique, montage vidéo
- Une équipe support de la plateforme de diffusion du SPOC, France Université Numérique (FUN) : support technique, accompagnement numérique, support de paramétrage de l'outil
- Une équipe de communication pour faire vivre la communauté d'apprenants : équipe de communication, community manager
- Une équipe dédiée à l'infrastructure des outils et process : lancement, diffusion et suivi des visioconférences lives, service informatique
- Une équipe dédiée au suivi de la communauté sur la plateforme FUN : animation et modération des forums de discussion entre apprenants, animation et modération des productions collaboratives
- Une équipe pédagogique de chacune des 6 Universités qui ont animé les ateliers physiques, mais également participé à la modération des outils internes à la plateforme FUN. Dans le cadre du projet, ces enseignants ont été nommés les Entrepreneurship Facilitateurs. Au total, c'est 50 Entrepreneurship Facilitateurs qui ont accompagné les doctorants dans l'ensemble des Universités.
- Une équipe administrative, d'information et d'accueil pour inviter les doctorants à s'inscrire et recueillir l'ensemble des informations nécessaires à leur inscription sur la plateforme.
- Une équipe projet SPOC Désir d'entreprendre :
    - Cnam
        - ✓ Pr. Mohamed BAYAD : Responsable / coordinateur du projet
        - ✓ Aurélien FERRY : Correspondant Outils SPOC
        - ✓ Isabelle GONON : Correspondant Plateforme FUN
        - ✓ Akram EL FENNE : Correspondant Aspects recherche
    - Responsables projet des Universités partenaires
        - ✓ Hanane NAHID (Hassan II de Casablanca)
        - ✓ Pr. Mina BAKASSE (Université Chouaib Doukkali d'El Jadida)
        - ✓ Pr. Khalid BERRADA (Université Cadi Ayyad de Marrakech)
        - ✓ Pr. Karima GHAZOUANI (Université Mohamed V de Rabat)

- ✓ Pr. Abdelhamid AZEROUAL (Université Hassan 1er de Settat

Le SPOC a débuté le 30 novembre 2015 et s'est déroulé sur 4 mois. Courant 2016, les auditeurs qui ont obtenu plus de 50 % de bonnes réponses aux quizz de validation des acquis se sont vus remettre une attestation de suivi avec succès.

Des ateliers physiques ont été programmés dans toutes les Universités avec les 50 Entrepreneurship Facilitateurs auprès de l'ensemble des doctorants inscrits, en petits groupes, ateliers réparties dans le temps pour cadencer le suivi du SPOC et les échanges.

Les 50 entrepreneurship facilitateurs ont été formés par le Professeur Bayad accompagné d'Isabelle GONON, Akram El Fenne et Aurélien FERRY lors d'un séminaire de 3 jours dans les locaux de l'Université Hassan II de Casablanca :

- Du community manager au manager accompagnateur
  - Présentation générale
    - ✓ Identification des attendus / besoins du groupe
    - ✓ Présentation du concept SPOC
    - ✓ Présentation du concept « Désir d'entreprendre »
  - Passer d'une logique MOOC à une logique SPOC
    - ✓ Le community management
    - ✓ La logique d'accompagnement
      - Les outils d'accompagnement
      - Les ateliers physiques
      - La plateforme FUN
  - L'organisation des ateliers physiques
- Du contenu du SPOC « Désir d'entreprendre » à sa mise en œuvre
  - Animation du Spoc « Désir d'entreprendre »
    - ✓ La plateforme pédagogique
    - ✓ Actualités du cours
    - ✓ Le contenu du cours
    - ✓ Le forum de discussion
    - ✓ Les pages collaboratives
    - ✓ Les visioconférences enregistrées
  - L'organisation des visioconférences
  - La plateforme FUN

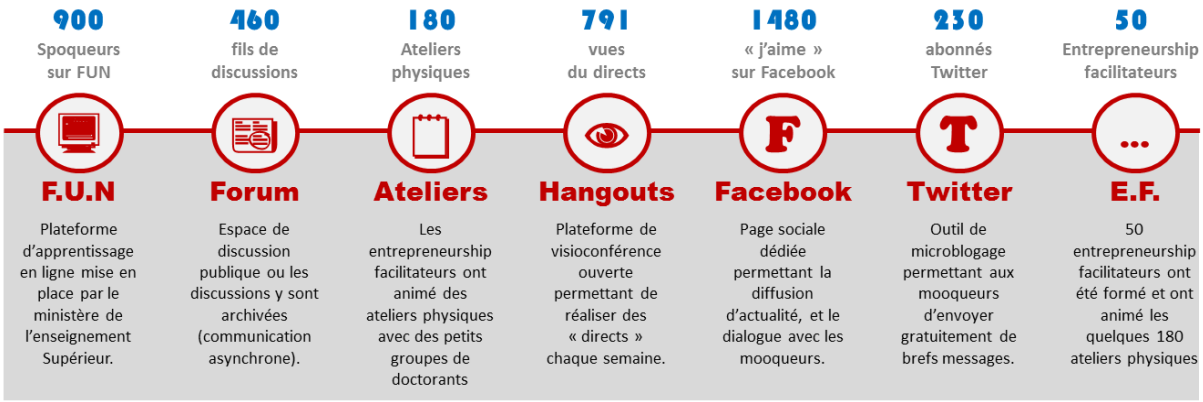
        - ✓ La dynamique de la plateforme
        - ✓ Les inscriptions
        - ✓ La gestion, points divers
    - L'animation et la modération des forums de discussion
- De la plateforme FUN à l'animation web du SPOC
    - Capitalisation en termes de recherche
        - ✓ La logique Recherche dans le SPOC « Désir d'entreprendre »
        - ✓ Etat de Recherche actuelle
        - ✓ Expérimentation de capitalisation : « Entrepreneuriat d'opportunité / de nécessité »
    - Animation de la recherche au travers du SPOC
    - Le concept d'Entrepreneurship Facilitateur

Résultats et bilan du SPOC Désir d'entreprendre

Le SPOC contient un ensemble d'outils complémentaires dans une logique didactique combinatoire :

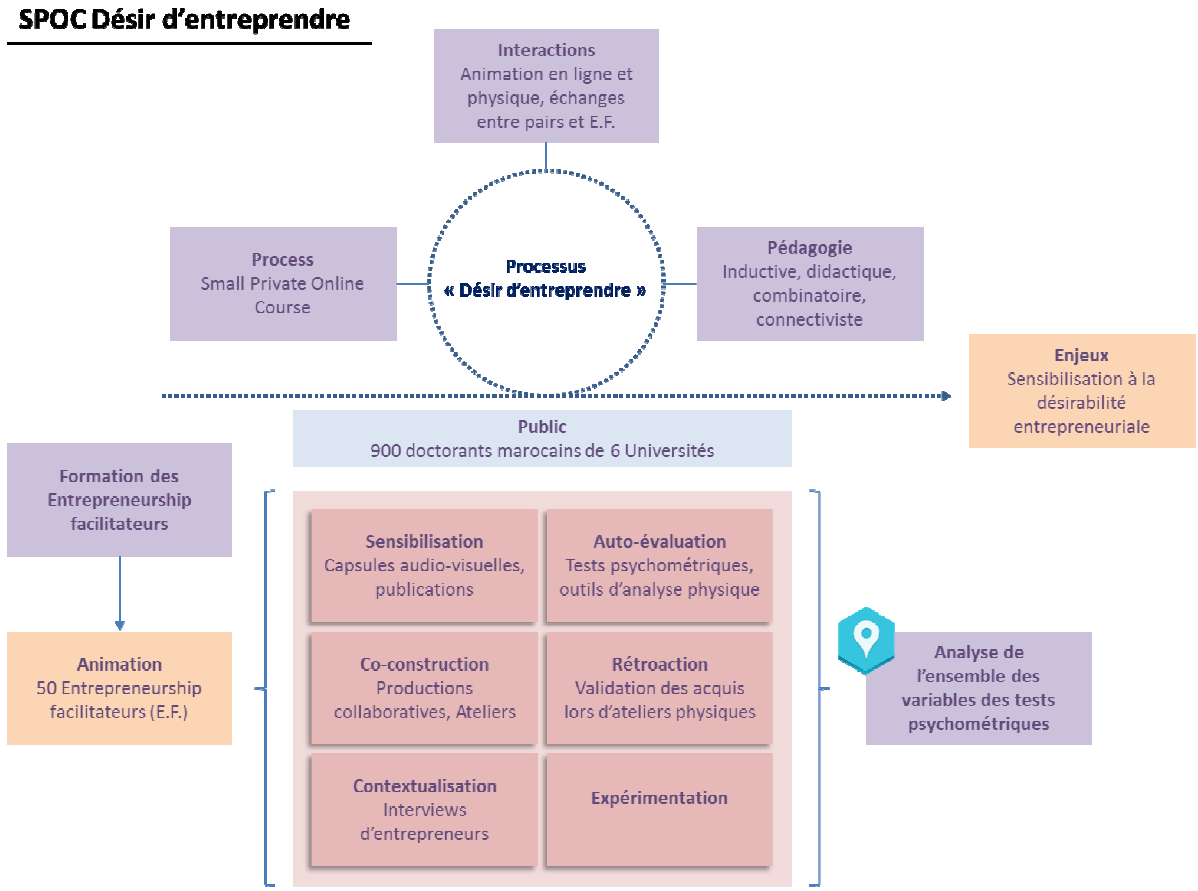
- Des diapositives de cours (veille, visuels, liens, illustrations) : 350 diapos
- Des fiches méthodes : 27 fiches
- Des cours vidéo : 250 min de vidéos
- Des témoignages et des portraits d'entrepreneurs : 18 entrepreneurs
- Des tests psychométriques : 13 tests
- Une analyse individuelle de personnalité / motivation / compétences : 41 traits analysés
- Des quizz d'évaluation de l'appropriation du cours : 31 questions
- Des questions de validation du cours débattus en collectif : 16 questions
- Des ateliers physiques avec les 50 EntrepreneurShip Facilitateurs : 180 ateliers

Figure 127 - Les chiffres clés du SPOC Désir d'entreprendre



Synthèse schématique du SPOC Désir d'entreprendre

Figure 128 - Synthèse schématique du SPOC Désir d'entreprendre



Annexe 12 : JEDI Millenium pour les jeunes

L'AAP « Culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat » est lancé par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et la Caisse des Dépôts. Son objectif est de généraliser la diffusion de la culture entrepreneuriale et de l'innovation auprès des jeunes. Les critères de sélection des projets sont les suivants :

- Le caractère structurant du projet, sa plus-value par rapport à l'existant et le changement d'échelle envisagé ;
- Le caractère innovant en regard de l'état de l'art dans le domaine proposé ;
- La stratégie exposée : clarté et cohérence, ambition et excellence recherchée, rapidité du déploiement ;
- Benchmark et positionnement par rapport aux autres actions de l'Etat ;
- Une couverture du territoire significative ;
- La démonstration de l'impact sur la cible visée par le projet et sur l'ensemble de l'écosystème (par exemple : nombre de jeunes, d'enseignants, d'éducateurs…touchés) ;
- L'efficacité de la gouvernance : capacités et garanties du chef de file à mener le projet à son terme ;
- La capacité du chef de file à mobiliser des partenaires adéquats pour conduire les actions ;
- Le degré et la qualité d'implication et d'engagement de chaque partenaire au sein du projet, visible à travers les accords formalisés ou en cours (courriers des partenaires, consortium) ;
- La capacité de déploiement du projet au-delà de la période couverte par le PIA ;
- La capacité à mobiliser des financements autres que le PIA, (le PIA ne finançant que 50 % du coût total du projet) et notamment des ressources propres et des financements privés ;
- Le projet devra démontrer sa capacité à inscrire les actions dans le long terme (au-delà de la durée du financement du projet par le PIA) dans le milieu éducatif au sens large, à travers l'engagement pérenne des partenaires associés ou d'autres acteurs institutionnels ;

- L'effet de levier des fonds demandés sur les cofinancements publics et privés (effet de levier financier, socio-économique, productivité, économies d'échelle par mutualisation,…) ;
- La capacité à mettre en œuvre un dispositif de suivi et d'évaluation, et à se fixer des indicateurs de succès du projet ;
- La cohérence entre les ambitions du projet et le plan de financement : sauf exception, la demande de financement au titre du PIA devra être au minimum de 250 000 € pour les dossiers relevant de la programmation et de la production numérique et au minimum de 500 000 € pour les dossiers relevant de la sensibilisation à la culture de l'entrepreneuriat.

Le Cnam propose un dispositif pédagogique de promotion et de sensibilisation à la culture entrepreneuriale destiné à être mis en œuvre niveau national à titre expérimental. Les partenaires du projet - les Centres Cnam en régions (CCR) - s'appuient sur un ancrage très profond dans leur environnement régional ; plus particulièrement avec la formation continue qui est leur spécificité et leur point fort. Les projets pédagogiques bénéficient de réseaux et de flux d'information directs émanant des organisations et du monde socioéconomique des territoires avec lesquels ils sont partenaires de longue date.

S'inspirant des pratiques pédagogiques éprouvées en sciences de l'éducation, il modélise ces apports et les introduit dans le domaine de l'enseignement de l'Entrepreneuriat. Par la mise en tension avec les différentes formations disciplinaires dispensées et l'expérimentation dans les CCR, le projet pédagogique JEDI-Millénium se veut favoriser l'émergence de l'esprit d'entreprendre et l'expression de comportements, d'attitudes et de capacités entrepreneuriales de ses jeunes élèves.

S'appuyant sur une gouvernance spécifique, le projet JEDI-Millénium sera doté d'un budget total de 7 532 006 euros, et une demande d'aide de 500 000 euros. L'apport financier de l'Etat peut être considéré comme un fond d'amorçage du dispositif proposé pour une période de cinq ans (2015-2019) par le Cnam. Il a vocation à être autonome et pérenne à terme.

Comme pour le MOOC désir d'entreprendre, le choix de la plateforme se porte naturellement sur « France Université Numérique (FUN) ». Ce cours constitue une sensibilisation aux attitudes et comportements des jeunes qui désirent entreprendre ou qui souhaitent comprendre les mécanismes de la désirabilité entrepreneuriale. Il permet de dépasser les préjugés et les stéréotypes qui leurs sont souvent attachés. Plus précisément, ce cours expose les contraintes

et les freins au désir d'entreprendre que les personnes se créent parfois elles-mêmes pour ne pas le réaliser. Les individus sont-ils conditionnés par leurs croyances, leur éduction, leur façon de vivre et de percevoir le monde ? Les individus pensent-ils ne pas avoir la personnalité, la motivation et les compétences nécessaires ?

Pour répondre à ces questions, les objectifs de ce cours sont les mêmes que pour le MOOC Désir d'entreprendre :

- Comprendre le désir d'entreprendre, évaluer le rôle des croyances et analyser les processus d'émergence de l'intention entrepreneuriale ;
- Réfléchir sur les principaux concepts et modèles associés au désir d'entreprendre : la personnalité, les motivations, les compétences et la volonté des entreprenants ;
- Evaluer le désir d'entreprendre à partir de témoignages, d'illustrations et d'outils d'autodiagnostic personnel ;
- Commencer à préciser le désir d'entreprendre à partir d'outils de formalisation afin de réaliser un livret personnalisé utile pour aller vers l'action d'entreprendre.

Associé à ce SPOC, un module nommé « Emergence entrepreneuriale » est mis en place. Ce cours de sensibilisation complémentaire propose un parcours d'exploration et de réflexion de l'envie d'entreprendre en vue de la tester pour la transformer en idée, qui pourrait devenir un projet entrepreneurial. Il s'agit d'un module de positionnement entrepreneurial à partir duquel l'élève, par ses questionnements, ses rencontres et ses échanges avec son milieu, se construira un avis, confortera sa décision d'adhérer ou non (aujourd'hui ou demain) à une posture entrepreneuriale pour s'engager non seulement dans sa vie professionnelle mais dans sa vie tout court.

Les cibles de JEDI Millenium

Ce cursus (SPOC + Emergence Entrepreneuriale) s'adresse à tous les auditeurs CNAM de toutes filières ou disciplines, de toutes formations, apprentis ou professionnels, en formation continue ou en alternance, de 30 ans et moins :

- tous les auditeurs qui désirent entreprendre et qui souhaitent devenir entreprenants ;
- tous les auditeurs qui ont une envie entrepreneuriale sans pour autant avoir sauté le pas ;
- aux futurs auditeurs créateurs ou repreneurs d'entreprise ;

- aux auditeurs qui souhaitent s'engager dans des projets de développement d'activité;
- aux auditeurs qui souhaitent évaluer leur personnalité, leurs motivations et leurs compétences ;
- aux auditeurs qui souhaitent découvrir ou parfaire les notions liées à la désirabilité entrepreneuriale.

Il n'y a aucun prérequis pour suivre ce cours. Il peut parfaitement s'inscrire dans une logique globale de compréhension de la désirabilité, ou d'évaluation de son désir d'entreprendre.

Présentation pédagogique de JEDI Millenium

Le SPOC JEDI Millenium est basé sur une méthode inductive. Il tire son essence de cette approche inductive, en partant d'observations (les entrepreneurs, l'environnement dans lequel on évolue, mon territoire, moi en tant qu'individu qui désir entreprendre), le processus permet une formalisation et une verbalisation des modes d'actions des personnes qui désirent entreprendre.

Le processus « JEDI Millenium » est une action de sensibilisation. Il permet de conscientiser les auditeurs du SPOC aux questions fondamentales qui impactent les entrepreneurs : leurs motivations, leurs compétences, leur personnalité.

Perceptions de la "désirabilité" plutôt que la "faisabilité" : le sujet de cette sensibilisation n'est pas la faisabilité technique entrepreneuriale (gestion, finance, comptabilité...) mais la désirabilité sociocognitive des individus qui désirent entreprendre : qu'est-ce qui les poussent à entreprendre ? Ont-ils les épaules solides ? Sauront-ils gérer leurs émotions, leur stress ou leur anxiété ?

Le processus s'opère par une approche didactique combinatoire, didactique dans le sens d'instruire, d'informer et d'enseigner ; combinatoire dans le sens de dénombrer les dispositions que l'on peut former à l'aide des éléments d'un ensemble fini.

Le SPOC permet une alternance entre trois phases distinctes : des phases de découverte (écoute du professeur ou d'enseignants, lectures approfondies), des phases de réflexion (tests psychométriques, verbalisation d'éléments d'incitation personnelle, ateliers physiques en petits groupes avec un enseignant) et des phases d'échanges entre les doctorants (échanges entre les pairs, co-construction de pages collaboratives, ateliers physiques) et avec les enseignants (lives en visioconférence, messagerie, ateliers physiques).

Les auditeurs dialoguent entre eux via des outils asynchrones type forum de discussion, création de pages collaboratives, ce qui indique une méthodologie connectiviste. Mais également lors de rassemblements physiques en petits groupes.

Le SPOC JEDI Millenium est donc un processus inductif de sensibilisation de la désirabilité entrepreneuriale par une approche à la fois didactique combinatoire et connectiviste en alternant des phases de découverte, des phases de réflexion et des phases d'échanges entre pairs et avec les enseignants.

Suite au SPOC, les auditeurs volontaires poursuivent le cursus dans le module « Emergence entrepreneuriale ». Il faut bien distinguer les programmes liés à l'entrepreneuriat et les programmes de sensibilisation à l'entreprise. En effet, l'esprit d'entreprise vise à développer un regard positif et une approche d'ouverture vis-à-vis de la notion d'entreprise et d'entrepreneur. L'esprit d'entreprendre relève, quant à lui, d'une autre perspective qui est celle de la prise d'initiative et de l'action innovante ; les jeunes dotés d'un esprit d'entreprendre ont l'envie de tenter de nouvelles choses ou de faire autrement par le simple fait qu'il existe une occasion de modifier les choses. Il convient de considérer que les jeunes veulent comprendre et exprimer leur façon de vivre les changements (verbalisation), à faire preuve d'originalité et d'ouverture au monde (investigation) ainsi qu'à ressentir et tester (expérimentation) leurs projets. Dans cette perspective, l'auditeur se doit d'être au centre du processus d'apprentissage et l'enseignant de prendre le rôle d'animateur. Plus précisément, nous proposons de travailler dans le cadre du modèle de « classe inversée ».

« Qu'évoque pour vous le mot Entrepreneur ? », « Connaissez-vous un entrepreneur dans votre entourage ? », « Quels sont les noms d'entrepreneurs qui vous viennent à l'esprit ? » « Pourquoi entreprendre ? », etc. On pourrait multiplier les questions qui sont de nature à passionner les auditeurs. On ne peut répondre à ces questions que par une démarche pédagogique « inversée » reposant sur l'observation de son environnement immédiat. Donner du sens aux apprentissages, conduire tous les auditeurs à des savoirs permettant de penser le monde et d'agir sur lui, suppose que l'on accepte de partir des faits, des problèmes et des enjeux perçus par les auditeurs de l'entrepreneuriat. La psychologie des apprentissages a beaucoup progressé depuis le début du siècle dernier. Pour l'essentiel, on sait aujourd'hui que les auditeurs n'apprennent pas en juxtaposant des éléments de savoirs isolés comme le pensaient les behavioristes et les tenants de la pédagogie par objectifs. Ils apprennent par sauts successifs qui les amènent à renouveler leur système de représentations et leurs connaissances. Face à un système de représentations de l'entrepreneuriat (souvent simpliste

voire contrefait), mais qui a néanmoins sa cohérence, on ne peut intéresser les auditeurs qu'en leur permettant de s'approprier l'esprit entrepreneurial à travers leur quotidien, leurs vécus et leurs expériences propres. L'auditeur se doit donc d'être au centre de la démarche pédagogique. Transformer, enrichir, renouveler les schémas cognitifs des auditeurs ne peut donc résulter d'une démarche purement théorique et déductive. Cela suppose au contraire une étroite articulation entre interrogation (questionnement), action (mise en situation), expérimentation (simulation).

Les outils pédagogiques de sensibilisation à l'esprit entrepreneurial accordent une place importante aux conférences, cours magistraux, exercices de simulation de gestion d'entreprise ainsi qu'à des témoignages et visites d'entreprises. Malgré l'existence d'un large éventail d'outils pédagogiques, d'une manière générale, il semble exister un décalage entre les méthodes d'enseignement considérées comme les plus efficaces et celles qui sont actuellement utilisées. Cela peut s'expliquer notamment par le fait que tous les enseignants ne choisissent pas d'utiliser des méthodes d'enseignement actif ou qu'ils ne sont pas tous « capables » d'employer de telles méthodes. Un autre problème est lié à l'absence d'une stratégie pédagogique « inversée » de sensibilisation à l'entrepreneuriat. Dans cette approche, si l'auditeur est au centre du processus d'apprentissage, l'enseignant doit revêtir un rôle d'accompagnateur. Au-delà des contenus, la relation enseignant-auditeur apparaît alors comme lieu pédagogique de l'autonomisation et de la coopération. Le fait est qu'une majorité d'enseignants n'a pas été formée à l'entrepreneuriat. Ils peuvent donc ne pas connaître l'approche à suivre pour enseigner l'entrepreneuriat. La nécessaire formation des enseignants doit rappeler que le moyen le plus efficace d'enseigner la culture entrepreneuriale consiste à faire participer les auditeurs à des actions concrètes qui mettent l'accent sur l'apprentissage par la pratique et qui permettent l'acquisition d'une expérience personnelle de l'entrepreneuriat. Accompagner l'auditeur revient à considérer qu'il est fondamental d'axer l'enseignement sur les questions (découvrir), l'expérience (explorer) et la promotion (valoriser) des attitudes et des compétences entrepreneuriales.

L'orientation professionnelle est insuffisante. Ce constat cible la mise en place de services (individuels et collectifs), d'outils et de dispositifs visant à accompagner l'auditeur dans le développement de son identité et dans son cheminement vocationnel. Si les personnes en charge de l'AIOA dans les établissements d'enseignement ont un regard généralement professionnel sur les relations compétences-métiers des formations dispensées, ils éprouvent plus de difficultés pour celles relatives aux carrières entrepreneuriales. Or, il est admis que

l'esprit d'entreprendre est requis dans une multitude de situations, bien au-delà de la seule création d'entreprise ex nihilo. Il s'agit, par exemple, d'entreprendre sa vie en tant que citoyen (entrepreneurisme), d'entreprendre dans l'entreprise (intrapreneuriat) ou d'entreprendre en-dehors de l'entreprise en travaillant différemment (exopreneuriat) et éventuellement en reprenant l'affaire familiale (repreneuriat).

Dès lors, il est nécessaire de faire rencontrer les compétences transversales et les compétences vocationnelles (entrepreneuriales) des auditeurs. C'est l'objet de « l'approche orientante » qui vise le développement de l'auditeur dans toutes les dimensions de sa personne en l'invitant à s'engager activement dans sa démarche d'apprentissage et d'orientation grâce aux multiples expériences vécues parmi lesquelles la sensibilisation à l'esprit entrepreneurial. Une telle démarche favorisera les apprentissages des auditeurs en leur permettant de mieux se connaître (maturité vocationnelle), de mieux se mesurer à leur environnement (accompagnement professionnel) et de conforter leur choix de carrière entrepreneuriale (savoir-devenir entrepreneurial).

Contenu et plan pédagogique de JEDI Millenium

Le contenu du SPOC JEDI Millenium est multifactoriel. Dans son approche combinatoire, il permet une sensibilisation via des capsules audio-visuelles du professeur Bayad et d'enseignants, mais également des publications et lectures détaillées ; des auto-évaluations via les tests psychométriques réalisés, ainsi que des autodiagnostics dédiés à la création d'entreprise, à la reprise d'entreprise et au développement d'activité ; de la co-construction via des productions collaboratives et des échanges entre pairs ; de la rétroaction via des quizz de contrôle et de validation des acquis, ainsi que des visioconférences synchrones avec le professeur Bayad et des enseignants, de la validation de l'effectuabilité par son réseau ; de la contextualisation via des interviews d'entrepreneurs et des présentations d'experts , des tables rondes, interviews et présentations audio-visuelles de plus de 50 auditeurs Cnam ; des ateliers physiques de rencontre, d'échanges et de débats entre les auditeurs et animés par des enseignants animateurs ; de l'expérimentation via du réseautage physique, et le fait d'éprouver une idée entrepreneuriale auprès d'acteurs (proches, amis, famille, entrepreneurs, dirigeants d'entreprise, responsables, prospects et clients potentiels, acteurs socio-économiques du territoire).

Le processus JEDI Millenium est décomposé en six séquences permettant une appropriation par étape, sur la base du MOOC Désir d'entreprendre et accompagné d'un process « Emergence entrepreneuriale ».

Etape 1 – Voulez-vous entreprendre ?

(Mots clés : entreprendre, désir, croyances, intention)

- Préciser la vision actuelle de l'entrepreneur sur laquelle les modules suivants vont s'appuyer.
- Exposer le cadre de la démarche d'exploration qui sera utilisé pour aider à comprendre le désir d'entreprendre.
- Présenter la structure du reste de ce cours pour aider à saisir la place de chaque module dans la marche vers le désir d'entreprendre.

Entreprendre est avant tout un choix, une décision, et non une position ou une fonction. Le désir d'entreprendre est la caractéristique distinctive pour devenir entrepreneur.

Etape 2 – Vous connaissez-vous ?

(Mots clés : personnalité, traits, types, concept de soi)

- Les traits de personnalité permettent à la personne d'avoir un équilibre stable de ses comportements dans la durée et dans la variété des situations qu'elle rencontre dans sa vie.
- L'existentialisme, Frankl ; Les pulsions, Freud ; L'inconscient collectif, Jung
- Le concept de soi et l'estime de soi, incluant la gestion du stress et la gestion des émotions

Individualité psychologique de la personne telle qu'elle se manifeste dans ses comportements… Ensemble des traits physiques et moraux par lesquels une personne est différente des autres.

Etape 3 – Quelles sont vos motivations ?

(Mots clés : Motivation, besoins, attentes, déplacements)

- Besoin d'accomplissement, besoin de pouvoir, besoin d'affiliation, besoin d'évitement
- Les attentes spécifiques de l'entreprenant comme la recherche des raisons d'exister, la réflexion sur soi, ou la conséquence de ses choix, l'autonomie et l'auto-détermination dans leur vie et désirent réaliser leur projet d'exister et de s'améliorer, l'autoréalisation et le renforcement de la valeur de soi.
- Les déplacements négatifs, positifs et intermédiaires.

Ce qui motive, explique, justifie une action quelconque … éléments qui poussent quelqu'un dans son action ; fait pour quelqu'un d'être motivé à agir.

Etape 4 – Quelles sont vos compétences ?

(Mots clés : compétences entrepreneuriales, sociales, opérationnelles)

- Les dimensions de la compétence sociale sont la perception sociale, l'expressivité, l'adaptabilité sociale, la gestion des impressions, la persuasion et l'intelligence émotionnelle.
- Trois composantes centrales de la compétence relationnelle : le respect dans les relations, l'authenticité dans les relations, la responsabilité de la relation.
- La compétence entrepreneuriale est l'interaction entre le potentiel entrepreneurial, le potentiel de création de valeur, le potentiel du milieu.

La compétence relève de la capacité à mobiliser des ressources en vue de l'action comme celle de posséder une maitrise sur quelqu'un ou quelque chose pour l'action, d'une existence relative, elle ne se manifeste que par le regard d'autrui à partir de divers éléments témoignant pour lui de la réalité d'une compétence.

Etape 5 – Comment se lancer ?

(Mots clés : Action entrepreneuriale, fiche projet, tableau de bord, feuille de route)

- De l'engagement au processus d'effectuation.
- Une fiche projet se compose d'un état des lieux, d'objectifs et d'une stratégie.
- Le tableau de bord comporte des indicateurs, des ressources et des jalons.
- La feuille de route englobe le plan d'action, le calendrier et le déroulement de la gestion quotidienne.

L'engagement se réalise par l'action réelle. L'individu ne s'engage pas par ses pensées ou ses impressions mais par ses actions concrètes.

Etape 6 – Pourquoi ne pas tenter votre chance ?

(Mots clés : concrétisation, idée, réseau, rentabilité, faisabilité)

- Le devenir professionnel intégrant la perspective d'une posture entrepreneuriale
- La création d'activité distincte de la création d'entreprise
- Cheminer de l'idée à la concrétisation
- Un enjeu individuel avec des risques calculés
- L'engagement
- La compétence sociale

De la phase d'envie à la phase d'idée. En éprouvant son idée auprès d'acteurs (proches, amis, famille, entrepreneurs, dirigeants, responsables, prospects, clients potentiels, acteurs sociaux économiques du territoire), l'auditeur va parfaire son idée et évaluer sa faisabilité pour ensuite passer à la phase projet.

Organisation et programmation de JEDI Millenium

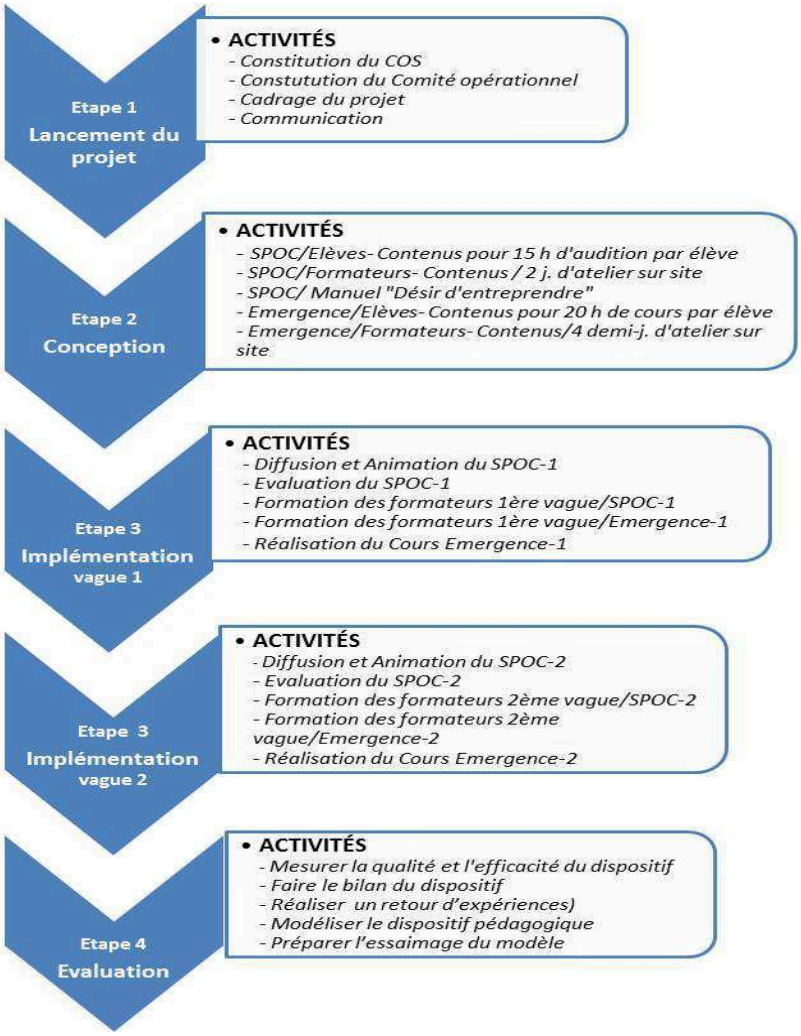
Le SPOC désir d'entreprendre, créé par le Professeur Mohamed Bayad et accompagné par Aurélien Ferry, a mobilisé plusieurs types d'acteurs pour sa mise en place et son suivi :

- Une équipe de tournage pour la création des supports audio-visuels dans un studio d'enregistrement : metteur en scène, support technique, montage vidéo
- Une équipe support de la plateforme de diffusion du MOOC, France Université Numérique (FUN) : support technique, accompagnement numérique, support de paramétrage de l'outil
- Une équipe de communication pour faire vivre la communauté d'apprenants : équipe de communication, community manager
- Une équipe dédiée à l'infrastructure des outils et process : lancement, diffusion et suivi des visioconférences lives, service informatique

- Une équipe dédiée au suivi de la communauté sur la plateforme FUN : animation et modération des forums de discussion entre apprenants, animation et modération des productions collaboratives
- Une équipe pédagogique de chacun des 4 centres Cnam régionaux qui ont animé les ateliers physiques, mais également participé à la modération des outils internes à la plateforme FUN. Dans le cadre du projet, ces enseignants ont été nommés les enseignants animateurs. Au total, c'est 64 enseignants animateurs qui ont accompagné les auditeurs dans l'ensemble des centres.
- Une équipe administrative, d'information et d'accueil pour inviter les auditeurs à s'inscrire et recueillir l'ensemble des informations nécessaires à leur inscription sur la plateforme.
- Une équipe projet JEDI Millenium composée de 31 personnes (directeurs de centre, chefs de projet régionaux, responsables comptables, responsables informatique et systèmes d'information, responsables communication, responsables administratifs, assistants).

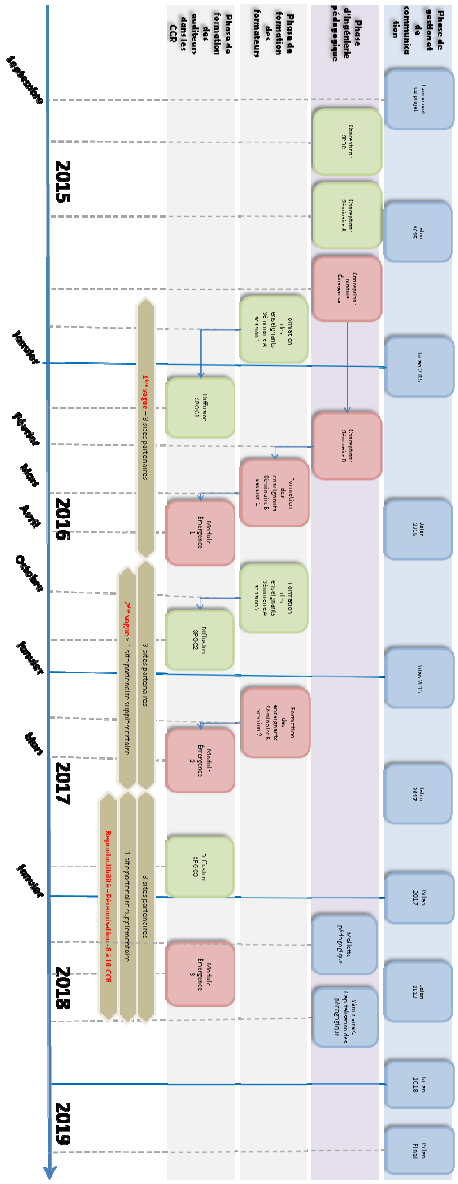
La durée effective du projet est de 45 mois, de juin 2015 à mars 2019.

Figure 129 – Décomposition des étapes de réalisation de JEDI Millenium



Planning réalisé et prévisionnel

Figure 130 - Planning global de JEDI Millenium



Des ateliers physiques ont été programmés dans tous les centres Cnam régionaux (CCR) avec les 40 enseignants animateurs auprès de l'ensemble des auditeurs inscrits, en petits groupes, ateliers réparties dans le temps pour cadencer le suivi du SPOC et les ateliers « Emergence entrepreneuriale ».

Les 40 enseignants animateurs ont été formés par le Professeur Bayad accompagné d'Aurélien FERRY lors de 12 séminaires dans les locaux de chacun des CCR :

- Du community manager au manager accompagnateur
    - Présentation générale
        - ✓ Identification des attendus / besoins du groupe
        - ✓ Présentation du concept SPOC / Emergence entrepreneuriale

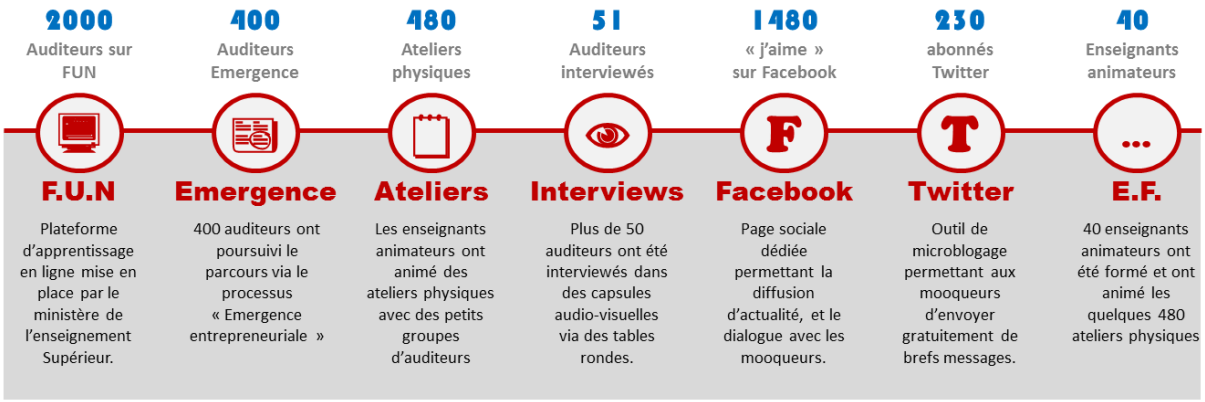
        - ✓ Présentation du concept « JEDI Millenium »
    - Passer d'une logique MOOC à une logique SPOC
        - ✓ Le community management
        - ✓ La logique d'accompagnement
            - Les outils d'accompagnement
            - Les ateliers physiques
            - La plateforme FUN
    - L'organisation des ateliers physiques
- Du contenu programme JEDI Millenium à sa mise en œuvre
    - Animation du cours
        - ✓ La plateforme pédagogique
        - ✓ Actualités du cours
        - ✓ Le contenu du cours
        - ✓ Le forum de discussion
        - ✓ Les pages collaboratives
        - ✓ Les visioconférences enregistrées
    - L'organisation des visioconférences
    - La plateforme FUN
        - ✓ La dynamique de la plateforme
        - ✓ Les inscriptions
        - ✓ La gestion, points divers
    - L'animation et la modération des forums de discussion
- De la plateforme FUN à l'animation web du SPOC
    - Capitalisation en termes de recherche
        - ✓ La logique Recherche dans le SPOC et les ateliers
        - ✓ Etat de Recherche actuelle
        - ✓ Expérimentation de capitalisation : « Entrepreneuriat d'opportunité / de nécessité »
    - Animation de la recherche au travers du SPOC et Emergence
    - Le concept d'enseignant animateur

Résultats et bilan de JEDI Millenium

JEDI Millenium contient un ensemble d'outils complémentaires dans une logique didactique combinatoire :

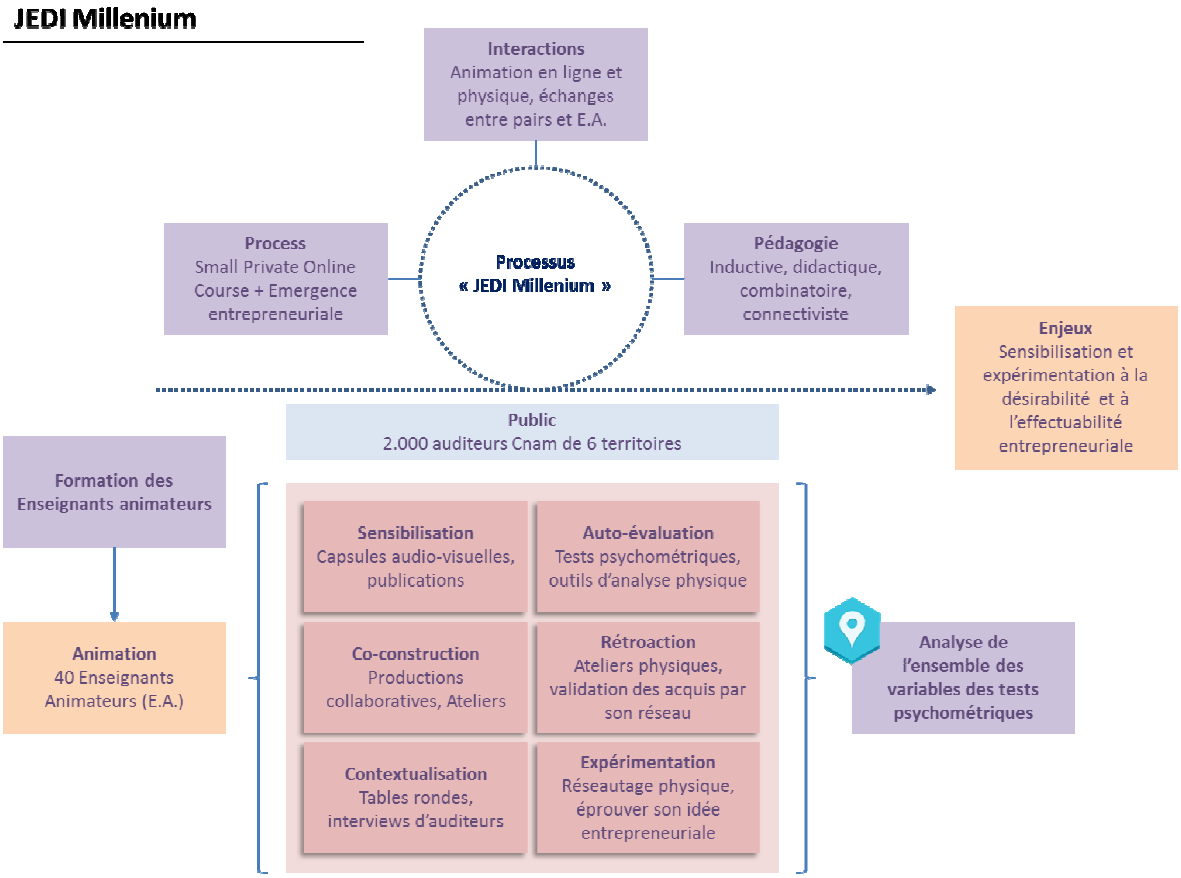
- Des diapositives de cours (veille, visuels, liens, illustrations) : 350 diapos
- Des fiches méthodes : 27 fiches
- Des cours vidéo : 250 min de vidéos
- Des témoignages et des portraits d'entrepreneurs : 18 entrepreneurs
- Des tests psychométriques : 13 tests
- Une analyse individuelle de personnalité / motivation / compétences : 41 traits analysés
- Des quizz d'évaluation de l'appropriation du cours : 31 questions
- Des questions de validation du cours débattus en collectif : 16 questions
- Des ateliers physiques avec les 40 Enseignants animateurs : 400 ateliers
- Une contextualisation audio-visuelle (tables rondes, interviews) : 51 auditeurs

Figure 131 - Les chiffres clés de JEDI Millenium



schématique de JEDI Millenium

Figure 132 - Synthèse schématique de JEDI Millenium



Annexe 13 : Typologie des entreprenants

En fonction de l'ensemble des paramètres de la population et de l'échantillon disponible, nous décidons de dresser une typologie des individus selon 4 variables :

- Dans un premier temps, il nous parait judicieux de comparer les français et les marocains
- Dans un second temps, nous différencions les individus en fonction de leur niveau d'études (soit Bac à Bac +3 ; soit Bac +4 à Bac +8)
- Troisièmement, nous différencions les individus en fonction de leur âge (d'un côté les individus de 30 ans et moins ; de l'autre, les individus de plus de 30 ans)
- Enfin, nous scindons l'échantillon en fonction du type de projet (d'un côté, les individus qui désirent créer, reprendre ou qui ont encore une incertitude entre les deux ; de l'autre, les personnes qui désirent développer ou qui ont une incertitude entre le développement et une autre forme d'entrepreneuriat).

Nous ne sommes pas, ici, dans une analyse des résultats, mais bien dans une analyse simple croisée des individus, afin d'identifier les biais et les classes à redresser, biais dus aux différences de pays, de niveaux d'étude, d'âges et de désirabilité.

Tableau 69 - Classes socio-démographiques des individus de l'échantillon

Territoire	France		Maroc		**Études**
Création / reprise	A	B			Bac à Bac+3
Développement / Mixte	C	D			
Création / reprise	E	F	I	J	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte	G	H	K	L	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Génération**

Nous obtenons ainsi 12 classes d'individus.

Nous décidons d'identifier les forces et les faiblesses des 12 classes d'individus, et ce dans chacune des 6 catégories de variables. Pour se faire, nous avons croisés les moyennes des

classes et des niveaux des variables et nous avons identifié les variables 5 points (5%) supérieurs ou inférieurs à la moyenne globale des individus de l'échantillon.

Portrait-robot de la classe A

Français de 30 ans et moins ayant un Bac à Bac +3 et souhaitant créer ou reprendre une entreprise.

Tableau 70 - Portrait-robot des individus de la classe socio-démographique A

Classe A ▪ Français ▪ 30 ans et moins ▪ Bac à Bac +3 ▪ Désir de créer / reprendre	+ 5 points ou plus supérieur à la moyenne des individus	- 5 points ou plus inférieur à la moyenne des individus
Schéma de pensée	/	Stabilité émotionnelle Flexibilité psychologique Aliénation de soi-même
Relation à ses émotions	/	Évaluer ses propres émotions
Rapport à l'accompagnement	Anxiété prospective Jugement	Anxiété inhibitrice
Relation à son besoin	/	Besoin d'autonomie Estime de soi
Relation à autrui	Agréabilité dans les relations	Évaluer les émotions chez les autres Acceptation de l'influence extérieure
Gestion de l'information	Réactivité à la surcharge de travail	Réactivité prolongée Réflexion cognitive

Portrait-robot de la classe B

Français de plus de 30 ans ayant un Bac à Bac +3 et souhaitant créer ou reprendre une entreprise.

Tableau 71 - Portrait-robot des individus de la classe socio-démographique B

Classe B ▪ Français ▪ Plus de 30 ans	+ 5 points ou plus supérieur à	- 5 points ou plus inférieur à

▪ Bac à Bac +3 ▪ Désir de créer / reprendre	la moyenne des individus	la moyenne des individus
Schéma de pensée	Aliénation de soi-même	
Relation à ses émotions	Gérer ses propres émotions	Régulation des émotions
Rapport à l'accompagnement	Jugement	Anxiété prospective
Relation à son besoin	Satisfaction de vie	
Relation à autrui	Évaluer les émotions chez les autres Acceptation de l'influence extérieure	Agréabilité dans les relations
Gestion de l'information	Réactivité prolongée	Réflexion cognitive

Portrait-robot de la classe C

Français de 30 ans et moins ayant un Bac à Bac +3 et souhaitant développer un projet ou qui ont une incertitude entre le développement et une autre forme d'entrepreneuriat.

Tableau 72 - Portrait-robot des individus de la classe socio-démographique C

Classe C ▪ Français ▪ 30 ans et moins ▪ Bac à Bac +3 ▪ Désir de développement	+ 5 points ou plus supérieur à la moyenne des individus	- 5 points ou plus inférieur à la moyenne des individus
Schéma de pensée	/	Optimisme Stabilité émotionnelle Flexibilité psychologique Sentiment d'efficacité personnelle Aliénation de soi-même
Relation à ses émotions	Exprimer ses émotions	Utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes
Rapport à l'accompagnement	Jugement	/
Relation à son besoin	/	/
Relation à autrui	Réactivité à l'évaluation sociale Réactivité aux conflits sociaux	Évaluer les émotions chez les autres Acceptation de l'influence extérieure
Gestion de l'information	/	/

Portrait-robot de la classe D

Français de plus de 30 ans ayant un Bac à Bac +3 et souhaitant développer un projet ou qui ont une incertitude entre le développement et une autre forme d'entrepreneuriat.

Tableau 73 - Portrait-robot des individus de la classe socio-démographique D

Classe D ▪ Français ▪ Plus de 30 ans ▪ Bac à Bac +3 ▪ Désir de développement	+ 5 points ou plus supérieur à la moyenne des individus	- 5 points ou plus inférieur à la moyenne des individus
Schéma de pensée	Optimisme Stabilité émotionnelle Aliénation de soi-même	
Relation à ses émotions	Exprimer ses émotions	
Rapport à l'accompagnement	Anxiété inhibitrice Jugement	
Relation à son besoin	Vie authentique	Satisfaction de vie
Relation à autrui	Réactivité à l'évaluation sociale	Extraversion
Gestion de l'information	Consciencieusité	Réactivité à l'échec Réflexion cognitive

Portrait-robot de la classe E

Français de 30 ans et moins ayant un Bac +4 à Bac +8 et souhaitant créer ou reprendre une entreprise.

Tableau 74 - Portrait-robot des individus de la classe socio-démographique E

Classe E ▪ Français ▪ 30 ans et moins ▪ Bac +4 à Bac +8 ▪ Désir de création / reprise	+ 5 points ou plus supérieur à la moyenne des individus	- 5 points ou plus inférieur à la moyenne des individus
Schéma de pensée	Sentiment d'efficacité personnelle	Ouverture à l'expérience Aliénation de soi-même
Relation à ses émotions	Évaluer ses propres émotions	Régulation des émotions
Rapport à l'accompagnement	Anxiété inhibitrice Perception	

Relation à son besoin	Le besoin de compétences Estime de soi	Vie authentique
Relation à autrui		Réactivité aux conflits sociaux Acceptation de l'influence extérieure
Gestion de l'information	Réactivité prolongée Réflexion cognitive	Réactivité à l'échec Réactivité au stress Réactivité à la surcharge de travail

Portrait-robot de la classe F

Français de plus de 30 ans ayant un Bac +4 à Bac +8 et souhaitant créer ou reprendre une entreprise.

Tableau 75 - Portrait-robot des individus de la classe socio-démographique F

Classe F ▪ Français ▪ Plus de 30 ans ▪ Bac +4 à Bac +8 ▪ Désir de création / reprise	+ 5 points ou plus supérieur à la moyenne des individus	- 5 points ou plus inférieur à la moyenne des individus
Schéma de pensée	Optimisme Sentiment d'efficacité personnelle	
Relation à ses émotions		Gérer ses propres émotions Exprimer ses propres émotions
Rapport à l'accompagnement	Perception	Anxiété prospectrice Anxiété inhibitrice Intolérance à l'incertitude
Relation à son besoin	/	/
Relation à autrui	Acceptation de l'influence extérieure	Agréabilité dans les relations
Gestion de l'information	Réflexion cognitive	Réactivité à la surcharge de travail

Portrait-robot de la classe G

Français de 30 ans et moins ayant un Bac +4 à Bac +8 et souhaitant développer un projet ou qui ont une incertitude entre le développement et une autre forme d'entrepreneuriat.

Tableau 76 - Portrait-robot des individus de la classe socio-démographique G

Classe G ▪ Français ▪ 30 ans et moins ▪ Bac +4 à Bac +8 ▪ Désir de développement	+ 5 points ou plus supérieur à la moyenne des individus	- 5 points ou plus inférieur à la moyenne des individus
Schéma de pensée		Optimisme Ouverture à l'expérience Aliénation de soi-même
Relation à ses émotions		Utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes
Rapport à l'accompagnement	Perception	
Relation à son besoin	Satisfaction de vie	
Relation à autrui		Réactivité aux conflits sociaux
Gestion de l'information	Réflexion cognitive	Consciencieusité

Portrait-robot de la classe H

Français de plus de 30 ans ayant un Bac +4 à Bac +8 et souhaitant développer un projet ou qui ont une incertitude entre le développement et une autre forme d'entrepreneuriat.

Tableau 77 - Portrait-robot des individus de la classe socio-démographique H

Classe H ▪ Français ▪ Plus de 30 ans ▪ Bac +4 à Bac +8 ▪ Désir de développement	+ 5 points ou plus supérieur à la moyenne des individus	- 5 points ou plus inférieur à la moyenne des individus
Schéma de pensée		Optimisme Ouverture à l'expérience
Relation à ses émotions	Régulation des émotions	Utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes Évaluer ses propres émotions Gérer ses propres émotions Exprimer ses émotions

Rapport à l'accompagnement	Perception	
Relation à son besoin	Satisfaction de vie	
Relation à autrui	Réactivité à l'évaluation sociale Réactivité aux conflits sociaux Évaluer les émotions chez les autres	Gérer son impact sur les émotions des autres Acceptation de l'influence extérieure
Gestion de l'information	Réactivité à l'échec Réactivité au stress Réactivité prolongée Consciencieusité	

Portrait-robot de la classe I

Marocain de 30 ans et moins ayant un Bac +4 à Bac +8 et souhaitant créer ou reprendre une entreprise.

Tableau 78 - Portrait-robot des individus de la classe socio-démographique I

Classe I ▪ Marocain ▪ 30 ans et moins ▪ Bac +4 à Bac +8 ▪ Désir de création / reprise	+ 5 points ou plus supérieur à la moyenne des individus	- 5 points ou plus inférieur à la moyenne des individus
Schéma de pensée		Sentiment d'efficacité personnelle
Relation à ses émotions		
Rapport à l'accompagnement	Anxiété prospectrice Intolérance à l'incertitude Jugement	
Relation à son besoin		Satisfaction de vie
Relation à autrui		
Gestion de l'information		Réactivité prolongée

Portrait-robot de la classe J

Marocain de plus de 30 ans ayant un Bac +4 à Bac +8 et souhaitant créer ou reprendre une entreprise.

Tableau 79 - Portrait-robot des individus de la classe socio-démographique J

Classe J ▪ Marocain ▪ Plus de 30 ans ▪ Bac +4 à Bac +8 ▪ Désir de création / reprise	+ 5 points ou plus supérieur à la moyenne des individus	- 5 points ou plus inférieur à la moyenne des individus
Schéma de pensée	Aliénation de soi-même	
Relation à ses émotions	Utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes	
Rapport à l'accompagnement	Perception	
Relation à son besoin		
Relation à autrui	Agréabilité dans les relations	Evaluer les émotions dans les autres
Gestion de l'information	Réactivité prolongée Réactivité à la surcharge de travail	Réflexion cognitive

Portrait-robot de la classe K

Marocain de 30 ans et moins ayant un Bac +4 à Bac +8 et souhaitant développer un projet ou qui ont une incertitude entre le développement et une autre forme d'entrepreneuriat.

Tableau 80 - Portrait-robot des individus de la classe socio-démographique K

Classe K ▪ Marocain ▪ 30 ans et moins ▪ Bac +4 à Bac +8 ▪ Désir de développement	+ 5 points ou plus supérieur à la moyenne des individus	- 5 points ou plus inférieur à la moyenne des individus
Schéma de pensée	Ouverture à l'expérience Stabilité émotionnelle Flexibilité psychologique Sentiment d'efficacité personnelle Aliénation de soi-même	
Relation à ses émotions	Gérer ses propres émotions	Evaluer ses propres émotions
Rapport à l'accompagnement	Jugement	
Relation à son besoin	Satisfaction de vie Vie authentique	
Relation à autrui	Réactivité aux conflits sociaux	Réactivité à l'évaluation sociale
Gestion de l'information	Réactivité à l'échec	Réflexion cognitive

	Réactivité à la surcharge de travail Consciencieusité	

Portrait-robot de la classe L

Marocain de plus de 30 ans ayant un Bac +4 à Bac +8 et souhaitant développer un projet ou qui ont une incertitude entre le développement et une autre forme d'entrepreneuriat.

Tableau 81 - Portrait-robot des individus de la classe socio-démographique L

Classe L ▪ Marocain ▪ Plus de 30 ans ▪ Bac +4 à Bac +8 ▪ Désir de développement	+ 5 points ou plus supérieur à la moyenne des individus	- 5 points ou plus inférieur à la moyenne des individus
Schéma de pensée	Optimisme Ouverture à l'expérience Sentiment d'efficacité personnelle	
Relation à ses émotions	Intelligence émotionnelle Utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes Evaluer ses propres émotions Gérer ses propres émotions	
Rapport à l'accompagnement	Perception	Anxiété prospectrice Anxiété inhibitrice Intolérance à l'incertitude
Relation à son besoin		Besoins psychologiques Besoin d'autonomie Besoin d'appartenance sociale Satisfaction de vie
Relation à autrui	Gérer son impact sur les émotions des autres Evaluer les émotions chez les autres Acceptation de l'influence extérieure	Réactivité à l'évaluation sociale Réactivité aux conflits sociaux Agréabilité dans les relations
Gestion de l'information	Réflexion cognitive Consciencieusité	Réactivité au stress Réactivité à la surcharge de travail

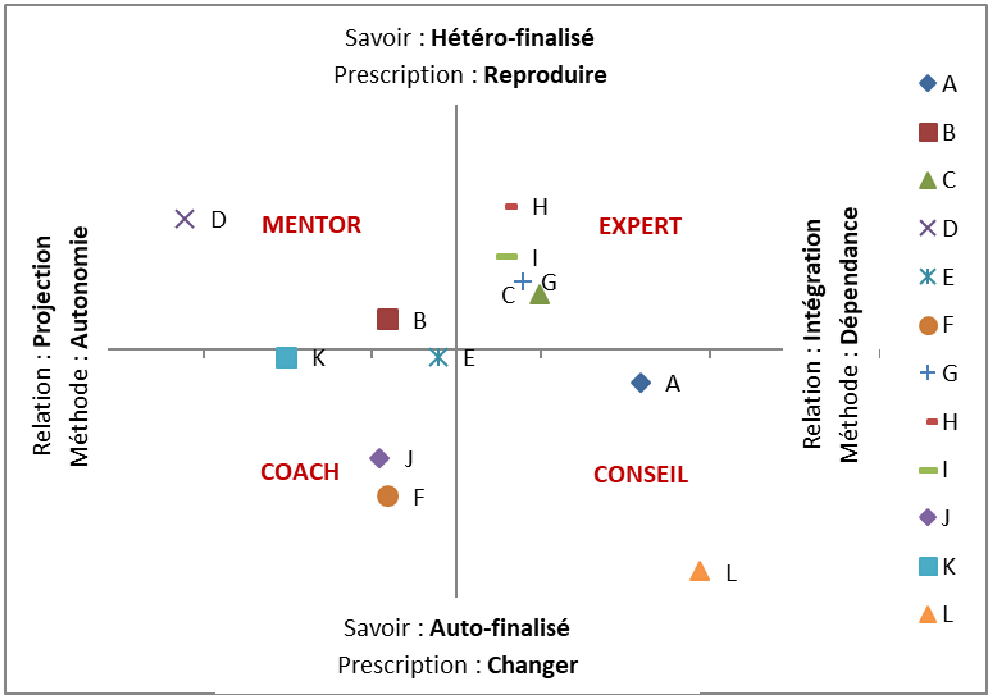
Les figures du rapport de prescription en fonction des classes

Pour rappel, nous ne sommes pas, ici, dans une analyse des résultats, mais bien dans une analyse simple croisée des individus, afin d'identifier les biais et les classes à redresser, biais dus aux différences de pays, de niveaux d'étude, d'âges et de désirabilité.

Pour rappel, voici le tableau de répartition des classes :

Territoire	France		Maroc		Études
Création / reprise	A	B			Bac à Bac+3
Développement / Mixte	C	D			
Création / reprise	E	F	I	J	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte	G	H	K	L	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	Génération

Figure 133 - Répartition des classes socio-démographiques des individus de l'échantillon en fonction de leurs attentes et en fonction des attentes des rapports de prescription des accompagnants



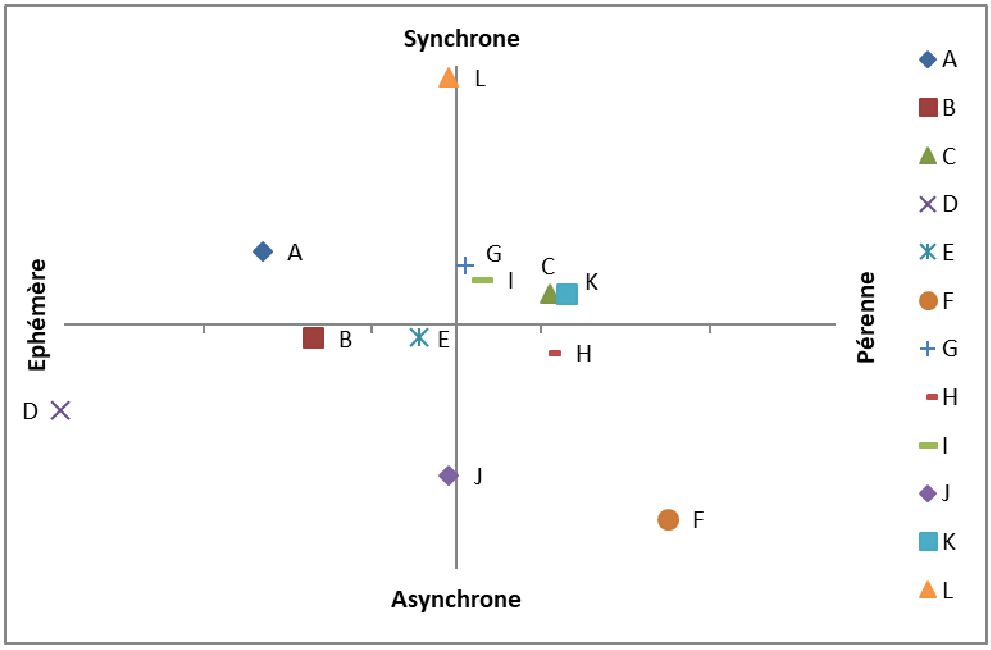
Il est intéressant de noter que les individus de 30 ans et moins (classes A, C, E, G, I et K) n'ont pas de rapport de prescription tranché. Tandis que les individus de plus de 30 ans ont essentiellement un rapport de prescription tranché ; par exemple, les classes D et H ont un savoir hétéro-finalisé, avec une prescription centrée sur la reproduction, tandis que les classes L et F ont un savoir auto-finalisé, avec une prescription centrée sur le changement.

La classe D a un besoin très clair de la figure de mentor. La classe L au contraire a un besoin très clair de la figure de conseil.

Les résultats seront à redresser essentiellement pour les classes D, H et L, donc les individus qui ont une désirabilité de développement ou mixte, de plus de 30 ans.

Les préférences dans les modes de communication

Figure 134 - Répartition des classes socio-démographiques des individus en fonction de leurs préférences dans les modes de communication

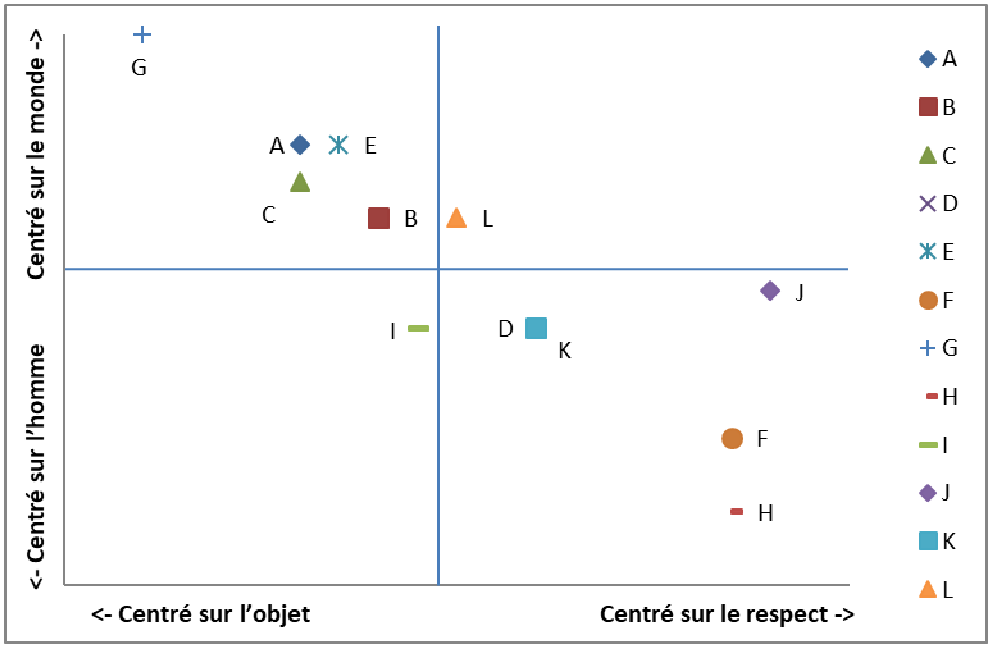


Les résultats seront à redresser essentiellement pour les classes D, L J et F, donc une majorité des individus de plus de 30 ans.

Les classes en fonction des quêtes

Reportons les classes de l'échantillon dans le tableau des enjeux de l'entreprenant du XXIème siècle.

Figure 135 - Répartition des classes socio-démographiques des individus de l'échantillon en fonction des quêtes (approche entrepreneuriale de la noosphère)



Il est intéressant de noter que les classes A, B, C et D se retrouvent plutôt au centre du graphique ; il semblerait que les individus français de Bac à Bac + 3 n'est pas vraiment d'enjeux tranchés. Au contraire, les classes E, F, G et H sont les classes les plus tranchées par rapport aux enjeux des entreprenants du XXIème siècle : les classes E et G (français de 30 ans et moins, de bac + 4 à Bac + 8) sont plutôt positionnés sur le techno entrepreneuriat, souhaitant mettre à profit leur études techniques au profit de leur désirabilité ; tandis que les classes F et H (français de plus de 30 ans, de bac + 4 à Bac + 8) sont plutôt positionnés par l'entrepreneuriat social et solidaire, souhaitant mettre à profit leur expérience auprès des autres individus et de l'aspect social.

En ce qui concerne les individus marocains, ils sont d'avantage centré sur le respect, donc l'immatériel : formation, conseil, enseignement.

Annexe 14 : Valeurs de l'échantillon des variables analysées

Valeurs basses | Valeurs hautes

Optimisme	
Moyenne de l'échantillon	70,5
Minimum de l'échantillon	16,7
Maximum de l'échantillon	100,0
Ecart type de l'échantillon	16,2

Schéma de pensée Rétrospectif	63,1	Non-Accomplissement de soi	68,1
Schéma de pensée Prospectif	78,8	Accomplissement de soi	73,8
Intelligence émotionnelle Basse	71,1	Relation à autrui Intériorisé	70,3
Intelligence émotionnelle Haute	70,8	Relation à autrui Extériorisé	71,6

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	60,2	63,1	70,8	83,4	Basse
Extériorisé	69,4	69,4	69,5	83,3	
Intériorisé	53,2	73,6	75,0	83,4	Haute
Extériorisé	64,6	51,4	82,3	83,1	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	69,0	74,0			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	61,6	82,5			
Création / reprise / Mixte (CR)	73,6	75,7	70,3	71,9	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	63,8	63,2	75,0	76,0	
Type de projet	30 ans et	Plus de	30 ans et	Plus de	**Générations**

	moins	30 ans	moins	30 ans	

Ouverture à l'expérience	
Moyenne de l'échantillon	73,9
Minimum de l'échantillon	25,0
Maximum de l'échantillon	100,0
Ecart type de l'échantillon	14,9

Schéma de pensée Rétrospectif	69,1	Non-Accomplissement de soi	72,3
Schéma de pensée Prospectif	74,5	Accomplissement de soi	71,3
Intelligence émotionnelle Basse	71,4	Relation à autrui Intériorisé	66,7
Intelligence émotionnelle Haute	72,3	Relation à autrui Extériorisé	76,9

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	68,3	68,8	65,0	63,8	Basse
Extériorisé	73,3	69,2	80,0	82,5	
Intériorisé	67,5	60,0	66,7	73,8	Haute
Extériorisé	78,8	67,1	79,1	85,6	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	70,7	74,4			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	75,8	74,0			
Création / reprise / Mixte (CR)	65,4	78,1	78,1	75,9	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	65,6	67,5	79,5	82,5	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Stabilité émotionnelle (inverse de Neuroticisme (ou névrotisme))	
Moyenne de l'échantillon	54,7
Minimum de l'échantillon	18,8
Maximum de l'échantillon	87,5
Ecart type de l'échantillon	13,6

Schéma de pensée Rétrospectif	50,0	Non-Accomplissement de soi	54,9
Schéma de pensée Prospectif	62,5	Accomplissement de soi	57,6
Intelligence émotionnelle Basse	56,8	Relation à autrui Intériorisé	54,4
Intelligence émotionnelle Haute	55,7	Relation à autrui Extériorisé	58,1

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	44,6	46,4	67,2	62,5	Basse
Extériorisé	55,2	59,4	52,1	67,2	
Intériorisé	38,3	51,0	61,5	63,3	Haute
Extériorisé	58,6	46,4	61,3	64,8	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	44,2	52,0			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	47,2	61,3			
Création / reprise / Mixte (CR)	55,7	56,3	56,1	59,4	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	58,4	51,6	60,7	51,6	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Flexibilité psychologique	
Moyenne de l'échantillon	66,5
Minimum de l'échantillon	21,7
Maximum de l'échantillon	96,7
Ecart type de l'échantillon	13,4

Schéma de pensée Rétrospectif	60,4	Non-Accomplissement de soi	63,7
Schéma de pensée Prospectif	71,8	Accomplissement de soi	68,5
Intelligence émotionnelle Basse	67,2	Relation à autrui Intériorisé	64,6
Intelligence émotionnelle Haute	65,0	Relation à autrui Extériorisé	67,6

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	54,5	64,5	68,4	75,0	Basse
Extériorisé	65,0	65,0	76,1	69,2	
Intériorisé	52,5	61,7	68,9	71,7	Haute
Extériorisé	59,2	60,8	65,4	80,2	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	60,9	68,1			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	59,7	68,7			
Création / reprise / Mixte (CR)	70,8	71,3	68,8	66,5	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	64,6	62,0	73,3	62,1	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Sentiment d'efficacité personnelle	
Moyenne de l'échantillon	77,1
Minimum de l'échantillon	23,3
Maximum de l'échantillon	100,0
Ecart type de l'échantillon	14,7

Schéma de pensée Rétrospectif	72,2	Non-Accomplissement de soi	75,4
Schéma de pensée Prospectif	84,2	Accomplissement de soi	81,1
Intelligence émotionnelle Basse	80,5	Relation à autrui Intériorisé	74,0
Intelligence émotionnelle Haute	76,0	Relation à autrui Extériorisé	82,4

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	63,9	70,9	83,4	90,0	Basse
Extériorisé	73,4	83,3	92,2	86,7	
Intériorisé	60,0	72,2	74,5	77,5	Haute
Extériorisé	74,2	80,0	81,7	87,8	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	74,3	81,3			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	64,8	73,3			
Création / reprise / Mixte (CR)	84,4	88,6	69,8	74,6	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	76,2	77,8	84,0	89,2	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Aliénation de soi-même	
Moyenne de l'échantillon	80,8
Minimum de l'échantillon	16,7
Maximum de l'échantillon	100,0
Ecart type de l'échantillon	17,9

Schéma de pensée Rétrospectif	71,3	Non-Accomplissement de soi	77,8
Schéma de pensée Prospectif	90,7	Accomplissement de soi	84,2
Intelligence émotionnelle Basse	79,8	Relation à autrui Intériorisé	79,6
Intelligence émotionnelle Haute	82,2	Relation à autrui Extériorisé	82,4

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	67,6	70,8	81,3	85,4	Basse
Extériorisé	76,4	72,2	93,1	91,7	
Intériorisé	64,6	81,9	94,5	90,6	Haute
Extériorisé	49,0	88,2	95,8	93,1	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	75,6	91,7			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	72,5	95,0			
Création / reprise / Mixte (CR)	73,6	78,8	80,6	89,6	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	75,6	80,6	85,8	82,3	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Intelligence émotionnelle	
Moyenne de l'échantillon	75,3
Minimum de l'échantillon	49,2
Maximum de l'échantillon	94,7
Ecart type de l'échantillon	9,7

Schéma de pensée Rétrospectif	73,8	Non-Accomplissement de soi	75,0
Schéma de pensée Prospectif	75,3	Accomplissement de soi	74,2
Intelligence émotionnelle Basse	69,7	Relation à autrui Intériorisé	70,9
Intelligence émotionnelle Haute	79,4	Relation à autrui Extériorisé	78,2

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	64,8	67,5	66,3	65,2	Basse
Extériorisé	76,8	69,4	73,2	74,6	
Intériorisé	75,0	73,7	75,3	79,7	Haute
Extériorisé	84,3	79,1	84,1	84,2	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	73,9	78,9			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	71,7	77,7			
Création / reprise / Mixte (CR)	76,5	72,6	75,7	77,9	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	72,6	72,1	78,2	84,8	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes	
Moyenne de l'échantillon	69,1
Minimum de l'échantillon	37,5
Maximum de l'échantillon	100,0
Ecart type de l'échantillon	15,1

Schéma de pensée Rétrospectif	68,9	Non-Accomplissement de soi	69,0
Schéma de pensée Prospectif	68,2	Accomplissement de soi	68,1
Intelligence émotionnelle Basse	64,3	Relation à autrui Intériorisé	67,8
Intelligence émotionnelle Haute	72,8	Relation à autrui Extériorisé	69,3

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	61,5	64,0	65,7	56,3	Basse
Extériorisé	64,6	70,9	68,8	62,6	
Intériorisé	81,3	70,9	60,4	82,8	Haute
Extériorisé	76,6	61,5	73,5	75,8	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	71,4	72,7			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	62,5	66,3			
Création / reprise / Mixte (CR)	69,8	64,6	73,2	82,8	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	62,0	60,5	73,8	75,0	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Evaluer ses propres émotions	
Moyenne de l'échantillon	81,2
Minimum de l'échantillon	2,0
Maximum de l'échantillon	100,0
Ecart type de l'échantillon	19,8

Schéma de pensée Rétrospectif	78,4	Non-Accomplissement de soi	82,4
Schéma de pensée Prospectif	81,5	Accomplissement de soi	77,4
Intelligence émotionnelle Basse	68,5	Relation à autrui Intériorisé	80,2
Intelligence émotionnelle Haute	91,4	Relation à autrui Extériorisé	79,6

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	68,8	66,5	68,8	81,3	Basse
Extériorisé	75,0	58,3	66,7	62,5	
Intériorisé	93,8	79,2	95,8	87,5	Haute
Extériorisé	93,8	91,7	96,9	92,4	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	62,8	82,8			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	81,3	82,5			
Création / reprise / Mixte (CR)	87,5	82,3	83,8	81,3	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	84,6	72,9	75,0	93,8	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Gérer ses propres émotions	
Moyenne de l'échantillon	79,5
Minimum de l'échantillon	46,9
Maximum de l'échantillon	100,0
Ecart type de l'échantillon	11,6

Schéma de pensée Rétrospectif	77,9	Non-Accomplissement de soi	78,4
Schéma de pensée Prospectif	80,6	Accomplissement de soi	80,1
Intelligence émotionnelle Basse	74,4	Relation à autrui Intériorisé	77,3
Intelligence émotionnelle Haute	84,1	Relation à autrui Extériorisé	81,2

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	69,6	71,9	71,9	76,6	Basse
Extériorisé	80,2	69,8	74,0	81,3	
Intériorisé	76,6	84,4	82,3	85,2	Haute
Extériorisé	86,8	83,9	85,6	88,2	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	81,3	85,6			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	76,0	81,3			
Création / reprise / Mixte (CR)	81,3	73,2	78,1	80,9	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	80,3	74,0	86,9	86,7	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Non régulation des émotions	
Moyenne de l'échantillon	70,9
Minimum de l'échantillon	22,9
Maximum de l'échantillon	95,1
Ecart type de l'échantillon	13,8

Schéma de pensée Rétrospectif	66,9	Non-Accomplissement de soi	66,9
Schéma de pensée Prospectif	74,9	Accomplissement de soi	74,9
Intelligence émotionnelle Basse	68,0	Relation à autrui Intériorisé	71,8
Intelligence émotionnelle Haute	73,7	Relation à autrui Extériorisé	70,0

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	58,2	66,1	68,1	83,4	Basse
Extériorisé	59,5	71,5	74,5	63,1	
Intériorisé	65,5	78,5	76,8	77,6	Haute
Extériorisé	59,0	77,0	73,6	81,8	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	66,5	76,3			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	67,4	68,2			
Création / reprise / Mixte (CR)	80,1	68,4	70,8	69,7	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	74,2	64,8	72,0	72,8	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Exprimer ses émotions	
Moyenne de l'échantillon	76,0
Minimum de l'échantillon	25,0
Maximum de l'échantillon	100,0
Ecart type de l'échantillon	18,6

Schéma de pensée Rétrospectif	74,8	Non-Accomplissement de soi	74,8
Schéma de pensée Prospectif	74,6	Accomplissement de soi	74,7
Intelligence émotionnelle Basse	64,1	Relation à autrui Intériorisé	76,8
Intelligence émotionnelle Haute	85,3	Relation à autrui Extériorisé	72,7

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	67,4	62,5	68,8	75,0	Basse
Extériorisé	58,3	66,7	58,3	56,3	
Intériorisé	90,6	75,0	87,5	87,5	Haute
Extériorisé	90,6	87,5	76,6	87,0	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	78,6	71,9			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	81,3	87,5			
Création / reprise / Mixte (CR)	75,0	69,8	78,7	78,1	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	73,1	70,8	77,5	71,9	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Assimilation	
Moyenne de l'échantillon	2,4
Minimum de l'échantillon	0,0
Maximum de l'échantillon	7,0
Ecart type de l'échantillon	1,8

Schéma de pensée Rétrospectif	2,6	Non-Accomplissement de soi	2,6
Schéma de pensée Prospectif	2,4	Accomplissement de soi	2,3
Intelligence émotionnelle Basse	2,4	Relation à autrui Intériorisé	3,0
Intelligence émotionnelle Haute	2,6	Relation à autrui Extériorisé	2,0

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	2,6	2,9	3,5	2,5	Basse
Extériorisé	2,3	2,3	1,7	1,0	
Intériorisé	3,5	2,3	3,0	3,5	Haute
Extériorisé	2,8	2,0	1,8	2,0	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	2,1	2,6			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	2,8	3,4			
Création / reprise / Mixte (CR)	2,3	1,2	3,1	1,5	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	2,9	3,3	2,2	0,5	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Accommodation	
Moyenne de l'échantillon	4,5
Minimum de l'échantillon	0,0
Maximum de l'échantillon	7,0
Ecart type de l'échantillon	1,8

Schéma de pensée Rétrospectif	4,4	Non-Accomplissement de soi	4,3
Schéma de pensée Prospectif	4,6	Accomplissement de soi	4,6
Intelligence émotionnelle Basse	4,6	Relation à autrui Intériorisé	4,0
Intelligence émotionnelle Haute	4,3	Relation à autrui Extériorisé	5,0

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	4,4	4,1	3,5	4,5	Basse
Extériorisé	4,7	4,7	5,3	6,0	
Intériorisé	3,5	4,7	4,0	3,3	Haute
Extériorisé	4,3	5,0	4,9	5,0	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	4,9	4,4			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	4,2	3,6			
Création / reprise / Mixte (CR)	4,7	5,8	3,9	5,5	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	4,1	3,3	4,6	6,3	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Dialogue	
Moyenne de l'échantillon	9,2
Minimum de l'échantillon	4,0
Maximum de l'échantillon	13,0
Ecart type de l'échantillon	2,0

Schéma de pensée Rétrospectif	8,6	Non-Accomplissement de soi	9,7
Schéma de pensée Prospectif	10,1	Accomplissement de soi	9,1
Intelligence émotionnelle Basse	9,6	Relation à autrui Intériorisé	9,8
Intelligence émotionnelle Haute	9,2	Relation à autrui Extériorisé	9,0

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	8,9	9,3	12,5	10,0	Basse
Extériorisé	8,3	7,3	9,7	10,5	
Intériorisé	9,8	7,0	11,0	9,8	Haute
Extériorisé	9,0	9,3	8,4	9,2	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	8,1	9,6			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	8,7	10,8			
Création / reprise / Mixte (CR)	9,3	9,8	8,9	9,6	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	8,8	8,8	10,0	8,0	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Discussion	
Moyenne de l'échantillon	3,9
Minimum de l'échantillon	0,0
Maximum de l'échantillon	9,0
Ecart type de l'échantillon	2,1

Schéma de pensée Rétrospectif	4,4	Non-Accomplissement de soi	3,3
Schéma de pensée Prospectif	2,9	Accomplissement de soi	4,0
Intelligence émotionnelle Basse	3,5	Relation à autrui Intériorisé	3,2
Intelligence émotionnelle Haute	3,8	Relation à autrui Extériorisé	4,1

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	4,1	3,8	0,5	3,0	Basse
Extériorisé	4,7	5,7	3,3	3,0	
Intériorisé	3,3	6,0	2,0	2,8	Haute
Extériorisé	4,0	3,7	4,4	4,0	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	4,9	3,4			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	4,3	2,2			
Création / reprise / Mixte (CR)	3,7	3,6	4,1	3,3	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	4,2	4,0	2,6	5,5	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Anxiété prospective	
Moyenne de l'échantillon	40,8
Minimum de l'échantillon	3,6
Maximum de l'échantillon	85,7
Ecart type de l'échantillon	18,3

Schéma de pensée Rétrospectif	43,9	Non-Accomplissement de soi	43,0
Schéma de pensée Prospectif	38,9	Accomplissement de soi	39,8
Intelligence émotionnelle Basse	38,8	Relation à autrui Intériorisé	42,4
Intelligence émotionnelle Haute	43,9	Relation à autrui Extériorisé	40,3

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	44,1	43,7	34,0	41,1	Basse
Extériorisé	34,5	31,0	42,8	39,3	
Intériorisé	55,4	39,3	42,9	39,3	Haute
Extériorisé	51,8	51,2	38,4	33,2	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	48,5	33,9			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	43,9	40,0			
Création / reprise / Mixte (CR)	36,3	31,3	48,1	43,3	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	40,7	36,9	45,0	35,7	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Anxiété inhibitrice	
Moyenne de l'échantillon	23,0
Minimum de l'échantillon	0,0
Maximum de l'échantillon	70,0
Ecart type de l'échantillon	16,3

Schéma de pensée Rétrospectif	28,0	Non-Accomplissement de soi	28,0
Schéma de pensée Prospectif	20,6	Accomplissement de soi	20,5
Intelligence émotionnelle Basse	22,6	Relation à autrui Intériorisé	27,2
Intelligence émotionnelle Haute	25,9	Relation à autrui Extériorisé	21,3

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	31,7	24,2	27,5	12,5	Basse
Extériorisé	20,0	36,7	13,3	15,0	
Intériorisé	38,8	18,3	38,3	26,3	Haute
Extériorisé	35,0	19,2	19,4	12,2	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	17,9	22,5			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	26,5	33,0			
Création / reprise / Mixte (CR)	29,2	14,6	25,9	25,0	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	22,0	25,0	20,0	16,3	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Intolérance à l'incertitude	
Moyenne de l'échantillon	33,4
Minimum de l'échantillon	4,2
Maximum de l'échantillon	79,2
Ecart type de l'échantillon	15,8

Schéma de pensée Rétrospectif	37,3	Non-Accomplissement de soi	36,7
Schéma de pensée Prospectif	31,2	Accomplissement de soi	31,8
Intelligence émotionnelle Basse	32,1	Relation à autrui Intériorisé	36,1
Intelligence émotionnelle Haute	36,4	Relation à autrui Extériorisé	32,4

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	38,9	35,6	31,3	29,2	Basse
Extériorisé	28,5	33,4	30,6	29,2	
Intériorisé	48,4	30,6	41,0	33,9	Haute
Extériorisé	44,8	37,9	30,5	24,5	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	35,7	29,2			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	36,7	37,1			
Création / reprise / Mixte (CR)	33,3	24,3	38,9	35,7	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	32,9	32,0	34,6	27,6	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Jugement	
Moyenne de l'échantillon	6,6
Minimum de l'échantillon	1,0
Maximum de l'échantillon	10,0
Ecart type de l'échantillon	2,0

Schéma de pensée Rétrospectif	6,7	Non-Accomplissement de soi	6,6
Schéma de pensée Prospectif	6,6	Accomplissement de soi	6,7
Intelligence émotionnelle Basse	6,0	Relation à autrui Intériorisé	6,9
Intelligence émotionnelle Haute	7,3	Relation à autrui Extériorisé	6,5

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	6,1	6,5	6,0	6,5	Basse
Extériorisé	6,3	4,0	6,3	6,5	
Intériorisé	7,5	7,7	6,7	8,0	Haute
Extériorisé	7,0	8,3	6,9	6,3	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	7,1	7,3			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	7,0	6,8			
Création / reprise / Mixte (CR)	5,8	5,9	6,9	6,0	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	6,3	6,5	7,0	6,5	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Perception	
Moyenne de l'échantillon	3,4
Minimum de l'échantillon	0,0
Maximum de l'échantillon	9,0
Ecart type de l'échantillon	2,0

Schéma de pensée Rétrospectif	3,4	Non-Accomplissement de soi	3,3
Schéma de pensée Prospectif	3,2	Accomplissement de soi	3,3
Intelligence émotionnelle Basse	3,8	Relation à autrui Intériorisé	3,1
Intelligence émotionnelle Haute	2,8	Relation à autrui Extériorisé	3,5

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	3,9	3,4	3,5	3,5	Basse
Extériorisé	3,7	6,0	3,0	3,5	
Intériorisé	2,5	2,7	3,3	2,0	Haute
Extériorisé	3,0	1,7	3,1	3,7	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	2,9	2,8			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	3,1	3,2			
Création / reprise / Mixte (CR)	4,2	4,0	3,1	3,8	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	3,7	3,5	3,0	3,5	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Besoins psychologiques	
Moyenne de l'échantillon	70,4
Minimum de l'échantillon	42,1
Maximum de l'échantillon	90,5
Ecart type de l'échantillon	10,5

Schéma de pensée Rétrospectif	68,3	Non-Accomplissement de soi	67,1
Schéma de pensée Prospectif	73,2	Accomplissement de soi	74,5
Intelligence émotionnelle Basse	70,7	Relation à autrui Intériorisé	67,8
Intelligence émotionnelle Haute	70,9	Relation à autrui Extériorisé	73,7

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	59,7	66,9	67,5	75,8	Basse
Extériorisé	75,4	69,1	72,5	78,6	
Intériorisé	57,9	73,0	68,2	73,6	Haute
Extériorisé	64,9	79,8	70,5	79,1	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	66,9	70,8			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	73,2	70,2			
Création / reprise / Mixte (CR)	71,2	72,4	70,1	70,2	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	70,1	70,6	71,8	64,1	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Le besoin d'autonomie	
Moyenne de l'échantillon	69,3
Minimum de l'échantillon	33,3
Maximum de l'échantillon	100,0
Ecart type de l'échantillon	13,4

Schéma de pensée Rétrospectif	67,7	Non-Accomplissement de soi	65,3
Schéma de pensée Prospectif	71,4	Accomplissement de soi	73,8
Intelligence émotionnelle Basse	69,3	Relation à autrui Intériorisé	65,8
Intelligence émotionnelle Haute	69,8	Relation à autrui Extériorisé	73,3

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	57,4	66,3	59,6	78,6	Basse
Extériorisé	80,2	68,3	68,3	76,2	
Intériorisé	54,2	72,2	63,5	75,0	Haute
Extériorisé	66,7	76,2	72,6	77,9	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	61,9	66,7			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	72,8	67,2			
Création / reprise / Mixte (CR)	67,9	74,2	71,0	70,2	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	69,0	69,8	71,4	57,2	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Le besoin de compétences	
Moyenne de l'échantillon	71,4
Minimum de l'échantillon	36,1
Maximum de l'échantillon	97,2
Ecart type de l'échantillon	13,4

Schéma de pensée Rétrospectif	67,2	Non-Accomplissement de soi	67,9
Schéma de pensée Prospectif	76,2	Accomplissement de soi	75,5
Intelligence émotionnelle Basse	72,4	Relation à autrui Intériorisé	68,7
Intelligence émotionnelle Haute	71,0	Relation à autrui Extériorisé	74,7

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	62,7	65,5	72,3	77,8	Basse
Extériorisé	65,7	69,5	78,7	87,5	
Intériorisé	59,7	71,3	67,6	72,9	Haute
Extériorisé	63,9	79,2	72,6	80,7	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	67,1	74,7			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	71,0	73,3			
Création / reprise / Mixte (CR)	77,8	72,2	71,7	68,7	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	67,7	76,4	67,2	73,6	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Le besoin d'appartenance sociale	
Moyenne de l'échantillon	70,7
Minimum de l'échantillon	31,3
Maximum de l'échantillon	93,8
Ecart type de l'échantillon	12,5

Schéma de pensée Rétrospectif	69,8	Non-Accomplissement de soi	68,1
Schéma de pensée Prospectif	72,5	Accomplissement de soi	74,2
Intelligence émotionnelle Basse	70,5	Relation à autrui Intériorisé	68,9
Intelligence émotionnelle Haute	71,8	Relation à autrui Extériorisé	73,4

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	59,6	68,4	70,9	71,9	Basse
Extériorisé	78,5	69,5	71,6	74,0	
Intériorisé	59,9	75,0	72,9	72,9	Haute
Extériorisé	64,1	83,3	67,2	78,9	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	71,1	71,6			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	75,2	70,4			
Création / reprise / Mixte (CR)	69,1	70,9	68,0	71,1	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	72,9	67,0	75,4	63,0	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Satisfaction de vie	
Moyenne de l'échantillon	67,6
Minimum de l'échantillon	20,0
Maximum de l'échantillon	100,0
Ecart type de l'échantillon	19,2

Schéma de pensée Rétrospectif	68,0	Non-Accomplissement de soi	52,2
Schéma de pensée Prospectif	63,7	Accomplissement de soi	79,5
Intelligence émotionnelle Basse	64,7	Relation à autrui Intériorisé	64,3
Intelligence émotionnelle Haute	67,0	Relation à autrui Extériorisé	67,4

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	54,3	81,8	41,7	71,7	Basse
Extériorisé	62,2	80,0	42,2	83,4	
Intériorisé	45,8	81,1	55,6	82,5	Haute
Extériorisé	59,2	79,4	56,3	76,2	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	63,3	72,9			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	71,3	57,3			
Création / reprise / Mixte (CR)	63,9	72,0	58,2	62,9	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	76,4	79,5	76,0	52,5	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Estime de soi	
Moyenne de l'échantillon	70,9
Minimum de l'échantillon	46,7
Maximum de l'échantillon	100,0
Ecart type de l'échantillon	11,9

Schéma de pensée Rétrospectif	65,8	Non-Accomplissement de soi	66,2
Schéma de pensée Prospectif	73,4	Accomplissement de soi	73,1
Intelligence émotionnelle Basse	69,3	Relation à autrui Intériorisé	68,6
Intelligence émotionnelle Haute	70,0	Relation à autrui Extériorisé	70,7

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	63,0	67,2	71,7	78,4	Basse
Extériorisé	64,4	71,1	72,2	66,7	
Intériorisé	53,3	71,1	68,9	75,0	Haute
Extériorisé	63,3	73,3	72,5	82,2	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	64,8	75,8			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	66,3	72,7			
Création / reprise / Mixte (CR)	76,7	73,1	69,6	67,5	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	72,3	71,7	71,3	71,7	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Vie authentique	
Moyenne de l'échantillon	80,2
Minimum de l'échantillon	41,7
Maximum de l'échantillon	100,0
Ecart type de l'échantillon	13,8

Schéma de pensée Rétrospectif	77,2	Non-Accomplissement de soi	72,7
Schéma de pensée Prospectif	81,2	Accomplissement de soi	85,6
Intelligence émotionnelle Basse	79,5	Relation à autrui Intériorisé	76,7
Intelligence émotionnelle Haute	78,8	Relation à autrui Extériorisé	81,6

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	70,4	82,4	70,9	77,1	Basse
Extériorisé	80,6	86,1	75,0	93,8	
Intériorisé	65,6	77,8	79,2	90,6	Haute
Extériorisé	67,7	86,8	72,4	90,6	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	75,6	84,9			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	79,2	85,8			
Création / reprise / Mixte (CR)	72,2	82,7	79,9	76,1	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	79,8	75,7	89,2	84,4	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Réactivité à l'évaluation sociale	
Moyenne de l'échantillon	37,2
Minimum de l'échantillon	0,0
Maximum de l'échantillon	100,0
Ecart type de l'échantillon	22,0

Schéma de pensée Rétrospectif	38,8	Non-Accomplissement de soi	39,5
Schéma de pensée Prospectif	37,8	Accomplissement de soi	37,0
Intelligence émotionnelle Basse	41,6	Relation à autrui Intériorisé	44,3
Intelligence émotionnelle Haute	34,9	Relation à autrui Extériorisé	32,2

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	55,0	46,2	40,0	45,0	Basse
Extériorisé	43,3	33,3	20,0	50,0	
Intériorisé	43,3	26,7	53,3	45,0	Haute
Extériorisé	32,5	30,0	28,8	20,0	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	38,6	38,8			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	45,0	48,0			
Création / reprise / Mixte (CR)	35,0	36,7	35,9	41,3	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	35,4	43,3	28,0	12,5	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Réactivité aux conflits sociaux	
Moyenne de l'échantillon	42,3
Minimum de l'échantillon	0,0
Maximum de l'échantillon	100,0
Ecart type de l'échantillon	22,2

Schéma de pensée Rétrospectif	47,0	Non-Accomplissement de soi	45,5
Schéma de pensée Prospectif	39,3	Accomplissement de soi	40,8
Intelligence émotionnelle Basse	43,6	Relation à autrui Intériorisé	49,3
Intelligence émotionnelle Haute	42,8	Relation à autrui Extériorisé	37,0

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	58,9	50,0	55,0	25,0	Basse
Extériorisé	40,0	43,3	26,7	50,0	
Intériorisé	70,0	43,3	40,0	52,5	Haute
Extériorisé	32,5	38,3	41,3	24,1	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	38,6	43,8			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	55,0	40,0			
Création / reprise / Mixte (CR)	36,7	40,8	45,9	45,0	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	28,5	53,3	50,0	35,0	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Extraversion	
Moyenne de l'échantillon	62,0
Minimum de l'échantillon	12,5
Maximum de l'échantillon	100,0
Ecart type de l'échantillon	18,8

Schéma de pensée Rétrospectif	60,7	Non-Accomplissement de soi	60,5
Schéma de pensée Prospectif	63,9	Accomplissement de soi	64,2
Intelligence émotionnelle Basse	61,5	Relation à autrui Intériorisé	53,0
Intelligence émotionnelle Haute	63,2	Relation à autrui Extériorisé	71,6

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	48,1	52,7	42,3	64,1	Basse
Extériorisé	69,8	64,6	80,2	70,4	
Intériorisé	52,4	56,3	50,0	58,6	Haute
Extériorisé	66,4	75,5	74,6	71,5	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	59,8	64,9			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	62,2	46,3			
Création / reprise / Mixte (CR)	60,9	62,8	65,8	59,4	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	64,0	58,4	63,2	64,8	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Gérer son impact sur les émotions des autres	
Moyenne de l'échantillon	80,9
Minimum de l'échantillon	30,0
Maximum de l'échantillon	100,0
Ecart type de l'échantillon	14,1

Schéma de pensée Rétrospectif	79,7	Non-Accomplissement de soi	79,2
Schéma de pensée Prospectif	82,8	Accomplissement de soi	83,3
Intelligence émotionnelle Basse	76,7	Relation à autrui Intériorisé	76,9
Intelligence émotionnelle Haute	85,9	Relation à autrui Extériorisé	85,7

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	68,9	68,8	62,5	87,5	Basse
Extériorisé	86,7	73,3	78,3	87,5	
Intériorisé	77,5	83,3	80,0	86,3	Haute
Extériorisé	90,0	89,2	90,0	90,7	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	81,4	84,4			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	83,0	83,0			
Création / reprise / Mixte (CR)	78,3	80,0	77,4	83,8	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	78,5	75,8	84,0	92,5	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Agréabilité dans les relations	
Moyenne de l'échantillon	66,1
Minimum de l'échantillon	25,0
Maximum de l'échantillon	100,0
Ecart type de l'échantillon	14,6

Schéma de pensée Rétrospectif	66,2	Non-Accomplissement de soi	66,0
Schéma de pensée Prospectif	65,3	Accomplissement de soi	65,5
Intelligence émotionnelle Basse	67,0	Relation à autrui Intériorisé	58,8
Intelligence émotionnelle Haute	64,5	Relation à autrui Extériorisé	72,7

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	60,0	60,3	58,3	57,0	Basse
Extériorisé	84,2	71,3	60,2	84,7	
Intériorisé	61,8	52,8	61,1	59,0	Haute
Extériorisé	75,7	63,4	67,0	75,3	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	73,8	59,4			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	68,8	66,7			
Création / reprise / Mixte (CR)	69,0	58,8	71,1	75,0	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	62,0	61,1	68,9	55,6	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Evaluer les émotions chez les autres	
Moyenne de l'échantillon	68,1
Minimum de l'échantillon	14,3
Maximum de l'échantillon	100,0
Ecart type de l'échantillon	17,2

Schéma de pensée Rétrospectif	67,0	Non-Accomplissement de soi	68,3
Schéma de pensée Prospectif	64,8	Accomplissement de soi	63,5
Intelligence émotionnelle Basse	62,5	Relation à autrui Intériorisé	55,7
Intelligence émotionnelle Haute	69,2	Relation à autrui Extériorisé	76,1

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	56,2	63,7	60,8	28,6	Basse
Extériorisé	77,4	69,0	67,9	76,8	
Intériorisé	58,9	53,6	63,1	60,7	Haute
Extériorisé	79,5	77,4	82,6	78,1	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	59,7	74,1			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	60,4	70,0			
Création / reprise / Mixte (CR)	69,6	67,9	72,5	62,1	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	64,3	75,0	67,9	83,1	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Acceptation de l'influence extérieure	
Moyenne de l'échantillon	67,5
Minimum de l'échantillon	12,5
Maximum de l'échantillon	100,0
Ecart type de l'échantillon	19,7

Schéma de pensée Rétrospectif	62,0	Non-Accomplissement de soi	65,6
Schéma de pensée Prospectif	76,9	Accomplissement de soi	73,2
Intelligence émotionnelle Basse	71,3	Relation à autrui Intériorisé	64,1
Intelligence émotionnelle Haute	67,6	Relation à autrui Extériorisé	74,8

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	52,5	58,7	52,1	93,8	Basse
Extériorisé	68,1	79,2	80,6	85,4	
Intériorisé	60,4	52,8	70,8	71,9	Haute
Extériorisé	56,3	68,1	84,4	76,3	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	58,9	73,4			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	61,2	66,7			
Création / reprise / Mixte (CR)	61,1	78,5	67,6	68,8	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	63,2	61,1	69,2	82,3	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Synchrone	
Moyenne de l'échantillon	4,6
Minimum de l'échantillon	0,0
Maximum de l'échantillon	9,0
Ecart type de l'échantillon	2,3

Schéma de pensée Rétrospectif	5,3	Non-Accomplissement de soi	5,1
Schéma de pensée Prospectif	4,3	Accomplissement de soi	4,4
Intelligence émotionnelle Basse	4,6	Relation à autrui Intériorisé	4,2
Intelligence émotionnelle Haute	4,9	Relation à autrui Extériorisé	5,3

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	3,5	4,0	5,5	2,5	Basse
Extériorisé	7,3	4,3	4,3	5,0	
Intériorisé	5,3	6,3	4,7	2,0	Haute
Extériorisé	5,8	5,5	4,5	5,5	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	5,4	4,1			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	5,3	3,4			
Création / reprise / Mixte (CR)	4,8	3,0	5,5	3,3	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	5,4	3,7	5,2	6,5	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Asynchrone	
Moyenne de l'échantillon	4,0
Minimum de l'échantillon	0,0
Maximum de l'échantillon	8,0
Ecart type de l'échantillon	1,5

Schéma de pensée Rétrospectif	4,0	Non-Accomplissement de soi	4,0
Schéma de pensée Prospectif	4,0	Accomplissement de soi	4,1
Intelligence émotionnelle Basse	4,0	Relation à autrui Intériorisé	4,0
Intelligence émotionnelle Haute	4,1	Relation à autrui Extériorisé	4,0

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	3,8	4,2	4,0	3,5	Basse
Extériorisé	3,7	4,3	4,7	3,5	
Intériorisé	3,5	4,7	3,3	5,3	Haute
Extériorisé	4,8	3,2	4,0	3,9	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	3,6	3,5			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	4,1	3,8			
Création / reprise / Mixte (CR)	4,2	4,9	4,1	4,6	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	3,8	3,3	4,0	2,3	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Pérennes	
Moyenne de l'échantillon	5,2
Minimum de l'échantillon	1,0
Maximum de l'échantillon	9,0
Ecart type de l'échantillon	1,5

Schéma de pensée Rétrospectif	5,4	Non-Accomplissement de soi	5,3
Schéma de pensée Prospectif	5,0	Accomplissement de soi	5,0
Intelligence émotionnelle Basse	4,9	Relation à autrui Intériorisé	5,0
Intelligence émotionnelle Haute	5,5	Relation à autrui Extériorisé	5,4

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	4,7	4,8	5,0	4,0	Basse
Extériorisé	5,3	4,7	5,3	5,0	
Intériorisé	5,3	6,3	4,7	5,0	Haute
Extériorisé	6,8	5,0	5,6	5,5	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	4,7	4,5			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	5,3	3,8			
Création / reprise / Mixte (CR)	5,8	5,6	5,6	5,3	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	5,1	4,8	5,8	4,8	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Ephémères	
Moyenne de l'échantillon	3,5
Minimum de l'échantillon	0,0
Maximum de l'échantillon	7,0
Ecart type de l'échantillon	1,4

Schéma de pensée Rétrospectif	3,4	Non-Accomplissement de soi	3,6
Schéma de pensée Prospectif	3,6	Accomplissement de soi	3,5
Intelligence émotionnelle Basse	3,7	Relation à autrui Intériorisé	3,5
Intelligence émotionnelle Haute	3,3	Relation à autrui Extériorisé	3,5

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	3,6	3,4	4,0	3,5	Basse
Extériorisé	4,3	4,0	4,0	3,0	
Intériorisé	3,3	2,7	3,7	4,0	Haute
Extériorisé	2,8	3,3	3,0	3,8	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	4,3	3,8			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	3,2	4,6			
Création / reprise / Mixte (CR)	3,0	2,8	3,9	3,8	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	3,5	2,7	3,6	3,3	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Réactivité à l'échec	
Moyenne de l'échantillon	48,5
Minimum de l'échantillon	0,0
Maximum de l'échantillon	100,0
Ecart type de l'échantillon	17,1

Schéma de pensée Rétrospectif	50,9	Non-Accomplissement de soi	50,8
Schéma de pensée Prospectif	47,5	Accomplissement de soi	47,5
Intelligence émotionnelle Basse	49,8	Relation à autrui Intériorisé	50,4
Intelligence émotionnelle Haute	48,6	Relation à autrui Extériorisé	48,0

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	60,4	48,1	37,5	50,0	Basse
Extériorisé	54,2	45,8	45,8	56,3	
Intériorisé	62,5	37,5	54,2	53,1	Haute
Extériorisé	46,9	52,1	45,3	37,5	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	50,0	43,8			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	50,0	40,0			
Création / reprise / Mixte (CR)	41,7	45,8	49,3	51,6	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	46,2	60,4	57,5	50,0	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Réactivité au stress	
Moyenne de l'échantillon	37,9
Minimum de l'échantillon	4,3
Maximum de l'échantillon	97,8
Ecart type de l'échantillon	16,1

Schéma de pensée Rétrospectif	40,8	Non-Accomplissement de soi	39,5
Schéma de pensée Prospectif	34,8	Accomplissement de soi	36,1
Intelligence émotionnelle Basse	38,0	Relation à autrui Intériorisé	42,8
Intelligence émotionnelle Haute	37,6	Relation à autrui Extériorisé	32,7

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	54,5	42,2	35,9	33,7	Basse
Extériorisé	39,8	38,4	22,5	37,0	
Intériorisé	52,7	29,7	47,8	46,2	Haute
Extériorisé	30,5	38,4	32,3	23,0	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	38,8	39,7			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	42,8	39,6			
Création / reprise / Mixte (CR)	32,6	34,4	37,6	42,7	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	33,3	45,3	41,3	29,4	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Réactivité prolongée	
Moyenne de l'échantillon	30,3
Minimum de l'échantillon	0,0
Maximum de l'échantillon	100,0
Ecart type de l'échantillon	22,8

Schéma de pensée Rétrospectif	32,5	Non-Accomplissement de soi	29,7
Schéma de pensée Prospectif	26,8	Accomplissement de soi	29,6
Intelligence émotionnelle Basse	29,9	Relation à autrui Intériorisé	35,6
Intelligence émotionnelle Haute	29,4	Relation à autrui Extériorisé	23,7

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	52,1	30,8	25,0	25,0	Basse
Extériorisé	29,2	33,3	12,5	31,3	
Intériorisé	45,8	20,8	41,7	43,8	Haute
Extériorisé	12,5	35,4	18,8	16,5	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	25,0	39,1			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	28,1	35,0			
Création / reprise / Mixte (CR)	35,4	30,2	22,8	37,5	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	26,9	41,7	27,5	28,1	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Réactivité à la surcharge de travail	
Moyenne de l'échantillon	31,5
Minimum de l'échantillon	0,0
Maximum de l'échantillon	100,0
Ecart type de l'échantillon	22,6

Schéma de pensée Rétrospectif	36,7	Non-Accomplissement de soi	34,0
Schéma de pensée Prospectif	23,6	Accomplissement de soi	26,3
Intelligence émotionnelle Basse	25,8	Relation à autrui Intériorisé	36,3
Intelligence émotionnelle Haute	34,5	Relation à autrui Extériorisé	24,0

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	46,7	34,6	20,0	25,0	Basse
Extériorisé	33,3	36,7	10,0	0,0	
Intériorisé	56,7	20,0	50,0	37,5	Haute
Extériorisé	27,5	38,3	27,5	18,6	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	41,4	33,8			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	33,8	34,0			
Création / reprise / Mixte (CR)	16,7	20,0	33,5	38,8	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	30,8	30,0	44,0	25,0	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Réflexion cognitive	
Moyenne de l'échantillon	59,7
Minimum de l'échantillon	0,0
Maximum de l'échantillon	100,0
Ecart type de l'échantillon	36,9

Schéma de pensée Rétrospectif	57,6	Non-Accomplissement de soi	60,6
Schéma de pensée Prospectif	61,6	Accomplissement de soi	58,6
Intelligence émotionnelle Basse	58,3	Relation à autrui Intériorisé	68,0
Intelligence émotionnelle Haute	60,9	Relation à autrui Extériorisé	51,2

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	63,0	59,0	50,0	100,0	Basse
Extériorisé	33,3	33,3	77,8	50,0	
Intériorisé	91,7	77,8	77,8	25,0	Haute
Extériorisé	41,7	61,1	50,0	62,3	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	42,8	41,7			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	56,7	53,3			
Création / reprise / Mixte (CR)	83,3	66,7	62,8	50,0	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	74,4	61,1	40,0	66,7	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Consciencieusité	
Moyenne de l'échantillon	75,7
Minimum de l'échantillon	33,3
Maximum de l'échantillon	100,0
Ecart type de l'échantillon	13,5

Schéma de pensée Rétrospectif	71,4	Non-Accomplissement de soi	75,1
Schéma de pensée Prospectif	79,1	Accomplissement de soi	75,4
Intelligence émotionnelle Basse	74,1	Relation à autrui Intériorisé	70,5
Intelligence émotionnelle Haute	76,4	Relation à autrui Extériorisé	80,0

Schéma de pensée	Rétrospectif		Prospectif		**Intelligence émotionnelle**
Intériorisé	68,2	71,8	68,1	69,4	Basse
Extériorisé	75,9	68,5	83,3	87,5	
Intériorisé	64,6	61,1	81,5	79,2	Haute
Extériorisé	77,1	84,3	82,0	81,8	
Relation à autrui	Non-A	A	Non-A	A	**Accomplissement de soi**

Territoire	France		Maroc		**Etudes**
Création / reprise / Mixte (CR)	75,8	78,8			Bac à Bac+3
Développement / Mixte (CD, CDR)	70,7	81,7			
Création / reprise / Mixte (CR)	79,2	74,8	74,0	72,6	Bac+4 à Bac+8
Développement / Mixte (CD, CDR)	68,8	82,4	86,6	82,0	
Type de projet	30 ans et moins	Plus de 30 ans	30 ans et moins	Plus de 30 ans	**Générations**

Aurélien Ferry

L'accompagnement entrepreneurial :

la métamorphose des accompagnateurs en facilitateurs

Résumé

L'humanité est aujourd'hui soumise à des ruptures telles qu'elle n'a jamais connu, des mutations qui requestionnent la relation de l'humain au monde. Chacune de ces ruptures est le socle de nouveaux pans d'activités qui ne préexistaient pas auparavant. Pour inventer ces nouvelles activités, les nouvelles générations d'entrepreneurs et de startuppers s'intègrent dans des réseaux (intelligence collective), collabore avec des applications (intelligence artificielle), utilisent leurs émotions (intelligence émotionnelle) et recherchent des formations pour adultes (intelligence andragogique).

Les accompagnateurs deviennent des facilitateurs. Depuis 2014, nous en avons formé, équipé et sensibilisé une centaine, en France et au Maroc. Au total, 12.900 personnes désirant entreprendre ont ainsi pu bénéficier de cette nouvelle forme d'accompagnement par la facilitation. Nous avons ainsi pu créer la carte des capacités de ces nouveaux facilitateurs pour métamorphoser les accompagnateurs actuels.

Mots-clés : entrepreneuriat, accompagnement, facilitation, intelligence collective, intelligence artificielle, intelligence émotinelle

Résumé en anglais

Today, humanity finds itself subject to profound changes that have remained until know unknown, changes that question the relationship between humans and the world. Each change is the foundation of new areas of activity that did not exist before. To invent these new activities, the new generations of entrepreneurs and startuppers integrate into networks (collective intelligence), collaborate with applications (artificial intelligence), use their emotions (emotional intelligence), and look for adult education courses (andragogical intelligence).

Coaches gradually turn into facilitators. Since 2014, we have trained, equipped, and sensitized a hundred of them, in five French regions and five Moroccan regions. In total, 12,900 people wishing to become entrepreneurs have benefited from this new form of enabling support. We were able to create a skills map based on these new facilitators to transform current coaches.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurs, accompaniment, coaches, facilitation, facilitators, collective intelligence, artificial intelligence, emotional intelligence, andragogical intelligence