

## Penser autrement l'accompagnement entrepreneurial

### **Aramis Marin**

Université de Lorraine, France  
[aramis.marin@univ-lorraine.fr](mailto:aramis.marin@univ-lorraine.fr)

### **Michaël Benedic**

Université de Lorraine, France  
[michael.benedic@univ-lorraine.fr](mailto:michael.benedic@univ-lorraine.fr)

### **Salah Koubaa**

Université Hassan II de Casablanca, Maroc  
[salah.koubaa@univh2c.ma](mailto:salah.koubaa@univh2c.ma)

### **Nicole Saliba-Chalhoub**

Université Saint-Esprit de Kaslik, Liban et  
Université de Lorraine, France  
[nicolechalhoub@usek.edu.lb](mailto:nicolechalhoub@usek.edu.lb)

### **Christophe Schmitt**

Université de Lorraine, France  
[christophe.schmitt@univ-lorraine.fr](mailto:christophe.schmitt@univ-lorraine.fr)

**Mots-clés :** accompagnement entrepreneurial, intentionnalité, écosystème, néguentropie

**Résumé :** La contribution proposée ambitionne de donner à voir une manière autre de concevoir la recherche, voire de pratiquer le métier de chercheur, dans le domaine de l'accompagnement entrepreneurial et à l'aune de l'ambition d'une redéfinition de la « performance globale » de l'entrepreneur. Cette manière autre procède en fait d'une démarche scientifique, qui est celle de la recherche-action (Giard, Midler et Garel, 2004), et d'un positionnement épistémologique, en l'occurrence constructiviste, selon lequel l'entrepreneuriat est un processus continuellement en acte, se construisant chemin faisant (Lorino, 1999), au travers de la capacité de l'entrepreneur à concevoir et à actionnabiliser des artéfacts à destination d'un écosystème visé (Schmitt, 2018). Cette capacité est couplée aux compétences de problématisation du désir d'entreprendre, dont le cœur même est l'intentionnalité de l'entrepreneur, et de traduction de ce désir à l'adresse des différents acteurs qui l'entourent. Ensuite, par la confrontation à des points de vue diversifiés, le projet entrepreneurial gagne en sens, en cohérence, en robustesse, en soutenabilité et en durabilité. Mais attention, le processus n'est pas linéaire. Bien au contraire, on est face à des situations complexes qui oscillent entre ordre (la formalisation du projet, par exemple), désordre (l'émergence des interruptions dans l'exécution du projet) et organisation (d'une nouvelle configuration après crise) ; il s'agit d'une dynamique où les processus néguentropiques se font visibles par l'effort permanent que fournit le porteur du projet pour ajuster son cours d'action tout en donnant du sens à l'agir des acteurs de l'écosystème. Afin d'illustrer ces points, on présente le cas d'un jeune entrepreneur ayant bénéficié d'un accompagnement entrepreneurial, dans le cadre duquel on fera apparaître les différents éléments susmentionnés pour présenter ensuite des arguments théoriques et des outils qui permettront, aux accompagnateurs et aux chercheurs, de travailler sur ces notions afin de consolider une performance durable des projets entrepreneuriaux.

## 1. Introduction

L'accompagnement entrepreneurial est un domaine très dynamique avec notamment des structures de plus en plus spécifiques en fonction du profil des entrepreneurs rencontrés (âge, genre, thématiques portées par l'entrepreneur, service rendu, ...). Ce dynamisme est le reflet de l'évolution de notre société. Comme le rappellent Messeghem et al. (2020), « l'accompagnement entrepreneurial connaît depuis une dizaine d'années des transformations majeures ». Les travaux de recherche présentés dans cette communication s'inscrivent dans cette dynamique même. Plus particulièrement, il s'agit de s'interroger sur les pratiques d'accompagnement mises en place dans un dispositif pour de jeunes entrepreneurs. L'accompagnement pratiqué dans cette structure entrepreneuriale s'inscrit dans ce que Schmitt (2017) appelle l'« état gazeux » de l'entrepreneuriat. Cet état gazeux renvoie aux phases en amont de l'entrepreneuriat à la différence de l'« état de cristallisation » qui se concentre sur les phases en aval. Dans ces phases en amont, l'accompagnement entrepreneurial est avant tout centré sur la conception du projet entrepreneurial. Le recours à la différenciation entre l'état gazeux et l'état de cristallisation en matière d'accompagnement entrepreneurial n'est pas neutre. En effet, l'accompagnement entrepreneurial dans l'état gazeux amène à envisager le rôle de l'accompagnateur avant tout comme celui d'un facilitateur et non comme celui d'un réparateur (Schmitt, 2017b). Dans cette perspective, nous avons choisi trois thématiques dont deux très peu mobilisées dans la littérature sur l'entrepreneuriat afin d'apporter un regard nouveau sur l'accompagnement entrepreneurial. Ainsi nous sommes-nous centrés sur l'accompagnement de l'entrepreneur dans l'appréhension de son intentionnalité, son accompagnement dans la construction de son propre écosystème et, enfin, son accompagnement dans la prise en compte de la négentropie de ce même écosystème. Trop souvent, l'intentionnalité est mise de côté dans l'accompagnement entrepreneurial. En effet, il est plus simple de considérer la face visible de l'entrepreneuriat que sa face cachée. L'intentionnalité correspond à toute la dimension implicite et inconsciente de l'entrepreneuriat qui est rarement prise en considération. Le projet d'un entrepreneur n'est jamais le fruit du hasard. Il est mû par son intentionnalité. Pour travailler sur cette dimension, il convient toutefois d'aider l'entrepreneur à verbaliser et à formaliser cette intentionnalité dont, dans bien des cas, il n'en est pas lui-même conscient. L'écosystème a déjà fait l'objet de beaucoup de littérature dans le domaine de l'entrepreneuriat. Nous insistons tout particulièrement sur les dimensions d'interaction, de capital social et de confiance. Chaque élément, ainsi que l'organisation des éléments y afférents sont des conditions essentielles pour le développement du projet entrepreneurial de l'entrepreneur et, surtout, pour la mise en place d'un bon accompagnement entrepreneurial. Le troisième et dernier élément porte sur la dimension négentropique de l'entrepreneuriat. Envisager l'entrepreneuriat et l'accompagnement entrepreneurial sous cet angle permet de changer de perspective. Alors qu'habituellement, on se pose la question suivante : Comment se fait-il qu'il y ait du désordre dans une organisation ? ici, il s'agit plus de considérer l'entrepreneuriat comme une construction de sens par rapport à du désordre existant. Comment des choses qui sont éparses, sans liens visibles et qui n'ont pas de sens pour certaines personnes peuvent-elles se retrouver liées et avoir du sens pour d'autres ? En somme, notre contribution s'inscrit dans le paradigme de l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015a ; 2015b ; Schmitt & Julien, 2020), permettant de sortir de la dichotomie entre les approches portant sur la causation et l'effectuation, afin de considérer l'entrepreneuriat comme une relation non linéaire entre action et décision. Cette non-linéarité s'impose aussi à toutes les réflexions portant sur l'accompagnement entrepreneurial. Nous interrogeons, conséquemment,

au travers de cette contribution, la manière d'assurer un accompagnement entrepreneurial autre. Pour se faire, la contribution s'organise selon deux parties. La première, à partir d'un cas d'accompagnement que nous avons traité : nous y revenons sur le processus d'accompagnement afin de mettre en évidence les étapes de réussite du projet entrepreneurial. La seconde partie s'attarde sur les trois thématiques que nous avons choisi de mettre en avant : l'intentionnalité, l'écosystème et la néguentropie.

## **2. Un cas d'accompagnement d'un entrepreneur**

Dans ce cas, nous allons décrire comment un jeune agronome va concevoir un projet entrepreneurial étayé par des souvenirs d'enfance, en communiquant des valeurs lui permettant de traduire sa propre intentionnalité auprès d'un écosystème de parties prenantes. Nous souhaitons montrer comment l'accompagnement a aidé l'entrepreneur à rendre évidents les liens qu'il tisse entre lui, son projet et son écosystème, afin de donner de l'ordre et du sens à son agir, en vue d'une restructuration constante du projet et de ses valeurs.

### *2.1. La genèse du projet*

Franck est un jeune Français diplômé ingénieur agronome qui souhaite promouvoir les produits des compatriotes locaux impliqués dans l'agriculture biologique, tout en offrant une meilleure qualité d'alimentation aux habitants de Nancy, une ville de l'est de la France. Originaire du sud, il a connu durant toute son enfance, avec ses grands-parents, la « belle vie » des paysans. Il ne peut que, très souvent, rappeler à son bon souvenir, les matinées des dimanches de son enfance et de sa prime jeunesse, quand la dégustation d'un magret de canard ou du fromage Rocamadour faisait son bonheur. Aussi, dans ce sillage même et avec le goût de son enfance en mémoire, rejoint-il le Pôle entrepreneuriat étudiant de Lorraine (PeeL), dispositif universitaire en charge du développement de la culture entrepreneuriale et de l'accompagnement de porteurs de projet, en vue de travailler sur son projet, tout en étant accompagné.

Le projet en question consiste à proposer des produits bios locaux transformés, en l'occurrence des légumes de saison broyés, dans un burger de style français qu'il vend depuis un food truck qui parcourt la ville de Nancy, ainsi que par le biais de services de restauration buffet. Franck, comme tout entrepreneur, prend des risques, certes, financiers (suite aux investissements et achats réalisés), mais aussi personnels (car il affiche ses valeurs et ses croyances). Il travaille dans les circuits courts – et donc sur une dimension environnementale – car il est convaincu que ce serait mieux de la sorte, tant pour la planète que pour l'économie locale. Il enrichit, en outre, son entreprise d'une dimension sociale, parce qu'en mettant en relation producteurs et consommateurs, il permet le développement de liens forts qui tisseront ensuite un réseau de personnes partageant les mêmes valeurs et convaincues par la même cause (en particulier, celle du déploiement d'une économie sociale et solidaire).

Peu à peu, Franck parvient à se construire un réseau : des amis, d'anciens camarades de collège et de lycée, des fonctionnaires, des entrepreneurs, des investisseurs et des facilitateurs formant bientôt son écosystème. Dûment accompagné, il cherche à mieux utiliser les produits des agriculteurs locaux impliqués dans la production biologique. Pour ce faire, le voici qui conçoit son projet en ajoutant à la vente de son burger français celle de muffins, de yaourts, de sirop d'eau et /ou d'autres boissons locales. Son food truck se met à sillonner tout Nancy en cours de semaine et le territoire lorrain durant le week-end. Son entreprise de restauration rapide se voit,

par ailleurs, complétée par un service de restauration suite au fait que, dans l'accompagnement entrepreneurial, il s'est rendu compte de la difficulté de la gestion de la demande et de la dépendance d'un seul produit.

Dès qu'il doit présenter la valeur ajoutée de son entreprise, il lance son discours autour de trois points :

- La qualité : les burgers faits maison et le service de restauration présentent des produits de haute qualité et de goût distinctif ;
- Le respect de l'environnement : les fournisseurs de Franck sont certifiés en agriculture biologique, en prairies pâturées et autres procédures environnementales ;
- La contribution à la résilience du territoire : tous les ingrédients et produits sont locaux ; certains ont une appellation d'origine protégée, mais tous passent par des circuits courts.

De ce fait, notre entrepreneur partage avec son écosystème sa vision d'un monde quasiment sans pollution, mais aussi des valeurs communes pour une meilleure alimentation au plus près de la nature, pour le soutien de l'économie locale et pour la réconciliation du consommateur avec le producteur, tout en contribuant au développement des activités paysannes. Le défi est, certes, de taille, mais ni les modestes gains au départ, ni la faible distribution de produits biologiques de la terre ne parviennent à décourager Franck, qui continue de conforter le sens de son action et de mettre en acte, consécutivement, ses décisions.

## *2.2. Retour sur l'accompagnement du projet entrepreneurial*

Le succès de notre cas se voit dès les premiers mois d'activité. Après deux ans d'accompagnement, d'expérimentation, de co-construction et de modélisation continus, le projet de Franck a pris la forme d'une SARL ; au bout du sixième mois d'activité, l'entreprise a facturé onze mille euros. Aujourd'hui, 5 ans après, le changement d'échelle est une réalité : Franck déménage vers une friche pour installer de l'équipement semi-industriel avec une forte activité de vente de bœufs et une nouvelle activité de service aux producteurs locaux.

Une relecture des événements qui ont marqué les différents temps et étapes du projet permet de mieux comprendre son évolution et celle du réseau y afférant qui ont fini par donner naissance à son entreprise, en bonne et due forme, laquelle met clairement en lumière les idéaux de l'enfance, les rencontres scolaires marquantes, les opportunités de voyage, les rencontres informelles, les formations sur mesure, les expériences professionnelles, les concours entrepreneuriaux et les organisations de soutien qui ont construit une offre de valeur plutôt robuste.

Bien évidemment, le port et le déploiement d'un projet entrepreneurial ne vont pas sans certaines préoccupations ni sans certains problèmes. Dans le cas du début du projet de Franck, les problèmes de positionnement de la marque et de recherche de clients au début de la vie de l'entreprise s'étaient transformés par la suite en problèmes de production liés aux coûts des matières premières et au fait que Franck était seul dans l'exploitation de l'entreprise. Par exemple, lorsqu'il ne parvenait pas à retenir un cuisinier, cela posait un sérieux problème pour les commandes importantes. Et, cependant, ce qui prime dans l'optique de Franck, ce sont les choix des fournisseurs et des investisseurs, ainsi que les modèles de distribution dont il voudrait, coûte que coûte, qu'ils répondent à son éthique personnelle et à son bon sens d'ingénieur agronome, plutôt qu'à la nécessité urgente de gagner de plus en plus d'argent.

### 2.3. *L'accompagnement entrepreneurial : entre intentionnalité, écosystème et néguentropie*

L'accompagnement assuré par le PeeL a permis à Franck d'accéder à différentes formations et informations, de prendre conscience de certains éléments fondamentaux et de réfléchir, de se mettre en lien avec autrui, de se confronter au monde et d'y traduire ses valeurs, de participer à des concours, etc. Le contact avec l'université lui a fourni le premier espace de production, tandis que le soutien des organismes publics a contribué à la visibilité de l'entreprise. Le Mouvement des Entrepreneurs Sociaux (MOUVES, aujourd'hui appelé Impact France), ou le Centre de Jeunes Dirigeants (CJD), en tant qu'organisations civiles, ont facilité la mise en place d'un réseau avec un bon nombre d'entrepreneurs, ainsi que l'accès à des connaissances pratiques. Travailler sur un marché de producteurs lui a permis la rencontre des fournisseurs. La rencontre avec les bailleurs de fonds a également ouvert des possibilités d'accès à d'autres types de savoirs et a fourni un soutien moral en plus de l'appui financier.

C'est même le PeeL et le MOUVES qui incitent Franck à s'approprier le label d'entrepreneur social et de se distinguer des autres entrepreneurs par des choix personnels, en l'occurrence :

- L'achat de légumes biologiques, bien qu'ils soient parfois plus chers ;
- L'achat de produits principalement en Lorraine, ce qui limite nécessairement ses choix. Mais Franck est convaincu qu'il adopte, de la sorte, un modèle de court-circuit meilleur pour la planète et pour l'économie des populations du territoire ;
- Le refus de négocier les prix avec les producteurs, ce qui l'empêche d'avoir des marges plus élevées mais qui correspond à son éthique commerciale ;
- La continuelle mise en relation de ses fournisseurs et de ses consommateurs, ce qui est certainement chronophage mais correspond à l'une des valeurs qu'il défend initialement.

On constate, au final, que le succès d'un projet de création d'une entreprise, comme celle de Franck, dépend de la capacité de l'initiateur du projet à traduire ses valeurs, ainsi que la valeur économique du projet, en une valeur globale, qui découle de l'interaction entre tous les acteurs concernés et dont le nombre augmente, chemin faisant. Si les gens viennent à Franck, c'est autant pour un modèle économique durable, que pour sa personnalité et les valeurs morales qu'il défend. Dans le cas spécifique des « Fermiers d'Ici », on voit bien que les consommateurs doivent opérer un changement culturel pour transformer leurs habitudes de consommation.

Nous convenons du fait que la valeur doit être conscientisée, soulignée et conçue (Schmitt, 2012), car provenant de l'intentionnalité même de l'entrepreneur, elle doit faire l'objet d'une prise de conscience par l'entrepreneur, puis être mise en lumière et en mots en vue d'être traduite auprès des acteurs de l'écosystème, afin que le sens advienne de manière partagée. Si l'on ajoute, dans le cadre du cas de Franck, la dimension écologique, la manière d'analyser les activités productives par la valeur serait encore plus pertinente (Berger-Douce, 2014) et établirait les besoins éthiques du développement local et durable comme fondements d'un nouveau modèle de valeur (Schmitt et al., 2014), toujours en lien avec l'écosystème qui génère, comme dans tout système complexe, une réorganisation néguentropique.

### 3. Un accompagnement global, une approche originale

Dans cette partie, nous revenons sur les trois thématiques introduites dans la partie précédente à savoir l'intentionnalité, l'écosystème et la néguentropie. A travers ces trois thématiques, nous envisageons un certain nombre de questions nouvelles dans l'accompagnement entrepreneurial.

#### 3.1. De la question de l'intentionnalité

La nouveauté apportée dans le cadre de l'accompagnement des jeunes entrepreneurs, au sein du PeeL, consiste en une formation à la connaissance de soi et, plus particulièrement, à la mise en lumière du concept de l'« intentionnalité » (Husserl, 2010) et de son rôle dans l'avènement du sens et de la « directionnalité » (Heidegger, 1986) même du projet envisagé. Dans ce sillage, l'intentionnalité est à comprendre comme « la relation active de l'homme, ici l'entrepreneur, avec certains objets qu'il aura élus, souvent par un mouvement d'éléments de son inconscient. Aussi cette intentionnalité va-t-elle donner leur raison d'être aux actions de l'entrepreneur et les guider continuellement. Il n'est cependant pas possible d'avoir un accès direct à cette intentionnalité. Seules les traces liées aux actions en cours ou passées permettraient de la comprendre » (Schmitt & Saliba-Chalhoub, 2020). La formation en question s'adosse donc à un accompagnement personnalisé, permettant à l'entrepreneur de prendre conscience du fait que son projet est essentiellement mû par un vecteur intentionnel, qui lui est propre, « toute conscience [étant] conscience de quelque chose » de particulier (Husserl, 2000). L'esprit qui motive le projet devient donc le lieu de l'expérience et de la construction chemin faisant à la fois du projet concerné et de soi-même, dans une articulation permettant à l'entrepreneur de passer de l'« être-là » à l'« être-au-monde », puis à l'« être-avec » (Heidegger, 1986). Autrement dit, il s'agit d'adopter la méthode phénoménologique, en approchant le phénomène entrepreneurial, lors de son « état gazeux » bien évidemment et non lors de « l'état de cristallisation » (Schmitt, 2017b), par le biais de concepts de la philosophie moderne, dont les composantes sont essentiellement l'intentionnalité, le monde comme sens à construire et la subjectivité constituante de toute décision et de toute action dans le monde. Le travail d'accompagnement effectué, dans ce sillage, avec l'entrepreneur sur les « origines » de son ambition d'entreprendre, sur ses projets passés, actuels et futurs, permet à terme à celui-ci de prendre conscience de l'intentionnalité qui l'habite, qui l'amène à porter un projet entrepreneurial, à chercher à l'ancrer dans un écosystème, en vue de le partager avec le monde, dans lequel et sur lequel il voudrait agir, muni de valeurs communes, ou croisées et harmonisées (Husserl, 2009) et d'un sens mutualisé.

En réalité, il n'y a pas de projet entrepreneurial sans intentionnalité du porteur de projet en question (Schmitt, 2020a). L'intentionnalité vectorise, en effet, sa manière d'être au monde et traduit sa représentation du monde, ses motivations intimes, les valeurs qui nourrissent sa vie (Saliba-Chalhoub & Schmitt, 2017). Aussi est-ce la raison pour laquelle, dans le cadre de l'accompagnement entrepreneurial, il conviendrait de faire de cette composante structurante de la psyché humaine un véritable outil de travail, permettant au porteur de projet de gagner en discernement, en connaissance de soi, tout en donnant à son projet plus de cohérence et de robustesse. Car, réussir à déceler l'intentionnalité de l'entrepreneur rend l'accompagnement entrepreneurial plus efficace, mieux ciblé et plus solide. En tout cas, cela évite que l'accompagnement soit étayé par un projet qui, au final, ne représente pas la personnalité propre de l'entrepreneur et qui se retrouve abandonné, faute de conviction propre, d'adhésion forte, d'engagement réel... Or, comme l'affirme Schmitt, « *rare sont les cas où un travail conscient*

*et systématique portant sur l'intentionnalité de l'entrepreneur est effectué. Trop souvent, les démarches mises en place s'inscrivent dans une logique de rationalisation et/ou de normes sociales. C'est le cas par exemple des derniers nés dans le domaine comme ceux portant sur le business model ou encore le lean startup qui sont déconnectés de la connaissance de l'intentionnalité de l'entrepreneur » (Schmitt, 2019 : 150). Conséquemment, axer l'accompagnement entrepreneurial sur le seul produit ou sur le seul service envisagé par l'entrepreneur, en contournant le travail à mener sur l'intentionnalité qui donne à ceux-ci leur raison d'exister, serait se tromper de parcours.*

D'ailleurs, comme tous les étudiants entrepreneurs, Franck, lui, a bénéficié dès le début de son accession au dispositif du PeeL et lors de l'état gazeux de son projet, d'un ensemble de séminaires de formation à la connaissance de soi, à la gestion des émotions et au développement professionnel. Mais le plus important réside dans le fait qu'il ait bénéficié de l'outil structurant susmentionné, labellisé Intentio©, une méthode de travail sur l'intentionnalité dont l'enjeu est de mettre en lien les actions accomplies, celles en cours et celles envisagées, en en décelant le fil rouge. Trois différents temps sont donc engagés dans le cadre de cette méthode, en l'occurrence le passé révolu, le présent et le futur souhaité. *« Il s'agit d'aller au-delà de la face visible de l'iceberg, en l'occurrence le projet entrepreneurial tel qu'il se donne dans un tout premier temps, pour approcher des dimensions cachées à travers les différents projets portés dans le temps par l'entrepreneur » (Schmitt, 2019 : 151-152). Entendons ici par le mot « projets », non nécessairement des projets à dimension entrepreneuriale, mais toutes sortes de projets de type scolaire, familial, associatif, universitaire, sociétal, ... Dans ce sillage, le fil rouge permet de mettre au jour les motivations intimes, le sens mutuel, les valeurs communes que se partagent l'ensemble des décisions et des actions de l'entrepreneur, étendues sur l'axe syntagmatique du temps, l'axe même de la continuité et du prolongement du sens personnel et global.*

La mise en lumière de l'intentionnalité a ceci de très important : elle conforte, d'une part, la cohérence interne du projet porté par l'entrepreneur, en favorisant sa propre compréhension approfondie des raisons pour lesquelles il voudrait entreprendre ; et, d'autre part, elle génère une meilleure traduction de ce même projet auprès des parties prenantes concernées, en en consolidant donc la cohérence externe. De la sorte, deux trajectoires se retrouvent raffermies, celle qui lie le Moi de l'entrepreneur au projet qu'il porte et celle qui, pour sa part, lie le projet en tant que tel à ceux que l'on désigne par les acteurs de l'écosystème à construire. Car, il n'est pas donné d'emblée de rapprocher ni d'harmoniser la représentation du monde de l'entrepreneur avec celles des uns et des autres. D'où la nécessité d'aider l'entrepreneur à être tout à fait lucide sur l'intentionnalité qui prévaut à ses décisions, souhaits, attentes, actions, etc., afin qu'il puisse mieux y faire adhérer autrui, ou encore qu'il réussisse mieux à accepter de modéliser son projet à l'aune des recommandations qui lui seront faites.

En somme, l'outil Intentio© peut être appréhendé à la fois comme une mise en miroir de l'entrepreneur, qui se retrouve confronté à son « être-au-monde » (Heidegger, 1986), pour mieux déceler et comprendre l'objet dans le monde visé par sa conscience au travers de son projet, confrontation considérée comme une étape nécessaire pour faire advenir son « être-avec » (Heidegger, 1986), autrement dit la rencontre entre qui il est, le projet qu'il porte et ceux qui en sont destinataires, l'écosystème que l'entrepreneur s'est construit.

### 3.2. De la question de l'écosystème

S'agissant de l'écosystème, il peut être appréhendé comme une communauté économique soutenue par l'interaction d'individus et d'organisations (Moore, 1993). Il se comprend comme une variété d'acteurs en interaction au sein d'une même aire géographique. Ce système d'interdépendance génère des effets sur les possibilités d'action et les trajectoires empruntées par les acteurs impliqués. Dans une perspective entrepreneuriale, l'écosystème joue un rôle déterminant pour la formation et la trajectoire des entrepreneurs et des projets qu'ils comptent développer. L'écosystème entrepreneurial peut être considéré comme un portefeuille de ressources mobilisables par l'entrepreneur en vue de réaliser son projet. La diversité des acteurs qui composent l'écosystème est susceptible de favoriser son activité en lui apportant un soutien scientifique (i.e., universités, laboratoires R&D, etc.), financier (banques, organismes financeurs publics ou privés), des conseils (experts comptables, juristes, etc.) ou des outils et de la méthodologie au travers d'organismes soutenus par les pouvoirs publics notamment (Malherbe et Mensah, 2020). Une attention particulière doit être portée à la qualité des interactions entre les différents acteurs qui composent l'écosystème, notamment dans l'état gazeux de l'entrepreneuriat, car elles en conditionnent la durabilité, ainsi que l'efficacité des actions individuelles et collectives (Theodoraki, Messeghem et Rice, 2018). Les relations de l'entrepreneur avec les acteurs de l'écosystème peuvent être appréhendées dans une logique de réseau personnel, c'est-à-dire comme la façon dont le porteur de projet entrepreneurial s'encastre au sein du système social. Dans une perspective entrepreneuriale, Saleilles (2007 : 34) propose de définir le réseau personnel comme « *l'ensemble des individus ou organisations qui ont joué un rôle, positif ou négatif, lors de la création et du démarrage de l'entreprise, que ce soit passivement, réactivement ou proactivement, que cela ait été suscité explicitement par l'entrepreneur ou pas* ». La mobilisation de contacts existants et le développement d'un réseau de relations sociales *ad hoc* au sein de l'écosystème apparaît alors comme un processus de support au développement du projet entrepreneurial.

Au niveau de l'écosystème, une autre dimension est importante à travers le concept de capital social. Le concept de capital social, défini comme « la somme des ressources actuelles et potentielles encastrées dans, disponible au travers et dérivées du réseau de relations possédé par un individu ou unité sociale » (Nahapiet et Ghoshal, 1998), permet de mieux appréhender le substrat social de l'écosystème entrepreneurial. Le capital social est composé de trois dimensions interconnectées : structurelle, relationnelle et cognitive. Les deux premières dimensions renvoient respectivement à la structure (nombre, configurations, stabilité des liens) et à la nature des relations (niveau de confiance, identification mutuelle, partage de normes et d'obligations). La dimension cognitive renvoie directement à l'existence d'un langage commun et de représentations partagées (Inkpen et Tsang, 2005). Elle nécessite la construction de cadres de référence et de systèmes de significations communs. Le projet entrepreneurial est l'élément essentiel permettant d'instaurer et de consolider le lien entre l'entrepreneur et les acteurs de l'écosystème. Cette perspective se retrouve dans le modèle des 3M (Moi, Mon projet, Mon écosystème) proposé par Schmitt (2017b). En facilitant le partage de l'interprétation des événements et de l'environnement, la dimension cognitive favorise la traduction et le partage du sens à donner au projet. Dans un contexte entrepreneurial, le développement et la mobilisation d'un écosystème favorable à la réalisation d'un projet requièrent donc une capacité de l'entrepreneur à entretenir, structurer des liens et à traduire son intentionnalité auprès des acteurs hétérogènes qui composent son réseau. Par conséquent, un accompagnement entrepreneurial efficace doit permettre au porteur de projet de pouvoir développer son capital



social au sein de l'écosystème (tant sur le plan structurel, que sur les plans relationnel et cognitif). Toutefois, afin de pouvoir agir de façon pertinente sur ces différents leviers, le porteur de projet doit préalablement être préparé à mettre à l'épreuve son projet auprès des différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial. La préparation à la traduction de son intentionnalité en fonction des caractéristiques des différents acteurs de l'écosystème va, en effet, favoriser l'émergence d'un langage commun et d'une compréhension commune (qui renvoient à la dimension cognitive du capital social). Il s'agit d'un préalable à l'établissement de relations de confiance de la part des acteurs de l'écosystème envers le porteur de projet et, en même temps, d'un prérequis au développement de la dimension relationnelle de son capital social. En outre, le fait de bénéficier de la lisibilité de la structure d'accompagnement apparaît également comme un moyen supplémentaire au développement du capital social relationnel. En favorisant l'insertion du porteur de projet dans son environnement, la structure d'accompagnement contribue, en effet, à renforcer la légitimité et la confiance accordée au porteur de projet (Messegheem et Sammut, 2007). La confiance et la compréhension développées à l'aide de l'accompagnement permettent à l'entrepreneur social de créer et de consolider des relations contribuant ainsi au développement de la dimension structurelle de son capital social. C'est donc à ces conditions que le porteur de projet peut étoffer son réseau personnel, ainsi que le volume de ressources potentiellement mobilisables au service de son projet au sein de l'écosystème.

Dans cette perspective, un dispositif comme le PeeL joue un rôle essentiel car il participe activement à la construction d'un écosystème autour de l'entrepreneur. La confrontation rapide entre l'entrepreneur, son projet et les acteurs de son écosystème est un point important du développement des projets entrepreneuriaux au niveau de l'état gazeux. Si on part de l'idée qu'il est possible de construire un écosystème, en matière d'accompagnement, il convient de se demander comment il est possible d'aider l'entrepreneur à construire son propre écosystème. Le travail effectué au travers de l'outil Delphi-Entrepreneur© (Schmitt, 2017a) par les chargés de projet du PeeL va dans ce sens. Cela revient à s'intéresser à l'identification des acteurs et des modalités pour entrer en contact avec eux en plus des éléments de langage à travailler. Ainsi, Franck a travaillé sur les personnes qu'il était nécessaire de rencontrer dans l'état gazeux de son projet par rapport à sa représentation de son projet. Dans cette perspective, il a identifié dans ses priorités la construction et la structuration d'un réseau de fournisseurs par rapport aux valeurs de son projet. Au final, cela lui a permis de confronter ses représentations à celle des acteurs de l'écosystème. Si l'écosystème est une thématique clairement identifiée par les entrepreneurs, la problématique porte plus l'actionnabilité de cette thématique auprès des nouveaux entrepreneurs et, plus particulièrement, auprès des jeunes parmi eux. Il est donc nécessaire de renforcer l'accompagnement entrepreneurial autour de cette thématique.

### *3.3. De la question de la néguentropie*

La troisième et dernière thématique que nous avons voulu mettre en évidence est la néguentropie. En effet, une des approches les plus privilégiées au sein du PeeL, autrement dit dans la manière du PeeL d'accompagner l'entrepreneur, est l'approche néguentropique (Schmitt, 2021). Si l'entropie est définie comme étant la mesure de la quantité d'énergie perdue dans un système, la néguentropie donne de l'énergie contenue dans un système mis en dialogue avec d'autres systèmes (Morin, 1977). Le système en question échappe, de la sorte, à son désordre intérieur, comme à son isolement et peut, dès lors, se restructurer, se réorganiser et même assurer idéalement sa pérennité, grâce à une relation dynamique et continue avec les

composantes systémiques de son contexte. Un système néguentropique est donc ouvert ; il se caractérise par sa capacité de modélisation et par sa durabilité. Pour illustrer la néguentropie de la façon la plus simple, on reprend l'exemple de Carr-Chellman (2021). Laisser une chaussette par terre, ne pas entretenir votre jardin, ne pas réparer les problèmes électriques, etc., sont autant de manifestations du concept de l'entropie. Le système perd son énergie, se désintègre et, par conséquent, se dissipe. Il suffit de déployer un peu d'énergie pour ramasser votre chaussette, prendre soin de votre jardin et régler les problèmes électriques pour éviter le chaos. Ces différentes actions illustrent le concept de néguentropie pour limiter ou stopper la dégradation. Le facteur temps est incontournable pour comprendre le phénomène de néguentropie. Ce qui entraîne une transformation permanente de tout système. Un système corrélé avec le facteur temps passe de l'entropie à la néguentropie (Martin, 2016 : 83). Le dialogue entropie/néguentropie est une perspective évolutive des comportements de l'être humain pour mettre en évidence sa capacité de réguler les désordres (Masclat, 2011). La notion de l'énergie est au cœur de ce dialogue. Comme en physique, l'énergie peut être définie dans un système social, par définition vivant, comme la capacité et l'aptitude d'un acteur d'agir pour ré-établir l'ordre qui n'est pas nécessairement identique à l'ordre initial. Il s'agit d'agir pour créer aussi du sens et concevoir de nouvelles représentations.

C'est dans la perspective du paradigme de l'agir entrepreneurial que l'entrepreneuriat est vu comme un « *processus néguentropique consistant à chercher, à organiser les choses par rapport à du désordre ou à des problèmes ressentis et, par conséquent à donner du sens au présent par la projection d'un futur possible* » (Schmitt, 2015a : 123). Comme l'affirme Schmitt (2021), on retrouve ici le principe de « destruction créatrice », comme un processus qui conduit l'entrepreneur d'une situation de désordre vers une autre dans laquelle il met de l'ordre et organise les conditions significatives et robustes pour entreprendre en bonne et due forme. Ce principe cher à la théorie schumpétérienne traduit le dialogue entropie/néguentropie. La destruction créatrice est un processus de disparition d'activités productives obsolètes (entropie) qui sont remplacées par des activités nouvelles du fait des innovations réalisées – représentations – par l'entrepreneur innovateur (néguentropie). L'approche néguentropique se présente, dans ce sillage, comme une approche originale pour comprendre le processus entrepreneurial allant de la phase d'émergence, autrement dit de l'état gazeux, jusqu'à la phase de création de l'entreprise, autrement dit l'état de cristallisation, le cas échéant (Schmitt, 2021). Il s'agit d'un affranchissement du paradigme traditionnel, lequel est étayé par la séparation de la décision et de l'action, par la conviction du réel unique et par la posture de l'individualisme méthodologique. Cet affranchissement permet alors de voir que le processus entrepreneurial, s'il est un processus de dégradation de ressources, il n'en demeure pas moins qu'il est bien plus un processus de régénérescence, voire de création de nouvelles ressources et, par conséquent, de nouvelles situations de désordre que l'on gagnerait à appréhender selon la néguentropie. Le projet entrepreneurial de Frank limite la dégradation, en partie, du terrain lorrain par la valorisation des produits agricoles bios locaux. Ainsi, il a pu reconstituer le tissu consommateurs-producteurs locaux sur la base de nouvelles valeurs et limiter le chômage dû à la fermeture successives des mines depuis les années 70. Sa vision autour d'un modèle économique durable de son entreprise permet d'agir en limitant ses circuits dans la perspective d'un monde sans pollution. L'entrepreneur crée du sens à partir du désordre de son projet dans sa forme primordiale, désordre dans lequel il met, petit à petit, de l'ordre lorsqu'il conscientise son intentionnalité, priorise ses valeurs, entre en lien avec les acteurs de son contexte avec qui il confronte son projet pour le modéliser et répartit conséquemment les différents éléments en

fonction de ses représentations (Schmitt, 2020b). Les représentations de Frank ne peuvent être dissociées des idéaux de son enfance, de ses rencontres scolaires marquantes, des opportunités de voyage, de ses rencontres informelles et de ses expériences professionnelles, ainsi que des différentes compétitions entrepreneuriales entreprises. Le facteur temps est déterminant dans l'évolution de ces représentations.

La performance du projet entrepreneurial dans une perspective de néguentropie est collective et durable. Frank, un entrepreneur qui agit pour limiter la dégradation du terrain lorrain donne l'occasion aux agriculteurs locaux de valoriser davantage leurs produits. La performance collective s'illustre aussi par son refus de négocier les prix des fournisseurs. Il se préoccupe de leur performance et sort de l'individualisme classique de l'entrepreneur capitaliste. Cet aspect est déterminant pour assurer une performance durable dans le sens de pérenne mais aussi dans le sens de l'environnement. La perspective néguentropique de l'entrepreneuriat appelle les chercheurs et praticiens à repenser les théories et les actions d'accompagnement des entrepreneurs. Il est important d'aller au-delà des logiques de causation et d'effectuation pour une perspective globale de l'agir entrepreneurial à travers l'improvisation et la problématisation. Cette dernière est à ne pas comprendre dans le sens de résolution de problème, comme le souligne Schmitt et Julien (2020). « *Problématiser nécessite une réelle prise de conscience de l'entrepreneur, de son écosystème, de son projet et de sa personne propre* », (Schmitt et Julie, 2020 : 140). Voir l'entrepreneuriat à travers une lentille de néguentropie ne va certainement pas régler tous les problèmes liés à l'accompagnement. Mais si l'entrepreneur commence à identifier où l'énergie est perdue (entropie), il sera plus facile pour lui d'établir les priorités et d'agir dans le sens d'améliorer le système qui l'entoure. Ce travail sur la construction de sens s'est fait à travers la construction du projet à l'aide de l'outil IDÉO© (Schmitt, 2012). En réunissant ce qui est éparé, Franck a construit du sens à partager avec les acteurs de son écosystème. La construction de sens doit être vue comme un équilibre dynamique et non statique. En effet, le travail d'aller et retour avec le terrain permet à Franck de tester la cohérence et la robustesse de son projet. Ce dernier évolue en fonction des rencontres faites, d'où la nécessité d'identifier et d'organiser la construction de l'écosystème de l'entrepreneur.

#### **4. Conclusion**

Notre communication avait pour objectif d'interroger la manière d'assurer un accompagnement entrepreneurial dans l'état gazeux de l'entrepreneuriat. Ainsi, dans une première partie, avons-nous présenté un cas d'accompagnement entrepreneurial avec mise en perspective des éléments qui en ont permis la réussite. Dans une seconde partie, nous avons cherché à prendre du recul à l'égard de ces mêmes éléments, à travers le prisme de trois thématiques : l'intentionnalité, l'écosystème et la néguentropie. Nous arrivons à la conclusion que l'accompagnement entrepreneurial nécessite une articulation forte entre trois dimensions : l'intentionnalité, l'écosystème et la néguentropie. Cette articulation peut se comprendre à la lumière de la grille de lecture des 3M (Moi, Mon projet, Mon écosystème), où l'intentionnalité renvoie à la dimension du Moi, la néguentropie en même temps à la construction de sens lié au projet et à la construction de l'écosystème de l'entrepreneur. Ainsi, accompagner un entrepreneur, consisterait à l'aider à mieux comprendre le lien entre son projet et son rapport au monde afin que ce projet soit plus robuste dans le temps et que l'entrepreneur puisse le partager avec les acteurs de l'écosystème qu'il a construit.

Pour aller plus loin par rapport à ces trois dimensions et à leur articulation, des pistes de recherche intéressantes semblent se dessiner à travers un cadre théorique et méthodologique. Du point de vue théorique, le recours à la systémique peut être une perspective intéressante pour en comprendre l'articulation. Cela renvoie à l'importance des situations pour aborder l'entrepreneuriat (Fayolle, 2004 ; Schmitt, 2017a). Du point de vue méthodologique, le fait de vouloir aborder les interactions des trois dimensions que sont l'intentionnalité, l'écosystème et la néguentropie, ouvre des possibilités au niveau des approches basées sur l'interactionnisme nécessitant dès lors de nouvelles approches pour comprendre de façon générale l'entrepreneuriat et, plus particulièrement, l'accompagnement entrepreneurial. Des chercheurs ont déjà ouvert la voix dans ce sens, en l'occurrence Steyaert (2007), Schmitt (2015a ; 2015b 2017a ; 2017b et 2020) et, plus récemment, Sarasvathy (2022).

## 5. Références

- Berger-Douce, S. 2014. « Les éco-entrepreneurs, nouveaux acteurs du progrès social ? ». *Entrepreneuriat, développement durable et territoires*. Paris : Hachette Supérieur. 49-67.
- Carr-Chellman, A. 2021. "A Concept from Physics Called Negentropy could Help your Life Run Smoother". *The Conversation*. March, 12.
- Fayolle, A., 2004. « A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine ». *Revue Internationale PME*, Vol 17, (n°1). 101-121.
- Giard, V., Midler, C. et Gareil, G. 2004. *Faire de la recherche en management de projet*. Paris : Vuibert / FNEGE.
- Husserl, E. 2000. *Méditations cartésiennes. Introduction à la phénoménologie*. Paris : J. Vrin.
- Husserl, E. 2009. *Leçons sur l'éthique et la théorie de la valeur*. Paris : P.U.F.
- Husserl, E. 2010. *L'idée de la phénoménologie*. Paris : P.U.F. « Épiméthée ».
- Heidegger, M. 1986. *Être et temps*. Paris : Gallimard.
- Inkpen, A.C., Tsang W. 2005. "Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer". *Academy of Management Review*, 30 (1). 146-165.
- Lorino, P. 1999. « Le sens giratoire et le chameau ». G.R.A.S.Q.U.E. *Entre systémique et complexité, chemin faisant*. Paris : P.U.F. 147-156.
- Malherbe, M., Mensah, A. 2020. « Les déterminants de la performance d'un écosystème entrepreneurial : une étude exploratoire ». *Actes de la XXIX<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*.
- Martin, M. 2016. *La pensée systémique analysée à l'aune de l'entropie. Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 11 (2). 81-104.
- Masclet, G. 2010. « Entre chaos et entropie : une solution à la crise ? ». *Le journal des psychologues*, (n°283). 22-25.
- Messeghem, K., Sammut, S. 2007. « Poursuite d'opportunité au sein d'une structure d'accompagnement : entre légitimité et isolement ». *Gestion 2000*. 65-81.

- Messeghem, K., Sammut, S., Temri, L., Saint-Jean, É. (2020). « Les mutations de l'accompagnement entrepreneurial ». *Revue française de gestion*, (n° 286). 59-67. <https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00417>
- Moore, J.F. 1993. "Predators and Prey: A New Ecology of Competition". *Harvard Business Review*. (71). 75-86.
- Morin, E. 1977. *La nature de la nature*. Paris : Seuil.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. 1998. "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage". *Academy of Management Review*. 23 (2). 242-266.
- Saieilles, S. 2007. « Le réseautage chez les entrepreneurs néo-ruraux ». *Revue de l'Entrepreneuriat*. Vol. 6, (n°1). 73-91.
- Saliba-Chalhoub, N., Schmitt, C. 2017. « De l'emprise de l'inconscient dans les organisations. Voyage en complexité interpersonnelle ». In *Projectics / Proyética / Projectique*, 2017/1 (n°16). 87-100. DOI : 10.3917/proj.016.0087. URL : <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-1-page-87.htm>
- Sarasvathy, S. 2022. "10 Years after. Update since Interview" (from last chapter of Pink book 2) ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, (n° 21). 155-159. <https://doi.org/10.3917/entre.hs1.0155>
- Schmitt, C., Julien, P-A. 2020. « Causation, effectuation, improvisation et agir entrepreneurial : pour une approche renouvelée et intégrative de l'entrepreneuriat ». *Projectics / Proyética / Projectique*, 2020/1, (n°25). 131-153.
- Schmitt, C., Saliba-Chalhoub, N. 2020. « L'intentionnalité de l'entrepreneur sous les regards croisés du chercheur et du thérapeute ». *Les faces cachées de l'entrepreneuriat*. Paris : Éditions Management & Société.
- Schmitt, C., Gomes Santos, L., Husson, J. 2014. « Le développement de la valeur et les modèles de la valeur en entrepreneuriat ». *Université et Entrepreneuriat : l'expérience lorraine*. Paris : Hachette. 151-158.
- Schmitt, C. 2021. *Sept clés pour (s') entreprendre*. Québec : Presses Universitaires du Québec.
- Schmitt C., 2020a. *Nouvelles perspectives en entrepreneuriat*. Paris : Vuibert.
- Schmitt, C. 2020b. « Du paradoxe de l'action à l'action entrepreneuriale dans les recherches en entrepreneuriat ». *Revue Entrepreneuriat*. Vol. 19, (N° 3). 93-116.
- Schmitt, C. 2019. *Entrepreneuriat. Concepts, méthodes, actions*. Paris : Dunod. « Aide-mémoire ».
- Schmitt, C. 2017a. « Les situations de gestion. Entre intentionnalité et problématisation ». *Projectics / Proyética / Projectique*, 2017/2, (N°17). 9-24. URL : <https://hal.univ-lorraine.fr/hal-02365619/document>
- Schmitt, C. 2017b. *La fabrique de l'entrepreneuriat*. Paris : Dunod.
- Schmitt, C. 2015a. *L'agir entrepreneurial. Repenser l'action des entrepreneurs*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Schmitt, C. 2015b. « La place de l'action dans la recherche en entrepreneuriat : pour le développement d'un agir entrepreneurial ». *Projectics / Proy ctica / Projectique*, 2015/3, (n 15). 113-128

Schmitt, C., Gomes Santos, L., Husson, J. (2014). « Le développement de la valeur et les modèles de la valeur en entrepreneuriat ». Dans C. Schmitt (dir.), *Université et Entrepreneuriat : l'expérience lorraine*. 151-158. Paris : Hachette.

Schmitt, C. 2012. « ID O  : une méthode pour aider l'entrepreneur à concevoir un scénario à partir d'une opportunité ». Dans L.J. Filion, C. Ananou, C. Schmitt, *Réussir sa création d'entreprise sans business plan*. 99-112. Paris : Eyrolles.

Steyaert, C. 2007. "'Entrepreneuring' as a Conceptual Attractor? A Review of Process Theories in 20 years of Entrepreneurship Studies". *Entrepreneurship and Regional Développement*, 19, November. 453-477.

Theodoraki, C., Messeghem, K., Rice, M.P. 2018. "A Social Capital Approach to the Development of Sustainable Entrepreneurial Ecosystems: an Explorative Study". *Small Business Economics*. 51(1). 153–170. <http://www.jstor.org/stable/44697330>