

Questionner l'action collective dans la construction de l'identité d'entrepreneurs sociaux en devenir

Julie Solbreux

UNamur, IRDENA, Rempart de la Vierge, 5000 Namur, Belgique

julie.solbreux@unamur.be

Sophie Pondeville

UNamur, IRDENA, Rempart de la Vierge, 5000 Namur, Belgique

sophie.pondeville@unamur.be

Frédéric Dufays

HEC Uliège, Rue Louvrex 14, 4000 Liège, Belgique

frederic.dufays@uliege.be

Julie Hermans

UCLouvain, LouRIM, Place des Doyens 1, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique

julie.hermans@uclouvain.be

Mots-clés : Entrepreneuriat social ; identité narrative ; efficacité collective ; éducation ; apprentissage expérientiel conversationnel.

Résumé : La construction de l'identité de l'entrepreneur social suscite un intérêt croissant. Un défi important consiste à construire des identités pleines d'espoir pour l'avenir tout en étant critique vis-à-vis des idéaux romantiques qui sous-tendent parfois les discours sur l'entrepreneuriat social. Face à ce défi, nous explorons la manière dont les étudiants en entrepreneuriat social racontent leurs expériences entrepreneuriales et écrivent des histoires alternatives sur eux-mêmes, leurs équipes et le reste du monde face aux discours dominants d'injustices sociales et environnementales. Cette recherche permet de répondre aux questions suivantes : quels sont les moments charnières qui fournissent aux individus une base pour explorer des voies alternatives et comment l'action collective influence les individus lorsqu'ils imaginent de quoi est fait le futur. A travers une analyse holistique du contenu et de la forme des récits des étudiants, nous identifions des leviers pour imaginer des futurs incertains mais positifs, notamment en développant un sentiment de compétence de son collectif (i.e. en efficacité collective). Notre analyse révèle que, selon la quête de l'apprenant, le travail en équipe est associé à différentes stratégies : engagement pour des valeurs, réévaluation de ressources, réévaluation de soi ou renégociation de postures. Cela a des implications pour la recherche, ouvrant l'exploration des identités narratives à travers les expériences vécues des individus, seuls, en équipe et en tant que membres de communautés. Notre approche encourage également à s'intéresser à la notion d'efficacité collective au-delà du construit d'auto-efficacité généralement étudié en entrepreneuriat.

1. Introduction

La construction de l'identité de l'entrepreneur social suscite un intérêt croissant (Kimmitt et Muñoz, 2018; Leitch et Harrison, 2016) car elle offre une voie pour comprendre comment les entrepreneurs sociaux se perçoivent et perçoivent leur entreprise, et comment les identités émergentes facilitent l'accès aux ressources (Jones, Latham et Betta, 2008; Mmbaga, Mathias, Williams et Cardon, 2020). Alors que certains explorent la manière dont les identités individuelles évoluent conjointement avec l'identité de l'entreprise (Lewis, 2016), d'autres s'interrogent sur la manière dont les individus se rapportent à la posture messianique souvent véhiculée dans les récits sur l'entrepreneuriat social (Dey et Steyaert, 2010; Nicholls et Cho, 2006). Un important défi sous-jacent consiste à s'appuyer sur des identités qui critiquent les idéaux romantisés derrière l'entrepreneuriat social (Dey et Steyaert, 2010) tout en gardant l'espoir que les injustices sociales peuvent être surmontées (Kimmitt et Muñoz, 2018).

Les récentes conversations sur l'entrepreneuriat collectif remettent en question la posture héroïque de l'entrepreneur social (Drakopoulou Dodd et Anderson, 2007 ; Spear, 2019 ; Roger, 2019), ce qui a des conséquences profondes sur l'étude de la construction identitaire de l'entreprise, souvent considérée comme fortement influencée par le fondateur principal, et sur les études de l'entrepreneuriat social en tant que revendication identitaire. D'une part, les individus embrassant une posture messianique pourraient passer à côté de la dimension collective de leur projet. D'autre part, les individus qui ne s'associent pas à cette posture héroïque pourraient se sentir dépassés par les injustices sociales et écarter l'entrepreneuriat comme une voie possible (Hockerts, 2018 ; Hockerts, 2015). Il est donc important de mieux comprendre comment les individus imaginent des futurs incertains mais positifs, et le rôle de l'action collective dans l'ouverture de telles voies alternatives. Ce phénomène est particulièrement important pour l'apprentissage de l'entrepreneuriat social dans l'enseignement supérieur. Premièrement, du point de vue de l'individu, c'est un moment où le jeune expérimente le passage de l'enfance à l'âge adulte par un processus de développement identitaire qui questionne la manière de prendre part à la société (McLean et Syed, 2015). Deuxièmement, du point de vue du contexte, Tracey et Phillips (2007) soulignent le "défi identitaire" de l'éducation à l'entrepreneuriat social dans les écoles de commerce. Les cours d'entrepreneuriat dans les écoles de commerce ont été identifiés comme des lieux de reproduction des systèmes sociaux (Akrivou et Bradbury-Huang, 2015). Les étudiants sont alors pris entre reproduction des stéréotypes existants, et opportunités de distanciation, notamment en proposant des cours favorisant leur déconstruction. Ainsi, il s'agirait de rendre

visible la posture messianique et à construire un e contexte favorable à la construction d'identités plus authentiques.

Dans cette recherche, nous nous intéressons à la façon dont les étudiants racontent leurs expériences entrepreneuriales et écrivent des histoires alternatives face aux discours dominant des injustices sociales et environnementales. Nous posons la question suivante : *quels sont les moments charnières qui fournissent aux individus une base pour explorer des voies alternatives et comment l'action collective influence les individus lorsqu'ils imaginent de quoi est fait le futur ?* Guidés par Lawrence et Maitlis (2012) et par la méthode d'échafaudage de conversations (White et Epston, 2004 ; Solbreux et al. 2022), nous invitons les étudiants à "re-raconter" des histoires de moments d'exception (micro), à contextualiser leurs luttes au sein de structures (macro), et à co-crée en équipe des histoires polyphoniques orientées vers le futur (méso). Conformément à l'apprentissage expérientiel conversationnel (Baker et al., 2005), ces conversations offrent aux étudiants la possibilité de transformer leurs expériences d'entrepreneuriat social en nouvelles connaissances. Nous examinons empiriquement la manière dont les étudiants ont vécu ces conversations intra et interpersonnelles à travers l'analyse de récits qui ont été recueillis tout au long d'un cours d'entrepreneuriat social et durable dans une école de commerce belge.

En utilisant une analyse holistique du contenu et de la forme des récits, nous montrons comment les individus se racontent en tant que témoins, résistants, victimes ou perpétrateurs d'injustices sociales ou environnementales. Nous trouvons des passages charnières dans la prise de conscience des moments d'exception qui offrent de nouvelles perspectives pour explorer des voies alternatives. Nous analysons les histoires d'individus, seuls ou en équipe, qui élaborent et adoptent des stratégies pour surmonter les obstacles, les aidant ainsi à prendre confiance en leurs compétences. Le travail en équipe ouvre la voie à différentes stratégies : engagement pour des valeurs, réévaluation de ressources, réévaluation de soi ou renégociation de postures. Nous mettons en évidence les trajectoires émergentes vers un avenir incertain mais optimiste.

2. Cadre conceptuel

Inspirés par les travaux de White et Epston (2004) ainsi que par les théoriciens du care tels que Dutton et al. (2006), Lawrence et Maitlis (2012) identifient trois types de pratiques narratives qui peuvent être utilisées dans les organisations, en seul et en équipe, et qui contribuent à ouvrir les possibles : la construction d'histoires de moments « étincelants » où les individus sont libérés de leur problème, la coconstruction d'histoires polyphoniques

orientées vers le futur avec les autres membres du collectif et la contextualisation des luttes dans un système social. Ces pratiques narratives promouvraient une ontologie du possible : un système de croyances qui souligne que le passé et le futur sont socialement construits (Lawrence et Maitlis, 2012 : 641). En utilisant des pratiques narratives, les équipes pourraient plus facilement appréhender les difficultés passées, y trouver du sens aujourd'hui, et se projeter vers un avenir qui ne les enferme pas dans le problème.

La co-construction d'histoires communes ouvre alors les possibilités d'action tout en restant critique vis-à-vis du problème (Lawrence et Maitlis, 2012), notamment lorsqu'il s'agit de projeter des récits porteurs d'espoir pour l'avenir (Maitlis, 2009). En effet, les individus mettent en récit leurs histoires individuelles et collectives, qui ne sont pas la vérité complète et peuvent être délibérément élargies pour intégrer de nouveaux points de vue alternatifs, ouvrant ainsi les possibilités d'action (Beech 2017). De plus, cette approche considère que les luttes individuelles sont souvent enracinées dans des contextes sociaux et politiques. En entrepreneuriat social, les individus pourraient utiliser ces pratiques pour imaginer de nouvelles façons d'agir et faire face aux injustices sociales et environnementales qui, souvent, paraissent insurmontable (Hockerts, 2018 ; Hockerts, 2015).

Pour mettre en œuvre ces pratiques narratives, White (1999) propose une technique de « conversation en échafaudage » qui facilite la réflexivité de l'individu et l'invite à se mettre en récit. White (1999) décrit comment certaines séquences de questions sont comme des échafaudages qui "aident" les individus à réinterpréter leur expérience, éveille leur curiosité et développe leur imagination. Dans un contexte éducatif, ces conversations invitent les apprenants à répondre à des questions sur leurs **actions** (que font-ils ?), leurs **intentions** (pourquoi le font-ils ?) et leurs **relations** avec les autres (voir aussi Solbreux et al. 2022).

Ensemble, ces trois dimensions de l'action, de l'intention et des relations créent ce que Baker et al. (2005) appellent un espace d'apprentissage expérientiel conversationnel (voir figure 1) et au sein duquel les étudiants peuvent donner du sens à leurs expériences et les transformer en connaissances. Les questions d'échafaudage stimulent les efforts des apprenants pour comprendre comment leurs expériences actuelles sont influencées par leur interprétation du passé, leur vision d'eux-mêmes et leurs espoirs pour l'avenir. Elles offrent un point de départ pour l'intégration de leur identité dans la classe (Yip et al., 2020) : qui suis-je par rapport à mes actions et mes intentions ?

personnelles (ci-après " intentions ") et la manière dont ces intentions sont exprimées (ou non) dans au travers de ses actions. En structurant des espaces de conversation au niveau micro, les étudiants explorent leur "moi" en termes d'intentions et d'actions connexes.

Au niveau méso, la dialectique de l'"**intersubjectivité**" concerne les conversations dans des situations interpersonnelles. Les apprenants peuvent discuter de leurs intentions et de leurs actions avec leurs interlocuteurs dans un mouvement inside-out (influençant l'extérieur) outside-in (influencé par l'extérieur): les intentions personnelles sont mises en œuvre " vers l'extérieur" avec les autres comme participants ou témoins. Ils peuvent également intégrer les expressions d'intentions et d'actions des autres dans un mouvement « vers l'intérieur », réfléchissant ainsi à l'influence que le collectif a sur eux.

Enfin, au niveau macro, la dialectique de l'"**hospitalité**" explore la tension entre le statut et la solidarité lorsque le soi est en relation avec d'autres êtres humains et espèces vivantes à un niveau plus large. Le statut fait référence à la reconnaissance de positions privilégiées qui peuvent guider les conversations en régulant les flux d'expression entre les participants en fonction de leur qualité d'expert ou d'autres sources de domination, notamment les relations de pouvoir au sein des systèmes sociaux existants. La solidarité fait référence à l'inclusion dans les conversations des voix des absents, c'est-à-dire des voix réduites au silence (Baker et al., 2005 ; Freire, 2018) qui peuvent souffrir d'un manque de légitimité ou de visibilité. Le fait de permettre des espaces de conversation au niveau macro invite les étudiants à considérer la position influente des participants et des absents des systèmes plus larges concernant leurs intentions et actions collectives et individuelles.

Nous proposons donc un modèle d'intégration identitaire en échafaudage au travers duquel les apprenants peuvent engager des conversations aux niveaux micro, méso et macro. Comme dans une conversation, l'intégration de l'identité est bidirectionnelle et implique une posture par laquelle l'apprenant est à la fois influencé et influent. Ils y trouvent l'opportunité de s'exprimer sur leurs processus de création de sens: la façon dont ils vivent leurs expériences entrepreneuriales et écrivent des histoires alternatives sur eux-mêmes, leurs équipes et le reste du monde face aux discours dominants d'injustices sociales et environnementales.

3. Méthodes et données

Dans cette recherche, l'objectif est de participer à la construction des connaissances en révélant, à travers des mécanismes narratifs, les prises de décision et de sens implicites des

étudiants (Raelin, 2007). L'ambition n'est pas de changer les récits de vie des étudiants mais de "décentrer" leur perception de la réalité et de l'ouvrir à des niveaux supérieurs de considération sociale (Hammack, 2008).

Nous demandons aux étudiants de rédiger des journaux réflexifs, qui répondent à un double objectif. Tout d'abord, l'objectif pédagogique est d'accompagner la prise de conscience des étudiants sur leurs connaissances implicites par le développement de leur capacité réflexive (Raelin, 2007). Cela est particulièrement utile dans les cours d'entrepreneuriat social où les discours concurrents créés par le contexte global et local font de la construction de l'identité un projet réflexif très personnel (Giddens, 1991). Deuxièmement, à des fins de recherche, les journaux réflexifs saisissent les signes de la construction de sens des étudiants et deviennent des données empiriques pour l'analyse des histoires de vie. Ils fournissent des traces de la compréhension qu'ont les étudiants de leur intégration identitaire (cohérence et continuité de soi) en racontant leurs souvenirs, comment ils se voient aujourd'hui et comment ils imaginent l'avenir.

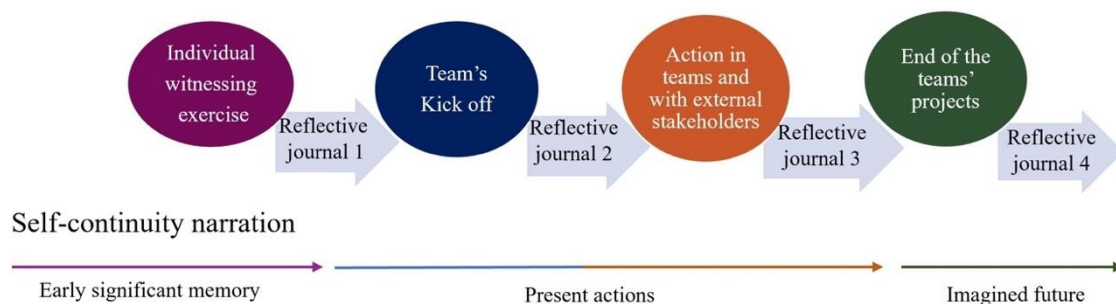


Figure 2. Collecte des données par le biais de quatre journaux de réflexifs

Dans les journaux réflexifs présentés à la figure 2, les étudiants sont invités à écrire leurs histoires à l'aide de photos et d'un questionnement en échafaudage (voir annexe 1, et Solbreux et al. 2022 pour plus de détails). Les trois niveaux du CEL se retrouvent dans les questions posées dans les journaux réflexifs. Les journaux interrogent les étudiants sur leur vision d'eux-mêmes, de leur équipe et de leur écosystème. Ils permettent de voir comment cette vision racontée évolue au fur et à mesure du cours. Au niveau méso, l'analyse des récits des étudiants concernant les intentions et les actions de leur équipe révèle différentes expériences ayant des effets sur leur vision d'eux-mêmes. Au niveau macro, nous trouvons également des éléments d'intégration lorsque les étudiants racontent comment ils s'engagent dans des conversations avec d'autres membres de la communauté. Il s'agit d'experts, de praticiens de terrain, d'enseignants et d'autres équipes d'étudiants, où les interactions

interdisciplinaires, interculturelles ou intergénérationnelles enrichissent l'expérience. Enfin, les étudiants sont invités à prendre en compte les voix des absents, comme les personnes vulnérables, les minorités, les autres espèces vivantes, mais aussi d'autres acteurs tels que les activistes, les politiciens, les philosophes et les lobbyistes.

Une première étape de l'analyse consiste donc à retracer l'histoire de chaque étudiant à travers de leur quatre journaux réflexifs. Nous reconstruisons les trajectoires individuelles de chaque étudiant. Ensuite, pour comprendre ce qui se passe dans les équipes, nous avons croisé les témoignages des étudiants par équipe pour recréer une histoire collective et polyphonique dans laquelle les trajectoires individuelles s'entrecroisent. Nous cherchons à comprendre comment les étudiants ont vécu le mouvement de va-et-vient entre être influencé et être un influenceur dans leurs collectifs. Enfin, nous identifions la " forme " des histoires : les quêtes archétypiques qui sont racontées (Lieblich et al., 1998 : 13). Ce choix méthodologique semble pertinent compte tenu de l'intention initiale qui est de comprendre comment le développement de l'intégration identitaire peut être révélé (Leitch et Harrison, 2016) pendant le cours d'entrepreneuriat social en utilisant l'approche narrative. Concernant la gestion des données, nous avons procédé en 4 phases : (1) la collecte des données, (2) la préparation à l'analyse par la mise en évidence des contenus significatifs et le schéma de pré-codification, (3) l'analyse et (4) l'interprétation (Duriau et al., 2007). Nous avons utilisé QSR NVivo 12 comme outil de gestion des données (González-López et al., 2019 ; Vázquez-Burgete et al., 2012). Lors de l'interprétation des résultats et de la rédaction du rapport, nous avons organisé la présentation des résultats à travers trois sections principales, une par niveau d'analyse (niveaux micro, méso et macro) comme l'architecture à trois niveaux du CEL.

4. Résultats

4.1. Au niveau micro : L'intégration par les étudiants de leurs intentions et actions

La dialectique de la praxis est active lorsque les étudiants ont des conversations introspectives pour aligner leurs actions et leurs intentions. Lorsqu'ils sont interrogés sur un premier souvenir significatif et sur les raisons pour lesquelles ils se sentent concernés par une injustice sociale ou environnementale spécifique, les étudiants révèlent qu'ils n'adoptent pas tous une posture de **témoin** extérieur (37 étudiants sur 68). Certains étudiants soulignent qu'ils ont déjà pris des mesures pour résister à l'injustice et nous appelons cette catégorie émergente des **résistants** (12 étudiants sur 68) ; d'autres ont révélé qu'ils ont été personnellement visés par

l'injustice, nous choisissons de les appeler des **victimes** (11 étudiants sur 68) et certains étudiants se sentent même partie prenante du problème en raison de leur condition humaine, nous les appelons des **Perpétrateurs** (8 étudiants sur 68) (voir annexe 2).





			
<p>Témoins (37)</p> <p>Observe the problem from the outside</p> <p>Alexi: “we felt powerless when we saw so many people lying on the street.”</p>	<p>Résistants (12)</p> <p>Already take actions</p> <p>Madeleine: “I was so afraid for the health of the horse and this mistreatment that I cried sobbing. My parents decided to stop the carriage and we took a taxi for the rest of the day.”</p>	<p>Victimes (11)</p> <p>Personally targeted by the injustice</p> <p>Benjamin: “When I first came to Belgium with my family. I didn’t speak the language and I was put aside and discriminated by others of my age because I was different, and it made me feel different.”</p>	<p>Perpétrateurs (8)</p> <p>Feel part of the problem</p> <p>Paul-Emmanuel: “I realised how badly educated our society was and that we had to do prevention from a very young age.”</p>

Figure 3. Posture de départ des étudiants: Témoins, Résistants, Victimes et Perpétrateurs

Comme présenté dans la figure 3, nous avons constaté que ces différentes postures de départ sont importantes pour la question de l'intégration identitaire car elles conditionnent l'expérience que chaque étudiant a de l'injustice qu'il s'apprête à combattre avec son équipe. Nous présentons ci-après notre résultat (des extraits de verbatim relatifs à ces résultats sont présentés en annexe 3).

Témoins

Les témoins sont présents dans la plupart des équipes. Ils observent le problème de l'extérieur et sont choqués. Ils se sont lancés dans des projets entrepreneuriaux avec le désir de faire du bon travail, mais se sont rapidement rendu compte qu'ils avaient besoin de méthodes et de connaissances supplémentaires. La quantité et la diversité du travail les ont amenés à reconsidérer leur façon de travailler : faire des compromis sur les détails, se concentrer sur ce qui est important, s'atteler directement à la tâche et travailler vite. Ils ont appris à reconnaître leurs propres qualités ainsi que celles des autres. Le grand nombre de tâches exige des

compétences multitâches et ils finissent par se sentir utiles, même si c'est pour revoir le travail des autres. Ils comparent les entrepreneurs à de véritables couteaux suisses qui possèdent de nombreuses compétences et savent les utiliser. L'esprit libre des entrepreneurs séduit les témoins lorsqu'ils laissent libre cours à leur imagination et se donnent corps et âme à leur projet.

Résistants

Les résistants expliquent spontanément dans leur journal comment ils ont déjà pris des mesures pour tenter de résister au problème. Les résistants sont enthousiastes à l'idée de pouvoir se lancer dans la résolution d'un problème qui leur tient à cœur. Ils essaient de travailler efficacement pour que personne n'ait à repasser après eux. Ils veulent laisser de la place aux idées des autres mais sont toujours prêts à jouer le rôle de médiateur ou de décideur si nécessaire. Ils essaient de faire en sorte que le travail se déroule sans heurts en préparant la liste des tâches à faire, en veillant à ce que les tâches soient réparties et à ce que personne ne se décourage. Leur ambition est de construire un projet réaliste en répartissant au mieux les ressources disponibles. Pour être à l'aise, ils doivent élaborer un plan général et prendre de la distance pour avoir une vue d'ensemble. Voir l'avancement du projet les motive. Ils ont appris qu'être entrepreneur, c'est développer son esprit critique pour ne pas passer à côté du problème et proposer une solution qui est loin d'être efficace.

Victimes

Les récits de victimes sont spécifiques aux étudiants qui se sentent liés aux injustices sociales (racisme, inégalité des sexes et discrimination LGBTQ+). En raison de ce qu'elles sont, les victimes ont été personnellement visées par l'injustice. Étonnamment, aucun étudiant ne se positionne comme victime des injustices environnementales dont l'avenir est compromis. Les victimes ont beaucoup développé leur capacité d'adaptation aux autres et aux changements. Elles déclarent avoir appris à s'organiser et à composer avec des agendas et des idées multiples. Les victimes estiment qu'elles ont beaucoup écouté les autres pour comprendre leurs motivations. Habitues à être rassurées par le contrôle des détails, elles ont dû apprendre à faire face aux incertitudes. Cela leur a demandé de développer une maîtrise de soi pour éviter les tensions. Ces étudiants se sont également découvertes en assumant de nouvelles identités (celle de leur équipe) et en agissant en tant que tels sur les réseaux sociaux. Cette expérience, vécue comme une "révélation", leur donne envie de continuer à essayer de relever

de nouveaux défis. Pour eux, un entrepreneur est créatif et persévère même s'il ne sait pas exactement quel sera le résultat.

Perpétrateurs

Enfin, les perpétrateurs ont le sentiment de faire partie du problème ; ils se sentent responsables des dommages causés par les humains aux autres humains, aux espèces vivantes et à la planète. Les perpétrateurs travaillent bien en équipe et ont pris confiance dans leur capacité à s'affirmer. Ils se considèrent comme des challengers curieux qui remettent en question et creusent les propositions des autres. Ils ne se laissent pas décourager par la difficulté et sont motivés pour rendre le projet plus intéressant et tangible. Ils sont idéalistes et ambitieux et ont appris à penser concrètement et à s'organiser. Pour eux, l'esprit d'entreprendre signifie avoir la force de caractère nécessaire pour surmonter les difficultés et voir le verre à moitié plein.

Tableaux









NIVEAU MICRO	Témoins 	Résistants 	Victimes 	Perpétrateurs 
Position à l'égard de l'injustice	Observe le problème de l'extérieur	A déjà pris des mesures pour résoudre le problème	Personnellement visé par l'injustice	Se sentir partie prenante du problème en raison de leur condition humaine
Perception de l'entrepreneur	Esprit libre qui se donne corps et âme à son projet	Penseur critique proposant des solutions efficaces	Créativité et persévérance face à l'incertitude	Un caractère fort pour surmonter les difficultés
Auto-efficacité	Artiste polyvalent : Améliorer les projets grâce à leur polyvalence	Organisateur du travail : Planifiez le travail pour qu'il se déroule sans heurts	Auto-adaptateur : S'adapter et s'organiser	Scrutateur critique : Rendez le projet ambitieux mais réaliste

Tableau 1 : exploration par les élèves de leur "moi" en termes de valeurs personnelles, d'intentions, de motivations et d'actions connexes

4.2. Niveau méso : Intégration de l'identité par les mouvements Inside-Out et Outside-In

L'intersubjectivité implique des conversations dans des situations interpersonnelles. Cet espace de conversation considère le soi par rapport à une personne ou à un groupe à travers les mouvements inside-out (influençant l'extérieur) et outside-in (influencé par l'extérieur). Le travail sur des projets d'équipe développant des solutions entrepreneuriales face aux injustices sociale et environnementale incite les étudiants à exprimer leurs logiques et leurs émotions et à écouter celles des autres. Grâce à la pensée divergente, ils apprennent qu'il existe de multiples solutions à un problème. Les équipes expérimentent la dialectique de l'intersubjectivité lors de processus créatifs où la suspension du jugement et le développement de compétences d'empathie sont essentiels ou lorsqu'elles s'engagent dans des actions telles que le développement de solutions innovantes ou l'exploration du terrain. Pour faciliter la lecture du texte, nous présentons des verbatims relatifs à nos résultats dans l'annexe 4. Le tableau 2 synthétise les résultats relatifs au niveau méso.

Niveau MESO-	Témoins 	Résistants 	Victimes 	Perpétrateurs 
Intention	Sortir du bois, se révéler.	Écouter de manière sélective pour délimiter un problème commun à l'équipe.	Rechercher une compréhension mutuelle de la complexité des identités	Créer une vision inclusive de toutes les dimensions du problème.
Effet de groupe observé	Rencontrer l'autre autour de valeurs et de questions communes est une agréable surprise	Évaluer les ressources disponibles dans l'équipe et identifier les alliés potentiels	Prendre confiance dans leur capacité à se dépasser (ou pas)	Renouveler la posture pour faire face au problème
Levier de motivation	Engagement collectif pour défendre des valeurs communes	Capacité perçue à réussir le projet (au moins avoir de bonnes notes académiques)	Perception d'un changement possible dans leur vie et celle de leur communauté	Confiance dans l'équipe si elle s'engage avec une bonne conscience du problème
Question	Le groupe amplifiera-t-il ma voix au point de la faire entendre ?	Cette équipe est-elle capable de créer un projet de qualité ? (impact)	Ce projet va-t-il changer ma vie ?	Comment apporter une réponse à un problème aussi immense ?
Stratégie	Engagement envers les valeurs	Évaluation des ressources	Réévaluation de soi	Renégociation des postures

Efficacité de l'équipe	Visionnaire : L'équipe m'aide à clarifier qui je suis et ce que je veux.	L'esprit d'équipe : L'union des forces permet de prendre plus de risques et d'être ambitieux.	Relever des défis : Plutôt que de rester bloqués, nous évaluons, adaptons et allons de l'avant.	Prioritiser : à notre échelle, avancer pas à pas peut avoir un impact.
Perception de l'identité de l'équipe	Une bande d'amis	Un ensemble de ressources et de compétences	Une équipe de supporters	Un solide bloc de valeurs

Tableau 2. Niveau méso : Capacités des étudiants à être influents et à être influencés dans l'équipe

Témoins

Lorsqu'ils rencontrent leur équipe, les témoins sont curieux et réceptifs aux histoires des autres, qu'ils découvrent avec plaisir. Ils voient dans cet exercice un moyen de stimuler leur créativité et sont impressionnés par ce que leur équipe est capable de produire. Ils sont agréablement surpris de rencontrer un public qui partage leurs préoccupations et leurs valeurs. Ils vivent un tournant en réalisant qu'ils ne sont pas les seuls concernés. Cette rencontre leur donne envie de faire entendre leur voix et de se mobiliser. Ils perçoivent le niveau d'engagement de leur équipe envers la cause comme le moteur du projet. Pour cette raison, ils veulent impliquer tout le monde dans la conversation et voient le potentiel de développer un sentiment d'efficacité collective, c'est-à-dire la conviction qu'ensemble, ils peuvent développer un projet qui fonctionne (Fernández-Ballesteros et al., 2002 ; Bandura, 2000).

Lorsqu'il n'y a que des témoins dans une équipe (3 équipes sur 20), les discussions sont optimistes. Cependant, avec le recul, certains témoins se demandent si leur enthousiasme pour une vision commune du problème ne masque pas une compréhension biaisée par leurs origines socio-économiques communes (un aspect souvent remis en cause par les perpétrateurs des autres groupes) ou si leur exploration du problème pourrait amener leur équipe à créer un projet qui a du sens et de l'impact (un aspect souvent abordé par le résistant).

Dans l'action, travailler dans une équipe qui veut vivre ses valeurs et s'investir dans un projet pour le bien commun permet aux témoins d'apprendre à travailler et à penser autrement que d'habitude. Ils voient leurs idées se combiner, se compléter ou s'améliorer grâce à la diversité de l'équipe. Ils peuvent développer leur créativité dans un climat de respect, d'écoute et même d'amitié, ce qui donne du sens à leur apprentissage. Cette dynamique leur apporte

beaucoup de surprises, comme le fait que les problèmes de société sont plus profonds qu'ils ne l'imaginaient, que le leadership peut être partagé sans rivalité, ou que l'investissement des coéquipiers peut être lié à autre chose que la réussite scolaire. Les enjeux maintiennent les membres de l'équipe motivés face à la frustration, surtout lorsque le projet sur lequel ils travaillent est solide. Lorsque la solution envisagée s'avère trop idéalisée, l'équipe sert à absorber le choc et permet de rebondir plus vite et mieux. Enfin, mener à bien des projets sur de tels thèmes avec des membres de l'équipe qui ne se connaissaient pas il y a trois mois les rend fiers. Ils avouent que sans l'équipe, ils n'auraient jamais réussi à exprimer ce qu'ils avaient en eux ou ce qu'ils voulaient pour ce projet. À ce titre, ils expriment leur équipe comme un "visionnaire" qui les aide à clarifier qui ils sont et ce qu'ils veulent. Parfois, lorsque des témoins rencontrent un perpétrateur, la conversation peut conduire à réveiller le militant qui est en eux.

Résistants

Plutôt impatients, les Résistants essaient de fournir à leur équipe des moyens de passer de la théorie à l'action. Ils s'efforcent d'organiser le déroulement de l'activité (prise de parole, timing, etc.) et sont critiques quant à l'originalité des méthodes pédagogiques. Ils considèrent l'exercice "d'externalisation du problème" comme un moyen de trouver un terrain d'entente, d'élargir leur vision du problème et d'évaluer la meilleure façon de l'aborder. A cette fin, ils font des projections pour l'avenir et cherchent à identifier ceux qui seront des alliés dans leur équipe pour atteindre les objectifs de performance académique et d'impact. Nous constatons une tendance des Résistants à avoir des difficultés lorsqu'il s'agit de passer à un certain niveau d'abstraction, même s'ils en reconnaissent les avantages a posteriori. Pour eux, l'utilité du partage des points de vue permet de voir ce sur quoi tout le monde est d'accord et influence positivement la motivation de l'équipe, dont ils auront besoin pour s'attaquer aux injustices à grande échelle. Ils admettent avoir des difficultés à écouter leurs coéquipiers et même leurs propres sentiments. Ils considèrent les journaux réflexifs comme un outil intéressant pour exprimer leurs émotions. La perspective des prochaines semaines de travail sur le projet les rend curieux de l'avenir et de l'efficacité de leurs coéquipiers.

Dans l'action, les résistants aiment planifier et anticiper. Le travail en équipe leur a appris à faire des allers-retours pour reconsidérer leurs propres idées et à adapter leur planification en fonction des circonstances. Parlant de leur équipe, les résistants évaluent d'abord l'organisation du travail comme un indicateur de performance : respect des délais, équilibre dans le partage des tâches, participation active de tous. Ce qui les a surpris dans ce projet,

c'est l'ambiance chaleureuse, la confiance développée entre des membres qui ne se connaissaient pas, l'investissement de tous dans le projet ainsi que la richesse et la diversité des idées. Plutôt que de devoir motiver leurs coéquipiers, ils se sont sentis soutenus, ont vu leur stress diminuer et ont pu prendre du recul et faciliter au lieu de gérer. Ils ont appris à écouter et à construire une compréhension mutuelle afin que chacun puisse travailler de manière indépendante et en toute confiance. Ils vivent un tournant lorsque leur projet, qui remettait en question la capacité de leur équipe à réussir, les amène désormais à considérer différemment leurs actions "scolaires". Les bonnes notes académiques ne sont pas le seul carburant de l'action ; s'associer aux autres leur permet de réduire leur besoin de contrôlabilité, de prendre des risques et de développer des projets audacieux, ambitieux et socialement engagés.

En analysant les journaux par équipe, nous découvrons que les résistants donnent aux autres le sentiment de savoir de quoi ils parlent, ce qui peut être vécu comme rassurant et motivant, notamment dans les récits des victimes et des témoins. La vision des perpétrateurs étudiant le débat à un niveau d'abstraction supérieur qui interpelle les résistants et leur offre une ouverture vers de nouvelles pistes d'exploration. Sous la pression du groupe, les résistants peuvent accepter une direction inattendue (pour eux) s'ils y voient un avantage, comme l'élargissement de leur horizon et de leurs connaissances.

Victimes

Les victimes vivent profondément attachées à leur vision du problème ; en parler, c'est dévoiler une partie de leur identité et elles ont peur du jugement. Elles essaient généralement de parler en dernier pour savoir si elles doivent se dévoiler. Leur vision est de rechercher l'approbation mais de ne pas s'imposer, par respect pour les autres. Elles veulent que chacun puisse contribuer et essaient d'écouter les autres. Si elles se reconnaissent dans la vision collective du problème, elles s'estiment heureuses d'avoir trouvé une équipe avec laquelle elles se sentent alignées. Au contraire, si la compréhension du problème par l'équipe diffère de leur propre vision, les victimes ont tendance à perdre confiance. Pour se sentir à l'aise, elles ont besoin d'une compréhension mutuelle. Elles procèdent par questionnement : qui suis-je ? qui sont les autres ? Qu'avons-nous en commun ? par exemple : origines, parcours, études, etc. Lorsqu'elles parlent de leur choix de photo, les choix identiques les rassurent, même si ces photos ouvrent sur des histoires différentes. elles trouvent de l'espoir dans le fait d'avoir rencontré des coéquipiers sensibles à leur problème. Cette prise de conscience les amène à sortir de leur zone de confort pour s'ouvrir à leurs coéquipiers et envisager une union qui leur permettra de dépasser leurs propres limites. elles se demandent si le projet d'équipe réussira à

exercer une influence sur leur vie ainsi que sur la communauté à laquelle elles appartiennent.

Dans l'action, les victimes expriment le besoin d'être reconnues pour ce qu'elles sont. Elles ont tendance à se sentir différentes et à craindre le jugement (des coéquipiers, des enseignants, etc.). Souhaitant ne pas offenser les autres, elles peuvent avoir des difficultés à s'exprimer ou à être entendues. La reconnaissance de leur contribution renforce la perception qu'elles ont d'elle-même et leur confiance en elle. Pour elles, chaque membre de l'équipe doit être reconnu pour son talent et est un pilier sur lequel les autres peuvent s'appuyer. Trouver sa place, être inclus est ce qui les encourage à continuer. Elles aiment voir les synergies et le renforcement mutuel entre les membres de l'équipe. Grâce aux défis auxquels leur projet a été confronté, elles apprennent de leur équipe comment s'adapter sans se sentir attaquées. Elles apprennent à avancer par elles-mêmes, à faire des concessions, à se mettre à la place des autres, à s'exprimer avec tact ou même lorsqu'elles ont l'impression que "ça n'en vaut pas la peine".

Lorsque les victimes rencontrent un perpétrateur qui s'est repenti, elles vivent ce moment comme la preuve que la société peut changer. Cet événement nourrit leur espoir pour l'avenir de la société et les motive. Dans les groupes mixtes (où il y a d'autres catégories que les victimes), les idées d'exploration qui remportent l'adhésion de l'équipe sont généralement apportées par d'autres personnes.

Perpétrateur

Les perpétrateurs d'injustice arrivent avec une vision qui les inclut dans un problème complexe du fait de leur condition humaine. Cette position peut parfois les bloquer car ils se sentent impuissants face à un problème aussi vaste. Ils ont tendance à considérer l'exercice d'externalisation du problème comme une occasion de philosopher ou d'exprimer des opinions personnelles (sans avoir à en vérifier la source), ce qui les surprend dans un cours universitaire. Ils sont réceptifs au dispositif pédagogique (utilisation de l'élicitation photographique et externalisation du problème) et le choix de la photo de leur coéquipier est un support intéressant pour les faire réfléchir à leur propre positionnement, notamment lorsqu'ils remarquent qu'une même image peut à la fois illustrer le problème ou ceux qui y résistent. Ce dernier cas alimente leur compréhension du choix de posture envisageable et suscite leur curiosité. La constitution d'équipes imposées est vécue plutôt positivement car elle est l'occasion de rencontrer de nouvelles visions du problème, ce qui est une source d'inspiration et de renouvellement pour eux. Certains souhaiteraient passer plus de temps à discuter de la cohérence et de la complémentarité des points de vue pour développer la confiance entre coéquipiers dont ils ont besoin pour avancer. Une fois que l'équipe a établi





une vision du problème, elle vit le choix d'un objectif commun comme un moment agréable qui contribue à son climat positif.

Dans l'action, le mot qui ressort pour les perpétrateurs est "cohésion". Pour eux, le moteur de l'action provient des aspirations des membres de l'équipe ; celles-ci doivent être partagées et le projet sert à les réaliser. Les perpétrateurs sont des acteurs de l'équipe et veulent accompagner le processus en gardant l'esprit ouvert car ils considèrent les critiques pour faire avancer le projet et le rendre réaliste. La validation par les pairs de l'équipe compte beaucoup pour eux. Plus il y a d'éléments tangibles dans leur projet, plus ils sont convaincus d'aller dans la bonne direction. Grâce à leur équipe, ils découvrent comment décomposer le problème en petits morceaux pour trouver un moyen de le résoudre à leur propre échelle, pour fixer des résultats intermédiaires à court terme, pour établir des priorités. Leur équipe leur permet d'embrasser la complexité de l'action et de l'approfondir autant que possible pour réussir à proposer une solution de qualité qui a un impact sur le problème.

Tout en reconnaissant l'importance de s'organiser pour avoir le sentiment d'avancer, lorsqu'ils rencontrent un résistant, les perpétrateurs peuvent avoir tendance à remettre en question la vision opérationnelle que ceux-ci apportent en étant orientés solution.

4.3. Macro-niveau : L'intégration du statut et de la solidarité par les étudiants

La dialectique de l'hospitalité est l'espace conversationnel le plus large et concerne les polarités entre le statut des participants aux conversations et leur solidarité avec les absents et les voix silencieuses. La dialectique de l'hospitalité, à travers la solidarité et le statut, est particulièrement pertinente en éducation à l'entrepreneuriat social où les actions des étudiants sont nourries par leurs intentions de s'engager en faveur de la justice mais sont également limitées par les " règles du jeu " institutionnelles (Pache et Chowdhury, 2012). Les verbatims relatifs à nos résultats figurent à l'annexe 5. Le tableau 3 synthétise les résultats.

MACRO-NIVEAU	Témoins 	Résistants 	Victimes 	Perpétrateurs 
Les voix des parties prenantes qu'ils écoutent	Tous les conseils sont bons à prendre	Partenaires et clients	Bénéficiaire, la société et autres équipes d'étudiants à qui ils fournissent un retour d'information	Experts de la cause, famille et amis
les voix	Ceux qui doivent	Ceux qui agissent et	Ceux qui souffrent :	Ceux qui entravent

silencieuses	prendre plus de responsabilités : le système, le gouvernement, l'école, le consommateur, les générations précédentes	leurs bénéficiaires : la planète, les animaux, les océans, les philosophes, 7 milliards de colibris, Youth Strike for Climate	eux-mêmes, leur famille, leurs futurs enfants, leur communauté.	ou soutiennent les causes sociales et environnementales : auteurs, volontaires, citoyens de l'action collective
Perception du statut : leur identité en tant que membres de la communauté	Ce sont des apprentis entrepreneurs loin d'être parfaits mais qui s'améliorent	Ils sont des partenaires sur le terrain et sont ouverts à de nouvelles perspectives.	Ils sont des acteurs légitimes et autonomes , et tout acte a déjà un impact.	Ils sont novices parmi les praticiens du domaine et sont prêts à se "réinventer".
La future génération	Ils ont de l'espoir pour les générations futures	Ils font partie de la future génération	Ils améliorent cette génération et leurs enfants seront la génération future.	Ils mobilisent la future génération
Espoir	Croyant : Ils croient en une société qui évolue lentement	Créateur d'impact : Ils peuvent avoir un impact pour améliorer la société	Combattant légitime : Ils sont un exemple pour les autres et ils voient déjà des changements	Rassembleur de personnes : Ils peuvent mobiliser les gens pour changer la société

Tableau 3. Niveau macro : Sensibilisation des étudiants aux autres positions d'influence systémique, y compris celles des absents

Témoins

Les témoins sont positivement surpris de voir autant de parties prenantes prendre part à la conversation. Ils prennent conscience qu'ils ne sont pas seuls dans leur quête et que d'autres croient en leur projet. Ils trouvent les réactions inattendues très encourageantes. Cet intérêt affecte directement leur motivation et les pousse à se surpasser. Ils recherchent le plus de feedback possible pour faire valider leur projet. Cependant, à un moment donné, il devient compliqué de faire des choix quant aux opinions à suivre. Chaque nouvel élément leur fait prendre conscience que leur propre perception est limitée. Lorsque certains retours remettent en cause le projet de manière critique, les témoins sont pris de peur et commencent à reconsidérer l'ensemble du projet. Ils perçoivent alors deux choix : soit décider que les commentaires ne sont pas fondés, soit suivre leur équipe qui voit dans ces remarques des ressources pour mieux cerner les limites du projet. Ils se racontent comme des **apprentis-**

entrepreneurs : ils considèrent que leur projet est loin d'être parfait, mais les remarques positives les encouragent à continuer et à s'améliorer.

Les absents sont révélés par les futurs imaginaires racontés. Les témoins reconnaissent avoir encore beaucoup à apprendre sur l'injustice sociale et environnementale, mais admettent que le fait d'être éduqués et capables de penser par eux-mêmes fait d'eux des privilégiés. Ils affirment également que le fait d'être un étudiant en commerce s'accompagne de certains préjugés, dont l'étroite focalisation inhérente sur le profit. Ils pensent que chacun peut contribuer à un monde meilleur à son niveau, mais soulignent que sans infrastructures adéquates, sans soutien du gouvernement ou sans volonté de changement de la part des consommateurs, les efforts peuvent être vains. Ils blâment les erreurs commises par les générations précédentes et supposent que les personnes âgées ne changeront jamais. Ils ont de l'espoir pour les générations futures, mais le changement prend du temps. Ils sentent une volonté de plus en plus présente autour d'eux, dont les effets commencent à se faire sentir, mais le défi reste grand. La présence de préoccupations sociétales dans leur programme d'études leur montre que le monde est en train de changer.

Résistants

Les résistants veulent faire plus et voir plus loin. Grâce au retour d'information, ils se rendent compte que le défi est réalisable mais surtout qu'une porte s'ouvre sur de nouvelles perspectives. Ils veulent maximiser les options, saisir les opportunités, connecter les idées et s'appuyer sur les projets des autres. Ils se voient comme des **partenaires** potentiels pour les intervenants extérieurs avec lesquels ils peuvent établir des collaborations. Ils sont également enthousiastes à l'idée d'interviewer leurs futurs clients pour tester leurs idées. De plus, le fait de voir à quel point leurs coéquipiers sont investis lors des conversations avec le monde extérieur leur montre qu'ils sont tous impliqués, ce qui les motive. Ils ont l'impression que tout est possible s'ils y travaillent sérieusement.

Quand ils pensent à l'avenir, ils parlent de la planète, des animaux, des océans, des écosystèmes, des 7 milliards de colibris, de la grève des jeunes pour le climat, etc. S'ils ne veulent pas devenir négatifs et désespérés, ils doivent agir. Ils veulent changer leur façon de se comporter, de consommer, et encourager les autres à faire de même, car ils croient que les actions positives individuelles s'additionnent pour changer la société. Pour eux, les jeunes se mobilisent pour faire la différence, veulent travailler pour des entreprises engagées, ou même lancer leur propre projet à impact positif. Il n'y a pas de temps à perdre, ils font partie de la génération future et sont motivés pour rendre le monde meilleur. Ils se sentent soutenus pour

agir et ont des idées à mettre en œuvre. Reconnaître la capacité des étudiants du cours d'entrepreneuriat social à proposer des projets qui peuvent faire changer les choses leur donne de l'espoir pour l'avenir.

Victimes

Les victimes réalisent rapidement que parler à des personnes extérieures a déjà un impact, car éduquer les gens est un enjeu. Elles sont heureuses de parler avec des influenceurs qui veulent les aider à diffuser leur histoire. Changer la société est la chose la plus importante pour elles et il est donc nécessaire de coopérer avec de nombreux acteurs car chacun a un rôle à jouer, même si certains sont plus légitimes que d'autres. Lorsqu'elles parlent de retour d'expérience, elles pensent avant tout au retour qu'elles ont donné aux autres. Cet exercice ne leur a pas semblé simple mais le fait de le préparer en équipe leur a permis de voir à quel point ils sont d'accord entre eux, ce qui les a rassurées. Aller vers les autres est aussi et surtout l'occasion de rencontrer leurs bénéficiaires, elles ne se voient pas construire un projet sans les consulter. Entrer en contact avec leurs bénéficiaires leur permet de recueillir des retours positifs et des avis constructifs, ce qui non seulement renforce le projet mais les fait se sentir comme des **acteurs légitimes**.

Les victimes envisagent l'avenir principalement à travers le "combat". Elles vivent le changement maintenant et chaque action qu'elles entreprennent contribue à faire du monde un endroit plus équitable. Elles demandent également plus de justice. Les victimes sont en action, elles peuvent influencer leur propre destin et les projets qu'elles ont élaborés dans le cadre du cours verront le jour tôt ou tard. Pour elles, c'est une prise de conscience que cela peut être un mode de vie au-delà d'un hobby. Sans plus hésiter, elles veulent prendre part au débat, être un exemple pour leurs pairs, et améliorer la société pour leurs enfants. Elles sont très optimistes car les lignes bougent déjà et cela ne peut que s'améliorer. Elles améliorent cette génération et leurs enfants seront mieux lotis qu'eux.

Perpétrateurs

Les perpétrateurs apprécient le retour d'information et le considèrent comme une chance de faire évoluer leur projet vers quelque chose de tangible et de réaliste. Bien qu'ils se considèrent comme des **novices**, ils contactent des experts qu'ils jugent hautement qualifiés. Ils réfléchissent à leur capacité à faire preuve d'humilité, de souplesse et à accepter le changement, car l'entrepreneuriat consiste aussi à pouvoir se "réinventer". Ils sont conscients que ce qu'ils font est pour les autres (la société) et que les parties prenantes sont finalement les piliers de leur projet. Ils ont l'impression d'être à une fête de mariage où ils ne connaissent pas

grand monde mais ont le sentiment d'être entre amis. Ils soulignent également l'absence de tout esprit de compétition entre les équipes d'étudiants et que leurs amis et leur famille sont plus que jamais mis à contribution. Pour eux, rien de mieux que les interactions pour faire avancer le projet.

En ce qui concerne l'avenir, ils veulent se tenir informés des innovations, des solutions et des lois qui permettent des changements de société afin de pouvoir les diffuser. Ils veulent influencer les mentalités parce qu'ils ont confiance en leur capacité à voir des avantages pour tous. Ils veulent agir en accord avec leurs valeurs, tant dans leur façon de vivre que dans leur façon d'envisager leurs projets professionnels. Pour eux, la poursuite de l'ambition personnelle seule n'est pas viable, il est important de penser collectif. Ils veulent réussir à convaincre toutes les parties prenantes d'y trouver un intérêt. Ils considèrent que chacun doit se sentir responsable du monde et ils doivent en faire prendre conscience à leur entourage. Ils veulent un monde meilleur pour tous, pas seulement pour eux-mêmes. Leur génération est capable de faire bouger les lignes mais il faut la mobiliser.

4.4. Synthèse

Au travers du dispositif pédagogique, les étudiants sont invités à s'engager dans des conversations aux niveaux micro, méso et macro. Au niveau micro, les étudiants sont invités à développer leur conscience de leurs valeurs personnelles, de leurs intentions, de leurs motivations et des actions qui y sont liées. Au niveau méso, ils peuvent expérimenter leurs capacités à être influencé et influenceur en équipe. Au niveau macro, ils ont la possibilité d'examiner les positions d'influence systémiques, y compris celles des absents, sur les actions et les intentions collectives et individuelles.

Grâce à l'analyse de leurs récits, nous constatons que les individus vont et viennent entre les niveaux pour élaborer leurs histoires de vie. Nous constatons que les étudiants s'appuient sur l'articulation de plusieurs niveaux d'intégration. Ils ont leur propre individualité, mais chaque apprenant est également membre d'une équipe et d'autres collectifs. L'équipe, en particulier, est un élément constitutif du développement des croyances d'efficacité.

Les témoins, par exemple, sont positivement surpris de voir qu'ils ne sont pas les seuls à se sentir concernés lorsqu'ils rencontrent leur équipe. Ils sont également impactés par la quantité de feedbacks fournis par l'écosystème. Ce sont des tournants qui les aident à prendre confiance dans le fait que leur voix compte et à reconquérir leur potentiel d'apprentis-entrepreneurs polyvalents. En travaillant en équipe, ils identifient les stratégies qui pourraient

mener à la réalisation d'actions entrepreneuriales. Leur équipe "visionnaire" révèle des valeurs communes et scelle des engagements envers ces valeurs. Les témoins comptent sur leur bande d'amis pour travailler ensemble à la réalisation de leurs objectifs communs. En faisant des allers-retours entre l'écosystème et l'équipe, les témoins croient en une société qui évolue lentement.

De même, les résistants racontent un tournant lié à leur équipe, lorsqu'ils apprennent que leurs pairs sont efficaces, engagés et fiables. Cela les soulage de la pression et leur permet d'explorer une voie créative pour viser autre chose que les bonnes notes dans une nouvelle dynamique d'impact. En tant qu'organisateur du travail, les résistants peuvent changer de posture et "lâcher" leur soi-disant leadership pour embrasser leur équipe comme un partenaire clé de l'écosystème. Leur principale stratégie d'évaluation des ressources de l'équipe - et d'eux-mêmes - est progressivement englobé comme un ensemble de ressources et de compétences au service d'un impact systémique.

Pour les victimes, les tournants consistent à rencontrer les bénéficiaires, ce qui leur donne un sentiment de légitimité et ouvre les possibilités d'action. Ils sont responsabilisés en tant qu'acteurs légitimes et espèrent, à leur tour, devenir un modèle à suivre. En s'engageant dans une action collective et en réfléchissant à leur impact sur l'écosystème, par exemple en fournissant des retours d'information aux autres équipes, les victimes apprennent qu'elles peuvent être des combattants légitimes et donner du pouvoir à leurs pairs. Elles voient leur équipe comme un équipage qui les soutient lorsqu'elles relèvent des défis. Si l'équipe peut le faire, alors tout est possible. L'équipe fournit aux victimes un environnement sûr pour s'auto-évaluer, vers une posture de joueurs légitimes et même de combattants.

Enfin, les perpétrateurs apprennent à redimensionner le problème grâce à leur travail d'équipe, passant d'un problème écrasant à quelque chose de gérable. Ils voient que des actions progressives, étape par étape et classées par ordre de priorité par l'équipe, peuvent provoquer un changement. Ils racontent un moment charnière lorsqu'ils identifient les "méchants" et prennent position contre eux en équipe. Ils réalisent qu'il est possible de vivre dans une société qui a un impact négatif et d'être du côté de ceux qui font la différence. S'ils peuvent changer et se réinventer, alors d'autres devraient se mobiliser et rejoindre le mouvement.

Chaque quête raconte une expérience différente pour le développement de l'efficacité, des croyances et de l'identité. Ces trajectoires conduisent les individus vers différents avenir incertains mais positifs (voir figure 4). Il ne s'agit pas de trajectoires déterministes mais plutôt de quêtes archétypiques. Tous les étudiants ne s'intègrent pas parfaitement dans chaque quête, et ne sont pas tenus de rester dans une seule quête. Les témoins qui se racontent eux-mêmes

passent parfois à un cadrage de résistant lorsqu'ils racontent leur rencontre avec un perpétreur. De même, tous les étudiants ne développent pas une vision de l'avenir critique à l'égard des idéaux romantiques de l'entrepreneuriat social. Tous les étudiants n'ont pas l'espoir que les injustices sociales peuvent être surmontées.

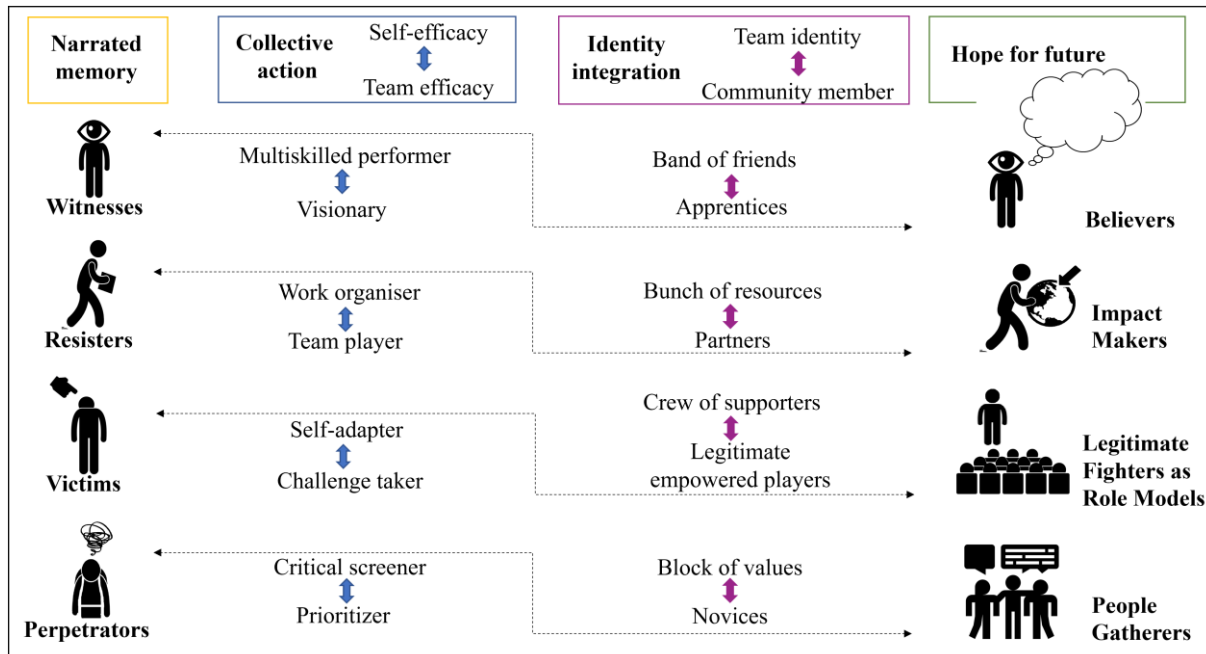


Figure 4. Construction de l'identité narrative

5. Discussion

Dans cette recherche, nous nous intéressons à la manière dont les individus racontent leurs expériences entrepreneuriales et écrivent des histoires alternatives sur eux-mêmes face aux injustices sociales et environnementales. Ce faisant, nous comprenons mieux le rôle de l'action collective pour la construction des identités dans le contexte de l'entrepreneuriat social.

Nous contribuons d'abord à la littérature sur l'entrepreneuriat collectif (Doh et al., 2019) en soulignant le rôle de l'action collective (Sarasvathy et Ramesh, 2019) pour le développement des croyances d'efficacité collective (Bandura, 2000) ainsi que son rôle distinct pour imaginer un futur incertain mais positif. Au lieu de se concentrer sur la construction identitaire à un seul niveau, nous mettons en lumière l'articulation de multiples niveaux et l'intégration du soi (Erikson, 2018) en tant qu'individu singulier mais aussi en tant que membre de différents collectifs (membre de l'équipe, du groupe classe, des communautés). Ce constat appelle à davantage de recherches sur l'intégration de l'identité en entrepreneuriat collectif : comment l'entrepreneur juggle avec de multiples casquettes en tant

qu'individu et membre de multiples communautés. Ceci est d'autant plus important que l'entrepreneuriat collectif implique de travailler avec des publics multiples, chacun étant destinataire d'une version de la mise en récit de ce que nous sommes. En outre, en soulignant le rôle du travail d'équipe et des appartenances multiples dans les trajectoires vers un futurs imaginés, nos résultats appellent à une plus grande attention au concept d'efficacité collective (au niveau de l'équipe ou des communautés). Nous appelons à ne plus nous concentrer uniquement sur l'auto-efficacité mais aussi à nous intéresser sur son articulation avec l'efficacité collective.

Notre deuxième contribution concerne la littérature sur les pratiques narratives dans les contextes organisationnels. Nous proposons un premier examen empirique des pratiques narratives dans les équipes entrepreneuriales, un appel lancé par Lawrence et Maitlis (2012) et repris par Beech (2017). Ce faisant, nous lançons également un pont entre la recherche sur les pratiques narratives dans les organisations et celle en éducation (voir Yip et al., 2020). En ouvrant des espaces de conversation où les individus peuvent raconter des histoires de moments étincelants (micro), contextualiser leurs luttes au sein des structures (macro), et co-crée en équipe des histoires polyphoniques orientées vers le futur (méso), et en documentant le processus, nous montrons les stratégies mobilisées par nos étudiants lorsqu'ils construisent un futur incertain, bien que tous les étudiants ne suivent pas la même trajectoire, ni n'atteignent la même destination.

Enfin, notre recherche contribue à la littérature sur l'éducation en entrepreneuriat social. Dans des modèles antérieurs (Pache et Chowdhury, 2012 ; Zhu et al., 2016), nous apprenons que devenir entrepreneur social ne consiste pas seulement à articuler les logiques sociales et commerciales ; il s'agit également de questionner les intentions personnelles et la valeur morale des étudiants au sein de leur équipe projet (McNally et al., 2020) et des communautés plus larges (Plaskoff, 2012). À travers le prisme du CEL, nous apportons une contribution supplémentaire avec un modèle d'échafaudage de l'intégration identitaire. Ce modèle suggère que les pratiques narratives peuvent aider les étudiants à développer : 1) la conscience de leurs valeurs personnelles, de leurs intentions, de leurs motivations et des actions qui y sont liées au niveau micro ; 2) leurs capacités à influencer et à être influencés dans les collectifs ; et 3) la conscience des autres positions d'influence systémique, y compris celles des absents, sur les actions et les intentions collectives et individuelles. Les journaux réflexifs, le travail en équipe et les interactions sur le terrain sont déjà présents en éducation à l'entrepreneuriat social. Cependant, nous apportons un angle original pour donner du sens à la construction identitaire des apprenants à travers ces expériences.

Notre recherche n'est pas exempte de limites. Nous ne pouvons pas affirmer que tous nos étudiants sont capables (et désireux) d'engager des conversations sur leur intégration identitaire. De même, nous nous interrogeons sur notre approche influente en tant qu'enseignants qui pourraient inviter les apprenants à se projeter en tant qu'entrepreneurs (sociaux) : l'apprenant a-t-il réellement la marge de manœuvre nécessaire pour être l'auteur de sa vie ou considère-t-il cette proposition identitaire comme un point de passage obligé pour terminer le cours ? Des entretiens complémentaires avec les apprenants après qu'ils aient obtenu leur diplôme pourraient apporter des éclairages complémentaires sur leur agence d'auteur, ainsi que sur les effets à long terme. Des limites supplémentaires sont liées au contexte éducatif exploré dans cet article. Nous suggérons que le modèle d'intégration identitaire par échafaudage serait propice à la construction de l'efficacité collective dans les équipes entrepreneuriales et autres collectifs. Cependant, les quatre quêtes identifiées seraient-elles pertinentes dans les entreprises collectives de la " vraie vie " ? Quels seraient les obstacles à l'engagement dans des pratiques narratives pour les entrepreneurs, tant pour les nouvelles entreprises que pour les entrepreneurs en place ?

6. Conclusion

Dans cet article, nous proposons d'explorer la manière dont les étudiants en entrepreneuriat social et durable « se racontent » en tant qu'individus, membres d'équipes entrepreneuriales, et membres de collectifs. Nous analysons le sens que chaque étudiant donne à la construction identitaire qui a lieu (ou non) pendant le cours. À travers des histoires personnelles, nous identifions comment les individus se positionnent en tant que victimes, témoins, résistants ou perpétrateurs d'injustices sociales ou environnementales. Nous trouvons des événements pivots dans la prise de conscience de moments d'exception qui leur offrent des issues uniques pour explorer des voies alternatives. Nous apprenons comment les individus et les équipes élaborent et adoptent des stratégies pour surmonter les obstacles, ce qui les aide à prendre confiance en leurs compétences. Notre analyse révèle que le travail au niveau de l'équipe ouvre la voie à différentes stratégies : engagement envers les valeurs, réévaluation des ressources, renégociation des postures ou réévaluation de soi. Nous mettons en évidence des trajectoires émergentes et différenciées vers un avenir incertain mais teinté d'espoir.

En examinant la construction narrative des identités de jeunes adultes dans le contexte de l'éducation à l'entrepreneuriat social, nous identifions des leviers possibles pour construire des futurs incertains mais positifs et pour gagner en confiance (c'est-à-dire en efficacité

collective) pour s'attaquer aux injustices sociales et environnementales. Notre travail a des implications pour la recherche, ouvrant une nouvelle exploration des identités narratives à travers les expériences conjointes positives mais aussi négatives des individus, seuls, en équipe et en tant que membres de communautés. Notre travail a également des implications pour les enseignants qui s'interrogent sur les dispositifs propices à la réflexivité des étudiants. Nous proposons ici un modèle d'intégration identitaire par échafaudage dans lequel les individus sont invités à réfléchir à leur intention et action, et ce à différents niveaux de collectifs (micro, meso, macro). Enfin, notre travail peut intéresser les acteurs impliqués dans l'entrepreneuriat (mentors, enseignants, décideurs politiques) et qui veulent transmettre de l'espoir sans romantiser l'identité de l'entrepreneur social. En considérant l'identité narrative et l'intégration de l'identité comme des phénomènes conversationnels à plusieurs niveaux, notre modèle appelle à une articulation plus étroite des concepts de soi et des concepts collectifs, notamment en termes d'efficacité collective (croyances et perceptions sur la capacité d'agir) et d'identité collective (croyances et perceptions sur " qui je/nous sommes " et " qui je/nous faisons "). En d'autres termes, le processus vise à dépasser la seule capacité des étudiants à raconter qui ils sont au niveau micro pour leur offrir la possibilité de créer une histoire commune en tant que membres d'équipes et de communautés plus larges.

Ce faisant, nous mettons également en évidence les orientations de la recherche future en matière d'entrepreneuriat collectif. En utilisant le micro-niveau comme point de départ et en l'articulant aux niveaux collectifs supérieurs, nous appelons à un regain d'intérêt pour la co-construction des identités collectives et de l'efficacité collective. Il s'agit de mieux comprendre les conditions limitantes qui façonnent les quatre trajectoires des témoins, des résistants, des victimes et des perpétrateurs. En partant du groupe, nous encourageons l'utilisation de récits collectifs pour la gestion des équipes et des identités de groupe, par lesquels les entrepreneurs co-créeent "leur" histoire avec leurs équipes, en tenant compte de leurs propres intentions (en tant qu'individus) ainsi que de celles des absents (de l'écosystème). Enfin, le niveau macro attire notre attention sur le rôle des discours dominants sur les injustices environnementales et sociales (collapsologie, doomisme, voir Mann, 2020) : comment les entrepreneurs sociaux intègrent-ils ces méta-narratives dans leurs propres histoires et avec quels types d'effets pour l'action entrepreneuriale ?

REFERENCES

- Akrivou K & Bradbury-Huang H (2015) Educating integrated catalysts: Transforming business schools toward ethics and sustainability. *Academy of Management Learning & Education* 14(2): 222-240.
- Baker AC, Jensen PJ & Kolb DA (2005) Conversation as Experiential Learning. *Management Learning* 36(4): 411-427.
- Bandura A (2000) Exercise of human agency through collective efficacy. *Current directions in psychological science* 9(3): 75-78.
- Beech N (2017) Identity at work: An enquiry- based approach to therapeutically inspired management. *International Journal of Management Reviews* 19(3): 357-370.
- De Bruin A & Teasdale S (2019) *A research agenda for social entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.
- Denborough D (2008) *Collective narrative practice*. Dulwich Centre Publications Adelaide.
- Dey P & Steyaert C (2010) The politics of narrating social entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.
- Doh JP, Tashman P & Benischke MH (2019) Adapting to grand environmental challenges through collective entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives* 33(4): 450-468.
- Drakopoulou Dodd S & Anderson AR (2007) Mumpsimus and the mything of the individualistic entrepreneur. *International Small Business Journal* 25(4): 341-360.
- Duriau VJ, Reger RK & Pfarrer MD (2007) A content analysis of the content analysis literature in organization studies: Research themes, data sources, and methodological refinements. *Organizational research methods* 10(1): 5-34.
- Dutton JE, Worline MC, Frost PJ, et al. (2006) Explaining compassion organizing. *Administrative science quarterly* 51(1): 59-96.
- Erikson MG (2018) Potentials and challenges when using possible selves in studies of student motivation. *Possible selves and higher education*. Routledge, pp.13-26.
- Fernández- Ballesteros R, Díez- Nicolás J, Caprara GV, et al. (2002) Determinants and structural relation of personal efficacy to collective efficacy. *Applied Psychology* 51(1): 107-125.
- Freire P (2018) *Pedagogy of the oppressed*. Bloomsbury publishing USA.
- Giddens A (1991) Modernity and Self-identity: Self and Society in the Late. *Modern age* 33.
- González-López MJ, Pérez-López MC & Rodríguez-Ariza L (2019) Clearing the hurdles in the entrepreneurial race: the role of resilience in entrepreneurship education. *Academy of Management Learning & Education* 18(3): 457-483.
- Hammack PL (2008) Narrative and the Cultural Psychology of Identity. *Personality and social psychology review* 12(3): 222-247.
- Hockerts K (2015) The social entrepreneurial antecedents scale (SEAS): A validation study. *Social Enterprise Journal*.
- Hockerts K (2018) The effect of experiential social entrepreneurship education on intention formation in students. *Journal of Social Entrepreneurship* 9(3): 234-256.
- Hoffman ML (2008) Empathy and prosocial behavior. *Handbook of emotions* 3: 440-455.
- Jones R, Latham J and Betta M (2008) Narrative construction of the social entrepreneurial identity. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Kaplan EA (2008) Global trauma and public feelings: Viewing images of catastrophe. *Consumption, Markets and Culture* 11(1): 3-24.
- Kimmitt J & Muñoz P (2018) Sensemaking the 'social' in social entrepreneurship. *International Small Business Journal* 36(8): 859-886.
- Lawrence TB & Maitlis S (2012) Care and possibility: Enacting an ethic of care through narrative practice. *Academy of Management Review* 37(4): 641-663.
- Leitch CM & Harrison RT (2016) Identity, identity formation and identity work in entrepreneurship: conceptual developments and empirical applications. *Entrepreneurship & Regional Development* 28(3-4): 177-190.
- Lewis KV (2016) Identity capital: an exploration in the context of youth social entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development* 28(3-4): 191-205.
- Lieblich A, Tuval-Mashiach R & Zilber T (1998) *Narrative research: Reading, analysis, and interpretation*. Sage.
- Maitlis S (2009) Who am I now? Sensemaking and identity in posttraumatic growth. *Exploring positive identities and organizations*. Psychology Press, pp.71-100.
- Mann M (2020) How to Win The New Climate War: The Plan to Take Back Our Planet from the Polluters. *EGU General Assembly Conference Abstracts*. 22288.
- McLean KC & Syed M (2015) Personal, master, and alternative narratives: An integrative framework for understanding identity development in context. *Human Development* 58(6): 318-349.

- McNally JJ, Piperopoulos P, Welsh DH, et al. (2020) From pedagogy to andragogy: Assessing the impact of social entrepreneurship course syllabi on the Millennial learner. *Journal of Small Business Management* 58(5): 871-892.
- Mitchell L, Adler JM, Carlsson J, et al. (2021) A Conceptual Review of Identity Integration Across Adulthood. Mmbaga NA, Mathias BD, Williams DW, et al. (2020) A review of and future agenda for research on identity in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 35(6): 106049.
- Nicholls A & Cho AH (2006) Social entrepreneurship: The structuration of a field. *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change* 34(4): 99-118.
- Pache A-C & Chowdhury I (2012) Social entrepreneurs as institutionally embedded entrepreneurs: Toward a new model of social entrepreneurship education. *Academy of Management Learning & Education* 11(3): 494-510.
- Parris DL & McInnis-Bowers C (2017) Business not as usual: Developing socially conscious entrepreneurs and intrapreneurs. *Journal of Management Education* 41(5): 687-726.
- Plaskoff J (2012) Building the heart and the mind: An interview with leading social entrepreneur Sarah Harris. *Academy of Management Learning & Education* 11(3): 432-441.
- Raelin JA (2007) Toward an epistemology of practice. *Academy of Management Learning & Education* 6(4): 495-519.
- Sarasvathy SD & Ramesh A (2019) An effectual model of collective action for addressing sustainability challenges. *Academy of Management Perspectives* 33(4): 405-424.
- Sims RR (2004) Business ethics teaching: Using conversational learning to build an effective classroom learning environment. *Journal of Business Ethics* 49(2): 201-211.
- Singer JA (2004) Narrative identity and meaning making across the adult lifespan: An introduction. *J Pers* 72(3): 437-460.
- Smith IH & Woodworth WP (2012) Developing social entrepreneurs and social innovators: A social identity and self-efficacy approach. *Academy of Management Learning & Education* 11(3): 390-407.
- Solbreux J, Profondeville S & Hermans J (2022) “L’approche narrative collective: conversations en échafaudage pour l’intégration identitaire des étudiants en entrepreneuriat social et durable”, *Entreprendre et Innover*, in press
- Spear R (2019) Collective social entrepreneurship. *A Research Agenda for Social Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.
- Syed M & McLean KC (2017) Erikson’s theory of psychosocial development.
- Thomas EF, Mavor KI & McGarty C (2012) Social identities facilitate and encapsulate action-relevant constructs: A test of the social identity model of collective action. *Group Processes & Intergroup Relations* 15(1): 75-88.
- Thomas EF, Zubielevitch E, Sibley CG, et al. (2020) Testing the social identity model of collective action longitudinally and across structurally disadvantaged and advantaged groups. *Personality and social psychology bulletin* 46(6): 823-838.
- Tracey P & Phillips N (2007) The Distinctive Challenge of Educating Social Entrepreneurs: A Postscript and Rejoinder to the Special Issue on Entrepreneurship Education. *Academy of Management Learning & Education* 6(2): 264-271.
- Vázquez-Burgete JL, Lanero A & Raisiene AG (2012) Entrepreneurship education in humanities and social sciences: are students qualified to start a business? *Business: theory and practice* 13(1): 27-35.
- White M (1999) Reflecting Teamwork as Definitional Ceremony revisited. *Dulwich Centre Publications, Adelaide*.
- White M & Epston D (2004) Externalizing the problem. *Relating experience: Stories from health and social care* 1: 88.
- Yip J, Trainor LL, Black H, et al. (2020) Coaching new leaders: A relational process of integrating multiple identities. *Academy of Management Learning & Education* 19(4): 503-520.
- Zhu Y, Rooney D & Phillips N (2016) Practice-based wisdom theory for integrating institutional logics: A new model for social entrepreneurship learning and education. *Academy of Management Learning & Education* 15(3): 607-625.

Appendix 1. Questions of the reflective journals

Reflective journal 1

Micro level: Draw your avatar and complete these sentences:

On *(date)*, in *(place)*, it was the first time I have felt like caring about... *(e.g. "gender inequality")* and this is how it happened... *(1 or 2 lines story to explain)*

Today, more precisely, I feel inspired by the exploration of certain aspects of the topic such as ... *(list some aspects of the topic that motivates you)*

Reflective journal 2

Meso level: ...To do so, reminisce about your team work and try to identify 2 or 3 significant moments during the realization of the kick off exercises and the exchanges that followed it.

1. Briefly explain the situation and background.
2. Describe the specific actions, task, discussion, etc. as you perceived it without interpretation or evaluation.
3. Express how it affected you. Explain your positive and/or negative emotions and thoughts in relation to the situation.
4. Take a step back and try to see what this experience has taught you from a personal perspective and what you would like to explore next time it happens to you.

Reflective journal 3

Meso level: teamwork. Copy-paste the chosen picture here and complete these sentences

1. When I think of our teamwork, I see metaphors in this picture through...
2. I have this perception of my team when I see how concretely we
3. These dimensions of my team are meaningful to me as ...
4. By living this team experience, I'm learning that ...

Macro level: stakeholder. Copy-paste the chosen picture here and complete these sentences

1. When I think of our team regarding other stakeholder's collaborations and feedbacks, I see metaphors in this picture through...
2. I have this perception of my team when I see concretely how we ...

(please name the stakeholder you are talking about, do not hesitate to enrich your story by considering various situations and stakeholders)

3. These dimensions are meaningful to me as ...
4. By living this team experience, I'm learning that ...

Reflective journals 4

Micro level: self-efficacy. Copy-paste the chosen picture here and complete these sentences:

1. When I think of me during our teamwork, I can say that I have been...
2. I have this perception of myself when I see concretely how I ...
3. Developing these dimensions of myself are important as I ...
4. By living this personal experience, I have learned that ...


Meso level: collective efficacy. Copy-paste the chosen picture here and complete these sentences:

1. When I think of my team regarding our project, I can say that we have been...
2. I have this perception of us as a team when I see concretely how we...
3. These dimensions of my team are important to me as ...
4. By living this team experience, I'm learning that ...

Macro level: Copy-paste the chosen picture here and complete these sentences:

1. When I consider the future of our topic or more broadly about social and sustainable issues, I see a metaphor in this picture through ...
2. I have this perception of the future when I imagine ...
3. This vision of the future influences me and I am going to...
4. This is important to me as I...
5. By living this project experience about social and sustainable issues, I'm learning that ...

Appendix 2. Verbatim: Students' starting stance towards injustice

Category	Verbatim
<p>WITNESSES Observes the problem from the outside</p> 	<p>Alexis: “I was walking on the street in Athens when someone told my friend and I to not go this way. We still did this way and we felt powerless when we saw so many people lying on the street.”</p> <p>Auriane: “During one of her classes, my geography teacher told us about the difficulty that many children in developing countries have in accessing schooling and education. She then explained to us that girls were the most affected and that between sending a girl or a boy to school, many families often preferred to send their boys.”</p> <p>Clotilde: “I went to a conference on female entrepreneurship. Listening to their stories, I realised how difficult it is still today to be a woman in the business world.”</p> <p>Frank: “In 2016, I had the opportunity to take part in a development cooperation programme in Madagascar (Morondava). The discrepancy between the socio-economic reality of the people we were in contact with there made me realise how the place of birth can affect a child's quality of life and opportunities for the future.”</p> <p>Frederic: “I grew up in Africa, Burundi to be precise and during one excursion we came across children with really bloated bellies. We weren't exactly aware of the misery and couldn't possibly imagine the extent of it so we naturally thought that those kid just had too much to eat before we were told that this condition, on the contrary, resulted from their lack of proper nutrition. I remember exactly how it made me feel and I began to notice and care about that.”</p> <p>George: “animal protection and this is how it happened. I gave a presentation on jaguars and one chapter of my presentation was on poachers.”</p> <p>Thomas P: “I always felt concerned by this subject. But in 2019, at my house, it was the first time I felt very concerned about gender inequality. I saw <u>my mother</u> in tears because she found out that she has been paid less than her male colleague for the same job for years and she did a burnout.”</p>
<p>RESISTERS Already took actions to solve the problem</p>	<p>Adelin : “I really felt that gender injustice was at the heart of the society and this is how it happened. In the context of the Junior Enterprise I lead, I came upon the observation that gender equality was present even in my structure composed of students only. I thought that, if in such a small structure of young fellows, the problematic was sensible, I needed to take actions. I decided to organize a workshop</p>



session on the topic of gender inequality with an expert on the matter to understand the reasons and the consequences. In this way, it raised awareness among a bunch of members of the difficulties. At that time, it really stroke me in the face how inequalities are deeply anchored within our society model.”

Charlie: “On 2007, in a Brussels kennel, it was the first time I have felt like caring about animal’s bad treatment and this is how it happened. My family wanted to adopt an abandoned dog. So, we went to a kennel and that was the first time I saw the condition of the animals that were taken in after being abused.”

Charline “the teacher started to tell us about the 7th continent of plastics. This is made up of an immeasurable amount of waste produced by human activities and dumped into oceans and rivers. From that moment, I understood that the use of plastic had very negative impacts on the planet and living beings. Therefore, I decided to reduce my plastic consumption significantly. “



Laura: “In 2016, in Brussel, it was the first time I felt like caring about poverty and this is how it happened... When I was in the secondary school, it was possible for us as student to participate to the **operation thermos in Brussel**. It is an organization that provides meals to homeless people. So, one night, I went in a train station to distribute the meals. That’s how I became aware of the number of people that don’t even have enough money to eat.”

Madeleine: “In 2010, in Egypt, it was the first time I have felt like caring about disappearance of living species and animal’s bad treatment and this is how it happened: We were on holiday with my family. We went to visit the famous pyramids. To get around, the guide suggested a horse-drawn carriage (everyone did that). The temperature was well over 40°C and I could see the horse getting out of breath as the day went on. The guide inflicted whips on him to make him continue. I was so afraid for the health of the horse and this mistreatment that I cried sobbing. My parents decided to stop the carriage and we took a taxi for the rest of the day.”





Sophie: “In 2010, in Zeebrugge, it was the first time I felt like caring about ocean pollution and this is how it happened: Together with my grandparents, sister and brother we went for a round trip to Blankenberge from Zeebrugge via the beach. On the way back we decided to pick up all the rubbish that had been washed up by the sea because we were shocked by the amount of it. When we arrived in Zeebrugge, we built a scarecrow with all the rubbish before throwing it all in the rubbish bin.”

VICTIMS
Personally targeted by
the injustice





Manon: “Walking around Brussels with other girls, we were hassled several times in the street and received many sexist remarks. What struck me the most was that I

	<p>ended up being used to this kind of behaviour”</p> <p>Fanny: “During a discussion a man retorted me that it was normal for a woman to be paid less than a man and to have less responsibility, adding that she was also responsible for household chores.”</p> <p>Benjamin: “When I first came to Belgium with my family. I didn’t speak the language and I was put aside and discriminated by others of my age because I was different, and it made me feel different.”</p> <p>Sabrina: “Every summer I work at the post office and as the days go by I have noticed that racist comments are spreading among my North African colleagues. I have surprisingly been spared from those since they say: "she doesn't look like an Arab"”</p>
<p>PERPETRATORS Feel part of the problem due to their human condition</p> 	<p>Alexis L.: I think that this topic is decisive for the next decades because we westerners are not focusing enough on it as we cannot directly see the impact in our countries, but it will eventually grow and reach everybody.”</p> <p>Elliott: “I could see beaches and rivers full of garbage. I was told that some European waste is sent there by ship. So the problem is in our waste management.”</p> <p>Margaux: “In 2008, in Ottignies, it was the first time I have felt like caring about racism and this is how it happened: I was in my home with my family when I heard the ice cream truck’s song and run with my sister to stop it so we could order some. When I was little, I loved chocolate so much and I would always order a “tête de negre”, wich is actually just chocolate coating. <u>I didn’t know the meaning so that day I decided to ask my mother and realised it was that name because it was brown and could be related to black people. I remember feeling chocked at the time.</u>”</p> <p>Paul-Emmanuel: “In 2005 more or less, in Wavre, it was the first time I felt like caring about the degradation of nature and this is how it happened: We were doing our shopping at the Carrefour (not to mention it) with my mother. And on the way out there were people coming out of the Quick across the street. They were throwing rubbish everywhere, even though there was a rubbish bin right next door... <u>I realised how badly educated our society was</u> and that we had to do prevention from a very young age”.</p>

Appendix 3. Verbatim related to micro level

MICRO LEVEL	Witnesses 	Resisters 	Victims 	Perpetrators 
Entrepreneur perception	<p>Free spirit that gives himself body and soul to his project</p> <p><i>Elise: "People who embark on an entrepreneurial project are for me very free spirits who let their imagination run wild and give themselves body and soul to their project so much it captivates them."</i></p>	<p>Critical thinker proposing effective solution</p> <p><i>George O.: "They have critical and analytical thinking and propose how that can be applied to the effective execution of projects and initiatives."</i></p>	<p>Creative and persevering in the face of uncertainty</p> <p><i>Ines: Entrepreneur's path will be punctuated by numerous obstacles and unforeseen events... it is required to react to the obstacle and keep motivation and still fighting for what we stand.</i></p> <p><i>Chloé: "It is about developing creativity and always trying to find solutions to problems."</i></p>	<p>Strong character to overcome difficulties</p> <p><i>Léopold: "an entrepreneurial spirit, means to have a strength of character that allows you to overcome difficulties and to see the glass as half full rather than being demotivated by the slightest difficulty."</i></p>
Self-efficacy	<p>Improve projects thanks to their polyvalence</p> <p><i>Frank: "I strengthened my skills "... "the need to be a real 'Swiss Army knife'"</i></p>	<p>Plan the work to make it smooth</p> <p><i>Charline: "I managed the smooth running of the team, the way our meetings were held and who managed the distribution of the things to be done."</i></p>	<p>Adapt and organise themselves</p> <p><i>Florence: "I have been able to adapt to different situation."</i></p> <p><i>Sabrina: I have learned that adapting and understanding the other's point of view is a crucial dimension</i></p>	<p>Make the project ambitious but realistic</p> <p><i>Margaux H.: You need to follow a plan if you want to achieve your ambitious goals. There is no point in running around. You need a kind of "To do list", a clear idea of the objective to be achieved. This entrepreneurial project forced us to think concretely.</i></p>

Appendix 4. Verbatim related to meso level

MESO-LEVEL	Witnesses 	Resisters 	Victims 	Perpetrators 
Intention	<p>To come out of the woodwork, to reveal oneself.</p> <p><i>Roxanne: "It can be seen as obvious that I'm not the only one but in my life it doesn't feel like there are a lot of people carrying about them so I always thought to be different from others and that people would find me weird... my opinion matters: most of the time, I feel that my opinion is not as interesting as other's... I get out of my comfort zone and make my voice heard."</i></p>	<p>Selective listening to delineate a common problem for the team</p> <p><i>Adelin: "Being a result-oriented person, I tend to get impatient when I don't see the impact of my action. Once the activity was over, we realized and fully appreciated that all 4 of us are attached to a common goal of JUSTICE."</i></p> <p><i>Antoine: "For the next team meeting I will try to listen a bit more to the others in the groups. I realised that I tend to really quickly get side tracked when listening to my peers."</i></p>	<p>Seek mutual understanding about the complexity of identities</p> <p><i>Josephine: "I was a bit afraid to give my opinion completely because I didn't want her to feel embarrassed to think differently, I didn't want to impose my way of thinking ... I gained confidence when we each gave our opinion on the issue to work on because I felt I was listening and not judging."</i></p> <p><i>Fanny: "It allows us to understand each other, to see where the other is coming from, to analyse sometimes even why a colleague thinks like that and not otherwise,..."</i></p>	<p>Create an inclusive vision of all dimensions of the problem</p> <p><i>Eliott: "it is interesting to meet new people who will have a different opinion and who are also interested in the same climate problem as me." ... "I had a positive feeling because I thought that we could try to mix all these tangible and less tangible things around a project for our group work."</i></p>
Observed group effect	<p>Positive surprise to find each other's around common values and issues</p> <p><i>Julia: "I was happy to know that other people think like me. Indeed, in everyday life, when I talk about animal welfare, I get the same answer many times, which is that people should come first and that animals can come after"</i></p>	<p>Evaluate the resources available in the team and identify potential allies</p> <p><i>Adelin: I started with some preconceived opinions, I must admit. Afterwards I got to know each member better. I already have a better understanding of who my partners will be, and I am pleased to see that I will be</i></p>	<p>Gain confidence in their ability to surpass themselves (or not)</p> <p><i>Josephine: "since I am a very uncreative person with little confidence. In the end, this exercise taught me to go beyond my limits and prove to myself that I was as capable as anyone."</i></p>	<p>Renewing posture to deal with the problem</p> <p><i>Paul-Emmanuel: "I found that we were too fast in the action. Indeed, we had a limited amount of time, so we felt under pressure and needed to be efficient. I never had this kind of work. I mean something totally abstract, that has to be produced on the</i></p>





	<p>everything else.”</p>	<p>able to get along with at least one.</p>	<p>Eloise: “The fact that there are three people with the same will and determination pushes us to do great things, to surpass ourselves.”</p>	<p>spot, where I don't have to check the information because it is just my opinion that I express in the work. I found it quite destabilizing at first because it was the unknown for me. Finally, I found that it pushed me to be creative, to interact with others, to express my opinion during the course...</p> <p>I am confident about my group. This group seems to me enthusiastic, full of ideas and capable of producing clean and quality work.</p>
<p>Motivational lever</p>	<p>Collective commitment to defend common values</p> <p>Virginia: “Knowing that I am part of a group that shares the same values as I makes me feel less alone in a cause that requires a lot of energy. I really feel that as a group, the impact of our advocacy can be successful and it motivates me”...</p> <p>In my opinion, this course is more than just learning skills at the university. I feel responsible and an activist for a cause that is close to my heart.”</p>	<p>Perceived ability to succeed in this project (at least have good academic grades)</p> <p>Georges: “I was excited and happy that general idea of what must be done to be able to achieve the common goal of resisting the causes of why the gap keeps getting wide was mutually shared amongst us. The stories shared on the resisters, the resisters avatar and even real-life cases pointed me to the direction that for this situation to be tackled, it has to be a collective effort.”</p>	<p>Perception of a possible change in their life and the one of their communities</p> <p>Benjamin: “Will we find a solution that would impact our lives now? And thinking further in order to impact the lives of others today.”</p>	<p>Trust in the team if it commits itself with good awareness of the problem</p> <p>Alexi: “Several members had close ideas about the goal of our groupwork. This is a very good way to find coherence and sense in the group work. In fact, it also consolidated my desire to try to tackle this issue during the course.”</p> <p>Margaux H: “The fact that we shared the same expectations, the same frustrations and the same project, I really felt that a climate of trust was established in the group which is the basis for starting a</p>

				<i>new business.</i>
Strategy	<p>Commitment to values</p> <p><i>Guillaume: "I can be proud of something that I developed with people I didn't know at all 3 months ago. That if we are all driven by common values, with a common vision, everything can be achieved"</i></p>	<p>Resource assessment</p> <p><i>Madeleine: "Sometimes you can be pleasantly surprised by your group...this work has allowed me to discover 3 very pleasant and efficient people in a group work...Alone we go faster, but in a group, we go further...when the task becomes more substantial, you soon notice that working in a team makes things easier. ...Each of us has strengths that together have made it possible to accomplish a work, which in my opinion is successful and enriching."</i></p>	<p>Reassessment of self</p> <p><i>Eloise: "Afterwards, I think that it also allowed me to learn not to be afraid of other people and of their look, because sometimes the discussion that I start with other people makes me grow and evolve."</i></p> <p><i>Fanny: "I don't always see things in the same way as the others, I bring a different angle, I bring things that the other members of the group hadn't thought of. I don't think I'm too much in this group, quite the contrary. In my opinion, this allows the project to be more complete, to be different from the others and to divert the limits that would not have been visible with a completely homogeneous group. I'm learning that it is necessary to leave a place to each one and that each one takes its place! Everyone is unique and letting everyone be who they are can only be positive for a project."</i></p>	<p>Renegotiation of postures</p> <p><i>Jimmy: "For the future, it will be mandatory to be openminded. I prefer to be like that than to be stubborn and to not listen to people's opinion. It is good to share, to have discussions in a constructive way. When there are some arguments, I find it very interesting, and it allows to improve the work but furthermore as a person also."</i></p>
Team efficacy	<p>Visionary: Team helps to clarify who I am and what I want</p> <p><i>Lisa: "In my</i></p>	<p>Team player: Joining forces allows to take more risk and be ambitious</p>	<p>Challenge taker: Rather than stuck, we assess, adapt and move forward</p>	<p>Prioritizer: at our scale moving step by step can have an impact</p>

	<p><i>educational experience, I tended to follow the guidelines of each and every work, without really going out of the box. It never caused me any harm because, in any case, I did exactly what the teachers asked me to do. However, it has sometimes let me believe that I was not the true 'owner' of my work.</i></p> <p><i>I do not think that alone, I would have dared to really express what I wanted for this project.</i></p> <p><i>working with people with whom one is not used to work with has also the great advantage of bringing unexpected results which make a project special."</i></p>	<p><i>Sophie: "I sometimes tend to want to go too fast and do not take the time to reflect on all ideas. However, the reflections and feedbacks of my teammates about my ideas help me to develop them further. I am also learning to go back and forth as my first idea is not always the best."</i></p> <p><i>Antoine: "I don't always choose the hard way. I am most of the time the guy that can make a good grade at a project by choosing the simplest project. we were able to structure and put in place a concrete project that at the start looked hard or almost impossible. By living this team experience, I'm learning that it is really interesting to move away from my comfort zone because it expends the vision I have and permits me to see new possibilities... Our team makes me took risk in the project we choose."</i></p>	<p><i>Florence: "The big challenge was to put ourselves in the shoes of real entrepreneurs. Usually we have to do theoretical reports, but here we had to do it as if we were actually launching the project</i></p> <p><i>It shows me not to be scared of big challenges... I'm learning that I don't have to see all difficulties as mountains. Just break the work down into different steps and then do them one by one without stress, and the work will pay off."</i></p> <p><i>Laura: "My team is important to me as I completely agree with the idea to work together to achieve higher goals. We realized that our first idea wasn't feasible. So, my team adapted it and now we have a project that we believe could work in the real life."</i></p>	<p><i>Alexi: "the interesting part is that we were able to achieve a lot of concrete steps of the project development such as creating a prototype of the product, making people of our surrounding provide feedback and getting a few partnerships... Working on those steps allowed us to focus on building a solid entrepreneurial project, to find motivation and to want to do everything to the best of our ability to achieve our part of a higher goal."</i></p> <p><i>Margaux B.: "We can all have an impact on the world's biggest problems. But the most important thing is to believe we can have an impact and focusing on a small part of the bigger problem. By doing that, you can definitely change a small part of the problem and if everybody does it, maybe someday the problem will disappear."</i></p>
Team's identity perception	<p>A band of friends</p> <p><i>Elise: "felt like I was setting up this project with friends. It made it easier and more enjoyable for me but I think my partners feel the same way."</i></p>	<p>A bunch of resources and skills</p> <p><i>Adelin: "I thought at first that I would have difficulties working with my teammate because of many big differences, I am now able to enjoy the full potential of the team</i></p>	<p>A crew of supporters</p> <p><i>Tom: "Communication and respect were really the keys to getting along with my peers but also to moving forward effectively in our work. Indeed, by the fact that I feel listened to, respected</i></p>	<p>A strong block of values</p> <p><i>Eliott: "With similar aspirations, motivation and the fact that we believe in the project, working in team is more enjoyable and makes us stronger."</i></p>

		<p><i>and I can tell I made myself comfortable. Let be honest, I like our mindset.</i></p> <p><i>I can build a trustful relationship with other people working differently than I do and coming from different background... Good atmosphere. We were able to honour each other's skills and motivations because we could always count on teammates to encourage us."</i></p>	<p><i>and supported, I have the desire to participate and go as far as possible in this work."</i></p>	
--	--	---	--	--

Appendix 5. verbatims related to macro level

MACRO-LEVEL	Witnesses 	Resisters 	Victims 	Perpetrators 
<p>Stakeholders voices</p>	<p>Anyone as every advice is good to take</p> <p><i>Mathieu: “We are both attentive to the people who work in the field of our project (i.e., not far from us) and to the people who do not have a foothold in the field (i.e., far from us). We have considered the comments, suggestions, advice, and remarks we received from all the people who answered to our online survey.”</i></p> <p><i>Franck: “The purpose was to collect a maximum of feedbacks from any potential stakeholders”</i></p>	<p>Partners and customers</p> <p><i>Charline: “We communicate with stakeholders who, when we explain our project to them, are directly excited to collaborate with us and participate in our project. The stakeholders we have contact with in our fictitious start-up project are for example, an influencer with values very aligned with our project, the Farm store, a vegetarian restaurant, a team of students from this course who defend the animal cause with whom we could potentially do a partnership, etc.”</i></p> <p><i>George: “Our team was able to get through to stakeholders in the sectors that are relevant to the goal.”</i></p>	<p>Beneficiary, society and other teams of students to whom they provide feedback</p> <p><i>Inés: “we are also trying to have a conversation with the society in order to raise awareness, open the consciences and figure out together what can be done to tackle this particular issue.”</i></p> <p><i>Josephine: “It makes me think of my group because we are always open and there to give advice and help other groups.”</i></p> <p><i>Tom: “we have exchanged with our project partners more specifically our beneficiaries.”</i></p>	<p>Expert of the cause, family and friends</p> <p><i>Eliott: “I was able to exchange with the creators of the biodegradable net and I found it very enriching. I will have a call with the coordinator of the project next week and I am sure that this will bring me a lot for the project as well as in my professional development.”</i></p> <p><i>Jimmy: “I talk to my friends and they were impressed by the work we did.”</i></p> <p><i>Léopold: “... our friends and family, whom we ask for advice and guidance, parents, or even specialists in the world of cosmetics.”</i></p>

<p>Silenced voices</p>	<p>Those who need to take more responsibilities:</p> <p>the system, government, school, consumer, previous generations</p> <p><i>Marie-Christine: "...Being a business student comes with some prejudices, among which is the inherent focus on only profit...My intention is to promote other values within my future work."</i></p> <p><i>... "It is the societies', countries' and governments' responsibility to provide an environment in which these start-ups can grow and 'blossom'. Without the right infrastructure and support from the government and countries or the willingness for the consumer to change their behaviour, the initial efforts may be fruitless."</i></p>	<p>Those who are acting and their beneficiaries: planet, the animals, the oceans, philosophers, 7 billion hummingbirds, Youth Strike for Climate</p> <p><i>Margaux: "I really want to do as much as possible for the planet"</i></p> <p><i>Charlie: "we want to restore the natural habitat to animals."</i></p> <p><i>Adelin: "I'm learning that everyone can play the role of the colibri. I also learn that we will need 7 billions of colibri acting together to fight all social and sustainable issues otherwise, the fire will keep on burning for ever."</i></p> <p><i>Elisa: "Just like Immanuel Kant's veil, information and consciousness are very powerful tools to open oneself to the issue and abandon ignorance. "</i></p>	<p>Those who are suffering: themselves, their family, their future children, their community</p> <p><i>Syndia: ". This is important to me as I am on the one hand part of the project and on the other hand myself victim of discrimination in hiring. I really believe this project could be a lever for change in the society ...Indeed, my team member and I were very determine and motivated because we all had a story or a past history related to the social issue we wanted to address."</i></p> <p><i>Manon: "Justice need to be put in place to punish those who do not respect people of a different gender than their own or people of the same gender as their own."</i></p>	<p>Those who obstruct or support social and environmental causes: perpetrators, volunteers, citizens of collective action</p> <p><i>Margaux: "When I imagine the next march against racism and some nazis or other extremist group such as Trump's partisans coming and ruining the march for them..."</i></p> <p><i>Paul-Emmanuel: "I recently saw a study that showed that volunteers don't know how to stay involved if they don't have an interest behind them"</i></p> <p><i>Nicolas: "They say they are building an eco-neighbourhood... This forest place was famous for its flowers and songbirds now there is nothing left. The sewage system was not taken into consideration during the construction. This kind of choice taken by a mayor makes the door close."</i></p>
<p>Status perception community identity</p>	<p>They are apprentices – entrepreneurs far from perfect but improving</p> <p><i>Roxane: " We know</i></p>	<p>They are partners in the field and are open to new perspectives</p> <p><i>Charline: " Our project makes other</i></p>	<p>They are legitimate empowered players, and any act has already an impact</p> <p><i>Florence: "Moreover, we</i></p>	<p>They are novices among practitioners in the field and are willing to "reinvent" themselves</p>

	<p><i>our project is far to be perfect and it is always interesting to see the view of other people.”</i></p> <p><i>Mathieu: “we are not an expert on the field of our project. So, we always have something to learn from other people, even if they are not specialist at all.”</i></p>	<p><i>people want to participate in it because it is innovative, very accessible and doable.”</i></p> <p><i>Adelin: “We managed to cease opportunities of all kinds.”</i></p>	<p><i>really enjoy talking to people and explaining our project to them because we see that it has an impact.”</i></p> <p><i>Tom: “I really had the impression to be in my place and to feel legitimate to ask my questions and specially to explain my feeling about our project. I felt listened to and above all understood by our beneficiaries which reinforced the idea that our project is interesting.”</i></p>	<p><i>Léopold: “I had to take a step back from our ideas. This is something that I think many entrepreneurs have to do to reinvent themselves and come up with better ideas.”</i></p> <p><i>Margaux: “As we are not yet great experts, it is more than useful to receive feedback to keep learning, correcting and recreate new solutions.”</i></p>
Future generation	<p>They have hope for future generations</p> <p><i>William: I imagine that we will have to act for future generations to ensure that we can improve society and not repeat the mistakes that have been made by earlier generations.”</i></p> <p><i>Elise: “There are still far too many things that I accept out of habit. But allowing these habits to continue will only hurt future generations”</i></p>	<p>They act as part of the future generation</p> <p><i>Madeleine: “The new generation that is more involved in the crucial issues that affect our planet. More and more young people are mobilising to make a difference and increasingly want to work in so-called committed companies.”</i></p> <p><i>Mamon: “The younger generation wants to act upon the multiple problems visible. Therefore, I can see the future with hope.”</i></p>	<p>They are improving this generation and their kids will be the future generation</p> <p><i>Joséphine: “Indeed, I think that it can play an important role in this transition of mentalities. This is important to me because I am a young woman, and I don't want to go through what my mum and other women their age go through every day. I want my children to have the right to develop in the field they want without being judged, and I want my daughters (if I have any) to be properly rewarded</i></p>	<p>They are mobilizing the future generation</p> <p><i>Paul-Emmanuel: “If we want to have a real impact on our future, we must all mobilize and to mobilize everyone, they must have an interest... because I think that our generation is full of ambition but our life goes so fast that we don't have time to realize many things!</i></p> <p><i>... We must succeed in convincing all the stakeholders.”</i></p> <p><i>Margaux: “To give</i></p>

			<p>for the work they do.”</p> <p>Benjamin: “I am going to keep fighting for this project, even if I don’t see direct results. I want to be hopeful for the next generation and see an improvement in our society.”</p>	<p>the future generation a better life, we have a duty to be aware but also to make those around us aware.”</p>
Hope	<p>Believer: They believe in a slowly changing society</p> <p>Elise: “We need to realise this and not find it acceptable in 5-10 or even 15 years. Because yes, I think it’s going to take a long time.”</p> <p>William: “I am going to try and act in consequence. I believe that everyone should be implicated in this and has the means of acting on his own scale. So, I will start to think more about my day-to-day actions and how I can improve the society, one small step at a time.</p> <p>This is important to me as I would feel a bit hypocritical advertising for actions so that we can change society and then not act where it is easiest. “</p>	<p>Impact maker: They can have an impact to improve the society</p> <p>Madeleine: “This new impulse of young people motivated to change the world of tomorrow, confirms me in the idea that a calm ocean is possible and that many other issues can be solved if we work together for a better world.”... “Just by finding this course, I am sure that all the groups have found innovative and sustainable solutions to major problems we face today. All you have to do is persevere and believe in the projects you put in place.”</p> <p>Adelin: “I am going to be more and more negative and hopeless if I do not take personal actions on my vision of the world and above all on my activities. For example, I am excited to start</p>	<p>Legitimate fighter as role model: They are an example for others and they already see changes</p> <p>Eloise: “It might be easier to turn around and give up, but I think it is essential that I continue the fight, for me, but especially for the generations that will follow me because I have to show them which way to go, I myself have to be an example for them. “</p> <p>Fanny: “When I see how mentalities have evolved over the last 50 years, I tell myself that the future will be even better, and that this kind of project can help things to evolve.“</p> <p>Josephine: “I believe that we have already made progress in gender inequalities at work, that more and more things are being put in place. In 10 years time a large part of the</p>	<p>People gatherer: They can mobilize people to change the society</p> <p>Leopold: “I’m learning that things can change through the individual and collective action of all citizens. By pulling together and rolling up our sleeves, we are all capable of great things. This course has really shown me how much it is possible to believe in the future.”</p> <p>Alexis: “This is important to me as I don’t believe that pursuing only personal ambition is good for the plurality. It is important to think about the group and not the individual.”</p>

		<i>working to feel I am having an impact.”</i>	<i>mentalities will have already changed and evolved.”</i>	
--	--	--	--	--