

11ème Congrès AEI [3-5 juin 2019]

Appel à communications dans le track n°12 – Entrepreneuriat et Spiritualité

Adresse d'envoi de la proposition : aei2019-entrepreneuriat-spiritualite@umontpellier.fr

Projet entrepreneurial et projet de vie : l'accompagnement remis en question

Aramis Marin

aramis.marin@univ-lorraine.fr

06 16 63 47 53

Christophe Schmitt

christophe.schmitt@univ-lorraine.fr

Projet entrepreneurial et projet de vie : l'accompagnement remis en question

Résumé

Dans notre travail avec des étudiants entrepreneurs, nous nous sommes rendu compte des certaines limites de l'accompagnement « classique » qui met l'accent sur la formalisation du modèle d'affaires et la création d'entreprise. Bon nombre des entrepreneurs que nous avons reçus ne cherchent pas forcément à créer une nouvelle organisation. Certes, au début ils imaginent qu'ils peuvent donner vie à une nouvelle entreprise mais ce qui est vraiment important pour eux ce sont les valeurs derrière le projet affiché. Si ce qui est important à cet état gazeux est la construction de sens, peut être que nous pourrions nous inspirer d'autres pratiques pour mieux accompagner les porteurs de projets. L'objectif de cette communication conceptuelle est de s'interroger sur les possibilités que l'accompagnement spirituel ouvre pour l'accompagnement entrepreneurial. Nous pensons que l'accompagnement proposé dans certaines traditions judéo-chrétiennes, peut aider les accompagnateurs des projets entrepreneuriaux à travailler sur l'intentionnalité des porteurs du projet. Ceci permettrait de les accompagner aussi personnellement que professionnellement pour finalement les mener à agir librement ; c'est-à-dire, à surpasser les barrières psychosociales qui les empêchent de développer pleinement leur potentiel pour devenir entrepreneurs.

Mots-clés

entrepreneuriat, accompagnement, spiritualité ignacienne, quête de sens, intentionnalité

Introduction

Dans la démarche entrepreneuriale nous pouvons distinguer au moins deux grands états : l'état gazeux, qui correspond à la conception d'une opportunité, et l'état de cristallisation qui permet la création d'une organisation pour exploiter cette opportunité (Schmitt, 2018). Le premier état est celui qui nous intéresse le plus car il permet plus d'action sur le projet et il est le moins accompagné. En effet, les indicateurs traditionnels de la réussite entrepreneuriale restent autour de la création d'entreprise et nous avons du mal à aborder le processus entrepreneurial dans sa globalité en général, et dans ses premiers essais en particulier.

Nous avons besoin d'ouvrir l'activité d'accompagnement au-delà de la réflexion stratégique autour du modèle d'affaires, et encore plus du plan d'affaires, pour au moins deux raisons. D'une part, nous avons une population importante des entrepreneurs à l'état gazeux : ils ont bien une idée, dans le meilleur des cas un projet, mais ils ne savent pas encore quelle forme elle va prendre. D'autre part, l'accompagnement à l'état gazeux a un intérêt croissant pour la recherche entrepreneuriale : c'est à ce stade que le suivi des décisions et des actions qui s'enchaînent pour consolider un réseau d'affaires, qui donnera cohérence et robustesse à la future organisation, est plus visible et moins pollué par des actions déjà engagées.

Une question se pose ensuite : si l'état gazeux consiste à construire du sens autour d'un projet, comment accompagner l'entrepreneur à prendre conscience de ses actions et de ses intentions (retrouver les traces de son intentionnalité) ? Nous avons quelques pistes pour y répondre, mais arrêtons-nous un peu à reconsidérer ce qui est l'accompagnement. Pour Paul (2009, p. 13), le terme « accompagnement » est un terme « irritant » et « fourre-tout ». Nous retrouvons cette notion derrière une multitude des figures du langage courant qui balayent situations qui n'ont rien à voir l'une avec l'autre. Nous nous référons ainsi, avec le même mot, à l'accompagnement d'orchestre pour une pièce d'opéra, à un compagnon de vie, ou à un enfant qui marche à côté d'un de ses parents pour aller à la boulangerie. L'accompagnement comprend toutes ses formes et dimensions, de l'activité les plus quotidiennes à la tâche la plus complexe.

Léo Scherer (2012) explique que la notion moderne d'accompagnement en tant qu'aide est née dans les cercles protestants à propos du service d'écoute et d'attention des grandes malades. Maela Paul (2009) confirme cela tout en retraçant les différentes nuances du terme dans les

domaines du travail social, l'éducation, la santé et la gestion de carrière. Elle explique très clairement comment la notion *d'assistance* a évolué vers *l'aide* et la *protection* pour se transformer ensuite en *suivi*, puis en *intervention* et finalement en *accompagnement*, faisant passer la gestion de la personne en extériorité vers une relation entre deux sujets acteurs (p. 17).

Sur le champ de l'accompagnement entrepreneurial, Chabaud, Messegheem et Sammut (2010) ont recensé l'existence d'une pluralité d'accompagnements qui ont leur origine dans des temps très anciens et ils ont statué le besoin d'approfondir la connaissance sur leur variété. De plus, Delanoë-Gueguen (2015) met en évidence qu'il y a une multitude d'acteurs et une multitude des objectifs de la part des accompagnateurs et des porteurs de projet ; c'est pour cela qu'elle spécifie que le rôle de l'accompagnateur ne se limite pas à réussir une immatriculation mais comprends aussi la sensibilisation, l'aide à l'apprentissage et la mise en réseau.

Par ailleurs, il est connu que les entrepreneurs qui comptent avec une pratique religieuse ou spirituelle dans leur vie ont un meilleur taux de satisfaction sur leur vie, des meilleures ventes et plus de productivité (Godwin, Neck, & D'Intino, 2016, p. 66). Nous nous demandons alors comment une des plus vieilles formes d'accompagnement, l'accompagnement spirituel, peut enrichir notre pratique d'accompagnement entrepreneurial. L'objectif de cette communication est donc de s'interroger sur les possibilités que l'accompagnement spirituel ouvre pour l'accompagnement entrepreneurial. Il s'agit aussi de répondre aux besoins d'accompagner les dimensions humaine et sociale des porteurs de projets, au-delà des spécificités sectorielles ou contextuelles, pour se recentrer sur ce qui est vital : le sens et les valeurs.

Cette communication reste un papier interrogatif et conceptuel de caractère exploratoire qui est encore dans une phase préliminaire. Nous aborderons la réponse à notre objectif en trois parties : la première recense les besoins et les caractéristiques de l'accompagnement entrepreneurial (notamment la facilitation) ; dans la deuxième partie, nous faisons une exploration de l'accompagnement spirituel tel que compris par la tradition ignacienne ; puis, dans une troisième partie, nous discutons les parallèles que nous avons trouvés utiles pour l'accompagnement des étudiants entrepreneurs.

1. L'accompagnement entrepreneurial : la posture du facilitateur

L'accompagnement entrepreneurial a longtemps été basé sur une logique de réparation qui a son origine dans une vision mécanique et réductionniste des organisations : l'administration scientifique (Morua & Marin, 2016). Bien qu'au début du XXe siècle cette approche ait montré ses attributs, dans l'actuelle économie mondiale de la connaissance, la dynamique et la complexité des organisations ne peuvent plus être ignorées. Si on nie la dynamique complexe de la structure humaine, nous ne perdons pas seulement en richesse et précision dans nos actions, mais aussi notre capacité de voir ce qui vient (Morin, 2005).

Nous observons certainement que l'accompagnement a changé, peut-être fruit de la même dynamique évolutive de la société, de ses paradigmes dominants, et du développement d'une économie d'actifs incorporels (Julien & Molina Sánchez, 2012). Cependant, les pratiques de l'accompagnement restent concentrées dans le résultat du processus entrepreneurial, et il n'y a pas beaucoup des solutions pour aborder les toutes premières étapes de la démarche.

Dans tous les cas, l'accompagnement entrepreneurial a été considéré comme souhaitable et favorable pour le développement de nouvelles idées et de nouvelles organisations. En tant qu'objet d'étude, il reste encore beaucoup de choses à définir autour de l'accompagnement puisqu'il prend différentes formes selon le type d'organisations et la position de la personne qui accompagne. Ben Mahmoud-Jouini, Paris, et Bureau (2010, pp. 49–50), ont fait une classification des recherches faites sur l'accompagnement selon trois critères (cités par Marin Perez, 2017) :

- a) L'impact ou l'utilité de l'accompagnement
 - a. Il est étudié à partir de l'impact que cette activité a sur la société
 - b. Il est étudié à partir de l'utilité qu'ils perçoivent, les entrepreneurs
- b) Le mécanisme privilégié pour l'accompagnement
 - a. Les qualités particulières de l'accompagnateur
 - b. Les meilleures pratiques
 - c. Les spécificités pour chaque type d'entreprise

- c) Le lieu d'application de l'accompagnement
- a. Les formations universitaires à l'entrepreneuriat
 - b. Les organismes de pré-incubation, incubation et accélération
 - c. Les compétitions de projets.

Cette classification montre l'intérêt croissant pour l'accompagnement entrepreneurial mais, peut-être comme image du phénomène accompagné, le champ reste très hétérogène avec une multitude d'acteurs et des pratiques. Au niveau épistémologique, la question reste aussi sans réponse. Un chercheur qui s'approche des entrepreneurs pour les accompagner, s'il décide de rester « à l'extérieur » de l'action, de ne pas perturber l'objectivité scientifique, alors il aura des difficultés à trouver sa place. Les PME et les grandes entreprises utilisent depuis longtemps le conseil et l'intervention pour répondre à leurs besoins en matière de connaissances. C'est là que le chercheur peut contribuer à produire une connaissance comme résultat d'une recherche intervention (au-delà de l'observation participante) vers la transformation collective de l'entreprise (Ben Mahmoud-Jouini et al., 2010).

Pour Ben et ses collaborateurs (2010, p. 50), l'activité d'accompagnement des projets entrepreneuriaux aurait certaines caractéristiques :

- Elle n'est pas ponctuelle mais une inscrite dans un temps plus ou moins long
- Elle permet une certaine proximité entre l'accompagnateur et la personne accompagnée
- Elle accepte la singularité de chaque situation, surtout de la personne accompagnée
- Elle attend que ce soit la personne accompagnée qui détermine la transformation qu'elle souhaite
- Il s'agit d'un espace privilégié est construit pour la réflexion au cœur de l'action

De plus, Schmitt et Husson (2015, p. 96) ajoutent d'autres caractéristiques qui découlent de l'opposition entre deux postures d'accompagnement : la réparation, qui consiste à conseiller les meilleures solutions aux problèmes rencontrés ; et la facilitation, qui consiste à « aider les acteurs du système à fournir une représentation réfléchissante, à la recherche de solutions par elles-mêmes, en tenant compte des actions à mener » (p. 97). Les principales différences entre les deux positions sont résumées dans le tableau suivant (Tableau 1).

	Posture de réparation	Posture du facilitateur
La création d'une entreprise est...	L'objectif d'atteindre	Une possibilité transitoire parmi beaucoup d'autres
Objectif	La création d'une entreprise	La construction du sens
Rôle de l'accompagnateur	Simplifier la création d'entreprise	Faciliter la création du sens à partir d'une situation désirée
Approche	Dépannage	Problématisation des solutions possibles
Méthode	Hypothético-déductive	Maïeutique heuristique
Étapes recommandées	4 étapes semi-linéaires : <ul style="list-style-type: none"> - Identification - Analyse - Solution - Démarrage 	2 stades récurifs : <ul style="list-style-type: none"> - Poser des questions à l'entrepreneur - Identifier ce qui est fait par l'entrepreneur
Relation entre l'observation et l'action	Prépondérance de l'observation sur l'action.	Forte relation entre l'observation et l'action.
Temporalité	Ligne de temps : du présent au futur	L'avenir et le présent interagissent de manière réursive
Rôle du plan d'affaires	L'outil de base	Un outil parmi d'autres
Besoin d'information	Nécessaire pour remplir le plan d'affaires	Nécessaire pour construire un scénario solide et significatif
Le succès du scénario d'affaires	La faisabilité	La cohérence
Symbole	Le plan d'affaires	L'opportunité d'affaires
Relations avec les autres	Les concurrents à battre	Des collaborateurs pour convaincre

Tableau 1. Résumé des différences entre les deux positions de l'accompagnement d'affaires.
 Source : (Schmitt & Husson, 2015, p. 96)

Le facilitateur aurait alors un plus grand avantage, en tenant compte de sa philosophie constructiviste, pour s'approcher des entrepreneurs et accompagner la complexité, de s'inscrire dans le temps, dans une relation de proximité et construire des solutions adaptées à la situation déclarée par l'entrepreneur (Ben Mahmoud-Jouini et al., 2010; Bruyat, 2001; Verstraete, 1997). Maintenant il faudrait penser au moyen d'inclure une étude plus profonde de la dimension humaine à ce changement de perspective.

2. L'accompagnement humain spirituel : le cas de la spiritualité ignacienne

Religion et spiritualité peuvent être parfois confondues. D'une part, la religion¹, en tant qu'institution humaine, n'échappe pas aux mêmes évolutions culturelles que le reste des institutions et des valeurs collectives. Nous trouvons donc, selon les époques et les lieux, d'innombrables traditions qui ont donné lieu à différentes églises ou rassemblements.

En revanche, la spiritualité fait référence à une « vie interne qui nourrit et qui est nourrie par un but et le travail avec du sens qui a lieu au sein d'une communauté » (Godwin et al., 2016, p. 66) ; il s'agit d'une connexion entre la personne, le travail qu'il développe et les personnes avec lesquelles elle partage ce travail (p. 73). La spiritualité est alors une notion plus riche que la religion et elle aurait au moins trois connotations selon Tailleur (1989, cité par Coghlan, 2005, p. 90) :

1. Une dimension fondamentale des êtres humains
2. Une expérience de vie qui met à jour cette dimension
3. Une discipline académique qui étudie cette expérience

L'apport de la spiritualité en tant que dimension fondamentale pourrait être exploitable en termes de développement durable, par exemple. L'harmonie entre nature et humanité est un thème qui a souvent été repris par les philosophies et les religions orientales (le Taoïsme, le Bouddhisme ou l'Hindouisme, par exemple), par les visions du monde indigène en Amérique latine (les Mixes et les Mayas, par exemple), ainsi que par d'autres religions déistes². Cependant, au-delà des papiers qui existent pour étudier la relation entre spiritualité et management en occident (Lecourt & Pauchant, 2011), les gens ne peuvent pas comprendre la spiritualité sans une expérience personnelle minime de celle-ci (Coghlan, 2005). Toutefois, comment s'assurer que cette expérience est valable ? Par l'accompagnement.

¹ Il n'y a pas une seule définition de la religion qui peut englober sous le même concept ceux sans fondateurs, ou sans divinité suprême, ainsi que ceux qui l'ont, et qui peut inclure une série de doctrines ou de rites, comme un mode de vie tout entier (Willaime, 2012).

² Le christianisme catholique réaffirme par exemple le rôle (re)créateur de l'homme à travers l'encyclique apostolique « Laudato Si », du pape François.

Accompagner implique au moins deux choses³ : une présence et un mouvement ; c'est un « être avec ». L'accompagnement c'est guider, conseiller, vivre un compagnonnage tout en voulant grandir avec l'autre (Herbreteau, 1998). Il s'agit d'écouter l'autre, de le renvoyer à lui-même pour « aider des libertés à se structurer » et « éduquer la conscience » (Scherer, 2012, p. 21). Dans la tradition judéo-chrétienne, différentes écoles sont nées pour assurer l'accompagnement spirituel. L'accompagnement a évolué aussi de la direction ou la conduite des comportements vers le conseil et le dialogue spirituelle pour permettre à la personne de « naître à la parole » (Scherer, 2012, p. 21) car « c'est en parlant qu'on s'approprie sa propre existence » (p. 23).

Comme il peut être noté, l'objectif de cet accompagnement spirituel est différent à celui du coaching (qui aurait pour but d'atteindre des critères objectifs d'évaluation) ou à celui de la psychothérapie (qui aurait pour but d'identifier certains blocages et les guérir) (Mattheeuws, 2018). L'accompagnement spirituel, au contraire, cherche à confirmer, à encourager et à interpréter une expérience individuelle en partage avec une expérience collective ; elle souhaite écarter les illusions et mener chaque personne à la sanctification, à l'union de ce qui est humain avec ce qui est divin (Mattheeuws, 2015, 2018).

Au milieu du XVI^e siècle, en même temps que la réforme protestante avait lieu, le basque Ignace de Loyola fonda la compagnie de Jésus, un ordre religieux créé autour d'une expérience qui serait appelé « Exercices Spirituels ». Dans la spiritualité ignacienne (celle qui découle de l'expérience d'Ignace de Loyola et ses compagnons), « toute l'expérience humaine est, entre autres choses, une expérience de Dieu. En d'autres termes, [...] toute l'expérience humaine a une dimension religieuse » (Barry, 2005, p. 63).

Dans les Exercices Spirituels, Ignace de Loyola cherche à rendre cette dimension consciente. Par la voie des différentes activités répétées quotidiennement, telles que méditations, contemplations, séances d'accompagnement individuel et partage en petits groupes (Gumz, Wall, & Grossman, 2003), les exercices permettent d'approfondir le désir de transcendance par le rapprochement de mystère de l'autre (Coghlan, 2005).

³ Accompagner : « se déplacer avec un être animé » ; « servir de protecteur ou de guide » ; « aller de pair avec quelque chose » (définition du CNRTL : www.cnrtl.fr)

La pédagogie des Exercices comprend cinq caractéristiques à ne pas oublier pendant la facilitation de l'expérience spirituelle (Guerrero, 2013 p. 156, cité par Díaz, 2013, p. 234) :

1. La situation actuelle, la prédisposition des gens, le climat dans lequel ils sont éduqués
2. L'expérience, l'utilisation de la sensibilité corporelle
3. La réflexion sur l'expérience, l'utilisation de la mémoire et de l'intelligence
4. L'action, qui exprime des options, qui emploie la volonté et la liberté
5. L'évaluation, nécessaire au progrès des attitudes humaines pour les placer dans une nouvelle situation

L'accompagnateur spirituel sera la personne qui, en face de la personne faisant les exercices, sert de miroir pour renvoyer les formulations faites pendant l'évaluation de chaque exercice, pour aider la réflexion sur l'action, pour proposer des questions qui facilitent l'expérience, et pour contribuer à situer à la personne dans le temps présent. En effet, dans les Exercices, l'accompagnateur a un rôle très précis (Loyola, 1548) :

- Donner la question de la réflexion, donner de la méthode, donner de l'ordre [annotation 2].
- Interroger sur la méthode, sur les moyens que la personne utilise [annotation 6]
- Ne pas condamner, mais aider la personne à sortir des problèmes [note 7]
- Laisser la personne qui fait les exercices connaître la tradition (le chemin que d'autres ont emprunté) [annotation 8].
- Écouter attentivement la personne qui fait les exercices pour la corriger si elle se dirige clairement vers une voie difficile ou descendante (tout en croyant qu'elle se porte bien), ou pour l'encourager et l'aider (même si elle croit qu'elle est fautive) [annotations 9 et 10].
- Aider à sauver l'équanimité et servir de mémoire des résolutions prises en temps de tranquillité [annotation 14].
- Laisser la personne faire son chemin ; l'accompagner, ne pas la forcer à prendre un chemin ou un autre [annotation 15]
- S'adapter et adapter les méthodes à chaque personne, à chaque instant [annotation 18]
- Servir de médiateur pour que la personne puisse obtenir une compréhension claire de ce qu'elle éprouve [annotation 22].

En prenant le cas de la facilitation d'un projet entrepreneurial et d'une expérience spirituelle à la manière ignacienne, nous pouvons observer certaines similitudes entre les deux modes d'accompagnement (Tableau 2). L'accompagnateur laissera la personne qui fait les exercices découvrir par lui-même ce qui lui est donné grâce à la répétition des méditations et des contemplations, pour confirmer les mouvements internes qui ont été identifiés et les choix qui ont été faits.

	Facilitation d'un projet entrepreneurial	Facilitation d'une expérience spirituelle
Source principale des connaissances	L'entrepreneur	La personne qui fait les exercices
Validation des connaissances	Confrontation avec les parties impliquées dans le projet	Confrontation avec la communauté des croyants
Position de l'accompagnateur	Il n'a pas le monopole de la vérité économique	Il n'a pas le monopole de Dieu
Mission de l'accompagnateur	Faciliter la création de sens, aider le compagnon à approfondir sa propre réflexion, être témoin et mémoire.	
Méthode	Poser des questions. Récursivité entre action et réflexion.	

Tableau 2. Similitudes entre le facilitateur et le compagnon spirituel

L'accompagnement entrepreneurial et l'accompagnement spirituel, ils sont tous les deux fondés sur la médiation : ils proposent des pistes d'exploration pour approfondir une expérience. Un « bon » accompagnateur sera celui qui, grâce à sa propre expérience, sache emporter les autres à un échange avec des personnes plus expérimentées (des aînés), soit par la rencontre physique, soit par la mémoire écrite et la tradition. Cela implique un travail constant sur soi et la mise en garde d'une subjectivité toujours présente mais qui est au service de l'écoute, pour rejoindre l'autre *là où il est* (Herbreteau, 1998).

Dans le cas de la spiritualité ignacienne, « parmi les ressources que les directeurs spirituels mettent au service de la conversation, nous pouvons trouver leur propre relation vivante avec Dieu, leur connaissance de la tradition théologique et spirituelle, leur appartenance à une communauté de foi, et leur engagement à agir de manière responsable pour le bien de la Relation

de son dirigé avec Dieu. [...] Il semble avoir un charisme spécial qui attire les possibles dirigés vers lui » (Barry, 2005).

Une leçon que la spiritualité pourrait donner à l'accompagnement entrepreneurial est le fait que les personnes qui accompagnent doivent explorer leurs propres expériences si elles veulent être efficaces dans l'accompagnement (Gumz et al., 2003). C'est de ce principe que naît la hiérarchie naturelle qu'on retrouve dans les religions : celui qui a réussi à développer (éveiller) une spiritualité plus profonde sera conseiller, accompagnateur et formateur des autres.

Cela veut dire que le meilleur accompagnateur entrepreneurial sera, non seulement celui qui a déjà été chef d'une organisation ou un créateur en série, mais celui qui a approfondi et réfléchi sur son expérience de création d'opportunités. En fait, la spiritualité peut être considérée comme la science sociale de la transformation si on comprend le lien récursif entre expérience et réflexion (Coghlan, 2005). Ce principe est étroitement lié au constructivisme, au principe de la connaissance d'une réalité perçue. Dans le pire des cas, on ne peut que reconnaître que la religion et la spiritualité soient une source de croyances et des valeurs (Gumz et al., 2003).

3. L'accompagnement de la dimension humaine du projet entrepreneurial

La réalité économique de l'entreprise a été souvent séparée d'autres dimensions de la nature humaine (Marin Perez, 2017). Il semblerait que seule la dimension économique est importante pour les affaires : la seule mission d'une entreprise est la création d'une plus-value pour les investisseurs. Sous cette vision, l'ouverture au monde social ne changerait rien, mais favoriserait l'optimisation des profits à travers la réduction du coût des externalités (Porter & Kramer, 2011, p. 8). L'humain serait alors réduit au même niveau que n'importe quel capital et la société deviendrait une autre entité à contrôler. Ne parlons pas de la crise multidimensionnelle ni du besoin de durabilité qui prime depuis quelques années dans le monde. Peut-être qu'il s'agit d'une simple omission ou d'une incompréhension qui s'enracine dans la parcellisation de la connaissance.

En contraste, Berger-Douce (Berger-Douce, 2011, p. 3) soutient que les entreprises ont une responsabilité éthique envers toutes les parties impliquées à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Mais cette responsabilité commence seulement à prendre forme. Enrique Dussel

(2014, p. 36), en parlant des réductions jésuites et franciscaines de l'Amazonie au XVIII^e siècle, expose comment l'éthique de l'économie d'échange monétaire n'a pas réussi à comprendre l'économie de la réciprocité ni du don. Le don est plus qu'un cadeau, est une « procédure de reconnaissance publique réciproque » (De Lastic, 2014, p. 30 d'après Hénaff, 2002). Avec la confiance et la justice, le don constitue un des bases fondamentales non économiques de l'économie (De Lastic, 2014).

C'est à partir de ces bases non économiques que nous pouvons aborder le sujet de l'humain et l'accompagnement de la dimension humaine d'un projet entrepreneurial. Peut-être l'éthique permettrait de faire un lien entre une réalité matérielle (économie) et une réalité transcendante (spiritualité). Fourez (Fourez, 2009, pp. 139–140) affirme que « l'éthique met en jeu l'estime globale que nous avons pour nous-mêmes, devant nous-mêmes et devant les autres, ainsi que les buts que nous nous donnons pour notre existence ».

L'expression de l'intentionnalité sera ajustée dans le discours de l'entrepreneur selon chaque partie intéressée et selon les moments, mais en règle générale : « les actions sont nécessairement liées à quelque chose d'autre, que ce soit une croyance, un jugement, une perception ou un désir [...] Les entrepreneurs traitent les actions selon ce qu'ils pensent être et le sens subjectif qu'ils ont pour eux [...] le sens n'est pas prédéfini dans l'action, le sens des actions entrepreneuriales est le produit d'une activité d'interprétation » (Schmitt, 2015, p. 63).

Dans l'accompagnement, accompagnateur et accompagné doivent interpréter, traduire et accorder leurs désirs. C'est un peu comme pour l'éducation : « Le projet de l'enseignant dépend de celui de l'étudiant et le conditionne en même temps » (Maulini, 2006). Accompagnateur et accompagné doivent se projeter dans le temps pour transformer la réalité, ce qui implique une compréhension approfondie de la situation souhaitée et de la situation actuelle (Maulini, 2006).

Selon Beauvais (2004, cité par Nakara & Fayolle, 2012, p. 237), « accompagner l'autre, c'est faire un bout de chemin avec lui vers "quelque chose", ce bout de chemin se construit en marchant et ce "quelque chose" s'invente en faisant ».

C'est dans ce sens qu'une pédagogie spirituelle peut être considérée comme un outil d'auto-examen pour maintenir une cohérence éthique des décisions et des actions qui sont menées (Staral, 2003), pour progresser vers l'avenir, pour se connaître et pour construire un sens.

3.1. La connaissance personnelle comme préambule

Amartya Sen a démontré que le développement de la liberté passe par le développement des capacités (Sen, 2001). Le modèle FrEE (*Frame to Ease Empowerment*) a été développé par Susan Pick à la suite de la thèse de Sen (Pick & Hietanen, 2015; Pick, Rodríguez, & Leenen, 2011; Pick et al., 2007; Pick & Sirkin, 2010). Ce modèle vise à fournir des compétences liées à la connaissance de soi au niveau cognitif, émotionnel et social ; ces compétences seraient alors complétées par des formations spécifiques sur le montage de projets productifs, des activités artisanales, des habitudes d'hygiène, de sexualité et/ou de citoyenneté.

Ces formations ont pour but de réduire les barrières psychosociales (telles que la peur, la honte, la culpabilité, les remords ou les préjugés) pour donner la possibilité à toutes les personnes qui participent aux parcours de devenir agents actifs de leur développement. Cela rejoint un des objectifs de l'accompagnement qui est « d'aider les futurs entrepreneurs à dépasser les barrières qu'ils rencontrent » (Nakara & Fayolle, 2012, p. 236).

Ces changements provoquent des nouveaux comportements grâce à un processus de contemplation et de préparation à l'action, qui facilite l'engagement envers les résolutions prises, et le développement de nouveaux comportements. Cela conduit à une plus grande estime de la personne qui contrôle désormais son destin. Cependant, pour être capable de transformer sa vie, de se lancer dans une nouvelle aventure, rien ne sert un avenir désiré si nous ne pouvons pas évaluer la situation actuelle. Le modèle FrEE peut être un outil que les accompagnateurs peuvent utiliser pour comprendre la globalité de leurs propres connaissances.

Le but est d'aider la personne accompagnée à trouver son propre potentiel, à identifier ses traumatismes et les barrières qui entravent ses décisions et ses actions, pour l'aider à se libérer elle-même. La personne devrait pouvoir trouver ce qui la motive et ce qui la décourage, ce qui lui permet de travailler de façon plus fluide et ce qui la fait tomber. Avec une analyse introspective accompagnée, le travail psychologique et la formation, une personne devrait être

capable de prendre des meilleures décisions et d'être consciente des résultats de son action. Psychologie et spiritualité se complètent parfaitement dans ce domaine.

3.2. La pédagogie de l'expérience spirituelle

La spiritualité est une expérience personnelle de la transcendance mais elle n'est pas une dimension purement subjective⁴. Elle nécessite de l'intelligence et des résultats tangibles. C'est pour cela que la spiritualité ignacienne suit un cycle transformatif de recherche-action⁵ :

- Un focus sur le contexte, le plus immédiat et le plus extérieur
- Une expérience cognitive et affective, de la personne tout entière, dans son activité
- Une réflexion complète à travers la mémoire, l'intelligence, l'imagination, les émotions, selon un but désiré.
- Un engagement ou une action comme preuve de ce qui a été vécu, de ce qui a été réfléchi, de ce qui a été décidé.
- Une évaluation réfléchie de l'action et les fruits qui en découlent, ce qui conduit à un nouveau contexte et une nouvelle expérience, la fermeture du cycle.

Quelques traces de ces dimensions sont observées dans certains outils destinés à l'accompagnement entrepreneurial. Notamment, la méthode IDéO© utilisée par l'Université de Lorraine⁶ contemple la complémentarité entre les activités de conception, de réalisation et de valorisation d'un produit, ainsi qu'une dimension humaine, mais ne s'approfondit pas dans la connaissance de soi (Schmitt, 2012).

Si nous utilisons une batterie d'outils tels que l'IDéO© et la méthode Intentio© (Schmitt, 2018), nous serons en mesure de questionner le sens que la personne donne à sa propre vie et à son projet. Sans entrer dans les détails spirituels, nous pouvons nous servir de la pédagogie de l'accompagnement ignacien pour aider l'entrepreneur faire l'inventaire de ses capacités, de ses désirs et de ses barrières psychosociales. Il s'agit ici de laisser l'autre décider son but et les

⁴ Subjectivité et objectivité sont deux yeux qui nous permettent d'observer, d'expérimenter et de bâtir le monde, une vérité plus profonde sur la réalité (Ladkin, 2005)

⁵ Coghlan (2005) développe les parallèles entre spiritualité et Action Recherche et il expose les trois degrés d'action (première, deuxième et troisième personne) et les différentes connaissances (expérimentale, propositive, pratique) qui peuvent se manifester à la suite d'une expérience, dans notre cas, humain-spirituel.

⁶ Le Pôle entrepreneuriat étudiant de Lorraine (PeeL) a fait quelques expériences pour travailler la connaissance de soi à travers des ateliers art et sport ainsi que à travers la participation d'une psychanalyste dans les parcours de formation.

moyens qu'il va mobiliser pour y arriver. Il faut laisser l'autre aller vers son but à sa manière, à sa façon que ne peut être que singulière et qu'en plus doit être inventé au fur et à mesure (Nakara & Fayolle, 2012, p. 237).

Le but de l'accompagnement est de donner de la robustesse à la construction que l'accompagné a entrepris de son identité, de son activité, de son contexte, des finalités qu'il poursuit et de la transformation qu'il souhaite. En d'autres mots, l'accompagnement permet de construire du sens dans un contexte plus large que l'entrepreneur ne contrôle pas forcément.

3.3. La construction du sens

L'accompagnement spirituel sert à travailler les différents événements par lesquelles une personne passe pour y découvrir les émotions, les pensées et les invitations qu'elle ressent. Il s'agit d'une analyse introspective des signes des temps pour y discerner des actions à entreprendre en quête de la fin désirée ; en d'autres mots, il s'agit de construire du sens.

Cette recherche de sens, parfois inconsciente, est primordiale dans un contexte de capitalisme libéral qui ne peut avoir « à son niveau tout le sens et tout le but, mais seulement une partie » (Godelier 1983, p. 31 cité par De Lastic, 2014, p. 39). Le système économique actuel est « incapable d'indiquer un autre sens à la vie dans la société que le consumérisme, le gaspillage, la thésaurisation des ressources naturelles et le revenu résultant de l'activité économique conduisant à des inégalités » (Harribey, 2004, p. 7). Nakara et Fayolle (2012) avaient déjà signalé que ce système produit des entrepreneurs précaires, par nécessité, qui sont affaiblis psychologiquement et qui s'attachent irrémédiablement aux accompagnateurs. Le rôle de l'accompagnateur est important dans la libération de l'entrepreneur en l'aidant à trouver du sens à son activité.

Pour un entrepreneur, le sens qu'il donnera à sa démarche aura à voir à la fois avec l'appréciation, l'estime, le jugement que les autres et lui-même porteront sur son activité, ainsi qu'avec la cohérence dédite par rapport à ses propres croyances : « chacun possède, en effet, leurs propres intérêts et leurs valeurs personnelles, provoquant, dans une organisation, une multiplication des décisions et des choix individuels qui rendent la gestion complexe » (Van Hoorebeke, 2008, p. 35).

Il faut se rappeler qu'une chose n'a pas d'autre sens que celui qui lui est donné. Le sens de l'activité entrepreneuriale peut ainsi être donné selon sa contribution au développement de la société. Or, comme il n'y a pas qu'une seule « bonne action » éthique, elle découlera d'une construction collective de la signification de chaque action. En d'autres termes, nous devrions refonder la hiérarchie des élections mobilisées pour les décisions qui construisent le projet collectif de la société, selon nos désirs les plus profonds et nos nécessités les plus élémentaires.

Conclusion

L'objectif de cette communication était d'explorer les liens entre accompagnement spirituel et accompagnement entrepreneurial. Notre but est de contribuer à la transformation de l'accompagnement à la création d'entreprise vers un accompagnement des personnes porteuses de projet avec toute leur complexité. Nous avons vu que l'accompagnement spirituel permet la prise de conscience de la place que la personne occupe dans son monde et met en perspective ses besoins et ses désirs. De plus, la facilitation et l'accompagnement proposé par la spiritualité ignacienne ont en commun le rôle central de la personne accompagné, la confrontation avec d'autres, le rôle de l'accompagnateur et la méthode maïeutique.

Dans la troisième section, nous avons proposé d'explorer la dimension humaine du projet entrepreneurial grâce à l'approfondissement de la connaissance de soi et la construction de sens grâce à la pédagogie de l'expérience spirituel. Il est remarquable comment des conseils donnés il y a 400 ans peuvent être encore d'actualité et surtout dans un autre domaine que celui de la spiritualité. Peut-être qu'il faudra laisser un peu plus de place à la recherche en entrepreneuriat pour explorer ce phénomène comme une expérience humaine à part entière, comme un projet professionnel qui rencontre l'accomplissement d'un projet de vie.

Cette communication est une communication théorique, qui ouvre des possibilités de recherche dans le domaine de l'accompagnement mais qui demande quelques ajustements méthodologiques. Il faudrait particulièrement faire une observation systématique de l'intentionnalité et de la démarche entrepreneuriale dans la durée (quelques années minimum). Au niveau théorique, il conviendrait de multiplier les apports spirituels d'autres traditions pour trouver des points communs et des dissonances.

En fin de compte, tel qu'exprimé par Paul (2009, p. 16), l'accompagnement dès la périphérie permet un changement là où les systèmes traditionnels n'ont pas fonctionné. Si nous recentrons les pratiques d'accompagnement autour de l'action et de la réflexivité des expériences personnelles, nous pourrions en tirer profit de chaque aventure entrepreneuriale, car indépendamment du succès ou de l'échec commercial d'un projet, nous aurons produit des acteurs conscients et libres dans le monde, capables d'inspirer autres personnes à se libérer elles-mêmes.

Références

- Barry, W. A. (2005). La dirección espiritual en la vida diaria. *Revista de Espiritualidad Ignaciana*, xxxvi(i), 62–73.
- Ben Mahmoud-Jouini, S., Paris, T., & Bureau, S. (2010). La recherche-accompagnement: entre accompagnement et recherche-intervention. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9(2), 56–75.
- Berger-Douce, S. (2011). L'éthique, catalyseur d'une stratégie durable en PME? *Humanisme et Entreprise*, (3), 9–24.
- Bruyat, C. (2001). Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), 25–42.
- Chaubaud, D., Messeghem, K., & Sammut, S. (2010). Vers de nouvelles formes d'accompagnement ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9(2), 1. <https://doi.org/10.3917/entre.092.0001>
- Coghlan, D. (2005). Ignatian spirituality as transformational social science. *Action Research*, 3(1), 89–107. <https://doi.org/10.1177/1476750305049967>
- De Lastic, A. (2014). *Que valent les valeurs ?* Paris: L'Harmattan.
- Delanoë-Gueguen, S. (2015). Accompagner le projet ou le créateur ? *Entreprendre & Innover*, 27(4), 72. <https://doi.org/10.3917/entin.027.0072>
- Díaz, J. C. (2013). *El cultivo del discernimiento. Ensayos sobre ética, ciudadanía y educación. [Review of Frisancho & Gamio (2013)]*. Recuperado de http://www.academia.edu/12758429/Rese%C3%B1a_del_libro_El_cultivo_del_discernimiento_de_Gonzalo_Gamio_y_Susana_Frisancho_Eds.

- Dussel, E. (2014). *16 Tesis de economía política: interpretación filosófica*. Recuperado de <http://enriquedussel.com/txt/16Tesis.pdf>
- Fourez, G. (2009). *Apprivoiser l'épistémologie* (3a ed.). Bruxelles: De Boeck.
- Godwin, J. L., Neck, C. P., & D'Intino, R. S. (2016). Self-leadership, spirituality, and entrepreneur performance: a conceptual model. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 13(1), 64–78. <https://doi.org/10.1080/14766086.2015.1122546>
- Gumz, E. J., Wall, J. C., & Grossman, S. F. (2003). Ignatian spirituality: The spiritual exercises and social work. *Social Thought*, 22(1), 143–158. <https://doi.org/10.1080/15426432.2003.9960331>
- Harribey, J.-M. (2004). *Valeur et valeurs: concilier économie, social et éthique?* Présentado en Conférence pour l'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel, Mérignac. Recuperado de <http://harribey.u-bordeaux4.fr/travaux/valeur/eco-ethique.pdf>
- Herbreteau, H. (1998). *Accompagner un groupe de jeunes*. Paris: Editions Vie Chrétienne.
- Julien, P.-A., & Molina Sánchez, R. (2012). *Una teoría sobre el emprendimiento regional en la economía del conocimiento. Una metáfora de las novelas policíacas*. México: Pearson Educación - Universidad de Guanajuato.
- Ladkin, D. (2005). "The enigma of subjectivity": How might phenomenology help action researchers negotiate the relationship between "self", "other" and "truth"? *Action Research*, 3(1), 108–126. <https://doi.org/10.1177/1476750305049968>
- Lecourt, V., & Pauchant, T. C. (2011). Ignatian Spirituality & Management. A Study of "Ignatian Executives". *Journal of International Business Ethics*, 4(1), 18–27.
- Loyola, S. I. de. (1548). *Ejercicios espirituales*. Recuperado de <http://www.jesuitas.org.co/documentos/3.pdf>
- Marin Perez, J. A. (2017). *La construction de la valeur en entrepreneuriat social. Proposition d'un modèle pour la conception d'une valeur globale* (PhD Thesis, Université de Lorraine). Recuperado de http://docnum.univ-lorraine.fr/public/DDOC_T_2017_0285_MARIN_PEREZ.pdf
- Mattheeuws, A. (2015). *L'accompagnement spirituel, mode d'emploi*. Paris: Artège Editions.

- Mattheeuws, A. (2018, febrero 2). L'accompagnement spirituel, un outil pour se mettre à l'écoute de l'Esprit. *La Croix*, p. 3.
- Maulini, O. (2006). *Penser le projet. Concepts et outils d'une pédagogie émancipatrice [Review of Tilman, Francis & Le Grain (2004)]*. Recuperado de <http://unige.ch/fapse/SSE/teachers/maulini/publ-0505.pdf>
- Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Paris: Editions de Seuil.
- Morua, J., & Marin, A. (2016). Building a new representation of the dynamics of organizational systems to make more suitable strategic decisions on innovation and technology management. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 15(2), 111–132. https://doi.org/10.1386/tmsd.15.2.111_1
- Nakara, W. A., & Fayolle, A. (2012). Les « bad » pratiques d'accompagnement à la création d'entreprise. Le cas des entrepreneurs par nécessité. *Revue française de gestion*, 38(228–229), 231–251. <https://doi.org/10.3166/rfg.228-229.231-251>
- Paul, M. (2009). L'accompagnement dans le champ professionnel. *Savoirs*, 20(2), 11. <https://doi.org/10.3917/savo.020.0011>
- Pick, S., & Hietanen, A.-E. (2015). Psychosocial Barriers as Impediments to the Expansion of Functionings and Capabilities: The Case of Mexico. *Journal of Human Development and Capabilities*, 16(1), 15–32. <https://doi.org/10.1080/19452829.2014.959906>
- Pick, S., Rodríguez, G. G., & Leenen, I. (2011). Modelo para la promoción de la salud en comunidades rurales a través del desarrollo de agencia personal y empoderamiento intrínseco. *Universitas psychologica*, 10(2), 327–340.
- Pick, S., & Sirkin, J. (2010). *Breaking the poverty cycle: The human basis for sustainable development*. New York: Oxford University Press.
- Pick, S., Sirkin, J., Ortega, I., Osorio, P., Martínez, R., Xocolotzin, U., & Givaudan, M. (2007). Escala para medir agencia personal y empoderamiento (ESAGE). *Interamerican Journal of Psychology*, 41(3), 295–304.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62–77.
- Scherer, L. (2012). *Etre accompagné selon différentes traditions spirituelles : Antoine, François, Thérèse, Ignace*. Paris: Editions Vie Chrétienne.
- Schmitt, C. (2012). Idéo: une méthode pour aider l'entrepreneur à concevoir un scénario à partir d'une opportunité. En L. J. Fillion, C. Ananou, & C. Schmitt, *Réussir sa création d'entreprise sans business plan* (pp. 99–112). Paris: Eyrolles.
- Schmitt, C. (2018). *La fabrique de l'entrepreneuriat*. Paris: Dunod.
- Schmitt, C., & Husson, J. (2015). Du réparateur au facilitateur: changement de regard sur l'accompagnement. *Entreprendre & Innover*, 27(4), 93. <https://doi.org/10.3917/entin.027.0093>
- Sen, A. (2001). *Development as freedom*. Great Britain: Oxford University Press.
- Staral, S. (2003). Introducing Ignatian Spirituality: Linking Self-Reflection with Social Work Ethics. *Social Work & Christianity*, 30(1), 38–51.
- Van Hoorebeke, D. (2008). L'émotion et la prise de décision. *Revue française de gestion*, 34(182), 33–44. <https://doi.org/10.3166/rfg.182.33-44>
- Verstraete, T. (1997). Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(1), 43–72.
- Willaime, J.-P. (2012). *Sociologie des religions*. Presses Universitaires de France.