



HAL
open science

Entreprendre dans l'espace public : de l'entrepreneuriat en réseau a la "netocratie" ? L'exemple du réseau #Global Ukrainians

Violeta Moskalu

► To cite this version:

Violeta Moskalu. Entreprendre dans l'espace public : de l'entrepreneuriat en réseau a la "netocratie" ? L'exemple du réseau #Global Ukrainians. Colloque International PROJECTICS 2018 " Entreprendre dans l'espace public ", Universiapolis Agadir, Mar 2018, Agadir, Maroc. hal-04108830

HAL Id: hal-04108830

<https://hal.science/hal-04108830v1>

Submitted on 28 May 2023

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

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

Entreprendre dans l'espace public : de l'entrepreneuriat en réseau a la "*netocratie*" ? L'exemple du réseau #*Global Ukrainians*

Colloque International PROJECTICS 2018 « *Entreprendre dans l'espace public* »

Violeta Moskalu

Docteur en Sciences de Gestion, Université de Lorraine (France)

Présidente du conseil d'administration, Global Ukraine Foundation (Ukraine)

vmoskalu@global-ukraine.org

+33 651423259 // +380687968455

Résumé :

Cette recherche dresse les contours du design de l'entrepreneuriat public en réseau pour la création de valeur publique. L'objet d'étude, le réseau d'expatriés ukrainiens #*Global Ukrainians*, a été soumis à un croisement théorique et empirique inédit articulant trois dimensions différentes du phénomène de l'entrepreneuriat : l'entrepreneuriat dans l'espace public, l'entrepreneuriat en réseau et l'entrepreneuriat international. Le design de la recherche sur l'entrepreneuriat public en réseau proposé dans l'article s'est construit sur une triple articulation conceptuelle autour des notions de la *situation entrepreneuriale* (Schmitt & al., 2015), l'*orientation entrepreneuriale* (Miller, 1983, 2011) et le *rôle clé de la confiance et du capital social pour la création de valeur* (Moskalu, 2012). Les résultats de la recherche ont mis en évidence l'inévitabilité d'une réelle prise de conscience face au changement de paradigme de la nouvelle *sharing economy*, exigeant de nouvelles structures et postures managériales pour faire réussir l'entrepreneuriat public en réseau. L'évidence de l'émergence de la société en réseau pose clairement la nécessité de penser le changement paradigmatique disruptif du glissement vers la *netocratie* (Bard & Söderqvist, 2002).

Mots clés : entrepreneuriat public en réseau, situation entrepreneuriale, orientation entrepreneuriale, confiance, accompagnement entrepreneurial, capital social, réseau #*Global Ukrainians*

Table des matières

| | |
|--|----|
| Entreprendre dans l'espace public : de l'entrepreneuriat en réseau a la "netocratie" ? L'exemple du réseau #Global Ukrainians..... | 3 |
| Introduction..... | 3 |
| Le contexte de la recherche : l'entrepreneuriat en réseau comme élément déclencheur d'un « espace public global extra-territorial » | 4 |
| Notre objet d'étude : les expatriés ukrainiens à haut potentiel | 4 |
| L'entrepreneuriat public en réseau : l'expérience unique du réseau #Global Ukrainians..... | 5 |
| Le réseau #Global Ukrainians fait émerger un nouvel « espace public global extra- territorial » | 6 |
| La problématique et le positionnement théorique et méthodologique..... | 7 |
| Les leçons de l'analyse de l'entrepreneuriat public en réseau au sein de #Global Ukrainians : résultats, apports, limites et perspectives | 10 |
| Les facteurs de réussite de l'entrepreneuriat public en réseau..... | 11 |
| Le design de l'entrepreneuriat public en réseau pour la création de valeur publique | 12 |
| Les apports scientifiques et managériaux de la recherche | 13 |
| Conclusion | 14 |
| Références..... | 15 |

Entreprendre dans l'espace public : de l'entrepreneuriat en réseau a la "netocratie" ? L'exemple du réseau #Global Ukrainians

Introduction

Dans cette contribution nous proposons un nouveau design pour la recherche en entrepreneuriat public en réseau dans un contexte international sur l'exemple du réseau d'expatriés ukrainiens #Global Ukrainians (qui a fait l'objet d'une recherche action), avec l'objectif d'analyser les facteurs de création de valeur sociale, en situation de « *management du changement permanent* » et dans un contexte stimulant de « *poly leadership* » (*leadership multiple* en français). Ceci avec un croisement théorique et empirique inédit de trois dimensions différentes du phénomène de l'entrepreneuriat : l'entrepreneuriat dans l'espace public, l'entrepreneuriat en réseau et l'entrepreneuriat international.

Dans un premier temps, nous présenterons le contexte de la recherche, avec la description de ce nouveau phénomène unique d'entrepreneuriat en réseau #Global Ukrainians qui fait émerger un nouvel «espace public global extra-territorial ».

La problématique, le positionnement théorique et le positionnement méthodologique seront présentés dans un deuxième temps, suivis dans un dernier temps par les leçons issues de l'analyse de l'entrepreneuriat public en réseau au sein de #Global Ukrainians, avec une présentation des résultats, apports, limites et perspectives de la recherche.

A travers cet article, nous projetons de jeter la lumière sur l'intérêt d'un nouveau design de la recherche sur l'entrepreneuriat public en réseau, construit sur une triple articulation conceptuelle autour des notions de la *situation entrepreneuriale* (Schmitt, Husson & al., 2015), l'*orientation entrepreneuriale* (Miller, 1983, 2011) et le *rôle clé de la confiance et du capital social pour la création de valeur* (Moskalu, 2012).

Les résultats de la recherche ont mis en évidence l'inévitabilité d'une réelle prise de conscience du changement paradigmatique de la nouvelle *sharing economy*, exigeant du coup de nouvelles structures et postures managériales pour faire réussir l'entrepreneuriat public en réseau.

L'évidence de l'émergence de la société en réseau pose clairement la nécessité de penser le changement paradigmatique disruptif du glissement vers la *netocratie* (Bard & Söderqvist, 2002), ce qui ouvre de nouvelles voies de recherches futures assez originales.

Le contexte de la recherche : l'entrepreneuriat en réseau comme élément déclencheur d'un « espace public global extra-territorial »

Notre contribution se situe dans la continuité des travaux de Schmitt & al. (2016), qui lancent un nouveau volet de recherche en recherche sur l'entrepreneuriat, avec un changement de perspective mettant en avant l'importance de la notion de design dans la recherche sur l'entrepreneuriat et la compréhension des mécanismes cognitifs développés par l'entrepreneur dans la pratique.

Le design étant entendu comme « *la description d'un objet artificiel par son organisation et son fonctionnement - son interface entre les environnements interne et externe* », les chercheurs s'accordent que de ce point de vue, la recherche sur l'entrepreneuriat dans l'espace public est un champ faiblement exploré, que ce soit dans le secteur associatif, dans le milieu politique, ou bien au sein des institutions publiques (Nobile & Husson, 2015 et 2017 ; Boehm, 2008 ; Diefenbach, 2011).

Même si la construction et les manifestations de l'orientation entrepreneuriale ont recueilli une attention considérable de la part des chercheurs au fil des ans, c'est plus récemment que les chercheurs en entrepreneuriat se sont concentrés sur le domaine de l'entrepreneuriat international (Covin & Miller, 2014).

Notre objet d'étude, le réseau d'expatriés ukrainiens *#Global Ukrainians* nous permettra un croisement théorique et empirique inédit de trois dimensions différentes du phénomène de l'entrepreneuriat : l'entrepreneuriat dans l'espace public, l'entrepreneuriat en réseau et l'entrepreneuriat international.

Notre objet d'étude : les expatriés ukrainiens à haut potentiel

Ces derniers temps les médias internationaux accordent une certaine attention aux questions liées à l'émigration d'un grand nombre de la population d'expatriés non qualifiés. Cependant, très peu de recherches académiques étudient l'interrelation entre les perturbations majeures dans certains pays¹ et les flux d'émigration des expatriés à haut potentiel, cela tant au niveau des comportements individuels et/ou collectifs qu'au niveau des politiques publiques mises en place par les gouvernements (Davidson, 2014).

Certaines recherches suggèrent que les personnes hautement qualifiées quittent leur pays d'origine pour une combinaison de raisons personnelles, professionnelles, financières et même politiques (Silvanto & Ryan, 2014).

Selon le *Classement mondial des talents* (IMD, 2017), l'Ukraine est un pays largement « exportateur » des talents (fig. 1), par ailleurs - les transformations politiques du pays ont un impact fort sur les données démographiques et migratoires.

¹ Comme le printemps arabe dans les Pays du Golf ou bien la Révolution EuroMaïdan et ses conséquences dans l'espace post-soviétique.

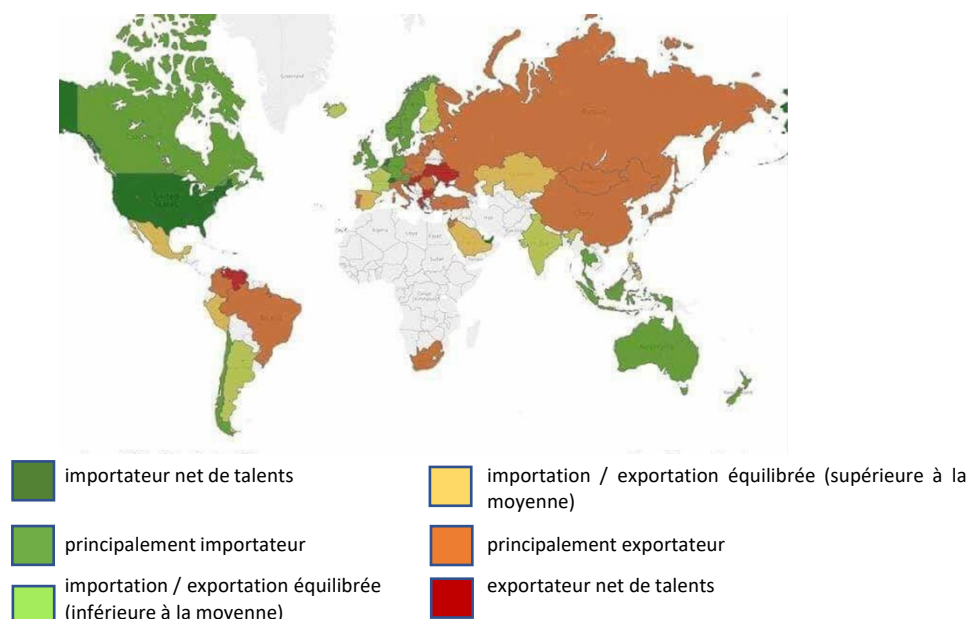


Figure 1: IMD World Talent Ranking 2017

Près de 10 mln d’Ukrainiens ont émigrés depuis les années 2000 (Moskalu & al., 2017), la plupart à la « recherche des possibilités de réalisation professionnelles », surtout après les fortes déceptions à la suite de la Révolution Orange de 2003-2004 (Oleinikova, 2013).

Selon l’Organisation internationale pour la migration, si le gouvernement ukrainien ne fait rien au niveau des politiques publiques pour inverser la tendance en termes de migration, on s’attend à ce que la population soit réduite encore de 10 millions d’ici 2050.

Quant aux migrants hautement qualifiés, l’Ukraine se classe au dixième rang mondial en ce qui concerne le nombre de migrants hautement qualifiés vivant dans les pays membres de l’OCDE (Moskalu, 2015-2016).

L’entrepreneuriat public en réseau : l’expérience unique du réseau *#Global Ukrainians*

Le réseau des expatriés à haut potentiel² *#Global Ukrainians* a vu le jour à la suite de la révolution EuroMaïdan en Ukraine, durant l’hiver 2013-2014. Le sentiment qu’il « *est urgent d’agir* » pour aider son pays en danger a fait littéralement exploser un niveau d’énergie et une détermination jamais observés auparavant parmi les expatriés ukrainiens.

Des milliers de personnes se sont mobilisés sur différents continents pour apporter un soutien au peuple ukrainien qui a manifesté pendant 3 mois contre le président de l’époque, après son refus de signer l’Accord d’Association avec l’Union Européenne, ce que le pays avait interprété comme un retour en arrière, dans l’orbite de l’ex-URSS.

² Qui se définissent eux-même comme « *highly educated and globally connected* », cf. www.global-ukraine.com.

L'annexion de la Crimée et la guerre dans le Donbass ont renforcé la détermination et la prise de conscience des expatriés ukrainiens que même loin du pays, chacun peut et doit agir pour apporter un soutien quand le pays d'origine traverse une crise géopolitique majeure.

Ce sens de « *l'urgence d'agir* » explique le haut niveau d'implication philosophique et le sentiment de responsabilité psychologique de plusieurs milliers d'Ukrainiens ayant lancé un mouvement global pour défendre et promouvoir les intérêts de l'Ukraine partout dans le monde.

Quatre ans plus tard, le réseau *#Global Ukrainians* est structuré autour d'une plateforme avec plus de 10000 personnes actives, ayant créé plus de 700 organisations, groupes ou communautés dans plus de 70 pays.

Le réseau *#Global Ukrainians* fait émerger un nouvel « espace public global extra-territorial »

Lors du premier Forum des *#Global Ukrainians*, que la Fondation *Global Ukraine* a lancé début juillet 2015, plus de 450 personnes ont travaillé pendant 3 jours sur l'écriture du Manifeste du réseau *#Global Ukrainians* et sur la stratégie et le plan d'action du réseau.

Le Manifeste indique notamment que *#Global Ukrainians*, c'est un réseau mondial de citoyens et de communautés proactifs qui créent un espace ukrainien extraterritorial et sont des « leviers » du changement et de l'influence de l'Ukraine.

La mission définie par le réseau vise la création d'un état extraterritorial *UA* - un espace générant de nouvelles significations, de nouveaux horizons de pensée et d'action. L'objectif étant de travailler en synergie pour aider les multiples initiatives locales à gagner en efficacité et à coopérer de façon systémique au niveau global.

La stratégie du développement du réseau met l'accent sur différents projets autour de deux principaux axes de travail : renforcer le travail de la « diplomatie populaire » à l'extérieur du pays et créer des instruments permettant le « transfert des compétences » pour faire revenir le capital intellectuel (plus le capital financier) en Ukraine.

Les membres du réseau *#Global Ukrainians* développent des projets médiatiques pour contrer la propagande, aident les artistes et les entrepreneurs ukrainiens à trouver des contacts et partenariats à l'étranger, mettent en œuvre des projets académiques, médicaux, socio-humanitaires au bénéfice de la société civile ukrainienne, etc.

Les projets et les activités du réseau créent de la valeur publique pour l'Ukraine, les 5 forums qui ont été organisés en 2015-2017 (Kyiv, Paris et Tel-Aviv) permettant un échange d'expérience et un renforcement des capacités pour les membres-entrepreneurs publics les plus actifs au sein du réseau. Des délégations venues de 22 pays ont participé au 5^{me} Forum des *#Global Ukrainians* à l'été 2017 à Kyiv où la Charte de Gouvernance du réseau a été votée.

Le réseau a développé sa propre plateforme médiatique en ligne (le projet *Global Ukraine News*) et travaille actuellement sur le développement d'autres initiatives communes.

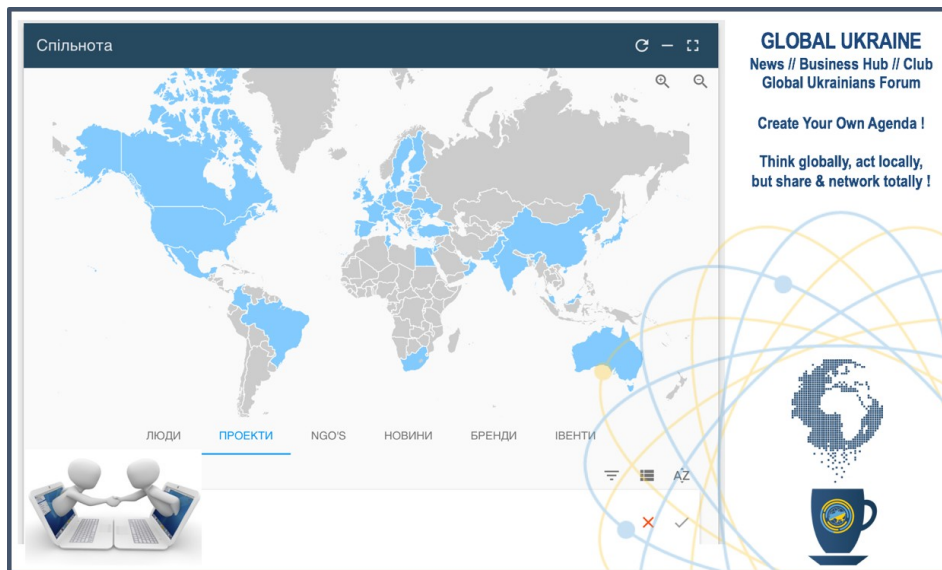


Figure 2 : la « carte de visite » du réseau #Global Ukrainians

Le gouvernement ukrainien a initialement manifesté un certain intérêt pour la perspective du développement d'une plateforme internationale de lobbying sur la base du réseau d'expatriés. Le Conseil National des Réformes auprès de l'Administration Présidentielle de l'Ukraine a même inscrit «la stratégie » proposée par la fondation *Global Ukraine* dans le *Programme national de promotion des intérêts de l'Ukraine dans le monde* adopté en 2015.

Sans toutefois montrer beaucoup de cohérence par la suite malheureusement, ce qui a suscité des multiples critiques publiques avec l'appel de passer enfin de la « *synergie des mots à la synergie des actions* » (Moskalu & Lytvinchova, 2017), afin d'arrêter une politique publique *courtermiste* qui « *éteint les feux, pour commencer enfin à jouer aux échecs, en apportant un vrai soutien à la création d'un système global de « people's diplomacy » (diplomatie populaire)* » (Moskalu, 2016).

Par ailleurs, aucune mesure ne fut adoptée par le gouvernement ukrainien pour favoriser (ou au moins amorcer) la réintégration des migrants hautement qualifiés, l'absence de vision claire en la matière démontrant de même une certaine incompréhension des défis auxquels est confronté actuellement le pays.

La problématique et le positionnement théorique et méthodologique

Notre problématique de recherche est axée sur le lien entre l'entrepreneuriat public en réseau et la création de valeur publique ou sociale, l'interrogation principale portant sur le contour du design de la recherche sur l'entrepreneuriat public en réseau.

Quant au positionnement méthodologique, cette contribution est le résultat d'une recherche action (trois ans de travail et d'observation « en immersion »), avec une action délibérée de transformation de la réalité. Cette recherche a été menée avec un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations.

Roy & Prévost (2013) considèrent que la recherche-action est une « *approche de recherche rattachée au paradigme du pragmatisme qui part du principe que c'est par l'action que l'on peut générer des connaissances scientifiques utiles pour comprendre et changer la réalité sociale des individus et des systèmes sociaux* ». Autrement dit, la recherche-action trouve son ancrage dans l'action, dans la nécessité d'agir pour changer les choses.

L'auteur ayant été à l'origine de la création du réseau *#Global Ukrainians*, il a fallu faire attention tout au long de la recherche à un certain nombre de points méthodologiques importants, liés notamment à la posture extrêmement délicate visant à porter simultanément le double rôle de chercheur et d'agent de changement. L'exercice concomitant de deux activités distinctes qui obéissent à des logiques différentes (*support à l'action vs réflexion sur l'action*) génère en effet une certaine dose de tensions (Roy & Prévost, 2013).

Tandis que le processus de recherche traditionnelle emprunte une voie linéaire, la recherche-action adopte plutôt une démarche cyclique, le chercheur doit se donner les moyens de poser un regard réflexif sur l'action au fur et à mesure de son déploiement.

Le cadre théorique de la recherche sur l'entrepreneuriat public en réseau s'est construit sur une triple articulation conceptuelle autour des notions de la *situation entrepreneuriale* (Schmitt & al., 2015), *l'orientation entrepreneuriale* (Miller, 1983, 2011) et le *rôle clé de la confiance et du capital social pour la création de valeur* (Moskalu, 2012).

Le concept de la *situation entrepreneuriale* formulé par Christophe Schmitt et ses collègues en 2015 met en avant les trois dimensions au sein d'une situation entrepreneuriale - *l'entrepreneur, l'opportunité et le contexte*, et ouvre de nouvelles voies de recherche en entrepreneuriat, avec un accent particulier sur l'importance de l'expérience vécue par l'entrepreneur, et sa capacité à construire du sens.

La construction théorique autour de *l'orientation entrepreneuriale*, telle que définie par Miller (1983) à travers les trois variables « *prise de risque, innovation et proactivité* », puis complétée par Lumpkin & Dess (1996) avec deux nouvelles variables « *agression compétitive et autonomie* » fait aujourd'hui autorité dans le champs de la recherche sur l'entrepreneuriat et permet de « mesurer l'intensité entrepreneuriale à partir d'un concept multidimensionnel » (Nobile & Husson, 2017). Par ailleurs, Miller (2011), après avoir suggéré aux chercheurs de faire preuve de plus de créativité notamment en intégrant plus largement la question du contexte et en adoptant des méthodologies innovantes, a également souligné l'importance de relier l'orientation entrepreneuriale aux développements actuels en théories de l'organisation.

Nous avons donc complété le cadre théorique de la recherche sur l'entrepreneuriat public en réseau par les apports de Moskalu (2012) ayant démontré le *rôle clé de la confiance et du capital social pour la création du capital intellectuel*, et *in fine pour la création de la valeur*. Ce travail de recherche démontre de façon théorique et empirique que le capital intellectuel est constitué de capital humain (*connaissances et compétences qui appartiennent à chaque individu*) et de capital social (*basé sur la confiance qui permet aux gens de coopérer*).

Un fort capital social permet aux acteurs impliqués de partager plus facilement leurs idées et leurs connaissances et crée ainsi les conditions nécessaires au développement de l'intelligence collective. Ce nouveau paradigme théorique nous permet de penser l'intelligence collective de l'entrepreneuriat public en réseau, en plein essor de la *sharing economy* qui demande de forts investissements en capital humain, et où la coopération et la confiance sont les composantes majeures pour la création de la valeur.

Cette analyse approfondie de la question de la confiance comme l'élément fort du capital social (au cœur de la création de valeur) permet de mettre en avant ses facteurs déterminants (qui « créent » la confiance) en soulignant les qualités indispensables que l'entrepreneur doit développer pour générer la confiance (la compétence, la transparence, l'intégrité et le soutien bienveillant) au sein du réseau.

Design de l'entrepreneuriat public en réseau pour la création de valeur publique

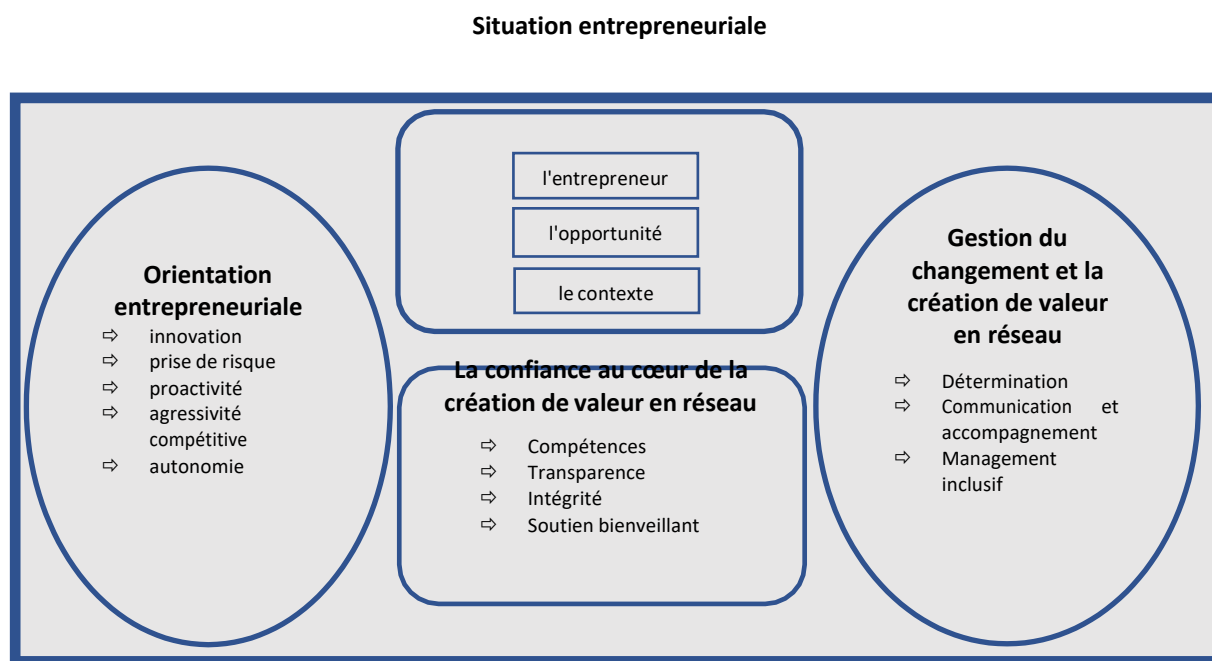


Figure 3 : Design de l'entrepreneuriat public en réseau pour la création de la valeur publique

Dans des travaux ultérieurs (Moskalu, 2015), cette analyse théorique et empirique a été prolongée et complétée par les compétences clés en gestion du changement, pour tenir compte du fait que la création de valeur doit actuellement se produire dans un contexte de plus en plus chaotique et mouvant.

Ce qui nous permet de compléter notre design théorique de l'entrepreneuriat public en réseau pour la création de valeur publique (fig. 3) avec trois autres compétences fortes que l'entrepreneur doit développer (la détermination, l'aptitude à la communication et à l'accompagnement entrepreneurial, un style de management inclusif) afin de créer de la valeur publique à travers le réseau.

Dans notre recherche, la valeur publique (ou sociale) se définit comme le résultat d'un système de gouvernance en réseau, basé sur la confiance et le capital social (Diefenbach, 2011).

Les leçons de l'analyse de l'entrepreneuriat public en réseau au sein de #Global Ukrainians : résultats, apports, limites et perspectives

L'analyse approfondie de l'évolution de l'Ukraine après l'EuroMaidan de 2013-2014 reflète les challenges du monde global du 21^{me} siècle. Nous observons un essor fulgurant d'un grand nombre d'organisations et de structures « horizontales » fonctionnant en réseau. On voit même émerger un phénomène nouveau que l'on peut définir comme « réseau de réseaux » (*network of networks*, angl.). L'émergence et le développement des différents réseaux d'activistes et de volontaires engagés dans les projets humanitaires, culturels, socio-éducatifs et autres frappe aussi l'observateur par le fait que toutes ces nouvelles structures horizontales apparaissent non pas grâce à une quelconque forme de soutien de l'état, mais en dépit de l'absence de toute forme de soutien.

Le développement de toutes ces nouvelles structures horizontales fonctionnant en réseau s'accompagne de l'émergence d'un autre phénomène intéressant pour le chercheur en sciences sociales, celui de « *poly leadership* » ou de « *leadership multiple* ». La génération des *millénials* n'adhère tout simplement plus à l'ancien mode organisationnel, donnant la priorité aux structures et aux contextes favorisant l'esprit d'innovation et d'autonomie (Moskalu, 2018).

La question du sens de l'action est centrale, et le niveau d'interactivité tout simplement extraordinaire, grâce au boom des différents réseaux sociaux et des dernières technologies innovantes telles que la *blockchain* ou les *crypto monnaies*. On a même vu apparaître récemment un nouveau réseau social avec sa propre crypto monnaie intégrée, qui permet de « monétiser son temps » (donc sa vie) que l'on passe dans le réseau, avec la possibilité d'acheter des biens et des services réels en échange de cette nouvelle monnaie virtuelle.

Ces nouvelles structures horizontales sont très actives et créent vraiment de la valeur dans l'espace public, qu'il s'agisse du milieu associatif ou bien de l'administration publique (où on a pu observer l'adoption de nouveaux instruments de gestion innovants sous la pression des réseaux extérieurs d'activistes passionnés par des thématiques bien spécifiques, comme le lancement d'une plateforme ouverte de gestion des marchés publics pour lutter contre la corruption dans la matière).

Du coup, tous ces bouleversements structurels exigent une réelle prise de conscience face au changement de paradigme de la nouvelle *sharing economy*, nécessitant de nouvelles postures managériales pour faire réussir l'entrepreneuriat public en réseau. L'évidence de l'émergence de la société en réseau pose clairement la nécessité de penser le changement paradigmatique disruptif du glissement vers la *netocratie* (Bard & Söderqvist, 2002) et ouvre des perspectives de recherches futures assez inédites.

Le concept de la *netocratie* fait référence à la « démocratie via Internet » où la politique basée sur la résolution de problèmes en réseau remplacera la politique basée sur le parti politique au sens classique du terme, le mot « *netocracy* » étant actuellement utilisé comme un portemanteau d'Internet et de la démocratie, l'interactivité devenant la caractéristique principale de la communication et du fonctionnement organisationnel et sociétal.

Les facteurs de réussite de l'entrepreneuriat public en réseau

L'opportunité de cette recherche intervention focalisée sur l'analyse du lancement et du développement du réseau *#Global Ukrainians* nous a permis d'observer de près, en immersion, la socio-dynamique organisationnelle de l'entrepreneuriat public en réseau dans un contexte international « extra-territorial ».

Notre double posture de chercheur et d'agent de changement nous a amené à constamment articuler deux logiques différentes (*support à l'action vs réflexion sur l'action*) afin de penser et poser les éléments structurels nécessaires pour que le réseau puisse voir la réussite des transformations souhaitées. Ceci tout en analysant les facteurs clés de succès pour appréhender les contours du design de l'entrepreneuriat public en réseau avec l'objectif de création de valeur sociale, en situation de « *management du changement permanent* » et dans un contexte stimulant de « *poly leadership* ».

Le contexte de « *management du changement permanent* » nécessite un certain nombre de connaissances et des compétences bien particulières, afin de toujours bien garder le cap et aussi pour faire face aux forces antagonistes du contexte qui veulent empêcher la réussite des projets du réseau. En ce qui concerne les compétences entrepreneuriales indispensables à la réussite des initiatives locales ou globales des *#Global Ukrainians*, il faut souligner 1) la volonté voire la détermination managériale, 2) d'excellentes aptitudes en termes de communication pour assurer les tâches liées à l'accompagnement entrepreneurial et 3) le style de management inclusif permettant de faire face aux enjeux spécifiques du « *poly leadership* ».

Les enjeux spécifiques du « *poly leadership* » impliquent que l'entrepreneur qui est au cœur du réseau doit adopter une *posture managériale inclusive* cherchant à impliquer largement les autres entrepreneurs du réseau, sans toutefois chercher à dominer, voire contrôler, au risque de générer du rejet et d'affaiblir finalement le réseau. Il faut avouer que cet équilibre reste délicat à trouver et à maintenir, dans le souci constant de créer un écosystème favorable et favorisant les synergies autour des initiatives et des transformations menées par les membres du réseau.

Un autre facteur clé de la réussite de l'entrepreneuriat public en réseau tient au savoir-faire en termes de *création des alliances et développement de synergies* au sens de la socio-dynamique de Fauvet (Moskalu, 2015). Savoir gérer l'énergie synergétique et faire face aux pressions antagonistes qui apparaissent régulièrement tant au sein du réseau qu'à l'extérieur du réseau, c'est un art que l'entrepreneuriat public en réseau exige de savoir pratiquer au quotidien.

Par ailleurs, l'observation du fonctionnement des structures horizontales et du phénomène de « *poly leadership* » met en évidence l'importance de la confiance comme élément moteur du capital social généré au sein du réseau. La confiance permet de construire des ponts relationnels, c'est l'élément qui « colle » littéralement le réseau. Les efforts des membres du réseau pour renforcer leur capital de confiance s'apparentent *in fine* à un investissement visant à faire augmenter leur capital social au sein du réseau, parfois même en dehors (Godis, 2016).

En effet, la réussite de l'entrepreneuriat public en réseau passe par le renforcement de son capital social et par la création du capital intellectuel pour créer, *in fine*, de la valeur sociale. Pour attirer les expatriés à haut potentiel, pour mixer leurs talents et leurs compétences dans le but de développer de l'intelligence collective, il faut savoir générer de la confiance. Nous

avons pu observer et vérifier tout au long de notre recherche action la pertinence des quatre facteurs déterminants de la confiance, tels qu'intégrés dans le cadre théorique de notre recherche sur l'entrepreneuriat public en réseau (compétence, transparence, intégrité et soutien bienveillant).

Le design de l'entrepreneuriat public en réseau pour la création de valeur publique

Le design de recherche proposé pour l'analyse du phénomène de l'entrepreneuriat public en réseau au sein de *#Global Ukrainians* nous permet de mettre en évidence certaines caractéristiques du réseau d'entrepreneurs à dessein social qui a fait l'objet de notre étude en immersion.

Selon Schmitt & al. (2015), une « *situation entrepreneuriale pourrait se définir comme l'ensemble des événements, des circonstances, des relations concrètes au milieu desquels se trouve un ou des entrepreneurs, et cette situation n'est pas donnée, elle est construite par l'entrepreneur en action en fonction du futur souhaité* ». Au travers de cette construction les membres du réseau *#Global Ukrainians* donnent du sens et posent les contours d'une vision entrepreneuriale qui transcende les frontières de l'espace du territoire initial qui est l'Ukraine, toutes les initiatives développées par le réseau depuis plus de quatre ans sont les marques d'un sens identitaire fort, né lors de la Révolution EuroMaïdan.

Les *#Global Ukrainians* ont su saisir l'opportunité dans le contexte postrévolutionnaire pour créer une plateforme et des outils permettant d'amorcer un transfert du capital intellectuel des expatriés ukrainiens au bénéfice de leur pays d'origine (Moskalu, 2016), et ils restent mobilisés face au danger de voir l'Ukraine rétrograder dans un autoritarisme de style soviétique (Moskalu, 2017). La forte détermination de cette catégorie de la population à haut potentiel explique le fait que le réseau, à part ses multiples initiatives sociales, culturelles éducatives, humanitaires, etc., sert aussi d'instrument de pression sur les autorités pour exiger des transformations politiques systémiques (Godis, 2016).

L'aptitude de l'entrepreneur-facilitateur du réseau à construire du sens et une vision prospective de la situation doit aller de pair avec sa capacité à générer de la confiance et à pratiquer le management inclusif pour accompagner le réseau d'entrepreneurs (Moskalu, 2012, 2015). Dans ce sens, la dimension cognitive de l'entrepreneuriat à travers l'importance de l'expérience vécue par l'entrepreneur est un facteur explicatif fort de la réussite de l'entrepreneuriat public en réseau, et son orientation entrepreneuriale devient l'élément qui fait la différence, l'accompagnement entrepreneurial étant un autre élément critique (Schmitt & al., 2016).

L'orientation entrepreneuriale des expatriés membres du réseau *#Global Ukrainians* s'est donc avérée marquée d'un « *dessein social affirmé pour construire une vision du territoire* » au sens de Nobile & Husson (2017) et les 5 caractéristiques du modèle apportent des éclairages intéressants. Rappelant au passage le fait que les *#Global Ukrainians* s'auto-définissent comme « *highly educated and globally connected* » (« *hautement éduqués et globalement connectés* »), le concept de l'orientation entrepreneuriale explique la tendance des membres du réseau à agir de façon autonome et proactive, en faisant preuve d'innovation, « *sans attendre la bénédiction de personne* » comme ils disent souvent eux-mêmes sous la forme de blague. Par ailleurs, le fait d'avoir pris par le passé le risque de partir à l'étranger pour

construire une carrière professionnelle montre aussi une certaine aisance face aux risques et une certaine forme « d'agressivité compétitive », ce qui facilite la prise de décisions d'entreprendre, tout comme la prise de position publique quand c'est nécessaire.

La situation entrepreneuriale et l'orientation entrepreneuriale, tout comme la capacité à générer de la confiance et à développer un style de management inclusif sont donc des facteurs explicatifs en ce qui concerne la capacité des *#Global Ukrainians* d'entreprendre en réseau afin de construire de nouvelles opportunités de création de valeur sociale.

Pour rappel, la valeur publique (ou sociale) s'entend ici comme le résultat d'un entrepreneuriat axé sur la création de valeur publique en intégrant les parties prenantes et en gérant les réseaux (Diefenbach, 2011).

Les apports scientifiques et managériaux de la recherche

Les principaux apports scientifiques de notre recherche sont au nombre de trois. Premièrement, nous avons proposé un design de la recherche sur l'entrepreneuriat public en réseau pour la création de la valeur publique, avec un croisement inédit articulant trois dimensions différentes du phénomène de l'entrepreneuriat : l'entrepreneuriat dans l'espace public, l'entrepreneuriat en réseau et l'entrepreneuriat international. Le design de la recherche sur l'entrepreneuriat public en réseau proposé dans l'article s'est construit sur une triple articulation conceptuelle autour des notions de la *situation entrepreneuriale* (Schmitt & al., 2015), l'*orientation entrepreneuriale* (Miller, 1983, 2011) et le *rôle clé de la confiance et du capital social pour la création de valeur* (Moskalu, 2012).

Deuxièmement, nous avons mis en évidence la nécessité de penser la société en réseau dans un paradigme « *netocratique* » élargi. En effet, les résultats de notre recherche ont permis de souligner l'inévitabilité d'une réelle prise de conscience face au changement de paradigme de la nouvelle *sharing economy*, exigeant de nouvelles structures et postures managériales pour faire réussir l'entrepreneuriat public en réseau. L'évidence de l'émergence de la société en réseau pose clairement la nécessité de penser le changement paradigmatique disruptif du glissement vers la *netocratie* (Bard & Söderqvist, 2002).

Troisièmement, cette communication est le résultat d'une recherche action originale « en immersion », sur un terrain d'études unique, avec un double objectif - transformer la réalité et produire des connaissances concernant les transformations menées par le réseau *#Global Ukrainians* qui est en train de faire émerger un nouvel « espace public global extra-territorial ».

Quant aux apports managériaux, nous avons démontré que l'aptitude de l'entrepreneur-facilitateur du réseau à construire du sens et une vision prospective de la situation doit aller de pair avec sa capacité à générer de la confiance et à pratiquer le management inclusif pour accompagner le réseau d'entrepreneurs.

Comme toute recherche, notre contribution connaît bien évidemment un certain nombre de limites tout en offrant de nombreuses perspectives. Quant à la validité de nos conclusions, il nous faut préciser que notre objectif n'est pas la généralisation de résultats, mais de proposer des voies de recherches nouvelles en ce qui concerne l'entrepreneuriat public en réseau.

Conclusion

Notre recherche action a permis de dresser les contours d'un nouveau design de l'entrepreneuriat public en réseau pour la création de valeur publique, construit sur une triple articulation conceptuelle autour des notions de la *situation entrepreneuriale* (Schmitt & al., 2015), l'*orientation entrepreneuriale* (Miller, 1983, 2011) et le *rôle clé de la confiance et du capital social pour la création de valeur* (Moskalu, 2012).

Tout au long de notre travail de recherche, nous avons argumenté de façon théorique et empirique que la situation entrepreneuriale et l'orientation entrepreneuriale, tout comme la capacité à générer de la confiance et à développer un style de management inclusif sont des facteurs explicatifs en ce qui concerne la capacité des *#Global Ukrainians* d'entreprendre en réseau afin de construire de nouvelles opportunités de création de valeur sociale.

L'occasion unique d'avoir pu analyser une situation d'entrepreneuriat public en réseau en cours de lancement et en développement, avec une attention particulière portant sur les aspects cognitifs à travers l'expérience vécue par les entrepreneurs, nous a permis de nous intéresser à la construction de sens par les entrepreneurs membres du réseau *#Global Ukrainians* par rapport à leur environnement mouvant.

L'Ukraine post-Maïdan a besoin d'une sorte de *New Deal* (un nouvel accord entre la société civile, les entreprises et le gouvernement, un nouveau pacte social pour construire un État moderne, basé sur la coopération et la confiance) centré sur la primauté du droit et les outils de gestion efficaces. Parce que l'économie de la connaissance au 21^{ème} siècle est construite principalement à travers le capital intellectuel, la confiance et la crédibilité sont les éléments centraux qui sont requis pour le développement de l'intelligence collective.

Dans cette perspective, le réseau d'expatriés *#Global Ukrainians* peut être une vraie ressource (Moskalu, 2016) mais doit aussi dépasser une certaine forme d'ambiguïté inhérente soulignée par Godis (2016), pour oser un « *passage d'une forme de citoyenneté flexible, qui découle de vivre dans des endroits multiples, à une citoyenneté effective* ».

Godis (2016) souligne de même que l'activation des réseaux de journalistes citoyens, de blogueurs, d'intellectuels, de bénévoles et de militants des ONG, tout comme de la diaspora, et enfin et surtout - le réseau des expatriés *#Global Ukrainians* - cela marque finalement l'arrivée d'une culture politique horizontale, il faut donc un vrai savoir-faire pour accompagner ce processus de remplacement « *de la politique hiérarchique et de la méfiance par des liens horizontaux de la participation mutuelle et de l'engagement civique* ».

Références

1. Bard, A. & Söderqvist J. (2002), *Netocracy: The New Power Elite and Life After Capitalism*, Reuters/Pearsall UK, 288p.
2. Boehm J. (2008), *Entrepreneurial Orientation in Academia*, Dissertation RWTH Aachen, Gabler Edition Wissenschaft, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 254p.
3. Covin J. G. & Miller, D. (2014), *International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 38 (1), 11–44pp.
4. Davidson, Ch. M. (2014), *Expatriates and the Gulf Monarchies: Politics, Security and the Arab Spring*, *Asian Affairs*, Vol. 45 (2), pp. 270-288, <http://dx.doi.org/10.1080/03068374.2014.907004> .
5. Diefenbach, F. E. (2011), *Entrepreneurship in the public sector. When middle managers create public value*, Dissertation University of St. Gallen (HSG), Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 227p.
6. Institute for Management Development (2017), *IMD World Talent Ranking 2017*, 107p., Lausanne, <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/talent-rankings-2017/> .
7. Global Ukraine Foundation (2015), *The Global Ukrainians Forum's Manifest*, Kyiv, 10-12 juillet 2015, <https://global-ukraine.com/manifest-forumu-global-ukrainians/> .
8. Godis, N. (2016), *The ambiguities and social capital of Global Ukrainians*, *Baltic Worlds*, A scholarly journal and news magazine. April 2016. Vol. IX:1–2. From the Centre for Baltic and East European Studies (CBEEs), Södertörn University, <http://balticworlds.com/wp-content/uploads/2010/02/BW-1-2-2016-open-access.pdf> .
9. Miller, D. (1983), *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, *Management Science*, 29(7), 770–791pp.
10. Miller, D. (2011), *Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873–894pp.
11. Moskalu, V. (2018), *Global Ukrainians: les ambassadeurs du peuple à la défense des intérêts du pays*, in *Digital Era, les technologies numériques simplement*, Sammit Kniga, Kyiv, pp.358-364.
12. Moskalu, V. (2017), *Making Sense of Ukraine's Ugly Fall*, Atlantic Council, Washington DC, <http://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/making-sense-of-ukraine-s-ugly-fall> , 12 décembre 2017, repris sous le titre "Ukraine is sliding back into soviet-style authoritarianism" by Newsweek, <http://www.newsweek.com/ukraine-sliding-back-soviet-style-authoritarianism-750994> , 18 décembre 2017.
13. Moskalu, V., Lytvinchova, K. (2017), *The development of the people diplomats' network Global Ukrainians and interaction with Ukrainian state authorities: from the synergy of words to synergy of actions?* in *Cultural diplomacy of Ukraine: synergy between government and non-governmental organizations*, *Agora Review*, Kennan Institute (Washington DC – Kyiv), 7p., https://kennankyiv.org/wp-content/uploads/2017/06/Moskalu-Litvinchova_Agora_V18.pdf .
14. Moskalu, V., Truhan, V., Reshetnyak, I. (2017), *Multiple citizenship and protection of the rights of Ukrainians living abroad*, Global Ukraine Foundation, Kyiv – Genève, 12p., <https://global-ukraine.com/wp-content/uploads/2017/03/2017-03-19-Dual-Citizenship-in-Ukraine-Global-Trends-Analytics-V4.pdf>.
15. Moskalu, V. (2016), *The strategic dilemma of the Ukrainian Ministry of Foreign Affairs: how to stop the extinguishing of fires, and to start, finally, to play chess? On the need to create a global system of people's diplomacy*, in *Policy of Cultural Diplomacy: Strategic Priorities for Ukraine*, National Institute for Strategic Studies, Vol. 5, 78-83pp. http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/kult_dyp-cd7f1.pdf .
16. Moskalu, V. (2016), *How to make the most of high intellectual resource of Global Ukrainians to reform Ukraine*, Ukraine Crisis Media Center Press Conference, 19 juillet 2016, <https://www.youtube.com/watch?v=8XtFqIghks> .
17. Moskalu, V. (sous la réd.)(2015-2016), *The strategy for the development of the people diplomacy through the Global Ukrainians network for 2017-2018*, Global Ukraine Foundation, Kyiv – Paris – Port-au-Prince, 30pp., <https://global-ukraine.com/wp-content/uploads/2017/01/2017-01-18-Global-Ukrainians-Final-Strategy-UKR.pdf> .
18. Moskalu, V. (2015), *New Social Contract for Ukraine. A systemic analysis of the Ukrainian political crisis shows that inclusive leadership is the key success factor of reforms in Ukraine*, *VoxUkraine*, <https://voxukraine.org/en/new-social-contract-for-ukraine/> , 20 mai 2015.
19. Moskalu, V. (2012), *Une analyse socio-cognitive de l'impact de l'actionnariat salarié sur la création de valeur des entreprises françaises cotées*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lorraine, 900p., 12 décembre.

20. National Council for Reforms under the Presidential Administration of Ukraine (2015), *Program of promoting Ukraine's interests in the world*, Kyiv, <http://reforms.in.ua/index.php?pageid=promoteUkraine>.
21. Nobile, D. & Husson, J. (2017), *Accompagner l'orientation entrepreneuriale d'une collectivité territoriale par les méthodes prospectives*, Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation 2017, 17p ., <http://www.aei2017.com/wp-content/uploads/2017/12/Comm-Nobile-Husson38.pdf> .
22. Nobile, D. & Husson, J. (2015), *La prospective au service de l'élu entrepreneur*, Projectics / Proyética / Projectique, 2015/3 (n°15).
23. OIM (2013), *Faits et chiffres sur la migration en Ukraine*, Organisation internationale pour la migration, Bureau de représentation en Ukraine, http://iom.org.ua/sites/default/files/ukr_ff_f.pdf .
24. Oleinikova O. (2013), *Post-Independence Ukrainian Migration to Australia*, http://www.academia.edu/5266232/2013_Post-Independence_Ukrainian_Migration_to_Australia.
25. Ong A. (1993), *On the Edge of Empires: Flexible Citizenship Among Chinese in Diaspora*, *Positions* 1, 745-778pp.
26. Roy, M., Prévost, P. (2013), *La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion*, *Recherches qualitatives*, Vol. 32(2), pp. 129-151. La recherche qualitative dans les sciences de la gestion. De la tradition à l'originalité. Association pour la recherche qualitative, <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html> .
27. Schmitt Ch., Husson, J. & Nobile, D. (2016), *Design as part of entrepreneurial cognition*, *Int. J. Organisational Design and Engineering*, Vol. 4, Nos. 3/4, pp.157–176.
28. Schmitt Ch., Ndjambou R. & Husson, J. (2016), *L'accompagnement entrepreneurial : Proposition d'une lecture critique*, *Revue africaine de management - African management review*, Vol.1 (1) 2016 (pp. 1-12), <http://revues.imist.ma/?journal=RAM> .
29. Schmitt Ch., Husson, J. & Nobile, D. & al. (2015), *Les situations entrepreneuriales: Définition et intérêts pour la recherche en entrepreneuriat*, 9e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, *Entrepreneuriat responsable: pratiques et enjeux théoriques*, 21p., Nantes, France, 20-22 mai 2015.
30. Silvanto, S., Ryan, J. (2014), *Relocation branding: a strategic framework for attracting talent from abroad*, *Journal of Global Mobility*, Vol. 2 (1), pp. 102 – 120. Permanent link to the document: <http://dx.doi.org/10.1108/JGM-07-2013-0046> .