



**HAL**  
open science

## La dissonance, pour accompagner les parcours sensibles d'entrepreneurs de convictions

Cafui D'ALMEIDA-JULIEN, Valérie-Inés de la Ville

### ► To cite this version:

Cafui D'ALMEIDA-JULIEN, Valérie-Inés de la Ville. La dissonance, pour accompagner les parcours sensibles d'entrepreneurs de convictions. *Entreprendre & Innover*, 2023, En avoir le cœur net : place et statut des émotions dans l'accompagnement et la formation de l'entrepreneur, 3 (56), pp.14-26. 10.3917/entin.056.0014 . hal-04519712

**HAL Id: hal-04519712**

**<https://hal.science/hal-04519712v1>**

Submitted on 14 Jun 2024

**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.

# **La dissonance, pour accompagner les parcours sensibles d'entrepreneurs de convictions**

***Dissonance, to support the sensitive trajectory of conviction entrepreneurs.***

## **AUTEURS :**

d'Almeida-Julien Cafui  
Professeure en Sciences de Gestion à l'ESC Pau BS  
Docteure en Sciences de gestion à l'université de Poitiers  
[cafui.julien@esc-pau.fr](mailto:cafui.julien@esc-pau.fr)

De La Ville Valérie-Inès  
Professeure des Universités à l'Université de Poitiers  
Directrice du CEPE d'Angoulême  
[valerie.ines.de.la.ville@univ-poitiers.fr](mailto:valerie.ines.de.la.ville@univ-poitiers.fr)

## **BIOGRAPHIES :**

Cafui d'Almeida-Julien : Après avoir travaillé en tant que praticienne dans la mode éthique et l'accompagnement à la création d'entreprise, j'occupe aujourd'hui le poste de professeure assistante en entrepreneuriat et marketing à l'Ecole Supérieure de Commerce de Pau Business School. Docteure en sciences de gestion depuis mars 2022, mes recherches explorent les liens entre vision du monde et projet entrepreneurial afin de contribuer à la formation et l'appui des entrepreneurs et des professionnels de l'accompagnement. Dans ma thèse, j'analyse le parcours d'entrepreneurs sociaux de la mode éthique au regard des valeurs. C'est au cours de ce projet que nous avons remarqué la teneur émotionnelle des tensions éthiques vécues par ces entrepreneurs de convictions. Ce numéro spécial a donc constitué une opportunité d'approfondissement.

Valérie-Inès De La Ville : Professeure des Universités à l'Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers, je dirige le Centre Européen des Produits de l'Enfant, unité de documentation, d'enseignement et de recherche et sur les industries ciblant la jeunesse (0 à 25 ans). Après une thèse portant sur l'entrepreneuriat comme processus d'apprentissages collectifs, mes recherches interrogent la socialisation économique du jeune consommateur, les processus d'innovation et la responsabilité sociétale des entreprises vis-à-vis de la jeunesse. Avec les doctorants que j'encadre sur différents terrains, nous nous efforçons de documenter les tensions éthiques qui sous-tendent certaines décisions managériales. Dans cette visée, le parcours d'entrepreneurs de convictions révèle la multiplicité des enjeux éthiques que ces derniers affrontent pour co-construire avec les parties prenantes la finalité sociale de leur projet.

## **Résumé**

Dans le cadre d'une analyse des évolutions du business model social grâce au processus de mobilisation des valeurs par l'entrepreneur (valuation), cet article met en lumière la dimension émotionnelle du processus. A travers une étude de cas longitudinale, nous mettons en évidence la dissonance comme marqueur de la tension vécue par l'entrepreneur de convictions entre la valeur réellement créée et celle projetée par l'individu. La dissonance est ainsi présentée comme le déclencheur d'émotions négatives utiles pour détecter l'arrivée d'une évolution. En s'appuyant sur celles-ci, nous suggérons aux accompagnateurs de questionner les émotions de l'entrepreneur de convictions en vue de son accompagnement technique et humain.

**Mots-clés :** Business model, Entrepreneuriat de convictions, Valuation, Valeurs, Dissonance, émotions négatives, accompagnement

## **Abstract**

Based on research addressing entrepreneurs' value mobilization process (valuation) in the context of social business model evolution, this article draws on the emotional part of the process to highlight dissonance as a marker of the tension felt by conviction entrepreneurs between the ideal and actual value created through their social business model. Dissonance is then presented as a trigger for useful negative emotions to detect the rise of an evolution. Relying on these, we suggest questioning entrepreneurial emotions for support officers and mentors to proceed to both technical and human accompaniment for conviction entrepreneurs.

**Keywords:** Business model, Conviction entrepreneurship, Valuation, Values, Dissonance, negative emotions, support

Les points forts :

- Comprendre comment les entrepreneurs engagés mobilisent leurs valeurs en faisant évoluer l'entreprise
- La dissonance et les émotions négatives qui l'accompagnent soulignent la tension vécue par l'entrepreneur de convictions entre la valeur réellement créée et celle projetée par l'individu.
- Ces éléments peuvent être repérés par l'accompagnateur pour aider l'entrepreneur à engager une évolution du business model social de son entreprise.
- Dans ce cadre, le rôle des accompagnateurs consiste à guider les entrepreneurs dans la compréhension de leurs émotions négatives pour en extraire des informations indispensables à l'évolution à mettre en œuvre

En analysant les évolutions de business model social (BMS) mises en œuvre par l'entrepreneur, l'objectif de cet article est de mettre en lumière le lien entre les valeurs mobilisées par l'entrepreneur de convictions (EC) et son vécu émotionnel – qui le conduit à faire évoluer les modalités de création de valeur de son projet. Notre réflexion s'ancre dans une recherche qualitative visant à étudier la trajectoire d'entrepreneurs sociaux dont le parcours les amène à infléchir le business model social. L'article s'appuie sur une analyse approfondie de la trajectoire d'une entrepreneure sociale de la Mode et nous éclaire sur l'impact déterminant du vécu émotionnel sur la conduite du projet entrepreneurial. Cherchant à comprendre comment analyser le processus de mobilisation des valeurs conduisant à des évolutions du BMS au regard des émotions vécues par l'EC, nous avons élaboré une grille de lecture du parcours émotionnel de l'entrepreneure susceptible de contribuer à éclairer des évolutions du business model social opérées par les EC. Nos résultats nous conduisent à proposer des orientations à la fois théoriques et pratiques à destination des professionnels de l'accompagnement entrepreneurial.

## **Entrepreneuriat de convictions, mobilisation des valeurs et vécu émotionnel : fondements conceptuels, problématique et itinéraire de la recherche**

Souhaitant étudier la trajectoire d'EC dont le parcours se caractérise par des infléchissements marqués de leur projet, notre objectif était d'analyser l'évolution des valeurs qui guident l'entrepreneur pour transformer chemin faisant son BMS en mobilisant les fondements conceptuels suivants :

## Entrepreneuriat de convictions, un questionnement continu des valeurs au cœur du business model social

Le terme « entrepreneuriat de convictions » regroupe divers projets entrepreneuriaux visant à faire progresser une mission liée à une vision du monde – qu’elle soit politique, philosophique, spirituelle ou encore syndicale – en adéquation avec des idéaux portés par l’EC et par lesquels celui-ci promeut une éthique singulière<sup>1</sup>. Si l’entrepreneuriat de convictions englobe différents types de projet – associatifs, éthico-religieux, etc., notre étude porte précisément sur l’entrepreneuriat social – ou social business. Ces projets placent l’utilité sociale au cœur de la mission de l’entreprise commercialisant des biens et services. Cette définition est utile pour comprendre l’entrepreneuriat social et articule trois aspects :

- *La proposition de valeur sociale (PVS)*<sup>2</sup> renvoie à la recherche d’un impact social comme finalité de l’entreprise, c’est-à-dire sa mission, en contribuant à la satisfaction de besoins de consommation (ex : lutte contre la faim), d’emploi (ex : accès à l’éducation) ou plus largement de la société (ex : préservation de l’environnement)<sup>3</sup>.
- *Les valeurs* sont un ensemble d’idéaux expressément prônés par l’entrepreneur. Elles s’expriment sous trois formes : les grandeurs (qu’est-ce que cela vaut), les objets (qu’est-ce qui est valorisé), les principes (au nom de

---

<sup>1</sup> Indanda Beyo, M. (2019), *Les entreprises de convictions d’un point de vue organisationnel et institutionnel : Quelles rationalités ? Quelles logiques d’action ?* Gestion et management, CNAM de Paris, 436p.

<sup>2</sup> Hlady-Rispal, M. et Servantie, V. (2018), Deconstructing the Way in which Value Is Created in the Context of Social Entrepreneurship, *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 62-80.

<sup>3</sup> Dohrmann, S., Raith, M. et Siebold, N. (2015) Monetizing social value creation – A business model approach, *Entrepreneurship Research Journal*, 5(2), 127-154.

quoi on valorise un comportement, un projet, etc.). On peut les classer par registre (ex : valeurs éthiques, valeurs économiques, valeurs ludiques, etc.).<sup>4</sup> Elles constituent un besoin humain et s'organisent en systèmes hiérarchisés susceptibles d'expliquer le fonctionnement des individus et des organisations qu'ils façonnent.<sup>5</sup>

- Le *business model*, comme expression d'une éthique singulière promue par les acteurs pour faire advenir la « logique de la firme »<sup>6</sup> et sa « proposition de valeur(s) »<sup>7</sup>. On le dit « social » lorsqu'il comporte l'objectif de poursuivre une mission sociale selon un système de valeurs<sup>8</sup>.

#### La mobilisation des valeurs par l'EC

Certains auteurs considèrent que la mobilisation des valeurs constitue un pilier fondamental de la mise en œuvre du BMS<sup>9</sup>. La théorie de la valuation<sup>10</sup> identifie les mécanismes de mobilisation des valeurs en distinguant les étapes d'un processus de valuation qui met en évidence le travail d'enquête des individus afin de retrouver un « champ d'activités acceptable » : reconnaissance d'une situation de valuation lorsqu'un

---

<sup>4</sup> Heinich, N. (2017) *Des valeurs : une approche sociologique*, Gallimard, 405p.

<sup>5</sup> Moriez, D. C. et Grima, F. (2019) Développer un inventaire des méta-valeurs individuelles. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXV (60), 117-152.

<sup>6</sup> Casadesus-Masanell, R. et Ricart, J. E. (2010) From Strategy to Business Models and onto Tactics, *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215.

<sup>7</sup> Demil, B. et Lecocq, X. (2010) Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3), 227-246.

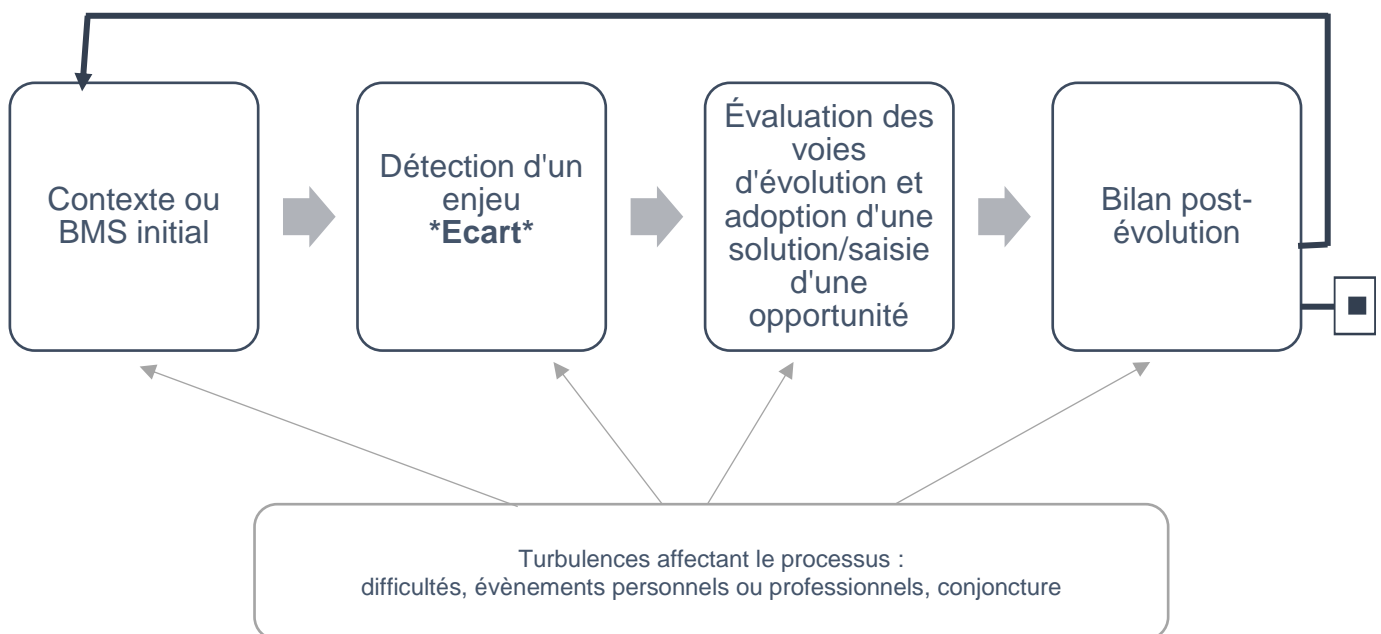
<sup>8</sup> Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010) Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), 308-325.

<sup>9</sup> *Ibid* note n°2

<sup>10</sup> Dewey, J. (2011) *La formation des valeurs / John Dewey ; textes traduits et présentés par Alexandra Bidet, Louis Quéré et Gêrôme Truc*. La Découverte.

champ d'activité n'est plus accepté ; définition d'une fin-en-vue, c'est-à-dire un idéal contingent ; identification des moyens d'atteindre la fin-en-vue ; prise de décision et mise en œuvre du moyen le plus adéquat. Elle permet de rendre visible le travail d'enquête de l'EC pour corriger ses pratiques selon ses idéaux. Le BMS correspond alors à ce « champ d'activité » acceptable ou rejeté par les acteurs impliqués dans l'évolution du BMS. Ainsi la reconnaissance d'un écart (situation de valuation) conduit l'EC à définir une nouvelle fin-en-vue, puis à rechercher et évaluer les opportunités d'évolutions du BMS à mettre en œuvre pour résorber l'écart (bilan). Cette modélisation apporte une contribution aux travaux selon lesquels le projet entrepreneurial traduit la quête existentielle de l'entrepreneur<sup>11</sup>.

**Figure n°1 : le processus de mobilisation des valeurs, cheminement de l'entrepreneur pour faire évoluer le BMS**



<sup>11</sup> Brasseur, M. (2015) L'entreprise, territoire des éthiques professionnelles. Etude de six cas d'accompagnement d'entrepreneurs, Management & Avenir, 2015/8 (n°82), 103-121.

Source : adapté de d'Almeida-Julien (2022)<sup>12</sup>

### Le vécu émotionnel comme moteur du processus de mobilisation des valeurs

En explorant ce processus axiologique qui conduit les EC à réorienter chemin faisant leur BMS, nous avons découvert l'importance des émotions dans leur parcours. Cette dimension a émergé au cours du terrain de recherche et nous a conduites à chercher des cadres théoriques pour rendre compte des aspects émotionnels vécus dans le processus de mobilisation des valeurs lors de l'évolution du BMS.

Dans ce but, nous avons retenu la taxonomie des « racines des émotions »<sup>13</sup> qui décrit le fonctionnement émotionnel des entrepreneurs. Quatre raisons du déclenchement émotionnel, nommées « racines » peuvent aider les accompagnants à guider les entrepreneurs dans leurs projets : *l'engagement* (lié à la motivation), la *compétence* (lié au savoir-faire), la *normalité* (lié à des standards éthiques) et les *idéaux personnels* (liés à l'image de soi et des autres). Au-delà de nommer une émotion, ces travaux permettent d'analyser les raisons qui sous-tendent une réaction émotionnelle, quelle qu'elle soit. En pratique, cette approche alerte quant aux répercussions délétères d'un évitement émotionnel et suggère le questionnement pour encourager l'entrepreneur à renouveler son engagement, monter en compétence, rectifier ou renforcer certaines normes et ajuster ou préciser ses idéaux personnels.

De ce fait, la seconde étape du processus de mobilisation des valeurs attire notre attention, car au cours de la détection d'un enjeu, l'entrepreneur conscientise un écart entre la valeur réellement créée par son projet et un idéal projeté. Ceci le conduit à

---

<sup>12</sup> D'Almeida-Julien, C. (2022) *L'entrepreneur, la mode éthique et l'évolution de business model social : une contribution par l'analyse des valeurs*, sciences de gestion, Université de Poitiers, 386p.

<sup>13</sup> Domeignoz, C. et Morin, E. (2016) Les émotions ont leur raison, qu'il convient d'écouter, *Entreprendre & Innover*, vol. 2 (29), 7-15



considérer que le BMS initial jusqu'alors pratiqué n'est plus conforme à ses valeurs, situation pouvant générer un inconfort et des émotions parfois négatives chez l'EC.

Sur le plan émotionnel, cette étape peut être rapprochée de la dissonance cognitive, mise en lumière dans le champ de la psychologie, qui explique l'écart et la tension entre un concept de soi idéalisé ou désiré et un soi réel<sup>14</sup> <sup>15</sup>. Ainsi, la détection d'un enjeu, comme conséquence du rejet du champ d'activité, peut constituer la prise de conscience d'une dissonance à résoudre. La suite du modèle processuel expose alors la stratégie de résolution employée par l'EC.

Sur ces bases conceptuelles, notre question de recherche s'est progressivement précisée : Comment analyser le processus de mobilisation des valeurs conduisant à des évolutions du BMS au regard des émotions vécues par l'EC ? Cette problématique nécessite de situer les réactions émotionnelles dans le processus de mobilisation des valeurs, ainsi que d'identifier les racines émotionnelles impliquées ainsi que les voies de résolution de la dissonance témoignant aussi de ces racines.

## **Le terrain, révélateur d'écarts générateurs de dissonances : une étude longitudinale de Sakethic**

Depuis la fin des années 1990, l'histoire de la Mode est jalonnée de controverses et de remises en question éthiques relatives à des enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Certains EC ont choisi cette industrie pour contribuer à relever les grands défis de notre société au regard de valeurs sociales. C'est le cas de Paulina, fondatrice de Sakethic, une marque de Mode éthique créée en 2014 commercialisant

---

<sup>14</sup> Festinger, L. (1957) *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press

<sup>15</sup> Higgins, E. T. (1987) Self-discrepancy: a theory relating self and affect, *Psychological review*, vol. 94, n°3, 319-340

des sacs et accessoires afin de « lutter contre la pauvreté et l'exclusion » de communautés rurales.

Ayant récolté des sources primaires en participant à divers événements professionnels au cours desquels nous avons été amenées à côtoyer Paulina pendant six mois lors de la structuration de son activité en 2019, nous avons mené quatre entretiens approfondis avec l'EC, complétés par des comptes-rendus de rendez-vous ainsi que des données secondaires (archives web, articles, ...). Grâce à ce matériau de seconde main, nous avons identifié les indices du vécu émotionnel de Paulina en analysant les expressions vocales permettant d'identifier les émotions exprimées dans un discours oral sans que celles-ci soient verbalisées<sup>16</sup>. Ne pouvant détailler les six évolutions de BMS dans le cadre de cet article, nous en avons sélectionné trois qui font ressortir le vécu émotionnel lors de périodes clés de réorientation du projet.

#### Évolution n°1 : Du Business-as-usual à l'entrepreneuriat social citoyen

- Contexte

En 2014, Sakethic importe des sacs d'inspiration ethnique en vue d'une promotion des cultures traditionnelles. L'entrepreneure s'appuie sur des valeurs esthétiques, économiques et fonctionnelles pour mettre en œuvre l'activité achat/revente avec un négociant de la capitale du pays. « *On a commencé à envoyer des sacs du pays de la communauté des Telmar, tout simplement parce qu'on les trouvait trop beaux et on pensait que ces sacs plairaient aux français. Ce fut le cas...* »

- Détection d'un enjeu : première dissonance

Quelques mois après, l'entrepreneure exprime une insatisfaction : « *Ce fut le cas, sauf que pour moi, il y a plus que le produit tel quel. Il y a toute une histoire, il y a la*

---

<sup>16</sup> Grandjean, D. et Baenziger, T. (2019) Expression vocale des émotions, in Sander, D et Sherer, K. R., *Traité de psychologie des émotions*, Dunod, 109-155

*problématique sociale de la communauté...* ». Son discours éclairant sa volonté d'envisager l'entrepreneuriat social et le comportement qu'elle choisit d'adopter, un engagement renouvelé (« ...donc je décide de m'engager plus... ») permettent d'identifier une racine principale : l'engagement.

- Evaluation des voies d'évolution et saisie d'une opportunité

Titulaire d'un diplôme en design social, elle désire mettre ses compétences au service d'une cause : « *Ça m'a montré que moi, je pouvais apporter des choses à ces gens-là, que le design, c'était pas seulement faire de beaux produits, mais qu'on peut faire de beaux produits avec un but social* ». Elle décide donc de se rapprocher des Telmars en 2015, via une femme qui crochète des sacs traditionnels avec ses sœurs, installée en ville, pour servir cette ethnie grâce au travail apporté par le design social permettant une rémunération « *à la hauteur de leur travail* ». Son engagement dépasse la promotion du savoir-faire traditionnel, puisqu'il s'agit de contribuer au développement économique de la communauté conformément à l'image qu'elle se fait de ses métier et projet, permettant d'identifier une racine secondaire : idéaux personnels.

- Bilan post-évolution

Le BMS est alors valorisé au regard de la PVS qui consiste à promouvoir l'émancipation des femmes par le développement économique au-delà d'une contribution au rayonnement culturel Telmar. Les produits uniques, de qualité, faits-main et mélangeant exotisme et design, sont vendus sur le web principalement. Ce nouveau BMS donne satisfaction à l'EC et ses parties prenantes pendant deux ans, à la suite de quoi commence notre second récit, directement à la détection d'un enjeu.

### Évolution n°2 : De l'exode rural au service d'une communauté en local

- Détection d'un enjeu : deuxième dissonance

En 2017, Paulina découvre, une situation insoupçonnée : « *J'ai travaillé quelques temps avec elle avant de me rendre compte qu'elle faisait venir les femmes Telmar en ville pour crocheter les sacs en ville, pour pouvoir les revendre elle-même. Pour moi, ça n'allait pas [...] Je payais le sac, mais ça n'allait pas directement aux dames qui crochetaient toute la journée. Et après, changer complètement [leur]s conditions de vie [...] C'était vraiment sa culture, les ancêtres, laisser sa famille, peut-être même ses gamins et faire environ quatre heures de route pour arriver en ville dans un monde complètement différent juste avec un but lucratif. Moi, je ne trouve pas ça cohérent* ». Paulina pensait avoir un impact direct auprès des productrices, mais sa partenaire fait obstacle à l'impact social recherché et provoque même un exode rural des productrices. Dans son récit, l'EC, indignée<sup>17</sup>, montre un souci de cohérence et de conformité vis-à-vis de ce qui lui semble juste, suggérant une racine : normalité. Aussi, le fait qu'elle se rende compte du problème après des années de partenariat témoigne d'une seconde racine : idéaux personnels. Elle invoque les registres civique, herméneutique, mystique et pur en considérant le déracinement enduré par les bénéficiaires par rapport à leur foyer, leur culture et leur sécurité et souligne sa responsabilité de changer les choses.

- Evaluation des voies d'évolution et saisie d'une opportunité

Lors d'un de ses voyages, elle va auprès des Telmars pour travailler directement avec la communauté, modifiant son organisation et les ressources humaines clés de son BMS. Elle rencontre une leader sociale qui cherche à faire vivre son clan par le tricot de sacs et chapeaux traditionnels. Paulina prend soin d'observer la communauté sur son territoire, pour mieux cerner les conditions de vie et proposer un fonctionnement

---

<sup>17</sup> Si les verbatims expriment le constat factuel de l'entrepreneure, son ton est emporté et elle parle de plus en plus vite et plus fort, ce qui nous permet d'inférer l'indignation.

garantissant l'impact social auprès des 300 personnes peuplant la communauté : « *Je voulais acheter un sac mais faire en sorte que l'argent aille directement à la personne qui les fabrique. Il fallait effacer tous les intermédiaires.* »

- Bilan post-évolution : troisième dissonance

Bien que l'EC présente l'évolution de BMS comme un succès, l'éventualité d'un non-dit, nous fait comprendre que ce BMS pose des problèmes relationnels et organisationnels en pratique. Il constitue le contexte de l'évolution suivante.

### Évolution n°3 : D'un à plusieurs impacts sociaux

- Détection d'un enjeu : suite de la troisième dissonance

Après quelques mois, Paulina voyage en Afrique orientale et en Asie où elle rencontre deux communautés rurales avec lesquelles elle décide de travailler, en répliquant le BMS : « *J'aime bien sortir des sentiers battus* ». Mais le récit s'émaille de situations qui, dans un discours teinté de colère, de dégoût et de tristesse, expriment la frustration de l'EC et les tensions relationnelles avec les bénéficiaires du projet. En effet, la production a subi des vols de sacs par des Telmars : « *Le fait de faire un sac ça prend énormément de temps et il y a des voleurs [...]. Ils vont vendre ça sur la place du village le plus proche pour rien du tout, vraiment 3 à 5 euros, pour se faire un peu de sous pour la journée.* ». L'entrepreneure s'estime trompée par les Telmars, qui la déçoivent par un non-respect des délais. Elle s'exprime sans détour : « *elles ne savent pas gérer les imprévus, des choses comme ça...* », « *Donc voilà, ils ne prennent pas en charge la situation [...]* ». Progressivement, les prix ont augmenté et les propos de membres de la communauté la blessent (registre affectif) : « *Pour eux, moi je prends des profits. Donc pour eux, moi ne suis pas en train de faire un travail important en fait, c'est simplement de vendre leurs produits, très cher, en Europe. Parfois on peut avoir des commentaires du type 'pour vous c'est facile de vendre là-bas'* ». Finalement,

la gestion relationnelle semble délicate, suggérant une racine principale de compétence : « *C'est très compliqué de leur faire comprendre que pour moi non plus le travail c'est pas donné, que je n'arrive même pas à me verser un salaire avec ce que je fais, mais il y a pas mal de femmes qui vont l'une ou l'autre faire des commentaires 'Vous vendez cher nos produits là-bas' »*. Ceci semble confirmé par l'engagement dans une forme de fuite en avant liée à un manque de maîtrise de la situation.

- Evaluation des voies d'évolution et saisie d'une opportunité

En parallèle, Paulina souhaite aider plus largement les Telmar, en reversant une partie du chiffre d'affaires dans un projet humanitaire, car 5000 enfants sont morts de malnutrition et de manque d'eau : « *Je décide donc que je ne veux pas seulement travailler avec les femmes, mais aussi faire une action directe pour cette population qui se trouve en situation de difficulté. Pour tout achat de produits faits par les Telmars, on fait un don. La récolte se transforme en litres d'eaux apportés aux communautés les plus éloignées.* » L'EC démontre son désir d'avoir un impact direct lorsqu'elle s'engage dans des actions humanitaires, témoignant d'une insatisfaction ayant pour racine l'engagement et qui peut également résulter de la recherche de contrôle liée à la racine compétence précédemment identifiée.

- Bilan post-évolution

Le BMS ainsi obtenu par extension de l'activité à plusieurs communautés sur le globe entraîne une hausse continue des coûts. Les produits sont désormais vendus sur les marchés en plus du web. En termes de PVS, l'entreprise s'engage plus largement à lutter contre la pauvreté et l'exclusion et valorise un impact auprès de 105 bénéficiaires de revenus réguliers (producteurs) ainsi que l'acheminement de centaines de litres d'eau auprès de famille isolées.

Cette évolution est parsemée de défis en termes de gestion, de développement commercial, d'organisation, etc. et l'entrepreneure prend conscience qu'elle aurait aimé être accompagnée : « *Quand je fais face à un problème [...] j'aimerais bien avoir l'avis d'un comptable ou autre chose.* », « *Ça m'aurait aidé d'avoir un accompagnement* ». Sa participation à un évènement qui rassemble des spécialistes de la mode (design et stylisme, conseil en image, couture...) et de la gestion (entrepreneuriat, distribution, marketing...), grâce à l'écoute et les conseils techniques reçus, lui a permis d'entrevoir la possibilité d'accroître ses compétences : « *Je sais [désormais] qu'il faut que je fasse un effort pour mettre en avant toute l'histoire qu'il y a derrière, les communautés...* ».

### **Discussion, limites et perspectives pour l'accompagnement des EC**

Ces trois évolutions illustrent le travail d'enquête mené par Paulina dont le parcours exprime des états émotionnels qui la conduisent à infléchir le BMS. Les émotions exprimées révèlent la nécessité d'engager un processus de mobilisation des valeurs pour réduire l'écart ressenti entre la valeur sociale réellement créée et celle projetée par l'EC. Il s'agit pour elle de parvenir à façonner l'entreprise selon ses convictions profondes, telles que lutter contre l'exode rurale pour préserver les familles, leurs cultures et leurs traditions (valeurs domestiques, affectives, mystiques) ou encore révéler au monde la beauté de leur savoir-faire (valeurs techniques, esthétiques et herméneutiques).

#### Apprendre à résoudre une dissonance cognitive

Ces fins-en-vue concrètes, que l'entrepreneur clarifie au fil du temps, témoignent de la quête personnelle plus large de l'EC<sup>18</sup>, permettant ainsi de réhabiliter les émotions,

---

<sup>18</sup> Ibid note n°11

parfois négatives, comme moteur d'une volonté de réaffirmer la mission sociale du BMS, mais également d'étendre le périmètre de sa quête personnelle, car on peut observer, au fil du temps le nombre de registre de valeurs mobilisés augmenter. Nous synthétisons ci-dessous les émotions et leurs racines dont témoigne le récit de Paulina.

**Tableau n°1: Evolutions de BMS, valeurs et émotions vécues**

	BM(S) et registres de valeurs	Ecart ressenti	Emotions perçues	Racine émotionnelle	Résolution
<b>Evolution n°1</b>	Achat revente Ajoutés : technique, domestique, éthique Conservés : esthétique, économique, fonctionnel	C'est beau, ça plaît, mais « pour moi, il y a plus que le produit, ... »	Insatisfaction	Engagement	« Je décide de m'engager plus » → BMS des villes
		But social possible dans le design	Quête de sens	Idéaux personnels	Puiser dans le design social pour ressortir un désir jusqu'alors enfoui → BMS des villes
<b>Evolution n°2</b>	BMS des villes Ajoutés : civique, mystique, pur, herméneutique Conservés : esthétique, technique, domestique, éthique Ecartés : économique, fonctionnel	Le BMS produit un exode rural « je ne trouve pas ça cohérent »	Indignation	Normalité	Arrêter de travailler avec la partenaire, « retirer tous les intermédiaires »
		Tromperie de la partenaire, empathie pour les bénéficiaires	Déception	Idéaux personnels	Vérifications en amont du partenariat → BMS communauté
<b>Evolution n°3</b>	BMS en communauté (R)ajoutés : affectif, économique, fonctionnel Conservés : esthétique, technique, domestique, éthique, civique, mystique, pur, herméneutique	Difficultés diverses (délais, vols, mépris des bénéficiaires, etc.)	Frustration (tristesse, dégoût, colère face aux difficultés)	Compétence	Initiatives auprès d'autres communautés → BMS en communautés « Ça m'aurait aidée d'avoir un accompagnement »
		Ne voit pas l'impact de son activité	Insatisfaction	Engagement	« Faire une action directe » → actions humanitaires

Source : réalisé par les auteures

L'ensemble des racines des émotions ont pu être identifiées dans les récits d'évolution de BMS. En approfondissant son engagement, en rectifiant les normes de la création de valeur sociale et en précisant ses idéaux, Paulina a pu trouver des solutions pour se rapprocher de sa fin-en-vue tout en prenant conscience de l'importance d'être accompagnée pour mieux maîtriser les implications de son projet.

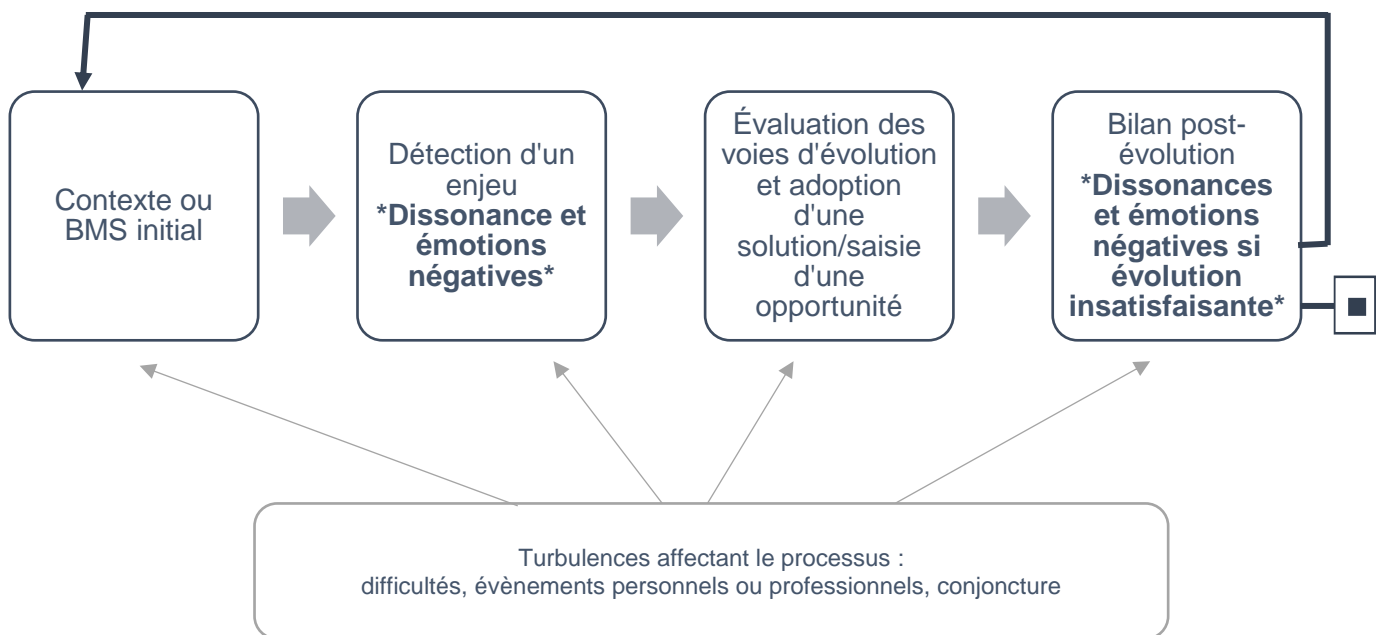


### La dissonance cognitive, moteur d'un processus d'évolution du BMS

Les émotions négatives constituent un déclencheur du processus de mobilisation des valeurs. Elles engagent l'EC dans un processus d'enquête pour réduire l'écart qu'elle perçoit et qui la conduit à rejeter le champ d'activité. Elle procède à un état des lieux factuel pour établir l'écart du BMS mis en œuvre face à ses idéaux. Ensuite, elle évalue les voies d'évolution, recherche les parties prenantes nécessaires et saisit une opportunité de faire advenir l'évolution du BMS. Une fois la réorientation du BMS engagée, il lui faudra légitimer le BMS afin qu'il perdure. En cas de non-valorisation – comme pour la seconde évolution – des réactions émotionnelles peuvent être identifiées puis décrites dans la réitération du processus. Le processus de mobilisation des valeurs permet donc de suivre le cheminement de l'entrepreneure pour aboutir à un champ d'activité acceptable – le BMS renouvelé (schéma ci-après).

**Figure n°3 : le rôle des émotions dans le processus de mobilisation des valeurs**

Source : adapté de d'Almeida-Julien (2022)<sup>19</sup>



<sup>19</sup> Ibid note n°12

L'EC est ainsi amené à faire des allers-retours entre les perceptions qui ont provoqué un état émotionnel et une recherche factuelle de solutions pour tendre vers un idéal et restaurer un état de bien-être vis-à-vis du BMS mis en œuvre. Ces éléments peuvent permettre à l'accompagnant d'identifier non seulement le moment opportun mais aussi les questionnements à soulever pour accompagner l'évolution du BMS.

Accompagner en questionnant pour préciser les idéaux, repérer les dissonances et encourager la réflexivité

Les évolutions du BMS illustrent l'importance de la dissonance – et des émotions négatives qui l'accompagnent – dans la trajectoire permettant à l'EC de réaffirmer les valeurs qui structurent la raison d'être de l'entreprise. Forts de ces éléments, les accompagnants pourraient orienter les discussions afin d'encourager la réflexivité de l'entrepreneur dans la mise en œuvre du BMS. Leur rôle consisterait alors à questionner faits et émotions sur un plan humain ainsi qu'à accompagner sur un plan technique des décisions telles que l'évolution du BMS.

Partant du principe que la dissonance suscite des émotions inconfortables dues à la perception d'une incohérence entre le BMS mis en œuvre et l'idéal projeté, il convient d'outiller le diagnostic de la situation tant factuelle qu'émotionnelle. Introduire un questionnement<sup>20</sup> à propos des perceptions du BMS mis en œuvre et des émotions qu'elles génèrent chez l'entrepreneur semble capital. Nous proposons quelques éléments pouvant contribuer à renforcer le soutien émotionnel des EC.

- Cerner les perceptions et nommer les émotions

Au-delà des besoins techniques liés au projet, l'accompagnement des EC suppose, en amont, la création d'un climat de confiance (ex : suspension du jugement, respect

---

<sup>20</sup> Ibid note n°13

de l'intimité). Dans un cadre bienveillant, l'entrepreneur serait plus enclin à exposer dissonances et émotions négatives avec transparence, le conduisant à cerner certaines vulnérabilités sur lesquelles réfléchir.

Pour chaque émotion vécue, l'accompagnant pourrait aider l'EC à la nommer pour prendre conscience de ce qu'elle révèle (ex : Que ressentez-vous dans cette situation ? Cela semble vous frustrer...). Puis, il s'agirait d'identifier la racine des émotions en confrontant systématiquement la perception de l'entrepreneur aux faits (ex : Quelle est votre sentiment face à ce BMS ? Qu'est-ce qui le provoque ? Qu'attendiez-vous d'autre ? Quels faits suscitent cet inconfort ? etc.).

Toutefois, chaque racine est susceptible de renvoyer à un besoin d'accompagnement différent. Par exemple, la racine *compétence* semble appuyer des besoins techniques (ex : outils de comptabilité, formation) ainsi que la restauration de la confiance en ses propres capacités alors que les racines *engagement* et *normalité* renvoient à un besoin d'accompagnement sur la vision entrepreneuriale, qui peut être aidée par des outils de facilitation (ex : divers canevas, analyse stratégique). Les idéaux personnels quant à eux peuvent susciter des aides à la prise de décision (ex : diverses matrices).

- Comprendre et maîtriser le processus de mobilisation des valeurs

Une fois la racine émotionnelle identifiée, l'accompagnant prendrait appui sur les outils d'accompagnement qu'il maîtrise déjà afin d'aider l'entrepreneur dans son évolution de BMS tels que les divers canevas de business model ou les logiques « anti-problèmes » pour bien cerner les solutions apportées par l'entreprise. Il conviendrait toutefois d'enrichir la réflexion technique par un exercice de valuation, c'est-à-dire une réflexion critique sur les registres de valeurs susceptibles de permettre une évolution du BMS en continuant de discerner les réactions émotionnelles pour aider à restaurer un relatif bien-être de l'EC.

### Limites et perspectives de la recherche

Cette recherche a permis de mieux comprendre le rôle des émotions de l'EC dans l'évolution du BMS en vue d'un accompagnement. Bien que les accompagnants soient encore peu formés à l'accompagnement, les premiers éléments méthodologiques suggérés peuvent aisément être intégrés aux outils déjà mobilisés.

Les limites de cet article, notamment, le potentiel de généralisation des résultats lié à la taille de l'échantillon et au contexte du terrain, offrent des perspectives. En effet, une mise à l'épreuve de nos résultats par une recherche à plus large échelle et dans d'autres contextes permettrait de tester nos propositions afin d'étendre le lien entre certaines émotions, leurs racines et le processus de mobilisation des valeurs. Par ailleurs, la mise en œuvre de recherches-interventions auprès de dyades d'EC et leurs accompagnants permettrait de tester l'appropriation d'une boîte à outils élargie, intégrant une réflexion structurée sur les valeurs qui sous-tendent le BMS envisagé en plus des aspects techniques du projet.