



**HAL**  
open science

## **Accompagner les personnes judiciarisées dans leur projet entrepreneurial : la posture des facilitateurs.**

Séverine Drouin-Vassort, Roger Carriço, Aurélien Ferry

### ► **To cite this version:**

Séverine Drouin-Vassort, Roger Carriço, Aurélien Ferry. Accompagner les personnes judiciarisées dans leur projet entrepreneurial : la posture des facilitateurs.. 2020. <hal-05022788>

**HAL Id: hal-05022788**

**<https://hal.science/hal-05022788v1>**

Preprint submitted on 7 Apr 2025

**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.



HAL Authorization

# Accompagner les personnes judiciarisées dans leur projet entrepreneurial : la posture des facilitateurs

Le cas du dispositif Emergence dans les prisons françaises et de  
l'accompagnement de PEP France

*par*

## **Séverine Drouin-Vassort**

Psychologue spécialisée en criminologie  
Co-fondatrice et Directrice de PEP France  
Chargée de mission ouverture sociale au Cnam

## **Roger Carriço**

Mentorship Commercial  
Co-fondateur et Président de PEP France  
Entrepreneur

## **Aurélien FERRY**

Docteur en sciences de Gestion  
Ingénieur en Génie des Systèmes et Innovation  
Chef de projet en innovation pédagogique au Cnam

## **Résumé :**

Lutter contre la récidive grâce à l'entrepreneuriat ? Au Texas, le Prison Entrepreneurship Program, un accompagnement entrepreneurial auprès de personnes détenues, a permis de faire passer le taux de récidive sous la barre des 7 %, alors que la moyenne nationale se situe aux alentours de 50 % (étude réalisée sur 1 300 détenus ayant suivi le programme) (A. Sauers, 2009).

En France, un programme similaire est instauré depuis 2016 : Emergence, financé par le ministère de l'Éducation nationale d'une part, par les directions interrégionales des services pénitentiaires d'autre part, et porté par le Conservatoire National des Arts et Métiers, via le Réseau de la Réussite Vincent Merle, pour accompagner les détenus dans l'identification, la compréhension, la réflexion de leur désir d'entreprendre, puis la formalisation de l'idée entrepreneuriale.

L'association PEP France, structure qui associe expertise en entrepreneuriat et accompagnement psycho-social, prend ensuite le relais pour accompagner les détenus pendant leur temps restant d'incarcération et à leur sortie, pour structurer le projet entrepreneurial tout en analysant les freins

externes (rupture familiale, addiction, absence de logement...) pouvant entraver la poursuite du projet et la mise en action de ces futurs entrepreneurs.

Cette étude apporte une grille de lecture des formes d'accompagnement des agents que nous nommons les PEF (Prison Entrepreneurship Facilitator), en croisant le continuum de l'autodétermination (dichotomie intrinsèque / extrinsèque) et le continuum de la maturité du projet (dichotomie gazeux / cristallisé). Les données proviennent du dispositif mis en place dans cinq prisons françaises (Centre pénitentiaire de Meaux-Chauconin-Neufmontiers, Centre pénitentiaire de Fresnes, Maison d'arrêt des Hauts-de-Seine, Maison d'arrêt de Fleury-Mérogis et Centre pénitentiaire d'Orléans-Saran) auprès de 71 détenus ayant le désir d'entreprendre.

Les résultats de l'étude apportent un équilibrage des postures des PEF et la cartographie des pratiques en fonction de la grille de lecture créée : la construction de sens, la vision de l'écosystème, l'adéquation homme / projet et l'adéquation projet / territoire.

L'enjeu de la démarche s'inscrit dans une dimension économique, à la fois pour l'individu (création de son propre emploi), que pour la société (non-récidive, pouvoir économique).

#### **Mots-clés :**

Personnes judiciairisées, milieu fermé, envie d'entreprendre, motivation, personnalité, compétences, facilitation, accompagnement, posture, entrepreneuriat, idée, projet, lutte contre la récidive

## Table des matières

1. Le continuum de l'autodétermination .....	3
a. Les attentes et besoins des détenus en démarche entrepreneuriale .....	4
b. L'analyse psychosociologique des détenus .....	5
c. La dichotomie intrinsèque / extrinsèque.....	6
2. Le continuum de la maturité du projet .....	7
a. De l'envie à l'idée entrepreneuriale .....	10
b. De l'accompagnement in (en prison) à l'accompagnent out (hors prison).....	11
c. La dichotomie stage gazeux / stage cristallisé.....	11
3. Cadre d'expérimentation de la grille de lecture.....	14
a. Le cas du dispositif Emergence.....	14
b. Retour d'expérience et données terrain .....	18
B1. Facteurs liés à la personnalité .....	19
B2. Facteurs liés à la motivation.....	20
B3. Facteurs liés aux compétences émotionnelles .....	21
B4. Le continuum de l'autodétermination .....	22
B5. Continuum de la maturité de projet .....	23
4. Vers un équilibrage des postures des facilitateurs .....	25

a. La construction de sens .....	27
b. L'écosystème .....	30
c. L'adéquation homme / projet .....	33
d. L'adéquation projet / territoire .....	35

Schéma récapitulatif

## 1. Le continuum de l'autodétermination

Qu'est-ce qui pousse un individu à agir ? Cette question d'une apparente simplicité a suscité une large réflexion humaine à toutes les époques. Fabien Fenouillet, dans son ouvrage *La motivation* (Dunod, 2017), explique que « cette recherche des causes du comportement humain a d'abord été l'objet de différentes conceptions philosophiques avant de devenir celui des théories psychologiques ».

Les philosophes grecs de l'Antiquité ont apporté une réponse comportementale : pour certains individus, le comportement est guidé par la quête de bonheur et le rejet de la souffrance (Thrasymache, 400 av. J.-C.) ; pour d'autres individus, le comportement est guidé par la logique et la raison (Aristote, 322 av. J.-C.). Les premiers sont qualifiés par Gendolla (2008) d'hédonistes, et les seconds de rationalistes. Cette opposition hédonisme / rationalisme détermine les passages obligés pour expliquer le pourquoi et le comment du comportement humain, encore aujourd'hui, dans différents travaux.

Le siècle des Lumières a fait naître la théorie de l'associationnisme versus rationalisme : alors que Locke (1689) explique qu'un individu manifeste un comportement parce qu'il connaît et désire les conséquences de son comportement (association), Kant (1788), au contraire, expose que la raison pure peut être pratique, c'est-à-dire déterminer la volonté par elle-même, indépendamment de tout élément empirique (rationalité).

Au premier quart du XIX<sup>e</sup> siècle, les théories s'orientent vers la psychologie. Watson (1913) se débarrasse du concept de conscience pour expliquer que le comportement est une réaction à des stimuli extérieurs (behaviorisme), alors que Freud (1924) présente le comportement comme une réponse à des forces, des pulsions, des sentiments, des motifs inconscients (psychanalyse).

En 1975, Richard Deci propose de distinguer la motivation en deux catégories :

- **La motivation extrinsèque** : « L'action est provoquée par une circonstance extérieure à l'individu » (punition, récompense, pression sociale, obtention de l'approbation d'une tierce personne).
- **La motivation intrinsèque** : l'action est provoquée par une envie personnelle de l'individu (recherche de plaisir, envie de sensations fortes, satisfaction d'apprendre de nouvelles choses, souhait de relever des défis).

Deci présente d'ailleurs une troisième catégorie qu'il nomme l'amotivation. C'est l'absence de motivation, la résignation à effectuer une action imposée par une forme d'autorité, par exemple. L'amotivation ne sera pas retenue dans notre étude, puisqu'elle correspond à une absence de motivation.

## a. Les attentes et besoins des détenus en démarche entrepreneuriale

Qu'est-ce qui pousse un détenu à vouloir entreprendre ?

Au regard de la théorie du continuum de l'autodétermination, il est possible de scinder la motivation des personnes judiciairisées en deux catégories.

Les détenus qui souhaitent entreprendre pour une cause extérieure à eux-mêmes (motivation extrinsèque) : Dans l'article de Walid A. Nakara et Maryline Bourdil « Entrepreneuriat et prison : une étude exploratoire sur la création d'entreprise par des anciens détenus » (2016), il apparaît que « le choix de certains AD (Anciens Détenus) de s'orienter vers l'entrepreneuriat pourrait s'expliquer par la contrainte ». Cette étude est à mettre en résonance avec les travaux sur les facteurs « push » du modèle de Shapero et Sokol (1982).

Selon Fabien Belle, proviseur, directeur de l'enseignement en milieu pénitentiaire, Direction interrégionale des services pénitentiaires de Dijon, « souvent, les détenus se trouvent dans des difficultés sociales, familiales et/ou professionnelles complexes et délicates. L'entrepreneuriat devient une forme d'échappatoire ».

Les propos de Fabien Belle sont corroborés par les études qui concluent qu'une condamnation judiciaire constitue un handicap dans la recherche d'emploi (Boshier et Johnson, 1974 ; Buikhuisen et Dijksterhuis, 1971 ; Dash, 1972 ; Martin, 1962 ; Melichercik, 1956 ; Saïpe, 1972 ; Schwartz et Skolnick, 1962).

Selon Nakara et Bourdil, « cette situation peut pousser certains AD à créer leur propre emploi, soit recourir à l'entrepreneuriat et ce, malgré d'autres difficultés qui vont se présenter à eux ».

Les détenus qui souhaitent entreprendre pour une cause intérieure à eux-mêmes (motivation intrinsèque) : Amir, ancien détenu du centre pénitentiaire d'Orléans-Saran, explique : « J'ai toujours voulu devenir entrepreneur [...] je veux être épanoui dans mon travail tout en étant productif ».

Jonathan, qui a purgé une peine de trois ans et demi, a pour sa part exposé : « Dès le début (de ma peine), je me suis fixé l'objectif de sortir en ayant fait des choses utiles (pour mon avenir). »

Sandrine Frappa, enseignante d'économie/gestion à la maison d'arrêt de Fleury-Mérogis et accompagnatrice Emergence, précise même que certains détenus possèdent déjà leur entreprise : « Parmi les personnes que j'accompagne, certains ont déjà créé une entreprise. Certaines entreprises sont d'ailleurs encore en vie pendant le temps d'incarcération de leur fondateur. Par exemple, l'un des participants à Emergence possède une entreprise d'événementiel. Il met à disposition du personnel spécialisé lors d'événements type salons professionnels. L'activité a pu être poursuivie pendant l'incarcération du fondateur grâce à son associé qui a assuré le suivi. »



En 1993, Vallerand et Thill proposent une définition de la motivation qui sera relativement adoptée par la communauté scientifique :

« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. »

Le déclenchement est une réponse aux forces internes (motivationnelles) ou externes (situationnelles) auxquelles est soumis un individu. La direction se réfère à l'objectif à atteindre, l'intensité se rapporte au niveau d'effort à fournir, et enfin, la persistance se rapporte à la continuité dans le temps des caractéristiques de direction, d'intensité et de motivation.

Notre étude s'intéresse à présenter les différentes formes d'accompagnement des détenus ou anciens détenus en fonction de leur motivation intrinsèque ou extrinsèque (cf. chapitre 4).

## b. L'analyse psychosociologique des détenus

Quelles sont les caractéristiques psychosociologiques des détenus qui prédéterminent leurs motivations intrinsèques ou extrinsèques ?

Selon Dawson et Henley (2012), Norton (1975) et Tsui (1993), la tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude a un impact sur les motivations personnelles des entrepreneurs. La motivation intrinsèque est impactée par la tolérance à l'incertitude, et la motivation extrinsèque est impactée par l'intolérance à l'incertitude. En analysant le niveau de tolérance à l'incertitude des détenus, nous pourrions ainsi déterminer leur motivation intrinsèque ou extrinsèque. Nous soumettrons alors les détenus à l'échelle d'intolérance à l'incertitude (« Intolerance of Uncertainty Scale »), publiée par le psychologue Nicholas R. Carleton et ses collègues (Norton et Asmundson) en 2007, afin de distinguer leur autodétermination sur le continuum intrinsèque/extrinsèque.

À noter que l'échelle d'intolérance à l'incertitude de Carleton nous permettra également de connaître les niveaux d'anxiété prospective et inhibitrice des détenus.

Selon Vincent Chriqui et Hervé Monange, respectivement directeur de la publication et directeur de la rédaction du Centre d'analyse stratégique français, « les créateurs par nécessité sont les plus optimistes, et les créateurs par opportunité les plus pessimistes ». Ces éléments sont corroborés par l'enquête SINE 2006 de l'INSEE (Interrogations 2006 et 2009 ; calculs des auteurs). Cette analyse est également confirmée par les travaux sur le style explicatif de Buchanan et Seligman (1995), et par la théorie de la résignation d'Abramson, Seligman et Teasdale (1978).

Nous soumettrons les détenus au test d'Orientation de Vie (Life Orientation Test-Revised – LOT-R), publié par les psychologues américains Charles Carver et Michael Scheier en 1985 (puis révisé en 1994), afin de distinguer leur autodétermination sur le continuum intrinsèque/extrinsèque.

Comme le soulignent Giacomini, Janssen et Guyot dans leur étude de 2016 :

« Selon la théorie de l'événement entrepreneurial de Shapero (1984), la décision de créer une entreprise est le résultat d'un changement dans la situation personnelle de l'individu. Ce changement, qui est généré par un événement positif ou négatif, donne naissance à l'intention de créer une entreprise chez cet individu. Selon que ce changement soit perçu positivement ou négativement, il se traduira par des motivations de création de nécessité dans le cas d'un changement perçu négativement ou d'opportunité dans le cas d'un changement perçu positivement. »

Pour analyser cette variable, nous nous intéresserons au Big Five Inventory de John, Donahue et Kentle (1991).

Outre le fait de connaître l'ouverture à l'expérience des détenus et de la corrélérer aux motivations intrinsèques, nous pourrions également récolter des données sur leur agréabilité dans les relations, leur neuroticisme, leur conscienciosité, ainsi que leur extraversion.

Selon Serviere (2010), les individus qui créent en ultime ressort (par nécessité) ont un niveau d'insatisfaction élevé. Block et Wagner (2006) démontrent que les « entrepreneurs par nécessité sont significativement moins satisfaits par leur choix occupationnel que les entrepreneurs par opportunité ». Il existe donc une corrélation forte entre la satisfaction de vie (ou l'insatisfaction) et la motivation intrinsèque ou extrinsèque des individus.

Afin d'analyser cette variable, nous utiliserons l'échelle de satisfaction de vie, développée par le chercheur et psychologue Ed Diener (1985).

En reprenant l'étude de 2016 de Giacomini, Janssen et Guyot, ces auteurs expliquent que le désir « d'autonomie ou d'indépendance sont identifiés dans la littérature comme étant des motivations d'opportunité ».

Pour analyser cette variable, nous nous intéresserons à l'échelle de satisfaction des besoins fondamentaux, adaptée par l'Américaine Marylène Gagné en 2003.

Outre la capacité de mesurer le besoin d'autonomie, cette échelle permettra également de mesurer chez les détenus leurs besoins psychologiques, leurs besoins de compétence et leurs besoins d'appartenance sociale.

Selon Hackman et Oldham (1976), l'autonomie détermine la satisfaction et suppose un contrôle de la personne (locus de contrôle interne), ainsi qu'un sentiment d'efficacité personnelle. Une analyse fine de ce sentiment d'efficacité chez les détenus permettrait de consolider la dichotomie intrinsèque/extrinsèque. Nous utiliserons l'échelle du sentiment d'efficacité personnelle, publiée par les psychologues allemands Ralf Schwarzer et Matthias Jerusalem en 1995.

Cette échelle permet de mesurer les croyances en ses capacités à atteindre des buts et à faire face aux diverses situations qui peuvent survenir. Il s'agit en outre de l'un des tests les plus utilisés dans la recherche en psychologie.

En 1996, Baker et Aldrich considèrent que le concept d'efficacité personnelle est un élément de l'identité de la personne, en parallèle de la notion d'authenticité. L'authenticité se rapporte à la vertu par laquelle un individu exprime avec sincérité et engagement ce qu'il est profondément.

L'authenticité est en lien avec l'individu, avec l'interne. En reprenant les racines étymologiques, du latin *authenticus*, qui provient lui-même du grec ancien *authentikos*, l'authenticité se réfère et se détermine par sa propre autorité.

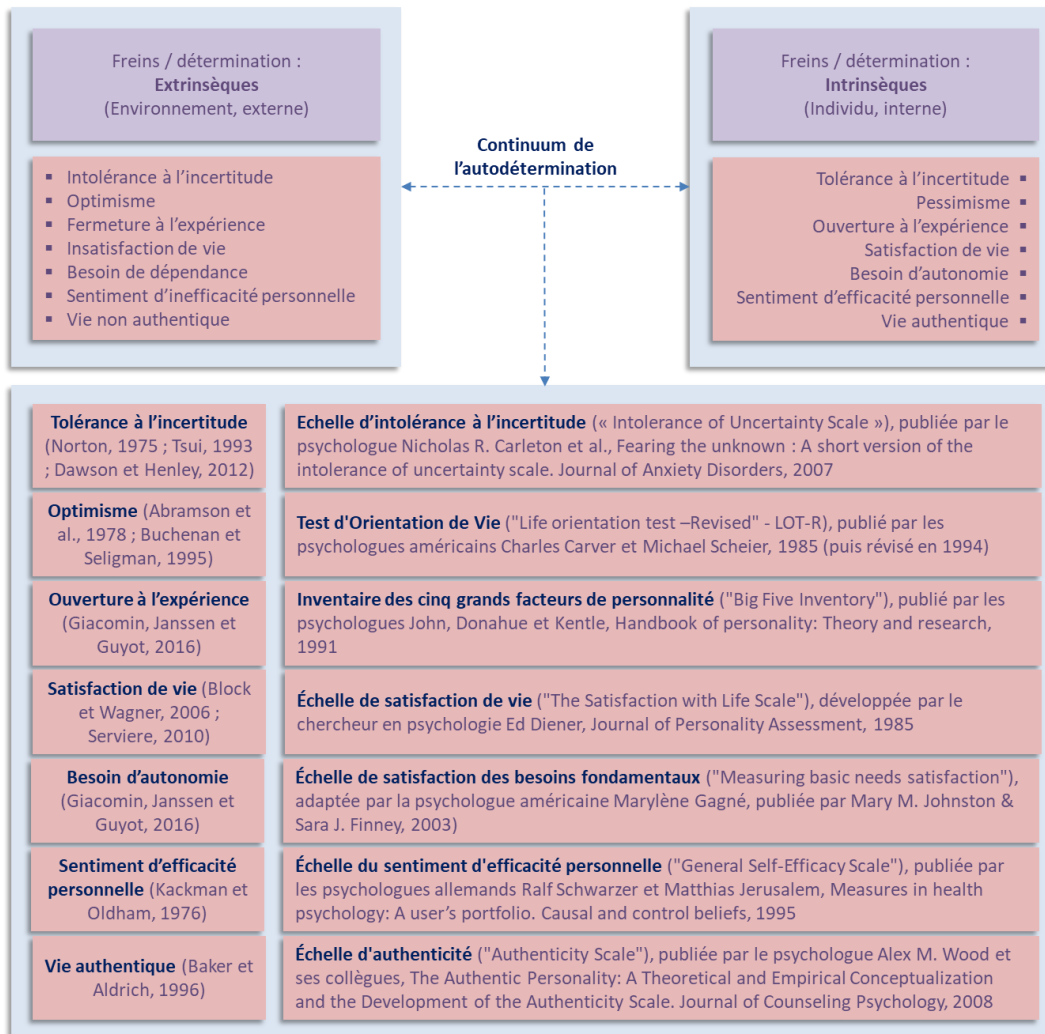
Afin de déterminer l'authenticité des détenus, nous utiliserons l'échelle d'authenticité publiée par le psychologue Alex M. Wood en 2008.

Outre le niveau de vie authentique, ce test permettra de connaître le niveau d'aliénation de soi-même, ainsi que l'acceptation de l'influence extérieure par les détenus.

### c. La dichotomie intrinsèque / extrinsèque

Peut-on scinder la motivation des personnes judiciairisées selon le continuum de l'autodétermination (extrinsèque / intrinsèque) en fonction de leurs caractéristiques psychosociologiques ?

À la suite de la revue de littérature, nous pouvons scinder les motivations des détenus à créer une entreprise en deux catégories : ceux qui ont une motivation extrinsèque et ceux qui ont une motivation intrinsèque.



Sept tests / échelles psychométriques permettent de déterminer les motivations des détenus.

Dans un premier temps, nous analyserons chacune des variables indépendamment et évaluerons si nos résultats sont conformes à la revue de littérature, à savoir : est-ce que les sept caractéristiques identifiées sont interreliées et dépendantes du continuum de l'autodétermination ?

Dans un deuxième temps, nous répartirons les détenus ou anciens détenus analysés sur notre échelle du continuum de l'autodétermination (intrinsèque / extrinsèque).

Enfin, nous pourrions identifier les modes d'accompagnement préconisés pour chacune des deux catégories.

## 2. Le continuum de la maturité du projet

À travers toute l'histoire de l'humanité, le désir a été au centre des préoccupations des grands penseurs, artistes et philosophes, tentant de décrire le désir à l'origine des actions humaines :

- Platon (-428 ; -347) décrivait le désir comme un manque à combler. J'ai faim, je dois manger.

- Spinoza (1632 ; 1677) décrivait le désir comme une joie, un plaisir.
- Hegel (1770 ; 1831) décrivait le désir comme une attraction, une force qui tire.
- Stendhal (Marie-Henri Beyle) (1783 ; 1842) décrivait le désir comme un excès.
- Schopenhauer (1788 ; 1860) décrivait le désir comme un phénomène qui relève d'une souffrance, d'un frottement.
- Freud (1856 ; 1939) décrivait le désir comme une pulsion qui vient de l'intérieur, une forme inconsciente.

Manque, attraction, excès, souffrance, frottement, pulsion... Le désir des entrepreneurs est fortement lié aux questions profondément ancrées en eux : Qu'est-ce qu'il désire faire de sa vie professionnelle ? Qu'a-t-il à dire socialement au monde ? Quelle est sa position ? Que veut-il apporter à ce monde ? Qu'a-t-il envie de créer, qui fait sens pour lui ?

En 2001, Bradmetz et Schneider exposent les liens entre le désir, les émotions, les croyances et l'action. Pour eux, « si l'émotion et la croyance peuvent être antagonistes, c'est parce que l'émotion n'est pas une évaluation de la croyance, mais une évaluation de la réalisation du désir, et il se trouve que les conditions de satisfaction du désir sont différentes de celles de la croyance et qu'elles sont plus incarnées dans l'action et le réalisme ».

Pour expliquer cette dissonance entre le désir et la croyance, Bradmetz et Schneider exposent le problème du Chaperon rouge : « Qui le petit chaperon rouge croit-il trouver dans le lit lorsqu'il entre chez sa grand-mère ? ». En connaissant l'histoire, un enfant âgé de 4 à 6-7 ans maîtrise l'information (la grand-mère a été remplacée par le loup). Cette information mène à la croyance que le chaperon rouge va y découvrir le loup et non sa grand-mère. Toutefois, à la seconde question « Avant de découvrir qui est dans le lit, le petit chaperon rouge a-t-il peur ou non ? », un grand nombre d'enfants échouent à prédire l'émotion juste (émotion contrefactuelle). En menant une étude expérimentale sur 67 enfants, ils démontrent ainsi un cloisonnement entre les croyances et les émotions. Selon eux, le désir mène à une intention de but et la croyance mène à une intention d'action. Ces deux types d'intention sont alors interreliés.

Les émotions mèneraient au désir, le désir mènerait à l'intention et l'intention mènerait à l'action. L'intention serait une étape indispensable pour arriver à l'action. Mais comment pourrions-nous définir le concept d'intention des personnes qui ont le désir d'entreprendre ? Comment passe-t-on du désir à cette intention ?

Plusieurs modèles conceptuels ont été utilisés pour tenter d'expliquer l'intention entrepreneuriale :

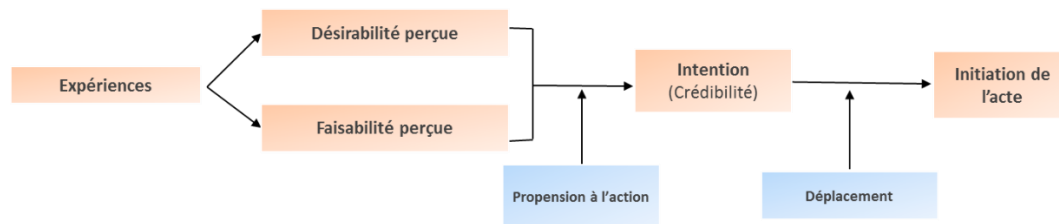
- Des modèles issus de la psychologie sociale et cognitive (Ajzen, 1991 ; Bandura, 1982 ; Learned, 1992 ; Boyd & Vozikis, 1994).
- Des modèles issus directement de l'entrepreneuriat (McClelland, 1961 ; Brockhaus, 1982 ; Gartner, 1988 ; Reynolds, 1991).

Toutefois, le modèle conceptuel de l'événement entrepreneurial de Shapero et Sokol (1982) représente l'un des principaux modèles théoriques de l'intention entrepreneuriale.

En 1993, pour Krueger, l'intention entrepreneuriale se définit comme l'engagement de lancer une nouvelle entreprise. Il distingue alors cette intention entrepreneuriale de l'entrepreneuriat, qui se trouve être plus large et plus liée à la posture de l'individu (et non une création ou une primo-croissance).

Figure 1 - Modèle de Shapero d'après Krueger (1993)

### Modèle de Shapero d'après Krueger (1993)

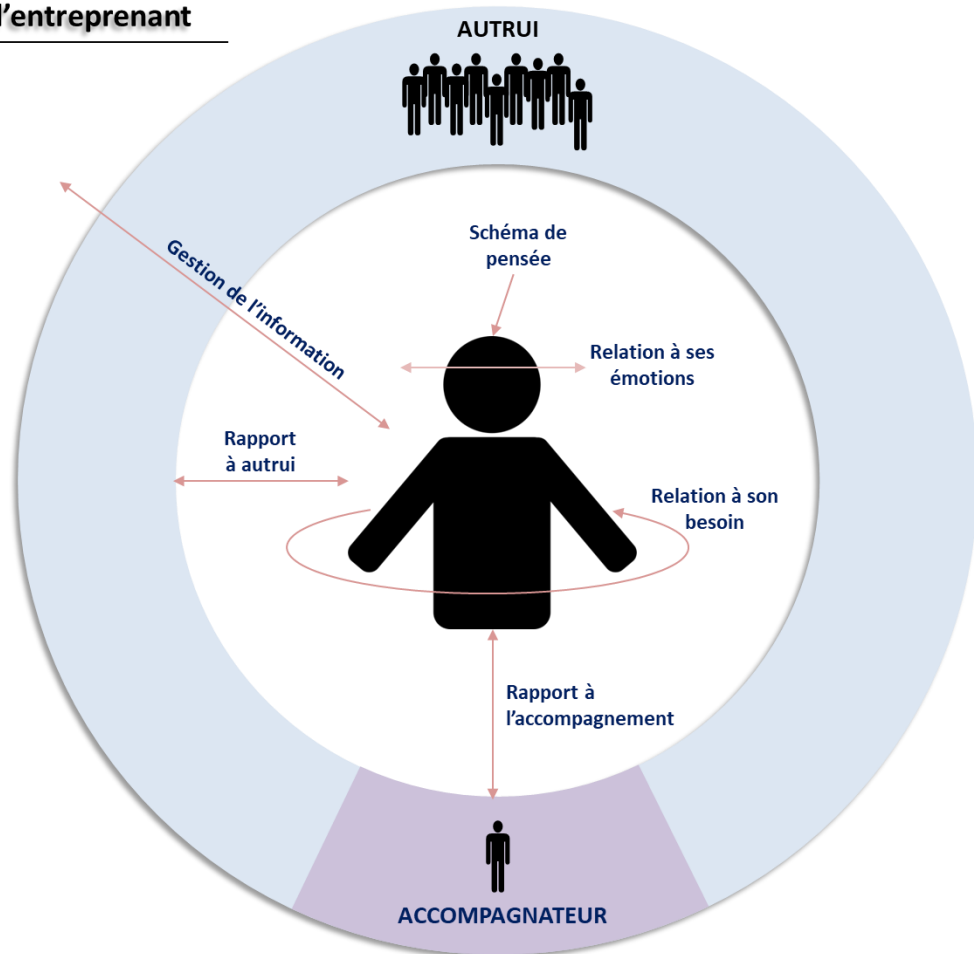


Dans la conceptualisation de Shapero, la propension à l'action dépend notamment des perceptions de désirabilité. Pour Krueger, au contraire, la propension à agir est uniquement une variable modératrice. Selon ce dernier, avoir des intentions sérieuses et crédibles implique automatiquement une propension importante à agir. Il suggère que la propension à l'action peut influencer les attitudes et les comportements d'intention et d'action, qui sont à leur tour influencés par l'expérience.

L'étude exploratoire de Krueger a permis de valider les propositions de Shapero concernant l'importance des perceptions de désirabilité et de faisabilité. L'analyse causale a démontré une influence indirecte des expériences entrepreneuriales antérieures sur les intentions (à travers leurs perceptions). La positivité de ces expériences influence aussi indirectement l'intention via l'attrait de l'intérêt perçu.

Ce qui est accompagné chez un entrepreneur est autant le projet (faisabilité) que son intention entrepreneuriale (désirabilité).

## Schéma de l'entrepreneur



Toutefois, il faut distinguer les différents stades de maturité des projets.

### a. De l'envie à l'idée entrepreneuriale

Lors de processus d'accompagnement entrepreneurial, certains individus ont un projet flou, d'autres un projet précis. Ces notions renvoient au concept de maturité du projet. Toutefois, l'accompagnement ne peut s'opérer de la même manière pour un projet flou ou pour un projet précis. Est-il possible de distinguer les projets en fonction de leur maturité ?



Pour Andersen en 2003, la maturité est la « qualité ou l'état de devenir mûr », et pour Kerzner en 2003, la maturité est « liée au développement des systèmes et des processus répétitifs qui représentent une haute probabilité de succès d'un projet ». Nydia Gonzalez Ramirez en 2009 propose cette définition : « Un projet est dit mature si l'ensemble des processus qui le composent est maîtrisé et permet d'atteindre les objectifs fixés, cette maîtrise se contrôlant au fur et à mesure de l'avancement du projet ».

En 2018, Christophe Schmitt utilise la métaphore de la cristallogénèse : « il nous convie à considérer avec attention l'état gazeux (le projet entrepreneurial) antérieur à l'état de cristallisation (la création d'entreprise) ».

Pour distinguer la maturité d'un projet, un grand nombre d'auteurs proposent des définitions :

- « ... la maturité professionnelle d'un individu comme sa capacité de se percevoir, de percevoir sa situation dans son environnement et d'adopter un comportement actif dans son processus d'orientation ou de réorientation. Un tel individu est capable de concrétiser ses besoins, d'élaborer un plan d'action, de s'engager et de prendre en charge personnellement la réalisation de ses buts professionnels » (Aude Carine Nyock, Samuel Nyock Ilouga, Lubica Hikkerova, 2013).
- « Il [individu qui a un projet mature] exerce un contrôle sur son environnement et constate qu'il a du pouvoir sur les événements qui l'entourent » (Kuhl, 1985 ; Ajzen, 1991).
- « Dans l'état de cristallisation, les contours du projet entrepreneurial ne sont plus discutables mais rigides, le modèle économique est relativement clair, en tout cas les acteurs de l'écosystème y adhèrent » (Schmitt, 2017).

## b. De l'accompagnement in (en prison) à l'accompagnement out (hors prison)

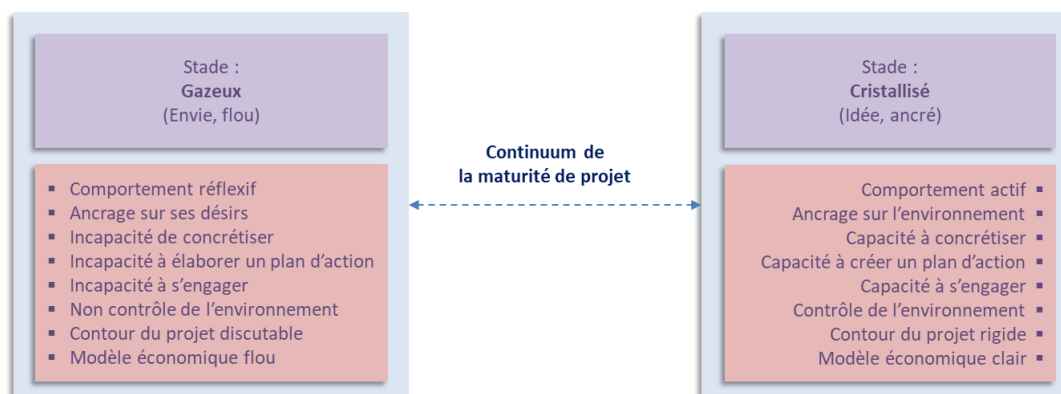
L'accompagnement in et out est, par définition, totalement différent.

L'accompagnement in est régi par les lois carcérales. Plusieurs contraintes liées à l'incarcération prédéterminent les actions, processus et structures d'accompagnement possibles. Tout d'abord, l'incapacité à actionner son projet dans le monde extérieur, cantonnant le détenu à un comportement réflexif. D'autre part, l'incapacité à confronter son projet à l'environnement.

En 2010, Bruno Milly exposait les raisons du faible succès de l'école en prison : « Profils socio-démographiques des détenus, conditions de l'incarcération, structures des dispositifs de formation et pratiques pénitentiaires ».

Le stage de maturité du projet ne peut se faire qu'en stage gazeux en prison.

Une fois sorti de prison, les anciens détenus peuvent changer de posture pour passer du stade d'envie au stade de concrétisation (stade cristallisé). L'enjeu de l'accompagnateur out réside dans la capacité à faire passer l'ancien détenu dans un plan d'action et à ancrer des décisions.



## c. La dichotomie stage gazeux / stage cristallisé

Contrairement aux entrepreneurs d'autres milieux (demandeurs d'emploi, étudiants, retraités...), les conditions des détenus impliquent une fermeture au monde extérieur. Malgré l'apport de connaissances, compétences et à la rencontre d'acteurs du territoire (in), leurs actions sont limitées et leur comportement se cantonne au stade réflexif. Ils ne peuvent ni concrétiser leur projet, ni élaborer un plan d'action opérationnel avec une rétro-correction du terrain lors de son expérimentation. Les détenus (in) sont par définition au stade gazeux.

Il est toutefois possible d'identifier les détenus qui ont un projet gazeux flou (contours non maîtrisés, modèle économique non identifié) de ceux qui ont un projet gazeux précis (projet débuté avant leur incarcération).

Les projets flous pourraient être qualifiés de projets gazeux basse pression et les projets précis, projets gazeux haute pression.

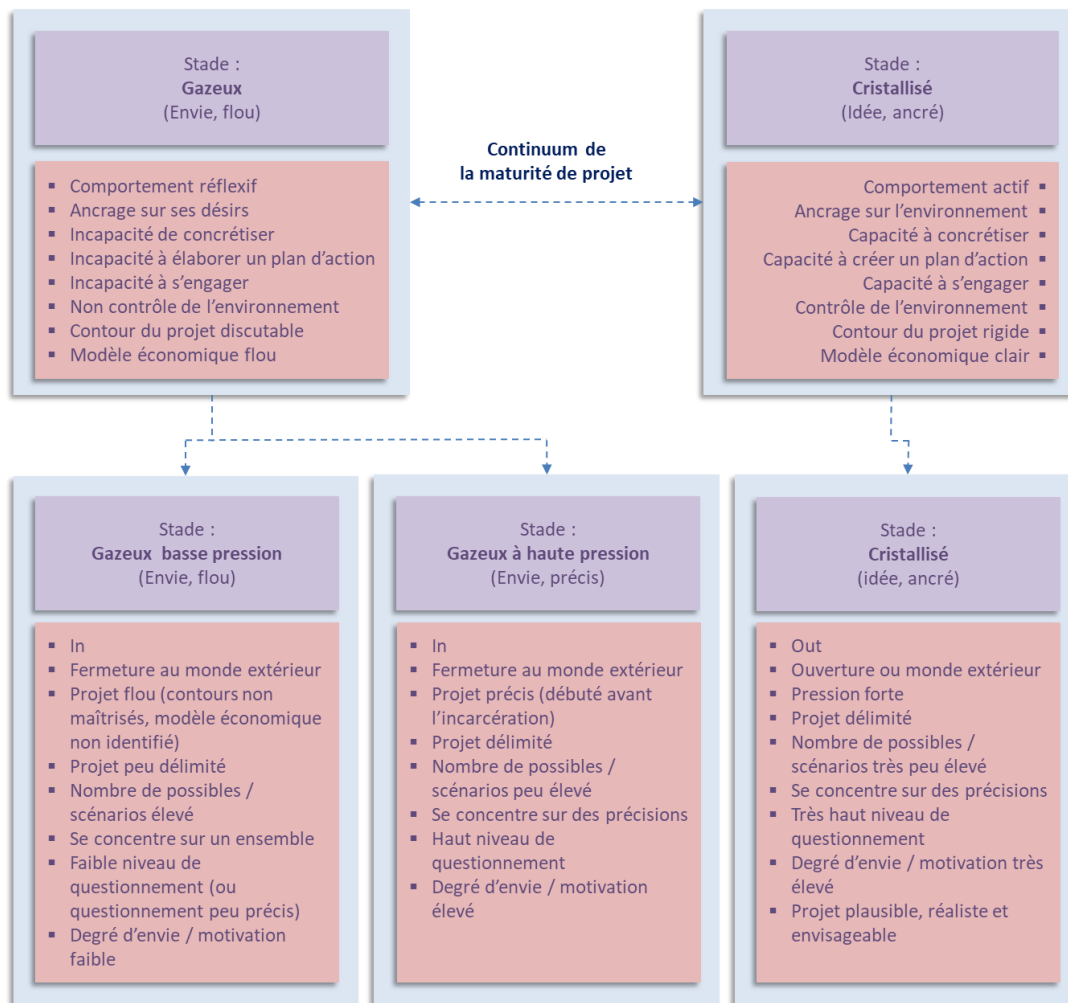
En physique, la basse pression est synonyme de grand volume. Le projet est très peu délimité, et le volume de possibles est énorme. À l'inverse, la haute pression est synonyme de petit volume. Le nombre de possibles est peu élevé. Cela permet à la personne de concentrer sa réflexion sur des sujets précis. Lorsque le volume diminue, on parle de compression, et lorsque le volume augmente, on parle de détente. L'enjeu est de compresser le projet pour aboutir à un nombre de scénarios le plus réduit possible. Le coefficient de compressibilité est la capacité de l'individu à réduire la voilure de ses désirs pour aboutir à un projet le plus précis possible.

La pression correspond au nombre de chocs des molécules contre la surface. Lorsque la pression diminue et/ou que le volume augmente, le nombre de chocs contre la surface va diminuer. À l'inverse, si la pression augmente et/ou que le volume diminue, le nombre de chocs contre la surface va augmenter. Les chocs correspondent aux questionnements. La personne désirant entreprendre, se trouvant en stade gazeux, doit se poser le maximum de questions pour envisager les points de blocage, les points de rupture, les contraintes et dysfonctionnements qu'il va rencontrer sur le parcours. Le niveau de questionnement de la personne permet de déterminer si le projet est flou (faible niveau de questionnement) ou précis (haut niveau de questionnement).

La loi de Gay-Lussac stipule qu'à volume constant, la pression et la température d'une quantité donnée de gaz sont directement proportionnelles. La température correspond au degré d'envie et de motivation de l'individu à se lancer dans son projet. Si son envie et sa motivation augmentent, la pression de ce projet augmente.

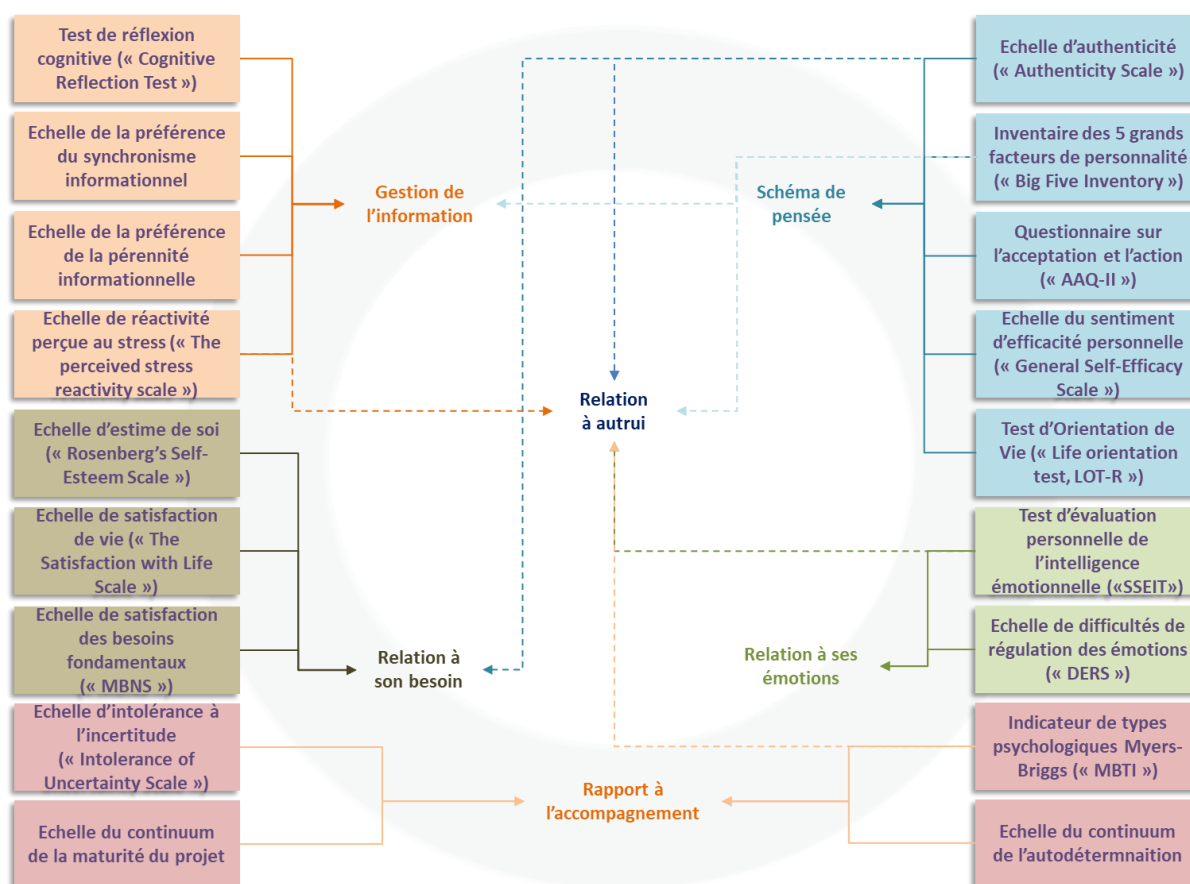
Les anciens détenus (out) qui poursuivent leur projet à l'extérieur ont une pression forte, un coefficient de compressibilité élevé, une température forte. Le projet passe d'un stade gazeux à haute pression, un état solide. C'est la condensation solide.

Pendant le processus de condensation, si le processus permet de purifier le produit (impuretés rejetées), d'assembler les constituants de manière régulière (cristal), on parle alors de cristallisation (condensation solide pure et régulière). Le projet est plausible, réaliste et envisageable.



Afin de comprendre et analyser le comportement, la personnalité, la motivation et les compétences émotionnelles des détenus, nous avons décidé d'adjoindre aux tests des deux continums une batterie de tests supplémentaires, afin d'identifier les besoins, les attentes et les caractéristiques des détenus et des Prison Entrepreneurship Facilitators (PEF).

## Schéma de l'entrepreneur



### 3. Cadre d'expérimentation de la grille de lecture

#### a. Le cas du dispositif Emergence

« Se former en prison : voici une des clés qui, le Conservatoire National des Arts et Métiers (Cnam) en est convaincu, peut aider à préparer au mieux la réinsertion après une période de détention », exposait Olivier Faron, administrateur général du Cnam en 2018. Depuis 2015, le Cnam mobilise son expertise pour former les personnes détenues dans l'ensemble du territoire français, en vue de préparer leur réinsertion. Le Cnam et l'administration pénitentiaire ont noué un partenariat d'envergure nationale en collaboration avec l'ensemble des acteurs de terrain impliqués (responsables locaux de l'enseignement, administration pénitentiaire, experts de l'orientation). Depuis lors, le Cnam intervient dans 15 établissements pénitentiaires répartis dans sept régions. En 2016, le Cnam a lancé un dispositif de formation hybride, nommé Emergence, pour sensibiliser les détenus à l'entrepreneuriat. En 4 ans, le dispositif a été déployé dans 5 établissements différents en région parisienne et en région Centre-Val de Loire, permettant à 71 détenus de poser les premières pierres entrepreneuriales de leur avenir.

Arnauld Clause, expert en accompagnement et développement entrepreneurial, précise : « Il est intéressant de noter que les détenus qui participent au parcours Emergence sont tous volontaires, leur motivation est consciente ou inconsciente, mais quelque chose les incite à s'engager dans le dispositif, sans doute une démarche de questionnements, une attente de réponses, par curiosité aussi je pense. Ensuite, leur intégration est validée par les experts pour décider de leur entrée. »

Emergence est basé sur une méthode inductive. Il s'agit donc de rassembler une série d'observations spécifiques pour arriver à formuler une conclusion générale, à l'inverse de la méthode déductive qui va du général au particulier. Selon Marc Michel (Revue de philosophie et de sciences humaines, 2002), pour comprendre l'originalité de la méthode inductive, il est utile de présenter ce à quoi elle s'oppose : La méthode déductive est « un schéma "descendant" qui présuppose que les connaissances accumulées (économie, droit, sociologie...) sont pertinentes en tous cas. La démarche est ainsi normative, prédictive et linéaire. La méthode inductive est de plus en plus prisée dans la pédagogie et dans les processus de formation. » Emergence tire son essence de cette approche inductive, en partant d'observations (les entrepreneurs, l'environnement dans lequel on évolue, mon territoire, moi en tant qu'individu qui désire entreprendre), le processus permet une formalisation et une verbalisation des modes d'actions des personnes qui désirent entreprendre.

Sandrine Frappa explique : « Les envies entrepreneuriales des participants à Emergence sont multiples et variées : certains envisagent une création dans la restauration (rapide, fast-food), d'autres dans le bâtiment (pose et réparation de climatisations) ou encore des solutions d'aide et d'accompagnement pour la recherche de stages en entreprise. Certains souhaitent innover (jus de fruits local, nouvelles recettes à base d'avocat). »

Le processus Emergence est une action de sensibilisation. Il permet de conscientiser les détenus aux questions fondamentales qui impactent les entrepreneurs : leurs motivations, leurs compétences, leur personnalité.

Perceptions de la "désirabilité" plutôt que la "faisabilité" : le sujet de cette sensibilisation n'est pas la faisabilité technique entrepreneuriale (gestion, finance, comptabilité...) mais la désirabilité sociocognitive des anciens détenus qui désirent entreprendre : qu'est-ce qui les pousse à entreprendre ? Ont-ils les épaules solides ? Sauront-ils gérer leurs émotions, leur stress ou leur anxiété ?

Le processus s'opère par une approche didactique combinatoire, didactique dans le sens d'instruire, d'informer et d'enseigner ; combinatoire dans le sens de dénombrer les dispositions que l'on peut former à l'aide des éléments d'un ensemble fini. Par exemple, l'analyse des raisons qui poussent un individu à entreprendre amène l'auditeur à comprendre les différentes formes de déplacements. Un individu se lancera dans l'aventure lors d'un déplacement de vie, soit négatif (perte d'emploi, décès d'un proche), soit neutre (sortie d'études), soit positif (mariage, naissance d'un enfant), et dans notre cas présent, la sortie de prison.

Sylvie Robert-Stock, proviseure adjointe de l'Unité Pédagogique Régionale de Paris, explique : « Dans le cadre des actions de l'Unité Pédagogique Régionale (UPR), nous n'avions auparavant pas de demande spécifique relative à l'entrepreneuriat. Les détenus n'imaginaient pas que cet axe était possible. La proposition d'Emergence a fait germer des envies. Pour certains, cette envie a fait naître le besoin, pour d'autres, déjà entrepreneurs avant leur incarcération (vente ambulante, mécanique...), cette envie a fait renaître le besoin. »

Emergence permet une alternance entre trois phases distinctes : des phases de découverte (écoute du professeur ou d'enseignants, lectures approfondies), des phases de réflexion (tests psychométriques, verbalisation d'éléments d'incitation personnelle) et des phases d'échanges entre les détenus (échanges entre les pairs) et avec les enseignants-experts que nous nommons les Prison Entrepreneurship Facilitators (PEF).

Les détenus dialoguent, échangent, collaborent, se questionnent mutuellement, ce qui indique une méthodologie connectiviste. Fabien Belle ajoute : « Les enseignants en milieu carcéral apportent informations, suivi et soutien aux détenus. L'apport d'Emergence prend tout son sens dans le maillage

et la complémentarité qui s'opère entre ces enseignants et les experts-entrepreneurs qui apportent leur expertise, leurs savoirs empiriques et leur expérience. »

Emergence est donc un processus inductif de sensibilisation de la désirabilité entrepreneuriale par une approche à la fois didactique combinatoire et connectiviste en alternant des phases de découverte, des phases de réflexion et des phases d'échanges entre pairs.

Sylvie Robert-Stock ajoute : « En cinq ans, le dispositif Emergence a bien évolué et les acteurs porteurs du projet ont su entendre et analyser la demande et réadapter le dispositif en conséquence : consolidation des contenus, réaffirmation des postures des experts-entrepreneurs. »

Le contenu d'Emergence est multifactoriel. Dans son approche combinatoire, il permet une sensibilisation via des capsules audio-visuelles du professeur Mohamed Bayad, instigateur et créateur du MOOC auquel se réfère Emergence, et d'enseignants, mais également des publications et lectures détaillées ; des auto-évaluations via les tests psychométriques réalisés, ainsi que des autodiagnostic dédiés à la création d'entreprise, à la reprise d'entreprise et au développement d'activité ; de la co-construction via des productions et des échanges entre pairs ; de la rétroaction via des quizz de contrôle et de validation des acquis ; de la contextualisation via des interviews d'entrepreneurs et des présentations d'experts ; des ateliers physiques de rencontres, d'échanges et de débats entre les détenus et animés par les PEF et des rencontres d'acteurs du territoire. Les Objectifs du dispositif pour les détenus sont multiples.

Emergence permet d'aider les détenus à :

- Comprendre leur désir d'entreprendre, évaluer le rôle des croyances et analyser les processus d'émergence de l'intention entrepreneuriale.
- Réfléchir sur les principaux concepts et modèles associés au désir d'entreprendre : la personnalité, les motivations, les compétences et la volonté des entrepreneurs.
- Évaluer leur désir d'entreprendre à partir de témoignages, d'illustrations et d'outils d'autodiagnostic personnel.
- Commencer à préciser leur désir d'entreprendre à partir d'outils de formalisation afin de réaliser un livret personnalisé « désir d'entreprendre » utile pour aller vers l'action d'entreprendre.
- Formaliser une idée de projet entrepreneurial.

Le processus est décomposé en sept séquences permettant une appropriation par étape :

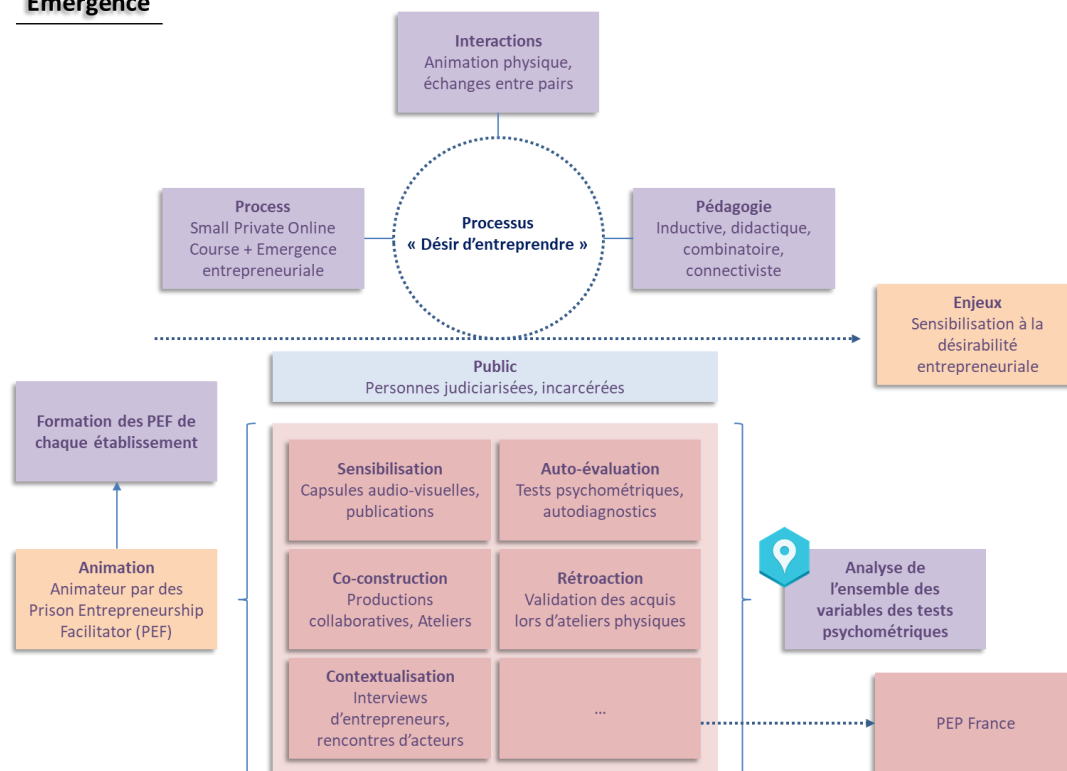
- **Étape 1** : Voulez-vous entreprendre ? Cette étape permet de préciser la vision actuelle de l'entrepreneur sur laquelle les modules suivants vont s'appuyer ; d'exposer le cadre de la démarche d'exploration qui sera utilisé pour aider à comprendre le désir d'entreprendre ; de présenter la structure du reste de ce cours pour vous aider à saisir la place de chaque module dans la marche vers le désir d'entreprendre.
- **Étape 2** : Vous connaissez-vous ? Les traits de personnalité permettent à la personne d'avoir un équilibre stable de ses comportements dans la durée et dans la variété des situations qu'elle rencontre dans sa vie. L'existentialisme, Frankl ; Les pulsions, Freud ; L'inconscient collectif, Jung. Le concept de soi et l'estime de soi, incluant la gestion du stress et la gestion des émotions.
- **Étape 3** : Quelles sont vos motivations ? Besoin d'accomplissement, besoin de pouvoir, besoin d'affiliation, besoin d'évitement. Les attentes spécifiques de l'entrepreneur, comme la recherche des raisons d'exister, la réflexion sur soi, ou la conséquence de ses choix, l'autonomie et l'auto-détermination dans leur vie, et leur désir de réaliser leur projet d'exister

et de s'améliorer, l'autoréalisation et le renforcement de la valeur de soi. Les déplacements négatifs, positifs et intermédiaires.

- **Étape 4** : Quelles sont vos compétences ? Les dimensions de la compétence sociale sont la perception sociale, l'expressivité, l'adaptabilité sociale, la gestion des impressions, la persuasion et l'intelligence émotionnelle. Trois composantes centrales de la compétence relationnelle : le respect dans les relations, l'authenticité dans les relations, la responsabilité de la relation. La compétence entrepreneuriale est l'interaction entre le potentiel entrepreneurial, le potentiel de création de valeur, le potentiel du milieu.
- **Étape 5** : Comment se lancer ? De l'engagement au processus d'exécution. Une fiche projet se compose d'un état des lieux, d'objectifs et d'une stratégie. Le tableau de bord comporte des indicateurs, des ressources et des jalons. La feuille de route englobe le plan d'action, le calendrier et le déroulement de la gestion quotidienne.
- **Étape 6** : Les ressources de mon territoire ? Les acteurs socio-économiques des territoires. Leurs rôles, leurs attentes vis-à-vis de l'entrepreneur. Les aides et soutiens possibles que l'entrepreneur peut escompter selon son projet.
- **Étape 7** : Synthèse du parcours ? L'exploration de votre désir, de votre personnalité, de vos motivations, de vos compétences et de votre projet ont certainement enrichi, voire bousculé, vos représentations pour en faire naître de nouvelles. Cette étape vient clore un parcours où le stagiaire a pu tester, éprouver ses croyances, en faire naître de nouvelles pour se projeter demain dans sa vie « ordinaire » d'acteur de la cité. Sylvie Robert-Stock précise « Je rencontre les détenus en donnée d'entrée (présentation du dispositif) et en donnée de sortie (pitch du projet). Je peux ainsi me rendre compte de l'évolution tant du projet en lui-même que du comportement des détenus. Ils ont gagné en maturité, en maîtrise d'eux-mêmes et en aisance orale. L'UPR apporte un cercle vertueux en jouant aussi sur la confiance en eux et sur leur propre estime. Emergence s'inscrit dans cette démarche en apportant des connaissances (économiques, construction du projet), l'intelligence collective (travail en groupe), l'écoute et le respect des autres. ».

Jonathan, ancien détenu du centre pénitentiaire d'Orléans-Saran, ajoute : « Lorsque j'ai entendu parler de la formation Emergence, je me suis dit que cette formation était faite pour moi. Emergence était rythmée par les aléas de la vie en détention, ce fut donc parfois difficile, mais les intervenants ont réussi, grâce à leur implication, à nous donner la force de nous accrocher et de profiter du meilleur de cette formation de qualité. Les points positifs sont les suivants : la formation "Emergence" redonne confiance aux détenus qui ont la chance d'y participer, en plus de donner de la crédibilité à leur projet. L'ambiance de travail était excellente, il y avait un bon esprit de groupe avec beaucoup d'entraide et de solidarité entre nous. »

## Emergence



### b. Retour d'expérience et données terrain

En 2019, dans le centre pénitentiaire d'Orléans-Saran (Centre-Val-de-Loire), 10 détenus ont suivi le parcours Emergence. Nous avons soumis ces 10 détenus à une série de tests psychométriques pour déterminer leurs caractéristiques.

Individu	Âge	Niveau d'étude	Vécu professionnel	Envie entrepreneuriale
D01	28	DAEU, BTS comptabilité (non obtenu)	Manager, vendeur, agent de prévention, équipier polyvalent	Créer une entreprise de transport (associé à un ami)
D02	32	BEP métiers de l'électronique, Titre chargé d'affaires BTP	Electricien, plaquiste, chargé d'affaire	Créer une structure familiale dans le service à la personne
D03	35	Pré BAC	Vendeur, préparateur de commandes (mécanique auto)	Créer une entreprise de vente de vêtements sur les marchés
D04	34	DAEU, BTS NRC (non obtenu)	Commercial, téléconseiller, manutentionnaire	Créer une entreprise de restauration de nuit (sandwich)
D05	29	CAP cuisine	Commis de cuisine, boulangerie	Créer un restaurant traditionnel (cuisine française) dans le 19ème
D06	25	CAP peintre en bâtiment (non obtenu)	Peintre en bâtiment (stage)	Créer entreprise de peinture en bâtiment
D07	24	CAP agent de sécurité CACES 1-3-5 Brevet	Cariste, animateur, facteur	Devenir coach sportif ou créer un restaurant
D08	25	IUT GEA option FC + licence CCA (pas obtenu car prison)	Coursier, animateur, manutentionnaire, chauffeur	Créer un restaurant (crêpes)
D09	41	Bac STT	Assistant d'éducation, maître d'internat, manager (5 ans)	Faire de l'import-export de produit trad. français vers des pays d'Afrique
D10	31	BEP vente	Chauffeur, chauffeur-livreur, restauration rapide	Créer une entreprise d'aide à la personne avec frère

Nous avons ensuite comparé les caractéristiques des détenus à une population test. Pour notre population test, nous avons soumis les tests psychométriques à 101 individus non détenus désirant entreprendre, qui ont parcouru le MOOC Désir d'entreprendre, MOOC dont est tirée la logique et la méthodologie d'Emergence. Nous comparons donc deux populations : l'une a suivi le même parcours, une population en milieu fermé, et l'autre population en milieu ouvert. Pour s'assurer d'une représentativité similaire, nous nous sommes assurés que les 101 individus avaient une envie entrepreneuriale (désirabilité), avaient entamé un processus de formalisation de l'idée entrepreneuriale (étude de faisabilité) et avaient exprimé une intention entrepreneuriale (engagement).

## C1. Facteurs liés à la personnalité

	Intolérance à l'incertitude	Anxiété prospective	Anxiété inhibitrice	Intelligence émotionnelle	Evaluer ses propres émotions	Evaluer les émotions chez les autres	Exprimer ses émotions	Gérer ses propres émotions	Gérer son impact sur les émotions des autres	Utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes	Optimisme	Ouverture à l'expérience	Agréabilité dans les relations	Stabilité émotionnelle	Conscienciosité	Extraversion	Réactivité au stress	Réactivité prolongée	Réactivité à la surcharge de travail	Réactivité aux conflits sociaux	Réactivité à l'échec	Réactivité à l'évaluation sociale
Détenus	31	39	21	79	86	74	74	84	84	69	71	76	68	66	79	70	33	31	18	39	55	24
Population test	33	41	23	75	81	68	76	79	81	69	70	74	66	55	76	62	38	30	32	42	48	37
Delta	2,2	2,3	2	-4	-5	-6	2,4	-5	-3	-0	-0	-2	-2	-12	-4	-8	5,3	-1	14	3,3	-7	13

Il est intéressant de noter que, sur une majorité de variables, la population de détenus et la population test ont des caractéristiques similaires. Fabien Belle, Proviseur, Directeur de l'enseignement en milieu pénitentiaire, Direction interrégionale des services pénitentiaires de Dijon, précise : « En fonction des niveaux de compétences des personnes placées sous main de justice, les actions pédagogiques vont se matérialiser soit par des modules de formations spécifiques (formations professionnelles, apprentissage), soit par le développement des savoirs fondamentaux (lire / écrire / compter) et / ou des aptitudes psychosociales (respect de soi et des autres, écoute de l'autre, capacité à s'inscrire dans un collectif) ». Cinq caractéristiques se détachent toutefois de notre analyse :

- Les détenus qui désirent entreprendre possèdent une plus grande stabilité émotionnelle que les personnes non détenues qui désirent entreprendre. En 2012, De Beaurepaire évoque « la vulnérabilité psychique et psychiatrique que cumulent ces individus (détenus et anciens détenus) suite à leur période d'incarcération ». Walid A. Nakara et Maryline Bourdil, dans leur article de 2016 « Entrepreneuriat et prison : une étude exploratoire sur la création d'entreprise par des anciens détenus », expliquent toutefois qu'il faut différencier ces vulnérabilités (psychiques et psychiatriques) et l'auto-efficacité, fréquemment associée à une bonne santé émotionnelle. La stabilité émotionnelle est la capacité d'un individu à rester stable et équilibré lorsqu'il vit une situation de stress. Une personne émotionnellement instable se laisse

déborder par ses émotions au lieu de les accueillir. Cette donnée implique que les détenus qui décident de s'engager dans un processus entrepreneurial recèlent en eux un sentiment d'auto-efficacité et une stabilité émotionnelle salubre pour la suite de leur parcours.

- Les détenus qui désirent entreprendre sont plus extravertis que les personnes non détenues qui désirent entreprendre. Cette variable indique que les détenus qui s'engagent dans le processus Emergence doivent faire preuve d'une grande force de caractère, et ce, pour dépasser les préjugés des autres détenus. L'extraversion semble être une condition psychosociologique de passage à l'action des détenus pour intégrer le parcours.
- Les détenus qui désirent entreprendre ont une réactivité à la surcharge de travail bien moindre que les individus non détenus qui désirent entreprendre. Cet élément est corrélé à la réactivité au stress. En 2011, le psychologue Wolff Schlotz expliquait que « une grande réactivité au stress, lorsqu'elle est combinée à un niveau élevé d'exposition au stress, surtout s'il est prolongé, peut entraîner des problèmes de sommeil et des symptômes de dépression, ainsi qu'augmenter les risques de certaines maladies. Des études ont montré que les réponses physiologiques au stress peuvent différer selon que le stress représente une menace au "soi social" ou représente une demande d'efforts ». La réactivité au stress est donc corrélée aux conditions de détention et à la situation personnelle (jugement pénal, vulnérabilité sociale et psychologique) que vivent les détenus. Les accompagnateurs de personnes incarcérées doivent prendre en compte ce risque de surcharge et de stress.
- De la même manière, la réactivité au stress des détenus qui désirent entreprendre est plus élevée que celle des autres. Les personnes incarcérées vivent des moments de doute, de remise en question et ont un sentiment d'échec (social, familial) qui les brident. La réactivité au stress, c'est-à-dire le niveau de stress élevé lors d'un échec (même minime), peut prendre des proportions énormes.
- À l'inverse, la réactivité à l'évaluation sociale des détenus qui désirent entreprendre est significativement inférieure à celle de la population test. Cet élément s'explique par le processus par lequel sont déjà passés les détenus. Ils ont déjà dû faire face à cette évaluation sociale lors de leur incarcération (amis, familles...). Alors que l'entrepreneuriat est un acte d'engagement fort pour les personnes non détenues, il est davantage perçu comme un acte de réinsertion sociale aux yeux du monde pour les détenus. L'évaluation sociale, déjà basse en raison de l'incarcération, fait de l'entrepreneuriat un élément positif pour restructurer cette évaluation sociale. Là où la population test a tout à perdre (quitter un emploi, impacter sa famille, aller à l'encontre des mises en garde de l'entourage), les détenus ont tout à gagner (retrouver leur dignité, rebondir après l'incarcération).

## C2. Facteurs liés à la motivation

	Satisfaction de vie	Estime de soi	Flexibilité psychologique	Sentiment d'efficacité personnelle	Besoins psychologiques	Le besoin d'autonomie	Le besoin de compétences	Le besoin d'appartenance sociale
Détenus	46	73	64	89	61	63	61	60
Population test	68	71	67	77	70	69	71	71

Delta	22	-2	2,7	-12	9,1	6,7	10	10
-------	----	----	-----	-----	-----	-----	----	----

La motivation pour entreprendre des personnes détenues et non détenues est radicalement différente.

D'un côté, nous avons une population test qui possède une très bonne satisfaction de vie, ainsi que des besoins psychologiques d'autonomie, de compétences et d'appartenance sociale comblés. De l'autre, nous avons des personnes incarcérées, en grande vulnérabilité sociale et psychologique, qui ont un niveau de satisfaction de vie relativement bas, et des besoins qui ne sont et ne peuvent être comblés.

Il est toutefois intéressant de noter que l'incarcération n'altère pas l'estime de soi et la flexibilité psychologique.

Un autre paramètre important à prendre en compte : les détenus qui désirent entreprendre possèdent un sentiment d'efficacité personnelle très fort. Cet effet provient du sentiment de « débrouillardise » des personnes détenues. Elles se qualifient de « malines », « habiles », « astucieuses » et mettent en avant leur inventivité, qui les a parfois amenées à l'incarcération. Les accompagnateurs doivent prendre en compte cette dimension pour accompagner les détenus : utiliser leur « débrouillardise » comme un levier pour leur démarche entrepreneuriale pour certains, et freiner les ardeurs pour d'autres.

### C3. Facteurs liés aux compétences émotionnelles

	Non Régulation des émotions	Conscience des émotions	Clarté des émotions	Acceptation des émotions	Accès non limité à des stratégies de régulation des émotions perçues comme efficaces	Facilité à contrôler les impulsions lorsque des émotions négatives sont ressenties	Facilité à s'engager dans des comportements orientés vers des buts lorsque des émotions négatives sont	Réflexion cognitive	Vie authentique	Aliénation de soi-même	Acceptation de l'influence extérieure
Détenus	73	60	87	75	75	70	69	40	93	95	83
Population test	71	59	80	68	74	79	66	60	80	81	67
Delta	-2	-1	-7	-7	-2	8,5	-3	20	-13	-14	-15

Les compétences émotionnelles des détenus qui désirent entreprendre sont radicalement différentes de celles de la population test.

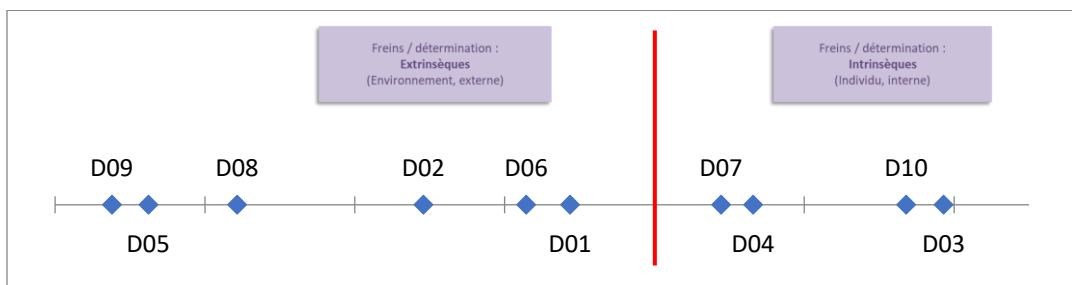
- En 2005, Shane Frederick définit la réflexion cognitive comme « la capacité ou la disposition à résister à la première réponse qui vient à l'esprit lors de la résolution de problème ». Pour une problématique donnée, chaque individu va utiliser une pensée soit intuitive (système de réponse automatique), soit analytique (système réflexif). Les détenus qui désirent

entreprendre ont une réflexion cognitive bien inférieure à celle des membres de la population test. Leur réflexion est qualifiée d'intuitive.

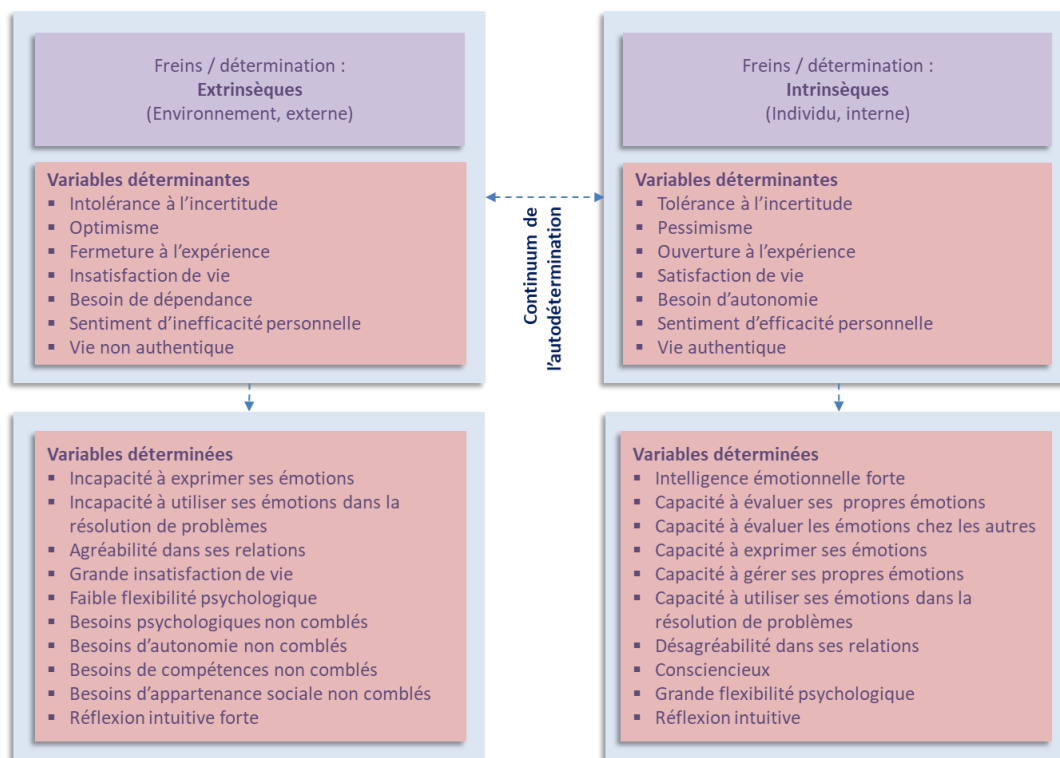
- Autre élément, les détenus ont plus de difficultés que la population test à contrôler leurs impulsions lorsque des émotions négatives sont ressenties. Leurs actions sont dictées par impulsion, ce qui semble cohérent dans un milieu fermé où les personnes vivent dans une grande souffrance et vulnérabilité.
- Il est toutefois très intéressant de noter que les détenus qui désirent entreprendre surpassent la population test sur plusieurs paramètres liés aux émotions : ils sont plus clairs dans la gestion de leurs émotions et acceptent plus facilement celles-ci.
- D'autre part, les détenus qui désirent entreprendre mènent une vie plus authentique que la population test, ressentent une plus grande aliénation de soi-même et acceptent plus facilement l'influence extérieure.

#### C4. Le continuum de l'autodétermination

Nous avons ensuite isolé les 7 variables déterminantes de notre continuum de l'autodétermination et avons analysé les moyennes de ces 7 variables. Cette moyenne n'a bien entendu pas de signification spécifique, mais elle a toutefois le mérite de répartir les individus selon la dichotomie extrinsèque / intrinsèque.



Nous avons analysé l'ensemble des variables déterminées pour catégoriser les deux types d'individus, en prenant comme point de repère les individus non détenus qui désirent entreprendre.



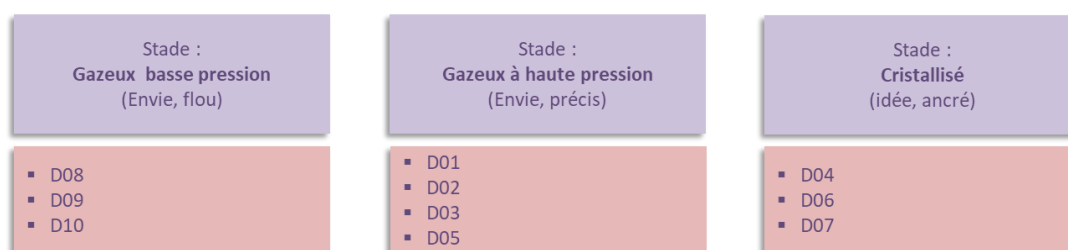
Les détenus qui souhaitent entreprendre pour une cause extérieure à eux-mêmes (motivation extrinsèque) ont un rapport très particulier à leurs besoins ; leurs besoins psychologiques, d'autonomie, de compétences et d'appartenance sociale ne sont pas comblés, ils présentent une faible flexibilité psychologique et rencontrent des blocages émotionnels (incapacité à exprimer leurs émotions, incapacité à utiliser leurs émotions dans la résolution de problèmes). Toutefois, ils sont agréables dans leurs relations.

A contrario, les détenus qui souhaitent entreprendre pour une cause intérieure à eux-mêmes (motivation intrinsèque) possèdent de fortes capacités émotionnelles (intelligence émotionnelle, capacité à évaluer, exprimer, gérer et utiliser les émotions), sont consciencieux, présentent une grande flexibilité psychologique et ont une réflexion intuitive. Ils semblent toutefois moins agréables dans leurs relations.

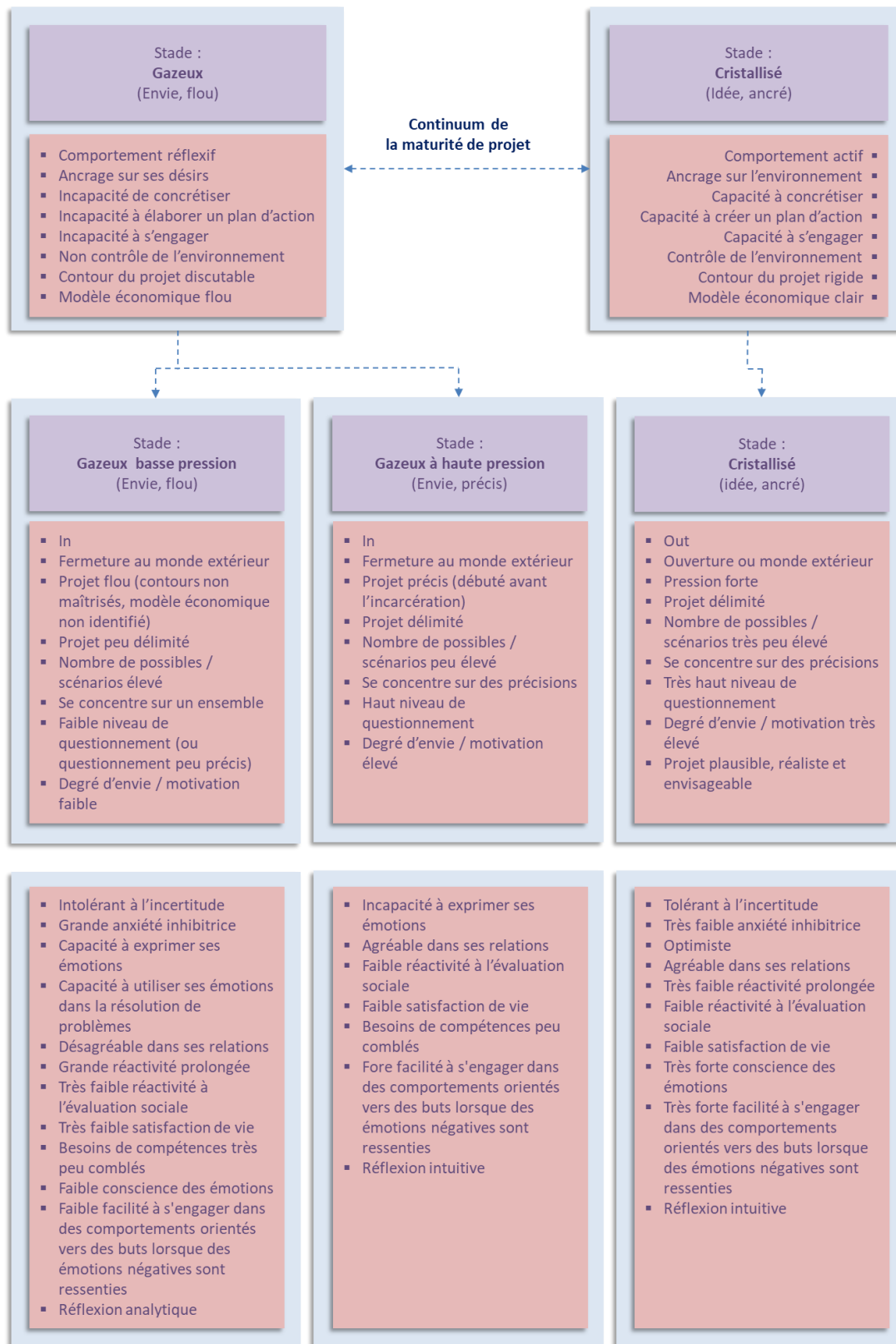
## C5. Continuum de la maturité de projet

Les PEF ont identifié avec les détenus à quel stade se trouvaient leurs projets.

Les anciens détenus accompagnés par PEP France sont au stade cristallisé. Les détenus, quant à eux, se trouvent soit au stade gazeux basse pression, soit au stade gazeux haute pression, en fonction des critères identifiés dans la partie 2C.



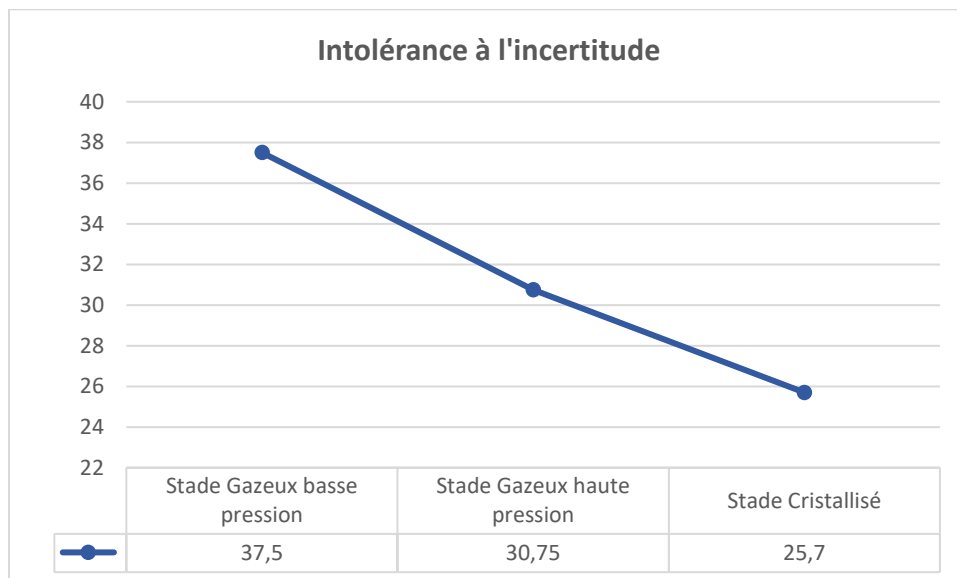
Nous avons analysé l'ensemble des variables déterminées pour catégoriser les trois types d'individus, en prenant comme point de repère les individus non détenus désireux d'entreprendre.



Les détenus qui ont une idée floue sont intolérants à l'incertitude, présentent une grande anxiété inhibitrice, sont désagréables dans leurs relations et semblent ne pas avoir conscience de leurs émotions, bien qu'ils aient la capacité de les exprimer et de les utiliser dans la résolution de problèmes.

À l'inverse, les anciens détenus en phase de création (out) semblent plus tolérants à l'incertitude, ont une faible anxiété inhibitrice, sont agréables dans leurs relations et ont conscience de leurs émotions.

Entre ces deux états, les détenus (in) qui ont une idée précise se retrouvent dans un entre-deux sur tous les plans. Prenons pour exemple l'intolérance à l'incertitude :



#### 4. Vers un équilibrage des postures des facilitateurs

En croisant les deux continuums, nous obtenons une grille de lecture des individus détenus et anciens détenus qui désirent entreprendre, en fonction de leur motivation (extrinsèque vs intrinsèque) et du stade de leur projet (gazeux basse pression / gazeux haute pression / cristallisé).

	Stade gazeux basse pression Individus D08 – D09	Stade gazeux haute pression Individus D01 – D02 – D05	Stade cristallisé Individu D06
Motivation extrinsèque	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacité à exprimer ses émotions</li> <li>▪ Stabilité émotionnelle</li> <li>▪ Faible réactivité aux conflits sociaux</li> <li>▪ Faible réactivité à l'évaluation sociale</li> <li>▪ Clarté des émotions</li> <li>▪ Vie authentique</li> <li>▪ Conscience des expériences vécues</li> <li>▪ Faible satisfaction de vie</li> <li>▪ Faible flexibilité psychologique</li> <li>▪ Besoins psychologiques non accomplis</li> <li>▪ Besoins d'autonomie non accomplis</li> <li>▪ Besoins de compétences non accomplis</li> <li>▪ Besoins d'appartenance sociale non accomplis</li> <li>▪ Difficulté à s'engager lors d'émotions négatives</li> <li>▪ Anxiété inhibitrice forte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sentiment d'efficacité personnelle</li> <li>▪ Acceptation des émotions</li> <li>▪ Facilité à s'engager lors d'émotions négative</li> <li>▪ Conscience des expériences vécues</li> <li>▪ Acceptation de l'influence extérieure</li> <li>▪ Incapacité à exprimer ses émotions</li> <li>▪ Forte réactivité à l'échec</li> <li>▪ Faible satisfaction de vie</li> <li>▪ Besoins psychologiques non accomplis</li> <li>▪ Besoins de compétences non accomplis</li> <li>▪ Besoins d'appartenance sociale non accomplis</li> <li>▪ Réflexion (cognitive) intuitive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anxiété inhibitrice faible</li> <li>▪ Optimiste</li> <li>▪ Vie authentique</li> <li>▪ Agréabilité dans ses relations</li> <li>▪ Stabilité émotionnelle</li> <li>▪ Faible réactivité (non prolongée et surcharge w)</li> <li>▪ Conscience des émotions</li> <li>▪ Facilité à s'engager lors d'émotions négatives</li> <li>▪ Conscience des expériences vécues</li> <li>▪ Intelligence émotionnelle faible</li> <li>▪ Incapacité à évaluer ses émotions</li> <li>▪ Incapacité à exprimer ses émotions</li> <li>▪ Incapacité à utiliser ses émotions</li> <li>▪ Besoins psychologiques non accomplis</li> <li>▪ Besoins d'appartenance sociale non accomplis</li> </ul>

	Individu D10	Individu D03	Individus D04 – D07
Motivation intrinsèque	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacité à évaluer ses propres émotions</li> <li>▪ Capacité à évaluer les émotions chez les autres</li> <li>▪ Conscientieux</li> <li>▪ Sentiment d'efficacité personnelle</li> <li>▪ Vie authentique</li> <li>▪ Acceptation de l'influence extérieure</li> <li>▪ Faible réactivité à la surcharge de travail</li> <li>▪ Faible réactivité à l'évaluation sociale</li> <li>▪ Forte réactivité (prolongée)</li> <li>▪ Forte réactivité à l'échec</li> <li>▪ Pessimisme</li> <li>▪ Désagréable dans ses relations</li> <li>▪ Faible satisfaction de vie</li> <li>▪ Manque de conscience des émotions</li> <li>▪ Difficulté de contrôle lors d'émotions négatives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacité à évaluer ses propres émotions</li> <li>▪ Capacité à exprimer ses émotions</li> <li>▪ Capacité à gérer ses propres émotions</li> <li>▪ Capacité à gérer son impact sur les émotions d'autrui</li> <li>▪ Agréabilité dans ses relations</li> <li>▪ Stabilité émotionnelle</li> <li>▪ Faible réactivité (stress, surcharge, conflits)</li> <li>▪ Vie authentique</li> <li>▪ Pessimisme</li> <li>▪ Insatisfaction de vie</li> <li>▪ Difficulté de contrôle lors d'émotions négatives</li> <li>▪ Difficulté à s'engager lors d'émotions négatives</li> <li>▪ Non acceptation de l'influence extérieure</li> <li>▪ Réflexion (cognitive) intuitive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difficulté de contrôle lors d'émotions négatives</li> <li>▪ Réflexion (cognitive) intuitive</li> <li>▪ Tolérant à l'incertitude</li> <li>▪ Anxiété inhibitrice faible</li> <li>▪ Capacité à évaluer les émotions chez les autres</li> <li>▪ Capacité à Utiliser ses émotions lors de problèmes</li> <li>▪ Extraversion</li> <li>▪ Faible réactivité à l'évaluation sociale</li> <li>▪ Sentiment d'efficacité personnelle</li> <li>▪ Conscience des émotions</li> <li>▪ Conscience des expériences vécues</li> <li>▪ Acceptation de l'influence extérieure</li> <li>▪ Insatisfaction de vie</li> <li>▪ Réflexion (cognitive) intuitive</li> </ul>

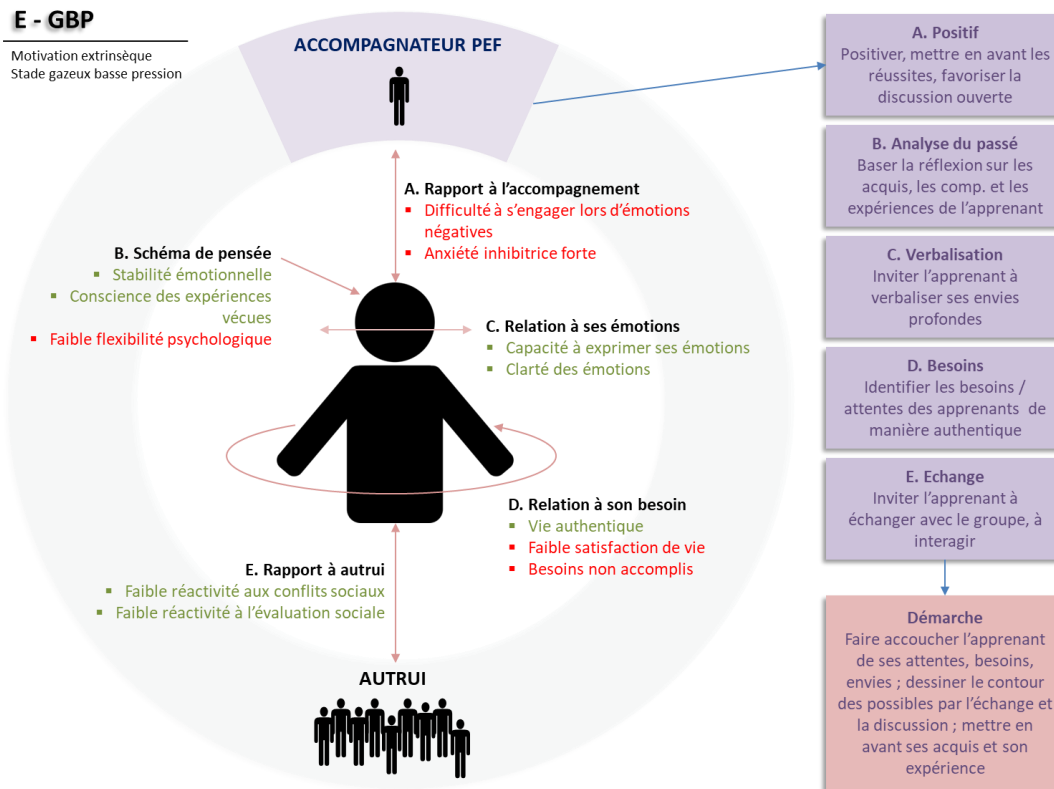
L'identification des caractéristiques des différents types de détenus (stade vs motivation) a permis de déterminer les rôles, implications et outils des Prison Entrepreneurship Facilitators (PEF). Sylvie Robert-Stock ajoute : « Concernant la maturité du projet des détenus, j'ai rencontré trois cas de figure : ceux qui étaient déjà entrepreneurs avant leur incarcération, ceux pour qui la proposition a fait émerger une attente avec un foisonnement d'idées et enfin, ceux qui avaient déjà une idée de projet très claire. Dès lors, la posture des facilitateurs (chargés d'enseignement et experts-entrepreneurs) a dû s'adapter aux différents cas de figure : relancer une envie abordée, donner des outils et accompagner pour faire un choix d'idée la plus pertinente, ou encore freiner les ardeurs de certains en replaçant l'idée dans une réalité opérationnelle. »

Quant à Arnauld Clause, il précise : « Deux types de détenus participent à Emergence : ceux qui ont juste une idée qui leur tient à cœur et ceux qui ont déjà un projet ancré et décidé qu'ils ont depuis quelque temps, souvent la suite d'une expérience professionnelle entrepreneuriale ou non. Pour ceux qui ont une idée, il faut les accompagner à factueliser, concrétiser, déflouter. Certains ont peur de se faire prendre leur idée, du regard des autres et du jugement. D'autres n'ont pas appris à concrétiser les choses, à passer de l'idée au projet par la fameuse épreuve du pitch. L'enjeu est de les challenger, de prioriser leurs idées pour les aider à passer à l'action : « le premier pas, c'est la moitié du chemin ». Pour ceux qui ont un projet plus défini, l'accompagnement consiste à mettre en lumière leurs forces et leurs faiblesses, à identifier la réalité du projet ou le caractère réalisable, prémices de la concrétisation et à les rendre peu à peu autonomes. L'apport d'outils peut alors permettre cette prise d'autonomie (cartographie des acteurs, plan d'action, business model, etc.). »

## a. La construction de sens

Nous distinguons dans cette partie les détenus qui ont une idée au stade gazeux basse pression et haute pression.

### Le PEF Expertise psycho-comportementale « E-GBP »



Dans cette catégorie, les détenus qui souhaitent entreprendre pour une cause extérieure à eux-mêmes (obligation familiale, pas d'autre alternative) et qui n'ont pas encore d'idée précise (E-GBP – Motivation extrinsèque, Stade gazeux basse pression) ont des points de blocage importants : l'anxiété les paralyse et ils perdent leurs moyens rapidement (colère, peur). Sandrine Frappa précise : « Certains individus qui suivent le parcours Emergence ont une envie d'entreprendre, sans avoir d'idée précise. Ils recherchent l'indépendance et la réussite professionnelle. » Le PEF doit positiver et mettre en avant les réussites personnelles de l'individu. Il doit favoriser la discussion ouverte sans jugement ni remise en cause dans un premier temps.

Par ailleurs, les détenus de cette catégorie sont capables d'exposer et d'expliquer les expériences positives ou négatives vécues. Leur passé (acquis, compétences, expériences) peut ainsi devenir la base de questionnements pour construire leur avenir. Fabien Belle explique : « Les détenus sont souvent des personnes en grandes difficultés, dans une spirale négative. L'enjeu est de repositiver, de leur donner une perspective d'avenir, de travailler sur leur estime, leur motivation et leur envie. La dynamique ainsi créée permet de donner un nouveau sens à l'avenir : l'incarcération devient alors le cadre d'un nouveau départ, d'une nouvelle vie. La clé de la réussite des accompagnateurs (enseignants et experts-entrepreneurs), est la positive-attitude, la bienveillance et le fait de croire en eux, et par effet miroir, de leur redonner confiance en eux-mêmes. »

Leur anxiété ainsi que leur comportement émotif (colère, peur...) est étroitement corrélé à leur rigidité psychologique. Elle entraîne des processus d'attention inflexible, de destruction des valeurs personnelles, d'inactivité ou d'impulsivité, ainsi que des stratégies d'évitement. Le PEF doit alors proposer des alternatives à ces comportements : résilience, prise de conscience des scénarios, acceptation, engagement. Le PEF doit avoir des fondements psychologiques et psychosociologiques.

Malgré la haine, la colère ou la peur, ainsi que la rigidité psychologique, les détenus de cette catégorie arrivent à exprimer clairement leurs émotions. Le PEF doit utiliser cette force pour inviter l'apprenant à verbaliser ses attentes, ses envies et ses désirs. Ces éléments serviront de terreau pour faire germer une idée plus précise.

Les détenus de cette catégorie expriment leurs intentions avec sincérité et engagement (authenticité). Toutefois, leurs besoins ne sont pas satisfaits. Le PEF doit permettre aux individus de découvrir leurs besoins, envies et désirs profonds, pour que l'idée imaginée puisse répondre socialement, intellectuellement et personnellement à ces besoins non accomplis.

Les détenus de cette catégorie ont une résilience et une réactivité faibles. Ils vont peu être impactés par les conflits sociaux et l'évaluation sociale. Malgré les apparences austères et un verbatim brutal, ils ont des facilités à exprimer leurs attentes et envies aux autres. Le PEF doit utiliser ce biais pour créer un échange et un débat autour de leurs envies.

Sandrine Frappa relativise : « Pour être facilitateur d'Emergence en maison d'arrêt, il faut avant tout être bienveillant, et considérer les personnes qui nous font face, ce qui permet de faciliter la reconstruction et l'estime de soi. Les groupes sont toutefois hétérogènes. Il faut alors multiplier les types de supports pour expliquer les mêmes éléments : certains participants préféreront les supports écrits, d'autres des interviews vidéo d'entrepreneurs, et d'autres auront besoin d'un décryptage oral. Il faut aimer l'entrepreneuriat, et échanger constamment entre tous les facilitateurs, pour adapter le discours et les notions et pour élargir ensemble le sujet. »

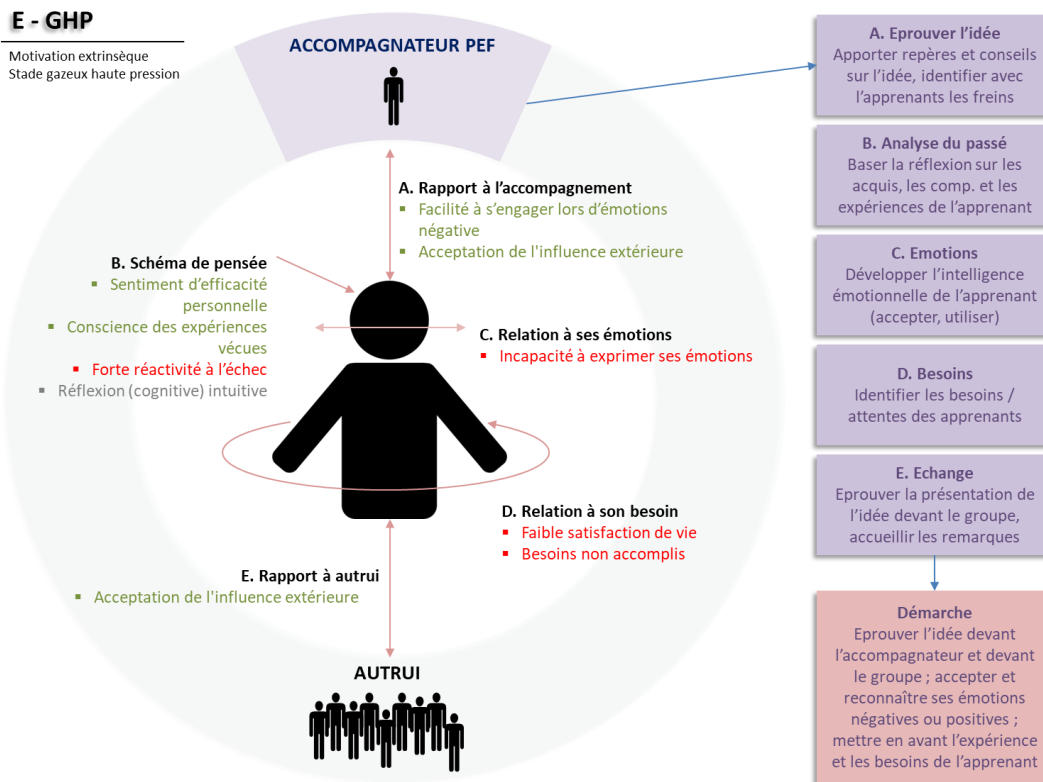
Le PEF « E-GBP » doit maîtriser l'écoute active, avoir des fondements poussés en psychologie et psychosociologie. Il doit posséder des outils d'analyse des besoins, des attentes et maîtriser les questionnements relatifs à la construction de sens et des valeurs. Il doit également maîtriser l'intelligence collective et l'animation de groupe. Sylvie Robert-Stock précise : « Les accompagnateurs ont des compétences multiples : ils doivent être détenteurs de connaissances, à l'écoute, bienveillants, facilitateurs, réalistes, encourageants, positifs... Ils ont également un rôle de cadrage : certains détenus possèdent déjà de grandes compétences et il s'agit de canaliser leur énergie pour les faire converger vers le projet. De plus, ils jouent un rôle de reformulation afin de recontextualiser les propos des participants. »

Nous nommons ces accompagnateurs les PEF psycho-comportemental. Ils doivent allier sociologie, psychologie et andragogie (pratique de l'éducation des adultes).

### **Le PEF Psycho-effectual « E-GHP »**

## E - GHP

Motivation extrinsèque  
Stade gazeux haute pression



Contrairement à la catégorie précédente, les détenus qui souhaitent entreprendre pour une cause extérieure à eux-mêmes (obligation familiale, pas d'autre alternative) et qui ont une idée précise (E-GHP – Motivation extrinsèque, Stade gazeux haute pression) rencontrent moins de difficultés : la colère, la peur et l'anxiété ne les paralysent pas. D'autre part, ils acceptent facilement les conseils et les préconisations. Le PEF doit toutefois justifier de son expertise et de son niveau d'aide qu'il pourra apporter. Il doit avoir une connaissance poussée du processus de création d'entreprise.

Les détenus de cette catégorie sont conscients de leurs compétences et de leur expérience. De plus, ils sont plus intuitifs qu'analytiques. Le PEF doit alors apporter son expertise via des méthodes effectuales et non causales : il doit mettre l'accent sur les moyens des détenus, leurs ressources et des effets atteignables plutôt que sur un but précis. L'apprenant E-GHP n'arrivera pas à dresser un business plan ; il préférera identifier ses compétences, son réseau de connaissances à l'extérieur, ses moyens financiers, et définir comment atteindre son but avec ce qu'il possède.

L'échec, ou la perspective de l'échec, peut les paralyser. Le PEF doit apporter son expertise en évaluation des risques. Arnauld Clausee explique : « Certains ne créeront pas. Toutefois, ils ont à présent des possibilités de faire différemment, de faire des choix et d'en calculer les risques. Emergence apporte cette capacité de rebond par sa démarche structurante d'une vision différente, par une meilleure approche de l'information et la gestion/résolution de problèmes sous forme de décisions, choix et calcul des risques. »

Les détenus de cette catégorie sont souvent incapables d'exprimer leurs émotions. Il en résulte des peurs de parler devant un groupe, du jugement des autres, de la colère et des réactions vives. Le PEF doit maîtriser les techniques de développement personnel, d'intelligence sociale et émotionnelle, et plus globalement, de psychologie.

Les besoins de ces détenus ne sont pas satisfaits. Le PEF doit permettre aux individus de découvrir leurs besoins, envies et désirs profonds, pour que l'idée imaginée puisse répondre socialement, intellectuellement et personnellement à ces besoins non accomplis.

Enfin, le PEF doit inviter les détenus de cette catégorie à exprimer leur idée, et à accepter le retour et les remarques des autres. Il doit être en capacité d'animer un groupe de travail, d'échange et de débat.

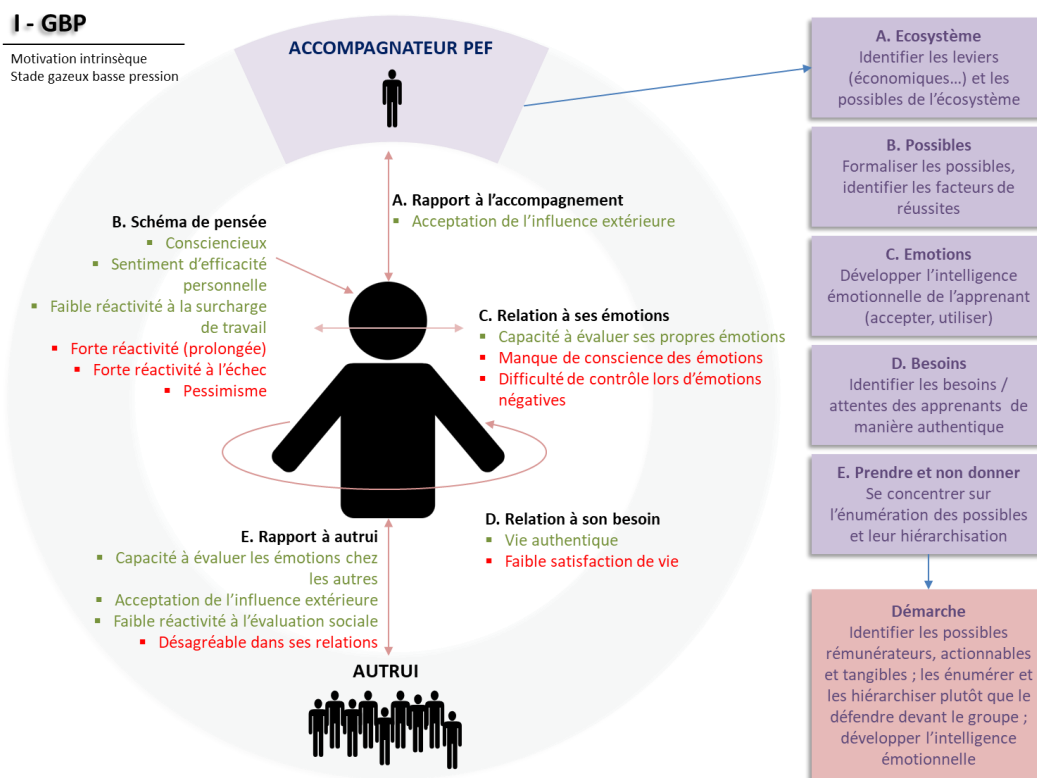
Le PEF « E-GHP » doit avoir des connaissances poussées dans le processus de création d'entreprise. Il doit maîtriser l'effectuation (moyens, ressources, effets atteignables). Il doit maîtriser l'analyse des risques. Par ailleurs, il doit avoir des bases solides en psychologie, en développement personnel et en intelligence sociale et émotionnelle. Il doit posséder des outils d'analyse des besoins, des attentes et maîtriser les questionnements relatifs à la construction de sens et des valeurs. Il doit également maîtriser l'intelligence collective et l'animation de groupe.

Nous nommons ces accompagnateurs les PEF psycho-effectual. L'effectuation est une pratique entrepreneuriale qui permet de partir d'une idée assez simple, et de s'appuyer sur les moyens dont on dispose (personnalité, réseau, contacts, savoir-faire) pour créer « en cours de route ». Ils doivent allier les approches hyper intuitives, sociales et collaboratives.

## b. L'écosystème

Comme pour la construction de sens, nous distinguons dans cette partie les détenus qui ont une idée au stade gazeux basse pression et haute pression.

### Le PEF Expertise entrepreneuriale « I-GBP »



Dans cette catégorie, les détenus qui souhaitent entreprendre pour une cause intérieure à eux-mêmes (envie profonde, épanouissement personnel) et qui n'ont pas encore d'idée précise (I-GBP – Motivation intrinsèque, Stade gazeux basse pression) acceptent facilement l'influence extérieure. Le PEF doit apporter les repères et conseils pour identifier les leviers (économiques, sociaux, partenariaux, territoriaux...) et les possibles de l'écosystème. Les projets des détenus de cette catégorie sont flous. Il appartient au PEF de faire accoucher les détenus d'idées et de projets tangibles, qui peuvent s'inscrire dans une réalité économique, et dépasser le stade du fantasme.

Youness, ancien détenu du centre pénitentiaire d'Orléans-Saran, explique : « Cette formation m'a permis de pousser mon savoir en entrepreneuriat. Je suis déjà entrepreneur, sans formation professionnelle. C'est pourquoi cette formation m'a permis d'approfondir mes connaissances sur les codes et les lois afin que je puisse créer au mieux une nouvelle entreprise. »

Par ailleurs, les détenus de cette catégorie sont consciencieux et n'ont pas de freins à la surcharge de travail. Le PEF peut ainsi les inviter à formaliser l'ensemble des possibles (idées intéressantes), et à identifier les facteurs de réussite de chaque idée. Cette énumération sera renforcée par le sentiment d'efficacité personnelle.

Ils ont toutefois un rapport à l'échec dévastateur et sont pessimistes. Le rôle du PEF sera de positiver et de trouver avec l'apprenant des parades/solutions aux contraintes identifiées.

Les détenus de cette catégorie sont incapables de contrôler leurs émotions. Il en résulte des peurs de parler devant un groupe, du jugement des autres, de la colère, des réactions vives. Le PEF doit maîtriser les techniques de développement personnel, d'intelligence sociale et émotionnelle, et plus globalement, de psychologie.

Les détenus de cette catégorie expriment leurs intentions avec sincérité et engagement (authenticité). Toutefois, leurs besoins ne sont pas satisfaits. Le PEF doit permettre aux individus de découvrir leurs besoins, envies et désirs profonds, afin que l'idée imaginée puisse répondre socialement, intellectuellement et personnellement à ces besoins non accomplis.

Les détenus de cette catégorie ont des facilités à recevoir des avis du groupe (évaluer les émotions chez les autres, acceptation de l'influence extérieure, acceptation de l'évaluation sociale). Toutefois, ils sont désagréables dans leurs relations. Le PEF doit permettre aux individus de formaliser les possibles, puis de les énumérer pour récolter les avis du groupe, voire de les hiérarchiser. En outre, il doit maîtriser les techniques de pitch.

Sandrine Frappa précise : « Mon rôle en tant que facilitatrice Emergence est d'ouvrir des portes. Certaines personnes souhaitent aller plus loin et poursuivre leur projet entrepreneurial alors que d'autres souhaitent se repositionner comme salariés. Mon travail consiste alors à travailler avec eux sur leurs envies, leurs idées, et leur présenter la face cachée de l'entrepreneuriat : les aides du territoire, le management d'équipe, la gestion. Les détenus ne possèdent pas le net. Ils sont donc en forte attente et demande des intervenants. La confiance en eux arrive au fur et à mesure, et le pitch vient ancrer leur estime, et leur capacité à se livrer sur leurs envies d'avenir. »

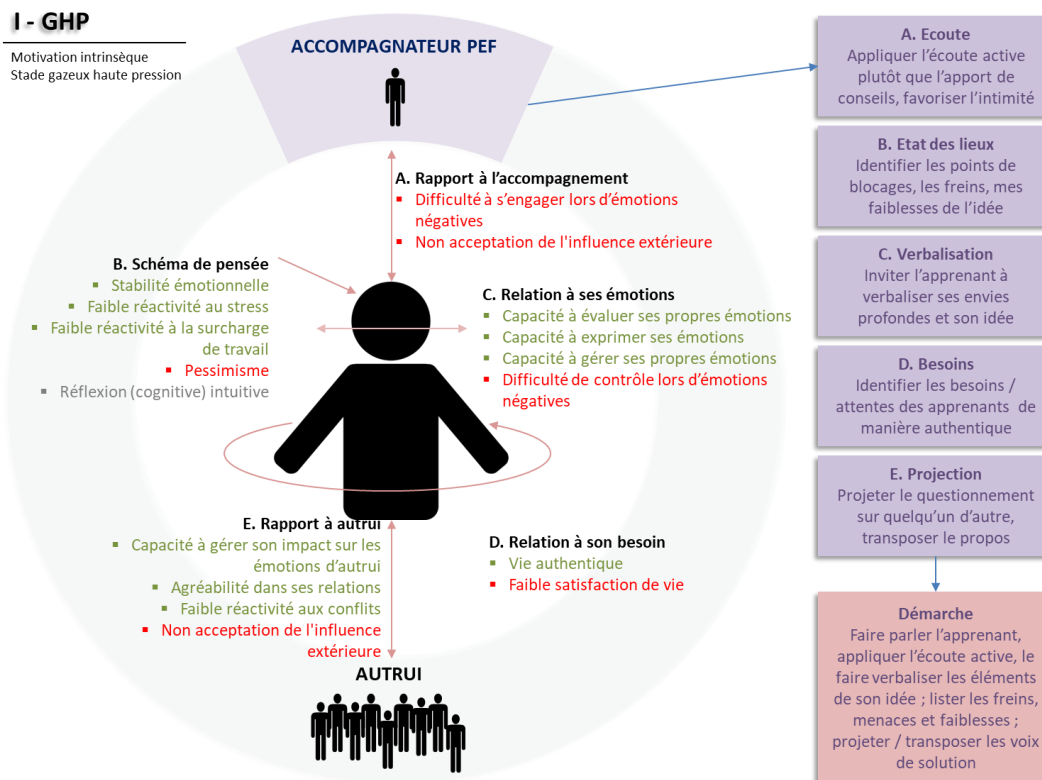
Arnauld Clause ajoute : « Le couloir de formation est un endroit à part en prison. C'est une forme d'espace "de liberté" où les participants peuvent s'exprimer, créer des opportunités d'avenir, se projeter. L'accompagnateur doit créer, outre une ambiance bienveillante, de complicité, de partage, pour permettre aux participants de construire leur devenir, une nouvelle prise de conscience, avoir une nouvelle vision du futur. Un entrepreneur est une personne qui est en capacité d'assurer son quotidien avec beaucoup d'aléas, c'est quelqu'un qui sait s'adapter. L'accompagnateur doit créer un

débat sans a priori, sans postulat, distinguer la condition (enfermement) et la volonté (apport de solutions à des personnes qui n'osent pas en demander). L'enjeu global est de leur permettre d'envisager des choix d'avenir. »

Le PEF « I-GBP » doit avoir une connaissance poussée dans la création d'entreprise et dans les leviers économiques. Il doit également avoir une vision 360° sur l'écosystème entrepreneurial (politique, finances, culture, réglementations, capital humain, marketing...). Il doit être méthodique, et être en capacité d'évaluer les risques et les facteurs de succès pour hiérarchiser les idées. Il doit maîtriser les techniques de développement personnel, et d'intelligence sociale et émotionnelle. Il doit posséder des outils d'analyse des besoins, des attentes et doit maîtriser les questionnements relatifs à la construction de sens et des valeurs. Il doit maîtriser l'art du pitch. Il doit également maîtriser l'intelligence collective et l'animation de groupe.

Nous nommons ces accompagnateurs les PEF Expertise entrepreneuriale. Ils doivent allier croissance, actionabilité, réalité et psychologie.

### Le PEF Expertise effectuale « I-GHP »



Les détenus qui souhaitent entreprendre pour une cause intérieure à eux-mêmes (envie profonde, épanouissement personnel) et qui ont une idée précise (I-GHP – Motivation intrinsèque, Stade gazeux haute pression) n'acceptent pas l'influence extérieure et rencontrent des points de blocage importants : l'anxiété les paralyse et ils perdent rapidement leurs moyens (colère, peur). Contrairement à la catégorie précédente, le PEF ne peut pas prodiguer des conseils ou préconisations. Il doit centrer son approche sur l'écoute active (authenticité, questions ouvertes, disponibilité, non-jugement, reformulation). De plus, ces détenus sont souvent pessimistes, et le rôle du PEF sera de reformuler positivement leurs propos.

Un point important par rapport aux autres catégories : ces détenus possèdent une intelligence émotionnelle forte. Ils comprennent, expriment et gèrent leurs émotions de manière appropriée. Cependant, les émotions négatives (peur, colère, etc.) peuvent leur faire perdre leurs moyens. Le PEF peut travailler avec eux pour identifier les points de blocage, les freins et les faiblesses de l'idée. Le PEF devra encourager les détenus à verbaliser leurs envies profondes, sans jugement de valeur ni conseil. Il devra contrecarrer leur réflexion intuitive par une formalisation écrite et structurée.

Les détenus de cette catégorie expriment leurs intentions avec sincérité et engagement (authenticité). Toutefois, leurs besoins ne sont pas satisfaits. Le PEF doit les aider à découvrir leurs besoins, envies et désirs profonds, pour que l'idée envisagée puisse répondre socialement, intellectuellement et personnellement à ces besoins non accomplis.

Jean, ancien détenu du centre pénitentiaire d'Orléans-Saran, explique : « J'avais déjà un métier en tant que peintre en bâtiment. Je compte ouvrir une petite société plus tard. »

Le rapport à autrui est largement favorable au dialogue. Cependant, ces détenus n'acceptent aucunement l'influence extérieure (conseils, préconisations...). Le PEF pourra alors projeter le questionnement sur une tierce personne pour transposer le propos et les conseils (par exemple : "Si un ami lançait son entreprise, que lui conseilleriez-vous ?").

Arnauld Clause précise : « Emergence s'adresse à un public dit sensible, sans filtre, qui, malgré les apparences ou les circonstances, se livre facilement. L'enjeu pour l'accompagnateur est de créer un climat de confiance et de bienveillance, avec une capacité d'abstraction des contraintes liées au monde carcéral. L'un des détenus avait pour projet de créer une pâte à tartiner à base d'avocat. Je l'ai vu se métamorphoser pendant le parcours Emergence, passant d'un stade d'incapacité à présenter son projet oralement à un stade de formalisation affirmée, structurée. Au sortir d'Emergence, les détenus qui veulent poursuivre la démarche seront en capacité de créer un produit minimum viable (MPV) avec une démarche raisonnée, audible, et une méthodologie. »

Le PEF « I-GHP » doit centrer son approche sur l'écoute active, en reformulant positivement les propos. Il doit appliquer une méthodologie pour identifier les points de blocage, les freins et les faiblesses de l'idée. Il doit posséder des outils d'analyse des besoins et des attentes et maîtriser les questionnements relatifs à la construction de sens et des valeurs. Il doit maîtriser l'art de la projection et de la transposition.

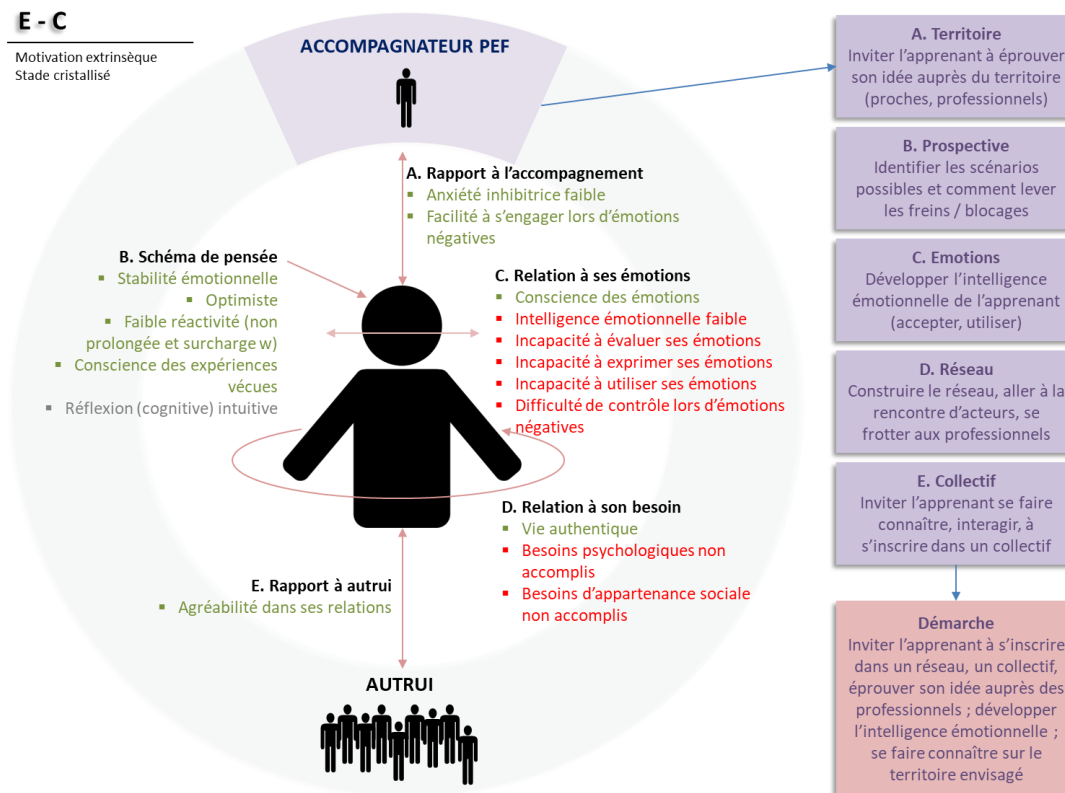
Nous nommons ces accompagnateurs les PEF Expertise effective.

### c. L'adéquation homme / projet

#### **Le PEF Coaching « E-C »**

## E - C

Motivation extrinsèque  
Stade cristallisé



Dans cette catégorie, les anciens détenus qui souhaitent entreprendre pour une cause extérieure à eux-mêmes (obligation familiale, absence d'autre alternative) et qui sont au stade cristallisé sur projet (actionnable) ont un rapport à l'accompagnement décomplexé. L'anxiété, la colère et la peur ne les paralysent pas, bien au contraire. Le PEF peut donc axer son accompagnement sur des phases de coaching : inviter l'apprenant à tester son idée auprès de différents interlocuteurs, tels que les proches (famille, amis), les professionnels (entrepreneurs, spécialistes) et les conseillers (banquiers...).

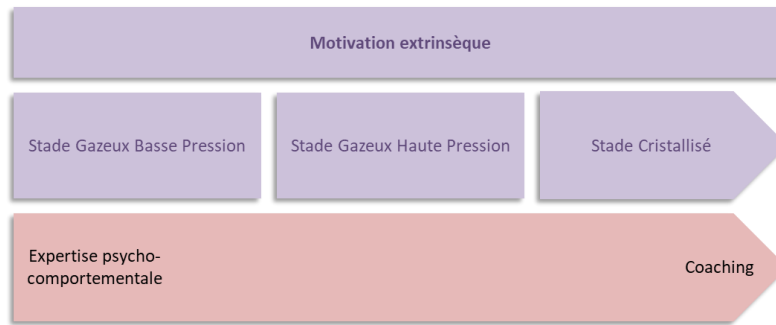
Les anciens détenus de cette catégorie sont optimistes, n'hésitent pas à accepter une surcharge de travail, et sont pleinement conscients de leurs expériences passées, qu'elles soient positives ou négatives. Le PEF peut coacher l'apprenant pour explorer différents scénarios possibles et le conseiller, tout en apportant des préconisations sur la manière de lever les freins et les blocages.

L'intelligence émotionnelle de ces anciens détenus est toutefois faible (incapacité à évaluer, exprimer ou utiliser leurs émotions). Le PEF doit donc maîtriser les techniques de développement personnel, d'intelligence sociale et émotionnelle, et plus globalement, de psychologie.

Certains besoins de ces anciens détenus ne sont pas satisfaits (besoins psychologiques, appartenance sociale). Le PEF doit les accompagner dans la création d'un réseau professionnel. L'agréabilité dans leurs relations renforce d'ailleurs leur capacité à s'inscrire dans un collectif.

Le PEF « E-C » doit maîtriser l'art du coaching. Il doit leur apprendre à pitcher leur projet, à le défendre et à récolter les craintes des interlocuteurs. Le PEF doit engager l'apprenant dans l'action et l'aider à explorer différents scénarios en mettant en œuvre un plan d'action. Il doit par ailleurs maîtriser les techniques de développement personnel et d'intelligence sociale et émotionnelle. Il doit également maîtriser les techniques et pratiques de réseautage.

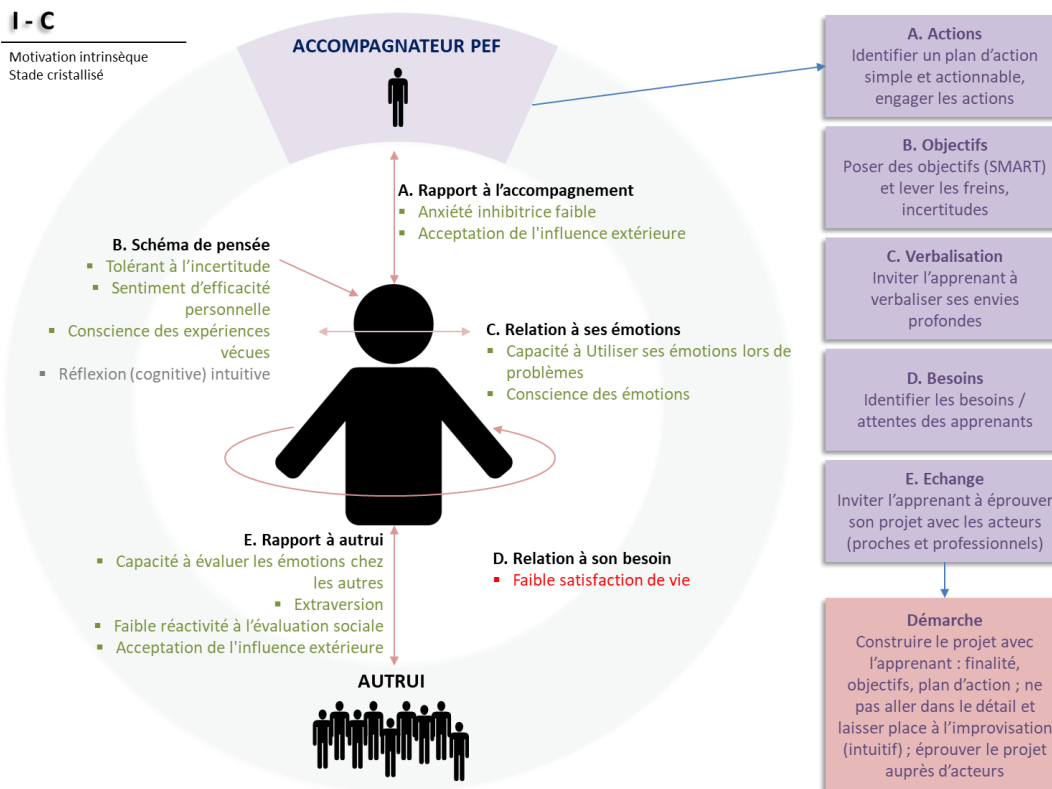
Nous nommons ces accompagnateurs les PEF Coaching. Ils doivent allier confiance, intimité, présence et communication.



Nous observons un glissement progressif de l'expertise psycho-comportementale vers un coaching à mesure que le projet se cristallise et devient concret.

#### d. L'adéquation projet / territoire

### Le PEF Méthodologie « I-C »



Les détenus qui souhaitent entreprendre pour une cause intérieure à eux-mêmes (envie profonde, épanouissement personnel) et qui sont au stade cristallisé sur projet (actionnable) ont un rapport à l'accompagnement décomplexé. L'anxiété, la colère et la peur ne les paralyse pas, au contraire. Le PEF peut ainsi axer son accompagnement sur des phases méthodologiques : rédaction d'un plan d'action simple et actionnable, et engagement de l'individu dans l'action. Les anciens détenus de cette catégorie sont d'ailleurs tolérants à l'incertitude et vont facilement vers des éléments peu connus. Ils ont un sentiment d'efficacité personnelle et sont conscients des expériences vécues. Toutefois, ils ont une réflexion cognitive. Le rôle du PEF est de les guider vers l'identification d'objectifs SMART

(spécifique, Mesurable, Acceptable/Atteignable, Réaliste, Temporellement défini) et à les conseiller pour lever les freins et les incertitudes.

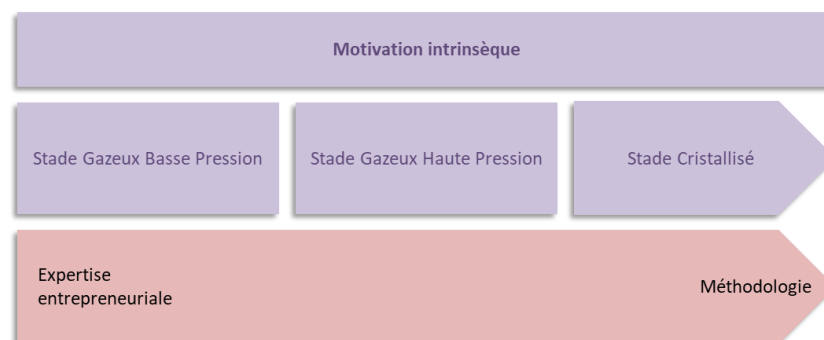
Ces anciens détenus ont conscience de leurs émotions et sont capables de les utiliser lors de la résolution de problèmes. Le rôle du PEF est alors d'inviter les apprenants à verbaliser leurs envies profondes. Cependant, leurs besoins ne sont pas encore totalement satisfaits. Le PEF doit permettre aux individus de découvrir leurs besoins, envies et désirs profonds, afin que l'idée imaginée puisse répondre socialement, intellectuellement et personnellement à ces besoins non accomplis.

Ils ont la capacité d'évaluer les émotions chez les autres, sont extravertis, l'évaluation sociale n'a que peu d'impact sur eux et acceptent facilement l'influence extérieure. Les PEF doivent donc inviter les anciens détenus à éprouver leur projet auprès des différents acteurs et interlocuteurs (proches, professionnels, financiers...).

Fabien Belle explique : « Une envie se forme. Toutefois, le projet n'est pas clair. C'est dans la clarification de cette vision qu'Emergence prend tout son sens : l'apport de compétences professionnelles et entrepreneuriales et la sensibilisation aux savoirs annexes auxquels ils ne pensent pas spontanément (prévisionnel, comptabilité, juridique). »

Le PEF « I-C » doit axer son intervention sur la méthodologie de pilotage de projet : aider à identifier la finalité, décliner des objectifs SMART, mettre en place des tableaux de bord avec des indicateurs clés de performance, et rédiger et actionner des plans d'action. Le PEF doit également maîtriser les techniques de pitch.

Nous nommons ces accompagnateurs les PEF Méthodologie.



Nous observons un glissement de l'expertise entrepreneuriale vers l'expertise méthodologique au fur et à mesure que le projet se cristallise et devient concret.

Jonathan, ancien détenu, explique : « Aujourd'hui, mon projet est clair dans ma tête. Après tant de temps derrière les barreaux, j'ai beaucoup de démarches administratives à régler. Ensuite, je vais commencer la première phase de mon projet, qui est de me forger un capital qui servira à mettre en place ma structure. »

# Schéma récapitulatif

## Grille de lecture PEF

PEF : Prison Entrepreneurship Facilitator

