

Chapitre 2

Jeunes entrepreneurs en pointe – Talents de leadership et d'entrepreneuriat pour un renouveau des marchés et des emplois dans une économie mobile et collaborative

Betty Tsakarestou, Lida Tsene, Dimitra Iordanoglou, Konstantinos Ioannidis et Maria Briana

Nous vivons à une époque où les jeunes doivent faire face chaque jour à des défis provoqués à la fois par la crise financière mondiale et par les technologies numériques. D'une part, l'environnement professionnel devient de plus en plus instable, et, d'autre part, la culture numérique et mobile offre de nombreuses opportunités. Dans les deux cas, les jeunes ont besoin de posséder toute une série d'aptitudes afin de s'adapter à un paysage qui change en permanence.

Notre chapitre s'articule autour des conclusions de deux études, l'une autofinancée, l'autre réalisée avec le concours de l'UE. Ces deux études ont été menées en Grèce et avaient pour objet les jeunes dirigeants et leurs nouvelles caractéristiques et aptitudes dans le contexte de l'émergence d'une culture mobile (Stald, 2008) et entrepreneuriale, ainsi que les tendances collaboratives de l'économie du partage (Botsman et Rogers, 2010). Les questions que nous avons ici traitées explorent la prise de conscience et les attitudes quant à l'utilisation des technologies mobiles dans chacun des domaines ci-après, clairement segmentés (consommation, jeu, travail, start-ups et entrepreneuriat, démocratie et militantisme social/politique), tout en étudiant l'association de l'intelligence émotionnelle (IE) (Petrides et Furnham, 2001) avec les pratiques et la culture collaboratives émergentes. De plus, nous avons essayé de décrire le nouvel ensemble de compétences que les jeunes dirigeants devraient développer au sein du paysage de l'économie numérique en termes d'employabilité future ainsi que pendant une crise économique.

Une méthodologie de recherche mixte a été employée avec une conception exploratoire séquentielle (Creswell, 2003). La phase initiale de l'étude a notamment consisté à recueillir des données quantitatives (un échantillon de 470 participants) et à les analyser. La technique de l'étude en ligne a été choisie comme étant la plus appropriée pour atteindre les utilisateurs en ligne et pour étudier les attitudes et les comportements dans les domaines mentionnés plus haut de l'environnement numérique.

Lors de la phase qualitative, il a été décidé de recourir à des entretiens en profondeur et semi-structurés, des entretiens nécessaires pour obtenir des réponses élaborées et détaillées (Gilham, 2000). En outre, des questions graduées sur 41 aptitudes à diriger (identifiées par l'analyse bibliographique comme étant les plus importantes) ont été intégrées dans le guide de discussion (Cox *et al.*, 2010; Whetten et Cameron, 2007; Perth Leadership Institute, 2008). Elles ont été organisées en trois catégories d'aptitudes : gestion de soi, gestion d'entreprise et gestion des individus. Quarante-huit experts ont été choisis pour les entretiens : des créateurs de start-ups, des gestionnaires de ressources humaines et des chercheurs/universitaires travaillant sur l'aptitude à diriger (*leadership*). Une technique d'échantillonnage non statistique aléatoire a été utilisée pour choisir les participants. Les éléments de population ont été choisis à dessein sur la base de l'analyse de l'équipe de recherche. Pour cette étude, des conclusions sur une population large n'étaient pas nécessaires ; nous devions plutôt nous concentrer sur des experts spécialisés dans des disciplines données. Le guide de discussion pour les entretiens a été divisé en trois grands domaines (Iordanoglou et Ioannidis, 2014) :

- ▶ les aptitudes à diriger importantes pour les dirigeants de demain ;
- ▶ les aptitudes à diriger importantes en temps de crise économique ;
- ▶ les aptitudes à diriger observées chez les jeunes professionnels et les jeunes entrepreneurs sur le lieu de travail.

Les résultats issus des recherches quantitatives ont donné un profil de la génération mobile émergente en Grèce. En outre, on a pu constater que l'IE était une variable prédictive de la consommation collaborative. Les résultats des recherches qualitatives ont montré que la passion, la loyauté, la flexibilité, le fait d'inspirer les autres, la confiance en soi, la réflexion stratégique, la collaboration et le travail d'équipe faisaient partie des aptitudes à diriger les plus importantes pour les jeunes dirigeants. En période de difficultés économiques, la plupart des aptitudes importantes restaient les mêmes, l'adaptabilité et l'innovation faisant partie des dix premières. De plus, on a pu constater un fossé entre les aptitudes à diriger exigées et celles observées sur le lieu de travail, principalement concernant les aptitudes de gestion des individus. Les résultats sont comparés avec ceux issus de projets de recherche similaires menés dans quatre autres pays européens (Chypre, Lettonie, Lituanie, Bulgarie) et les conséquences quant à la formation de la prochaine génération de jeunes dirigeants et entrepreneurs sont passées en revue.

ANALYSE BIBLIOGRAPHIQUE

L'émergence des réseaux sociaux et plus généralement du web 2.0, ainsi que des réseaux mobiles, qui permettent une participation, une production et une consommation collaboratives de contenu, d'une façon nouvelle et même inédite, a plusieurs facettes. Elle représente une convergence d'innovations technologiques et constitue une nouvelle architecture de la vie sociale. Difficile d'imaginer une autre invention qui aurait eu un impact aussi fort dans la vie quotidienne de ses utilisateurs. Même s'il s'agit peut-être d'une évolution de concepts connus plutôt que d'inventions véritablement uniques, le téléphone portable et la tablette sont des outils essentiels pour les populations des pays développés comme pour celles des pays émergents et en développement qui, d'après une étude récente du Pew Research Center, « rattrapent rapidement les nations les plus avancées en termes d'accès aux technologies » avec « une médiane de 67 % [d'utilisateurs d'] internet et de 43 % [de possesseurs d']un smartphone » (Poushter, 2016). Dans les pays développés, les appareils intelligents sont même perçus comme symbolisant un certain statut pour leurs détenteurs, et sont des outils qui regroupent une large part des activités quotidiennes et qui donnent à la vie quotidienne de l'individu une nouvelle dimension. Dans les pays en développement et émergents, les utilisateurs de smartphone et d'internet, d'après le rapport du Pew Research Center susmentionné, « utilisent plus fréquemment les réseaux sociaux, comparés aux États-Unis et à l'Europe ». D'après le dernier rapport de la GSM Association (GSMA, 2016) sur l'économie mobile, les technologies mobiles dans les pays en développement sont la « principale façon d'accéder à internet » ; elles ouvrent de nouvelles opportunités pour la croissance et pour répondre à des défis sociaux comme l'accès aux services bancaires en ligne, l'éducation, la santé, les interventions en cas de catastrophes, les risques sociaux et les start-ups dans les nouvelles technologies.

Les téléphones portables et les tablettes permettent à l'identité mobile (Stald, 2008) des individus de se manifester. D'après Stald, l'identité des jeunes est influencée par l'utilisation des téléphones portables, car ceux-ci sont « omniprésents dans les contextes culturels des jeunes comme un moyen de mise à jour, de coordination, d'accès à l'information et de documentation constants » (*ibid.*). Les individus qui considèrent le téléphone portable comme un outil central de leur vie ne peuvent imaginer leur existence sans cet appareil et sans l'influence qu'il a sur eux ; l'absence de ces appareils semble engendrer du stress. Les moins de 40 ans ou même plus jeunes, en particulier, se sont petit à petit adaptés au fait d'avoir une double vie sociale, à la fois hors ligne et en ligne.

Quelles sont les tendances de fond qui contribuent à ce changement de paradigme ? Si l'on suit Stald, on peut repérer quatre traits essentiels de cette nouvelle identité reliés à des tendances plus larges dans le contexte sociétal.

Le cœur de cette nouvelle identité mobile est la disponibilité constante de l'individu pour un certain nombre d'activités qui vont du personnel au social. On est capable de communiquer pour ainsi dire tout le temps, jour et nuit. Les téléphones portables continuent à fonctionner même quand on dort (puisque presque personne ne les éteint), on envoie donc le signal que l'on est joignable. Des normes pour savoir quand

et comment prendre du temps pour soi sans portable se font jour, même si elles ne sont pas toujours appliquées ou respectées.

Nous sommes entourés d'appareils qui communiquent avec des réseaux ou entre eux en permanence. Cela paraît tout à fait naturel que, puisque nous en avons l'occasion, nous communiquions nous-mêmes de la même façon. Cela fait déjà plusieurs siècles que nous avons brisé le cycle naturel jour/nuit qui régissait les activités et coupait la vie en deux temps clairement distincts, le travail et le repos. Notre activité a de plus en plus tendance à suivre des cycles dirigés par d'autres, en particulier les médias. Shirky (2010) notait par exemple que les individus avaient tendance à suivre les cycles de programmation de la télévision, en en mémorisant les structures. Il suffit de penser à ces personnes qui faisaient des pieds et des mains pour être sûres d'être chez elles afin de regarder leur émission préférée à la télévision. Il est évident que la vidéo à la demande, la diffusion sur internet et le streaming ont rapidement rendu ce cycle obsolète.

En outre, et malgré ce qui a été dit, de telles interconnexions sont très demandées et cela a été rendu possible par les technologies mobiles. Pour le dire autrement, les individus ont tendance à créer puis à utiliser plusieurs canaux de communication en parallèle. On pourrait affirmer qu'en dépit de ce que dit Shirky sur les médias comme la télévision, qui ont tendance à canaliser le temps des personnes, le contenu de ces anciennes technologies permet davantage de créativité. Si l'on considère une série populaire dans le monde entier comme *Game of Thrones*, on constate qu'elle crée un volume énorme de contenu (par exemple des *fan fictions*) et de métacontenu (les spéculations sur ce qui va advenir dans la série) qui ne sont canalisés que par les réseaux. De plus, on ne peut ignorer les efforts collaboratifs nécessaires pour créer, éditer et diffuser rapidement des sous-titres pour ce type de séries dans de nombreuses langues, seulement quelques heures après la diffusion originale. En somme, on peut dire que plusieurs années après l'analyse originale mais sombre de Shirky, les vieux médias et les (nouveaux) réseaux ne se disputent pas forcément le temps et la créativité des utilisateurs, et ceci est particulièrement vrai pour les plus jeunes.

La mobilité virtuelle, quant à elle, garantit la présence ou plutôt la quasi-omniprésence de l'individu. Être constamment disponible, mais aussi être parfois exclusif si on le choisit, nous donne l'impression d'être au-delà des limites de toute contrainte physique. Nous sommes physiquement connectés à nos appareils et, à un niveau plus profond, nous nous trouvons au sein même de nos appareils. Cela crée des actions connectives, comme l'ont décrit Bennett et Segerberg (2012).

Les individus ne font pas qu'apparaître, ils sont partout et peuvent bouger librement ; et cela a également des conséquences politiques. On considère la liberté de mouvement comme étant équivalente à la liberté d'expression ; on ne distingue pas l'une de l'autre pour ce qui est des implications. Depuis la seconde guerre mondiale, les personnes ont de plus en plus considéré que la liberté physique de mouvement faisait partie intégrante de leur vie. La plus grande facilité de voyager d'un continent à l'autre et de traverser les frontières, notamment à l'intérieur de l'Europe grâce à l'intégration européenne que des institutions comme l'UE ont permis, a été suivie d'avancées technologiques qui rendent la communication plus simple et presque instantanée à travers le monde. La mobilité physique et en particulier la mobilité

transfrontalière sont, en réalité, politiques. On aurait du mal à concevoir que l'on puisse voyager librement d'Athènes à Paris (des pays qui font partie de la même union politique) et, au moment d'atteindre la destination, d'être soumis à des lois qui encadrent sévèrement la liberté d'expression. C'est ce qui s'est passé lors du Printemps arabe : les jeunes qui avaient une certaine expérience de la vie en dehors de leur pays ont perçu cette dissonance trop importante concernant la liberté d'expression, par exemple entre l'Égypte et le Royaume-Uni. Cela les a rendus toutefois très conscients de cette dissonance.

Si l'on poursuit dans cette voie, on trouve une troisième dimension importante qui concerne l'extension du rôle de ces appareils qui, de simples outils d'archivage de données sont devenus des facilitateurs du changement sociétal. Il n'est pas évident d'affirmer avec certitude si ce sont les caractéristiques intrinsèques de ces outils (comme la possibilité de se connecter à internet et de réaliser des tâches d'édition de texte et de vidéos par l'intermédiaire d'un service) qui sont responsables du changement ou si un sous-courant en faveur du changement sociétal s'est exprimé par l'intermédiaire de ces appareils. Dans tous les cas, l'archivage de données sous forme de textes, d'images ou de vidéos a évolué vers une sorte d'enregistrement de l'histoire ou, tout au moins, de suivi de l'actualité.

Nous créons et consommons également plus de contenus texte et multimédias. De l'explosion du texte, comme cela a été manifeste un peu avant la diffusion du web 2.0, à l'explosion de la créativité par l'intermédiaire des appareils mobiles, et même aux égoportraits, nous adorons consommer, même de façon superficielle. Cette consommation devient collaborative à la fois pour les matériaux tangibles et intangibles. Botsman et Rogers (2010) dressent une liste impressionnante de mécanismes incluant le troc, les monnaies virtuelles, les trocs de temps, le financement participatif et les coopératives alimentaires, initiatives qui ne pourraient pas vraiment exister si elles n'étaient pas soutenues par la technologie mobile et ce que celle-ci permet.

Ces mécanismes arrivent à une époque où l'on repense en profondeur le capitalisme, voire où l'on s'en méfie, et sa logique. Même si ces nouveaux mécanismes ont lieu à petite échelle, ils peuvent néanmoins être assez subversifs pour s'attaquer à la logique de l'action économique, qui semble ne pas cadrer avec la logique de l'économie de troc.

On peut dire ainsi qu'à un niveau plus profond l'utilisation toujours plus répandue des appareils mobiles dans le but de se forger et d'exprimer une identité mobile crée de nouvelles normes pour l'individu. Une fois encore, il est difficile de savoir ce qui est apparu en premier. Toutes proportions gardées, la logique d'une économie collaborative suit plusieurs sous-courants qui existaient déjà dans la société, et il se peut qu'elle ait créé plusieurs d'entre eux. Au fond, il s'agit de faire la bonne chose au bon moment : une économie collaborative donne une réponse en temps et en heure ou, encore mieux, est ce qui relie les différentes solutions et réponses disjointes à des questions éminentes.

Des termes comme « l'économie du partage », « l'économie des pairs » ou même « l'économie collaborative » semblent recouvrir à la fois une acception commune et des critères plus stricts. Botsman (2013) note qu'il existe une certaine fluidité dans

ces concepts. Cependant, cet auteur affirme que ces concepts essaient de décrire un ensemble commun d'idées et il ajoute qu'en dépit du manque de définitions plus formelles il est essentiel de bien comprendre l'espace que ces idées et ces initiatives recouvrent, et le pouvoir de la génération toujours connectée dont l'activité « est guidée par le plaisir, l'incitation économique, la réputation et l'épanouissement personnel » (Hamari *et al.*, 2015). Ainsi, la transformation des comportements de marché classiques dans leur fonctionnement et sur une échelle impossible avant l'existence d'internet (Botsman, 2015) semble ouvrir la « capacité à l'inactivité » de la société.

Dans le même temps, le paysage socio-économique actuel touche les jeunes de multiples façons. Le chômage et les difficultés à obtenir un emploi sont des questions qui concernent la majorité des jeunes au niveau mondial. D'après la Commission européenne (2015a), 8,7 millions de jeunes européens n'arrivent pas à trouver du travail. En outre, « trouver un contrat à long terme ou un emploi stable est un sujet d'inquiétude pour 31 % des sondés, et devoir déménager pour trouver un emploi inquiète 16 % d'entre eux », comme le souligne un autre sondage sur la jeunesse européenne (Commission européenne, 2015c).

Au sein de l'UE, on constate également un mouvement vers l'entrepreneuriat. Le Plan d'action 2020 en faveur de l'entrepreneuriat ou des programmes comme Erasmus pour les jeunes entrepreneurs et la Confédération européenne des jeunes entrepreneurs (YES) ont pour objectif de révolutionner la culture de l'entrepreneuriat dans l'UE et de créer un environnement qui offre plus de soutien aux entrepreneurs actuels et futurs devant combiner le plus naturellement possible la vie de tous les jours avec une connectivité toujours plus envahissante, tout en renforçant également « leur confiance pour prendre des initiatives, concevoir des idées et résoudre des problèmes » (Erickson, 2012), qui sont autant d'éléments critiques pour avoir un état d'esprit entrepreneurial.

De plus, nous sommes face à un changement de paradigme, car « un nombre croissant de jeunes semblent tourner le dos au passé et veulent travailler pour "l'humain" et créer leur propre entreprise » (Sanford, 2011). Cela suppose que les plus jeunes ont davantage envie de prendre le risque d'une activité entrepreneuriale que les générations précédentes. Cette nouvelle génération d'entrepreneurs semble considérer que les aptitudes à diriger font partie de l'ADN de l'entrepreneur qui réussit.

L'aptitude de la jeunesse à diriger (*youth leadership*) est un concept déroutant car « la nature et la signification de l'aptitude à diriger se modifient en réponse à une société qui change du tout au tout et à l'avènement de défis complexes. L'aptitude à diriger est vue de plus en plus comme une notion situationnelle et comme une activité intrinsèquement collaborative, sociale et relationnelle » (Kahn *et al.*, 2009). En outre, « l'étude de l'aptitude de la jeunesse à diriger en particulier ajoute un degré de complexité supplémentaire, car elle est perçue, dans l'imagerie traditionnelle, comme étant liée à d'autres idées comme le développement des jeunes, la citoyenneté, l'action et l'engagement des jeunes et la participation » (*ibid.*).

Quelles sont les compétences dont les jeunes dirigeants devraient faire preuve aujourd'hui ? La pensée stratégique (39 %), le fait d'inspirer les autres (37 %), de fortes aptitudes interpersonnelles (34 %), une vision (31 %), la passion et l'enthousiasme (30 %) et l'esprit de décision (30 %) sont parmi les compétences les plus fréquentes

chez les *millennials* (enfants du millénaire) (Deloitte, 2015). Selon d'autres études, la vision, la passion, la capacité à entraîner, l'intégrité et l'innovation sont les qualités les plus importantes pour les entrepreneurs à succès, tandis que l'innovation, la prise de risque, la résilience, le fait d'être proactif et la capacité à travailler en équipe, la flexibilité, une attention constante portée à la qualité et la loyauté arrivent ensuite (Ernest and Young, 2007). De plus, le rapport de la Commission européenne sur les compétences entrepreneuriales (2015b) a montré que la prise de décisions, l'innovation, la collaboration, la capacité à résoudre des problèmes, la négociation et le travail en réseau sont des aptitudes associées à la capacité à diriger et à l'entrepreneuriat. Iordanoglou *et al.* (2014) ont découvert qu'en temps de crise les 10 aptitudes à diriger les plus importantes sont la confiance en soi, la loyauté, l'optimisme, la capacité à prendre des décisions après analyse, la pensée et la planification stratégiques, la capacité à résoudre des problèmes de façon créative, la collaboration et le travail d'équipe, la communication interpersonnelle, la capacité à créer des réseaux et des liens, et celle de motiver les autres.

L'aptitude collaborative à diriger (*collaborative leadership*) est un modèle de direction qui est apparu ces dernières années (Chrislip, 2002). Inspiré par les théories et les tendances de l'économie collaborative et du partage, ce nouveau modèle propose un processus de prise de décisions partagé. Chrislip et Larson (1994) ont listé plusieurs principes pour les dirigeants collaboratifs, notamment la résolution des problèmes avec les pairs, la capacité à soulever l'espoir et la participation et celle d'inspirer l'engagement et l'action (Miller R. W. et Miller J. P., 2007). D'après des recherches menées par Ibarra et Hansen (2011) pour la *Harvard Business Review*, la direction collaborative « demande des aptitudes importantes dans quatre domaines : jouer le rôle de connecteur, attirer des talents divers, donner l'exemple de la collaboration au sommet et montrer une capacité de décisions pour empêcher les équipes de se noyer dans les débats » (Ibarra et Hansen, 2011).

Les aptitudes à la direction mentionnées plus haut et les comportements collaboratifs exigent un ensemble sous-jacent de traits et de capacités émotionnels que l'on peut décrire par le concept populaire d'intelligence émotionnelle, qui est apparu lors de la dernière décennie comme une composante significative de l'interaction humaine dans de nombreux contextes différents. Le terme a été introduit par Salovey et Mayer (1990), qui le définissent comme « la capacité à gérer ses propres sentiments et émotions et ceux des autres, de faire le tri entre eux et d'utiliser cette information pour guider sa pensée et ses actions ». Cependant, c'est Goleman (1995) qui a popularisé le concept en affirmant que l'IE est composée de quatre dimensions : deux personnelles (conscience de soi, gestion de soi) et deux sociales (conscience sociale, gestion des relations).

La théorie de l'« intelligence émotionnelle-trait » (ou autoefficacité émotionnelle-trait) est née avec la distinction de deux constructions de l'IE : l'IE-capacité et l'IE-trait (Petrides et Furnham, 2000). L'IE-trait se définit de façon formelle comme une constellation d'autoperceptions émotionnelles situées dans les niveaux les plus bas des hiérarchies de la personnalité (Petrides *et al.*, 2007). Elle concerne principalement l'autoperception qu'ont les personnes de leurs propres capacités émotionnelles. De nombreuses études qui ont travaillé sur l'IE-trait ont abouti à des associations significatives avec des résultats importants, notamment la performance universitaire

(Laborde *et al.*, 2010), la réussite scolaire et les comportements déviants à l'école (Petrides *et al.*, 2004), l'évaluation cognitive des événements stressants (Mikolajczak *et al.*, 2006), le *burn-out* (Mikolajczak *et al.*, 2007), le niveau de stress des athlètes (Laborde *et al.*, 2011) et l'image de son corps (Swami *et al.*, 2010)

RÉSULTATS QUANTITATIFS

Consommation collaborative

Toffler (1980) a étudié la façon dont les rôles de consommateur et de producteur peuvent se mélanger, en créant la notion de « prosommation ». Dans les années 1990, la tendance à plus de sur-mesure et de personnalisation (Pine, 1999) a abouti à la conclusion selon laquelle la propriété n'est pas une fin en soi mais un moyen de personnalisation et de créativité (Ahuvia, 2005). La forte pénétration des technologies de réseau mobiles lors de la dernière décennie a révolutionné la relation entre producteurs et consommateurs. Botsman et Rogers (2010) ont étudié les tendances de la consommation collaborative, où les individus peuvent trouver des façons actives et engageantes d'accomplir leurs désirs, non par la possession, mais par la cocréation, le partage et l'échange, non seulement de biens et de services mais aussi d'informations, de savoir-faire, de styles de vie, de risques et d'attitudes.

Dans notre étude, suivant en cela les recherches de Botsman et Rogers (2010), nous avons trouvé qu'un segment discret des répondants avait des traits particuliers associés à la consommation collaborative (ici appelés le haut index de la consommation collaborative), car ces sondés aiment échanger des produits ou des services avec les autres ; partager ou échanger de l'espace, du temps et des aptitudes ; et payer pour l'utilisation d'un produit ou d'un service, au lieu de le posséder. En outre, la grande majorité des sondés croit que les modes de consommation collaboratifs développent des aptitudes personnelles comme l'expérimentation (73 %), l'ouverture d'esprit (71 %), la prise de risque (70 %) et l'esprit entrepreneurial (64 %).

Jeu en ligne

Selon les différentes études au niveau mondial (par exemple McGonigal, 2011), les jeux peuvent cultiver l'intelligence émotionnelle et collective, la planification stratégique, la prise de décisions, la collaboration et la créativité, et peuvent agir comme des catalyseurs du changement social. En Grèce, cependant, les joueurs semblent avoir besoin de plus de temps, d'informations et d'expérience pour adopter les jeux comme une force en faveur de la collaboration sociale et du changement social ; ils ont tendance à sous-estimer le concept de jeu comme un outil sérieux pour apprendre et développer des aptitudes. Dans notre étude, moins de la moitié des joueurs en ligne (44 %) avaient utilisé le jeu comme un outil dans la vraie vie. Les utilisateurs déclarent bénéficier de leurs expériences de jeu en termes d'aptitudes sociales et personnelles ; toutefois, ils ne considèrent pas ces bénéfices comme des raisons de s'engager dans le jeu. Deux sondés sur trois pensent que le jeu peut être addictif (63 %) et qu'il peut renforcer la solitude (62 %), et ce bien que la majorité joue à des jeux en ligne pour « échapper à l'anxiété quotidienne » (60 %). Cependant, d'autres pensent qu'ils peuvent

développer des aptitudes en jouant, comme savoir prendre des décisions (38 %), être plus compétent (36 %) ou plus organisé (32 %), des aptitudes qui pourraient les aider à développer un profil de dirigeant dans leur environnement professionnel.

Start-ups

Ces dix dernières années, les start-ups sont devenues une tendance forte dans le monde des affaires et ont monopolisé l'intérêt des plus grandes entreprises. Une start-up est « une organisation créée pour rechercher un modèle économique répliquable et modulable » ou « une culture et une mentalité d'innovation sur les idées existantes pour résoudre les goulots d'étranglement critiques » (Blank, 2013 ; Ries, 2011). Les start-ups ne sont devenues populaires en Grèce que récemment, elles apparaissent en effet comme des solutions à la crise économique. Dans nos recherches, nous avons trouvé que la communauté des start-ups en Grèce devrait croître car un sondé sur trois (37 %) « aimerait créer sa propre start-up ». De plus, la grande majorité (70 %) est intéressée par les mécanismes de financement participatif.

Travail 2.0

Les médias sociaux ont révolutionné le marché du travail et ont modifié la façon qu'ont les individus de chercher du travail, d'interagir avec les entreprises et de communiquer avec des professionnels et des collègues (Kaplan et Haenlein, 2010). Les réseaux sociaux sont passés de simples bases de données sur les informations personnelles à des récits biographiques enrichis, et de nombreux utilisateurs donnent forme à leur identité en ligne pour gagner en popularité et en reconnaissance. Les individus prennent contact rapidement et simultanément avec plusieurs personnes, exploitent les relations et font preuve de leurs aptitudes et capacités. D'après notre étude, deux sondés sur trois utilisent les médias et les réseaux sociaux à des fins professionnelles (68 %). La grande majorité utilise les réseaux sociaux pour s'informer sur les tendances du marché du travail (75 %), pour créer un réseau (75 %), et pour échanger des idées et des opinions au sein de groupes professionnels (72 %). Ces tendances semblent également être à l'œuvre en Europe. Selon un rapport d'Eurostat (2015), 33 % des jeunes de l'UE utilisent internet pour chercher un emploi ou soumettre des candidatures (contre 17 % pour la population totale en 2013).

Militantisme social et politique 2.0

Ces dernières années, on a pu voir de nombreux exemples de personnes utilisant les réseaux sociaux pendant des manifestations qui influencent l'action connective (Faris et Etling, 2008 ; Bennett et Segerber, 2012). Les plateformes au service de l'activité sociale peuvent faire significativement baisser le coût de la coordination et aider à la diffusion d'informations. Les médias alternatifs, produits essentiellement en dehors du champ journalistique établi, sont une composante essentielle du militantisme 2.0 (Kahn et Kellner, 2004). En Grèce, des manifestations massives contre l'austérité montrent l'utilisation à grande échelle des technologies mobiles pour la coopération, la diffusion d'informations et le cybermilitantisme. Dans notre étude, presque tous les sondés (83 %) pensaient participer à une manifestation organisée en ligne et la moitié de l'échantillon (53 %) l'avait déjà fait. Les technologies en ligne

ne permettent pas aux mouvements sociaux de durer, mais elles peuvent informer et alerter les membres : 92 % ont lu des informations sur les manifestations en ligne, tandis que 69 % ont partagé une information et 62 % ont posté un commentaire.

Corrélation entre consommation collaborative et intelligence émotionnelle

Notre hypothèse de recherche était que l'IE-trait permet de prédire de façon positive l'index de consommation collaborative (CC). Une analyse de régression linéaire a été menée pour étudier l'influence directe de l'IE-trait sur l'index CC (voir tableau 9). Il a été trouvé que l'IE trait était une variable prédictive positive significative de la CC (bêta = 0,31 ; t = 2,67 ; p < 0,001).

Tableau 9. Analyse de régression linéaire pour étudier l'influence directe de l'IE-trait sur l'index CC

Variable dépendante index CC				
Paramètre	bêta	Erreur type	t	Sig.
Intercept	3,179	0,457	6,961	0,000
IE	0,317	0,119	2,671	0,001

p < 0,001

RÉSULTATS QUALITATIFS

Les aptitudes à diriger importantes pour les jeunes dirigeants et entrepreneurs

Les entretiens avec les experts grecs ont permis de mettre au jour les 10 aptitudes à diriger les plus importantes en termes d'employabilité future, les trois premières places étant occupées par la passion, la collaboration et le travail d'équipe, et la loyauté.

Tableau 10. Aptitudes à diriger importantes pour les futurs dirigeants en termes d'employabilité future.

Passion
Collaboration et travail d'équipe
Loyauté
Inspirer les autres
Flexibilité
Pensée et planification stratégiques
Résolution des problèmes de façon créative
Confiance en soi
Fixation d'objectifs et de cibles spécifiques
Gestion des conflits

Il est intéressant de constater que les aptitudes à diriger les moins importantes étaient la mobilité internationale et la mise en œuvre du changement organisationnel, même si la première faisait partie des 10 meilleures aptitudes observées par les

jeunes professionnels sur leur lieu de travail et la seconde des 10 aptitudes à diriger les plus importantes en période de crise, qui sont présentées ci-après.

Les aptitudes à diriger importantes en période de crise économique

En temps de crise en particulier, certaines des aptitudes susmentionnées restent dans les 10 premières, comme la flexibilité ou la collaboration et le travail d'équipe, mais de nouvelles aptitudes entrent dans la liste (tableau 11).

Tableau 11. Aptitudes à diriger importantes en période de crise économique.

Adaptabilité
Flexibilité
Innovation
Définir et résoudre des problèmes complexes
Inspirer les autres
Pensée et planification stratégiques
Collaboration et travail d'équipe
Motiver les autres
Résolution des problèmes de façon créative
Mise en œuvre de changements organisationnels

Les aptitudes à diriger les moins importantes en période de crise étaient la capacité à faire des discours et des présentations, et la conduite de réunion.

Aptitudes à diriger observées chez les jeunes professionnels et entrepreneurs sur leur lieu de travail

Le tableau 12 liste les aptitudes à diriger observées chez les jeunes professionnels et entrepreneurs sur leur lieu de travail. Parmi les aptitudes les moins observées, on peut citer « Obtenir et utiliser le pouvoir », et « Gérer la diversité ».

Tableau 12. Aptitudes à diriger observées chez les jeunes professionnels et entrepreneurs sur leur lieu de travail.

Passion
Adaptabilité
Mobilité internationale
Résilience
Optimisme
Loyauté
Flexibilité
Construire des réseaux et des connexions
Communication interpersonnelle
Collaboration et travail d'équipe

Une comparaison entre les résultats pour la Grèce et ceux issus des quatre autres pays européens, à savoir Chypre, la Lettonie, la Lituanie et la Bulgarie (Iordanoglou *et al.*, 2014), montre à la fois des ressemblances et des différences en ce qui concerne l'importance donnée à certaines aptitudes. Plus précisément, la collaboration et le travail d'équipe, la pensée et la planification stratégiques, la résolution des problèmes de façon créative et la capacité à motiver les autres font partie des aptitudes listées dans tout le panel, alors que les aptitudes comme l'adaptabilité, la flexibilité, l'innovation et la mise en œuvre des changements opérationnels ne sont considérées comme importantes que par les jeunes grecs. En outre, un fossé entre les aptitudes à diriger exigées et observées sur le lieu de travail était présent dans les cinq pays, principalement concernant les aptitudes à la gestion des autres.

DISCUSSION

Ce chapitre avait pour objectif de discuter des aptitudes à diriger, exigées et observées, parmi les jeunes dirigeants dans le contexte convergent d'une culture entrepreneuriale émergente mobile et optimiste au sein de l'économie collaborative et de l'économie du partage et des suites d'une économie mondiale façonnée par la crise (la crise grecque en offre un exemple fameux et durable). On peut observer une concurrence entre deux forces perturbatrices (les innovations mobiles, sociales, entrepreneuriales et celles liées aux technologies collaboratives, d'une part, et le démantèlement causé par la crise des modèles traditionnels organisationnels et entrepreneuriaux, d'autre part) qui donnent forme à la prise de conscience et aux attitudes des jeunes générations mobiles en ce qui concerne les aptitudes nécessaires pour anticiper avec succès les défis d'aujourd'hui et permettre à ces jeunes de construire leur avenir sur leur lieu de travail et sur le marché du travail.

En Grèce, sur la base des résultats de nos recherches quantitatives, nous pouvons donner des preuves qu'une génération mobile émerge, qui a des pratiques issues de l'économie collaborative. Un indicateur essentiel de cette culture collaborative et mobile est l'IE, avec le développement de l'expérimentation, de l'ouverture d'esprit, de la prise de risques et d'un état d'esprit entrepreneurial. Ces caractéristiques apportent des preuves d'un changement de culture dans la conception au sein de la société grecque, plus en phase avec les évolutions mondiales dans le domaine de l'économie mobile et collaborative, et ce en dépit du fait que le pays doive faire face à une longue période de politiques causées par la crise et ses répercussions économiques (le fort taux de chômage étant l'un des indicateurs futurs négatifs).

Les 10 aptitudes à diriger les plus importantes pour les jeunes dirigeants et entrepreneurs concernant leur employabilité future que nous avons identifiées (avec en tête de liste la passion, la collaboration et le travail d'équipe, la confiance et la capacité à inspirer les autres) ressemblent beaucoup aux aptitudes que rapportent les recherches publiées par d'autres organisations comme Deloitte (2015) et la Stratégie européenne pour l'éducation et la formation 2020. Tout cela montre qu'il existe un large consensus au niveau mondial sur les aptitudes à diriger nécessaires à notre époque.

En dépit de ce consensus normatif concernant les aptitudes à diriger pour les jeunes dirigeants et entrepreneurs, nous devrions également «faire attention à la différence» entre les aptitudes à diriger exigées et observées (voir tableaux 10 à 12). Bien que les trois premières aptitudes requises (la passion, la collaboration et le travail d'équipe, la loyauté) aient aussi été considérées comme nécessaires pour les jeunes professionnels et entrepreneurs, d'autres aptitudes importantes comme la capacité à inspirer les autres et la pensée et la planification stratégiques n'ont pas été observées. Cela peut s'expliquer par le manque d'expérience professionnelle ou le manque de formation et de développement de ces aptitudes à l'université. Cette dernière explication pourrait en fait montrer qu'il existe un fossé entre les aptitudes et les compétences développées à l'université et celles requises par les entreprises aujourd'hui. Les recherches à venir pourraient contribuer à mieux comprendre les facteurs complexes et corrélés qui peuvent favoriser ou freiner la transformation des perceptions en comportements dans différents contextes organisationnels et sociaux.

Lorsque l'on intègre de nouveaux problèmes, comme une crise économique ou des préoccupations liées à l'employabilité, de nouvelles aptitudes émergent, comme l'adaptabilité, la définition et la résolution de difficultés complexes, l'innovation et la mise en œuvre de changements organisationnels. Dans nos sociétés mondialisées, en réseau, où les changements sont rapides et où nous sommes confrontés à des défis complexes, nous pouvons trouver un lien entre ces aptitudes, avec une «foi» presque mondiale dans l'expérimentation avec des start-ups, des entreprises innovantes et la direction collaborative. Prises ensemble, les aptitudes à diriger, l'entrepreneuriat innovant et la direction collaborative sont plus motivants pour le développement, la citoyenneté, l'action, l'engagement et la participation civique des jeunes. Les Grecs ayant participé à l'étude ont fait part de leur désir de construire leur propre entreprise comme une réponse à la crise et une «échappatoire». Le contexte de «crise» pourrait être un facteur déclencheur, mais il ne suffit pas à révéler l'ensemble du potentiel des jeunes entrepreneurs qui veulent révolutionner le paysage des marchés et des emplois dans une économie mobile et collaborative.

BIBLIOGRAPHIE

Ahuvia A. C. (2005). «Beyond the extended self: loved objects and consumers' identity narratives», *Journal of Consumer Research*, vol. 32, n° 1, p. 171-184.

Bennett W. L., Segerberg A. (2012); «The logic of connective action», *Communication and Society*, vol. 15, n° 5, p. 739-768.

Blank S. G. (2013). *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win*, Cafepress, Foster City, CA.

Botsman R. (2013). *The sharing economy Jacks a shared definition*, www.fastcompany.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition (consulté le 26 février 2018).

Botsman R. (2015). *The sharing economy: dictionary of commonly used terms*, <https://rachelbotsman.com/blog/the-sharing-economy-dictionary-of-commonly-used-terms/> (consulté le 26 février 2018).

Botsman R., Rogers R. (2010). *What's mine is yours. The rise of collaborative consumption*, Harper Collins, Londres.

Burns R. (2000). *Introduction to research methods*, Sage Publications, Londres.

Chrislip D. (2002). *The collaborative leadership field book – A guide for citizens and civic leaders*, Jossey-Bass, San Francisco.

Chrislip D., Larson C. (1994). *Collaborative leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

Commission européenne (2015a). *EU youth report 2015*, http://ec.europa.eu/youth/library/reports/youth-report-2015_en.pdf (consulté le 26 février 2018).

Commission européenne (2015b), *Entrepreneurship competence: an overview of existing concepts, policies and initiatives*, http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC96531/jrc96531_final.pdf (consulté le 26 février 2018).

Commission européenne (2015c), *Flash Eurobarometer408, European youth*, http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_408_en.pdf (consulté le 19 septembre 2017).

Cox A. et al. (2010). « Leading and managing in recession: same or different skills? », Report LSIS233, Learning and Skills Improvement Service, www.researchgate.net/publication/302417685_Leading_and_Managing_in_Recession_Same_or_Different_Skills (consulté le 26 février 2018).

Creswell J. W. (2003). *Research design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, Sage Publications, Londres.

Deloitte (2015). « Mind the gaps: the 2015 Deloitte Millennial survey », www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-wef-2015-millennial-survey-executivesummary.pdf (consulté le 26 février 2018).

Erickson T. (2012). « How mobile technologies are shaping a new generation », *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2012/04/the-mobile-re-generation> (consulté le 26 février 2018).

Ernst and Young (2007). *Decoding the DNA of the entrepreneur*, www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-nature-or-nurture/SFILE/ey-nature-or-nurture.pdf (consulté le 26 février 2018).

Eurostat (2015). *Being young in Europe today*, <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/6776245/KS-05-14-031-EN-N.pdf/18bee6f0-c181-457d-ba82-d77b314456b9> (consulté le 26 février 2018).

Faris R., Etling B. (2008). « Madison and the smart mob: the promise and limitations of the internet for democracy », *The Fletcher Forum of World Affairs*, vol. 32, n° 2, p. 65-85.

Gillham B. (2000). *The research interview*, Continuum, New York.

Goleman D. (1995). *Emotional intelligence*, Bantam Books, New York.

Goleman D. (1998). *Working with emotional intelligence*, Bantam Books, New York.

Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2002). *Primal leadership*, HBS Press, Boston.

GSMA (2016). *The mobile economy 2016*, www.gsmainelligence.com/research/?file=97928efe09cdba2864cdcflad1a2f58c&download (consulté le 26 février 2018).

Hamari J., Sjöklint M., Ukkonen A. (2015). «The sharing economy: why people participate in collaborative consumption», *Journal of the Association for Information Science and Technology*, vol. 67, n° 9, septembre 2016, p. 2047-2059.

Ibarra H., Hansen M. T. (2011). «Are you a collaborative leader?», *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2011/07/are-you-a-collaborative-leader> (consulté le 26 février 2018).

Iordanoglou D., Ioannidis K. (2014). «Essential leadership skills for young professionals in times of crisis», *Economics and Management*, vol. 19, n° 4, p. 359-364.

Iordanoglou D. *et al.* (2014). «The development of an innovative leadership training programme for European young professionals in times of crisis», *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 156, p. 102-105.

Kahn R., Kellner D. (2004). «New media and internet activism: from the “Battle of Seattle” to blogging», *New Media and Society*, vol. 6, n° 1, p. 87-95.

Kahn L., Hewes S., Ali R. (2009). *Taking the lead: youth leadership in theory and practice*, The Young Foundation, <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Taking-the-Lead-October-2009.pdf> (consulté le 26 février 2018).

Kaplan A. M., Haenlein M. (2010). «Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media», *Business Horizons*, vol. 53, n° 1, pp. 59-68.

Laborde S., Dosseville F., Scelles N. (2010). «Trait emotional intelligence and preference for intuition and deliberation: respective influence on academic performance», *Personality and Individual Differences*, vol. 49, p. 784-788.

Laborde S. *et al.* (2011). «Trait emotional intelligence in sports: A protective role against stress through heart rate variability», *Personality and Individual Differences*, vol. 51, p. 23-27.

McGonigal J. (2011). *Reality is broken: why games make us better and how they can change the world*, Penguin, New York.

Mikolajczak M., Luminet O., Menil C. (2006). «Predicting resistance to stress: incremental validity of trait emotional intelligence over alexithymia and optimism», *Psicothema*, vol. 18, p. 79-88.

Mikolajczak M., Menil C., Luminet O. (2007). «Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress: exploration of emotional labour processes», *Journal of Research in Personality*, vol. 41, p. 1107-1117.

Miller R. W., Miller J. P. (2007). «Leadership styles for success in collaborative work», Association of Leadership Educators, www.leadershipeducators.org/resources/documents/conferences/fortworth/miller.pdt (consulté le 26 février 2018).

Perth Leadership Institute (2008). «White paper. A recession’s role in transforming leadership development», www.perthleadership.org/documents/WP_Recession_Re-issue.pdf (consulté le 19 septembre 2017).

- Petrides K. V., Furnham A. (2000). « On the dimensional structure of emotional intelligence », *Personality and Individual Differences*, vol. 29, p. 313-320.
- Petrides K. V., Furnham A. (2001). « Trait emotional intelligence : psychometric investigation with reference to established trait taxonomies », *European Journal of Personality*, vol. 15, p. 425-448.
- Petrides K. V., Furnham A. (2006). « The role of trait emotional intelligence in a gender-specific model of organizational variables », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 36, p. 552-569.
- Petrides K. V., Frederickson N., Furnham A. (2004). « The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behaviour at school », *Personality and Individual Differences*, vol. 36, p. 277-293.
- Petrides K. V., Pita R., Kokkinaki F. (2007). « The location of trait emotional intelligence in personality factor space », *British Journal of Psychology*, vol. 98, p. 273-279.
- Pine B. J. (II) (1999). *Mass customization : the new frontier in business competition*, Harvard Business School Press, Boston.
- Poushter J. (2016). *Emerging, developing countries gain ground in the tech revolution*, Pew Research Center, www.pewresearch.org/fact-tank/2016/02/22/key-takeaways-global-tech (consulté le 26 février 2018).
- Ries E. (2011). *The Jean startup : how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, Crown Business, New York.
- Salovey P., Mayer J. D. (1990). « Emotional intelligence », *Imagination, Cognition and Personality*, vol. 9, n° 3, p. 185-211.
- Sanford C. (2011). « Now what ? Young leaders are changing the world by working for themselves », *Stanford Social Innovation Review*, http://ssir.org/articles/entry/now_what_young_leaders_are_changing_the_world_by_working_for_themselves (consulté le 26 février 2018).
- Shirky C. (2010). *Cognitive surplus*. Penguin Group, New York.
- Stald G. (2008). « Mobile identity : youth, identity, and mobile communication media », in Buckingham E. (éd.), *Youth, identity, and digital media*, The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation Series on Digital Media and Learning, The MIT Press, Cambridge, MA, p. 143-164.
- Swami V., Begum S., Petrides K. V. (2010). « Associations between trait emotional intelligence, actual-ideal weight discrepancy, and positive body image », *Personality and Individual Differences*, vol. 49, p. 485-489.
- Toffler A. (1980). *The third wave*, Bantam, New York.
- Whetten D. A., Cameron K. S. (2007). *Developing management skills*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.