



HAL
open science

À la rencontre de Jean-Louis Le Moigne

Christophe Schmitt

► **To cite this version:**

Christophe Schmitt. À la rencontre de Jean-Louis Le Moigne. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2024, 1 (37), pp.151-160. 10.3917/proj.037.0151 . hal-04543057

HAL Id: hal-04543057

<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-04543057v1>

Submitted on 12 Apr 2024

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

À la rencontre de Jean-Louis Le Moigne :

De la théorie du système général à la modélisation et au constructivisme

Christophe Schmitt

DANS **PROJECTICS / PROYÉCTICA / PROJECTIQUE** 2024/1 (N° 37), PAGES 151 À 160
ÉDITIONS **DE BOECK SUPÉRIEUR**

ISSN 2031-9703

ISBN 9782807380820

DOI 10.3917/proj.037.0151

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-projectique-2024-1-page-151.htm>



CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

À LA RENCONTRE DE JEAN-LOUIS LE MOIGNE : DE LA THÉORIE DU SYSTÈME GÉNÉRAL À LA MODÉLISATION ET AU CONSTRUCTIVISME

Christophe Schmitt

Professeur des Universités, IAE Metz-CEREFIGE, Université de Lorraine

RÉSUMÉ

Cet article présente une rencontre avec les travaux de Jean-Louis Le Moigne, qui ont influencé la réflexion sur l'entrepreneuriat de l'auteur. Les travaux de Jean-Louis Le Moigne, en lien avec la systémique, ont permis de développer une approche originale basée sur le modèle des 3M (Moi, Mon projet, Mon écosystème). L'article explore trois dimensions clés des travaux de Le Moigne : la modélisation, la conception et les épistémologies constructivistes. Ces dimensions contribuent à l'agir entrepreneurial, c'est-à-dire à la faculté d'entreprendre en anticipant un futur et en prenant des décisions. L'article met également en évidence l'importance de l'approche holistique dans la compréhension des phénomènes complexes.

Mots-clés : entrepreneuriat, systémique, épistémologie, agir entrepreneurial

ABSTRACT

This article presents an encounter with the works of Jean-Louis Le Moigne, which influenced the author's reflection on entrepreneurship. Jean-Louis Le Moigne's

works, connected with systemic thinking, have led to the development of an original approach based on the 3M model (Myself, My project, My ecosystem). The article explores three key dimensions of Le Moigne's works : modeling, design, and constructivist epistemologies. These dimensions contribute to entrepreneurial action, in other words, the ability to undertake by anticipating the future and making decisions. The article also highlights the importance of a holistic approach in understanding complex phenomena.

Keywords : entrepreneurship, systemics, epistemology, entrepreneurial action

Si la rencontre avec les travaux d'Edgar Morin (Schmitt, 2021) m'a laissé d'emblée une impression positive et édifiante, la rencontre avec ceux de Jean-Louis Le Moigne s'inscrivent dans une autre logique. J'ai découvert les travaux de Jean-Louis Le Moigne lors de mon année de DEA en Génie des Systèmes Industriels du côté de Nancy. Mon sentiment premier était que la pensée y était dense mais pas toujours accessible, notamment pour le néophyte de la recherche que j'étais. Loin de me décourager toutefois, j'ai continué à approfondir la lecture de ses travaux durant la thèse et au cours des années ultérieures.

La richesse de la pensée de Jean-Louis Le Moigne a été un élément important dans la construction de ma réflexion sur l'entrepreneuriat. De façon générale, ses travaux, avec ceux plus largement en lien avec la systémique comme ceux de Morin (1990) ou encore de Watzlawick et al. (1974) m'ont permis de construire une approche originale et différente en matière d'entrepreneuriat. Cette approche peut se résumer autour du modèle des 3M (Moi, Mon projet, Mon écosystème) (Schmitt, 2015, 2018, 2020), c'est-à-dire autour d'une approche basée sur l'interaction de trois dimensions qui forment la plus petite unité d'analyse pour aborder l'entrepreneuriat.

Les travaux de Jean-Louis Le Moigne sont une vraie ouverture vers une façon différente de comprendre les organisations et de se doter d'une démarche et d'outils permettant d'aborder les organisations sous un angle nouveau. L'apport de Jean-Louis Le Moigne est considérable à plusieurs niveaux, comme nous pourrions l'envisager. Il a contribué, comme certains chercheurs de sa génération, à développer les fondements de notre discipline. D'ailleurs, il s'est toujours intéressé à la dimension ontologique des organisations. Il est possible de constater, parallèlement, que la place des réflexions sur les organisations et sur la dimension ontologique de celles-ci est de moins en moins importante à mesure que notre discipline se développe et accroît le nombre de chercheurs par rapport aux années 1970 qui ont vu apparaître les deux premières revues dans le domaine, *Direction et gestion des entreprises* (1963), devenue par la suite *La revue des Sciences de Gestion* et la *Revue Française de Gestion* (1975).

Le présent article propose de revenir sur trois dimensions, issues des travaux de recherche de Jean-Louis Le Moigne, mobilisées dans mes différents travaux de recherche que sont la modélisation, la conception et les épistémologies constructivistes. Ces trois dimensions participent à l'agir

entrepreneurial (Schmitt, 2015), c'est-à-dire à cette faculté de l'humain d'entreprendre, d'anticiper un futur pour prendre des décisions, en menant des actions ici et maintenant. Ainsi, en allant à la rencontre de Jean-Louis Le Moigne, nous irons à la rencontre de ces trois dimensions.

À LA RENCONTRE DE LA THÉORIE DU SYSTÈME GÉNÉRAL : LA MÉTHODE IDÉO® POUR AIDER À ENTREPRENDRE

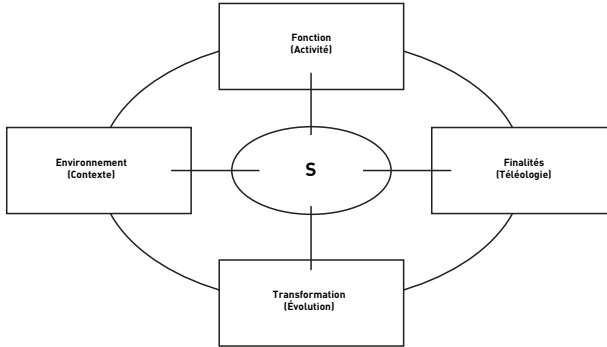
En détricotant le fil de l'importante production scientifique de Jean-Louis Le Moigne, on tombe assez rapidement sur son ouvrage fondateur, *Théorie du système général* (1977), où il propose une approche globale tenant compte de l'ensemble des interactions entre les éléments qui composent un système considéré comme complexe. Ainsi, Jean-Louis Le Moigne apporte une hypothèse holistique dans la même veine qu'on retrouvera dans les travaux de Morin (1990). Pour comprendre un phénomène, il est nécessaire de s'affranchir de l'hypothèse de l'individualisme méthodologique pour s'orienter vers l'hypothèse de l'holisme. En effet, l'approche cartésienne a privilégié, durant plusieurs siècles et aujourd'hui encore, une analyse séparée des différents éléments d'un phénomène considéré. Dans cette perspective, la somme est égale à l'addition des différentes parties qui composent le phénomène et inversement. Dans une hypothèse holiste, il en va autrement. Le phénomène doit être considéré comme étant supérieur à la simple somme de ses parties, le tout ayant des propriétés différentes des propriétés des éléments qui constituent le phénomène. À travers cette hypothèse qui constitue la modélisation, on peut identifier clairement le changement de perspective proposé par la systémique. Il ne s'agit plus d'expliquer un phénomène en cherchant à le décomposer mais bien de le comprendre dans sa globalité.

Dans cette perspective, Jean-Louis Le Moigne propose d'aborder les phénomènes à travers quatre questions essentielles qui sont les suivantes :

- il fait quoi ?, renvoyant à l'activité ;
- dans quoi ?, renvoyant à l'environnement ;
- pour quoi ?, renvoyant à la finalité ;
- devenant quoi ?, renvoyant à la transformation.

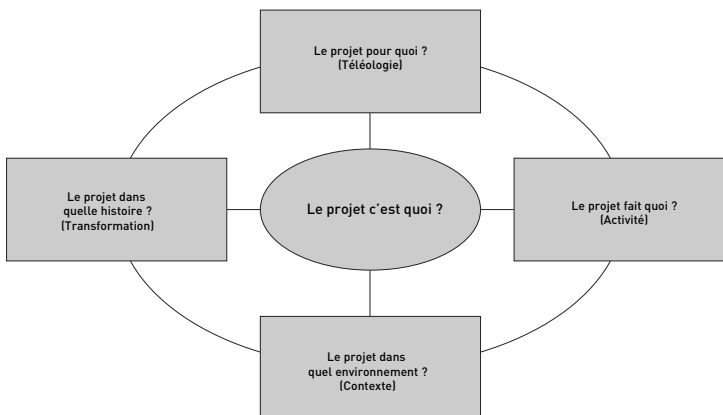
Ces quatre questions s'inscrivent dans la perspective de la rhétorique antique, sciences de l'argumentation et, plus particulièrement, dans l'*inventio*, c'est-à-dire la première étape de l'élaboration d'un discours argumentatif. Cette étape consiste à rechercher les arguments et les idées et s'inscrit, dans ce qu'il convient d'appeler en systémique, la morphogenèse, renvoyant à la naissance d'un système.

Figure 1



Partant de cette logique, l'objectif était de développer une méthode permettant à des entrepreneurs d'exprimer et de formaliser leur projet. On passe ainsi du *dessein* au *dessin*, de la représentation interne à l'expression externe, à la volonté de développer un dessein dans le but de réaliser un dessin (Boutinet, 1993), renvoyant à ce que Léonard de Vinci appelle le *disegno*¹. Le projet en tant que dessein contient l'intentionnalité de l'entrepreneur. Il convient de lui donner vie pour qu'il puisse être partagé avec d'autres personnes. Le dessin se transforme alors en *dessin*, artefact partageable auprès des acteurs de l'écosystème de l'entrepreneur. Cette interaction va en retour engendrer des informations, des connaissances nouvelles faisant évoluer le projet entrepreneurial. Pour ma part, j'ai ajouté aux quatre questions génériques de Jean-Louis Le Moigne une question supplémentaire qui porte sur le système en tant que tel, dans ce cas le projet à travers sa définition. Ainsi serait-il possible de présenter de la façon suivante l'application de la théorie générale des systèmes à l'entrepreneuriat :

Figure 2 : Le modèle de la méthode IDÉO© (Schmitt, 2015)



1. Cette notion peut donc se différencier en *disegno interno* (dessein – conception) et *disegno externo* (dessin – réalisation).

« **Le projet, c'est quoi ?** » Cette question permet à l'entrepreneur de formaliser le projet qu'il souhaite développer. Il permet à ce stade de la réflexion l'émergence d'éléments de cohérence par rapport à la formulation de la phrase de départ. Bien souvent, la mise en perspective du dessin par rapport à la phrase permet déjà de soulever un certain nombre de questions liées au projet. Il s'agit de passer du dessein au dessin.

« **Le projet pour quoi ?** » Les réponses à cette question permettent de confronter la finalité du projet exprimée aux éléments de contexte de celui-ci. Notamment, cela amène l'entrepreneur à se poser des questions sur les clients potentiels (quelle forme prend la clientèle ?) et la concurrence (comment le projet se positionne-t-il par rapport à ce qui existe déjà ? Qu'est-ce qui existe déjà ?).

« **Le projet fait quoi ?** » L'objectif, à travers cette question, est de décrire les différentes activités qui seront nécessaires au bon fonctionnement du projet lorsque l'entreprise sera créée.

« **Quel environnement pour le projet ?** » Là, il s'agit de s'informer sur les différents environnements liés au projet et à l'entrepreneur par rapport aux activités et à la finalité de celui-là. Il est important de connaître les éléments du contexte qui risquent d'avoir un impact sur la structuration de l'opportunité.

« **Quelle histoire pour le projet ?** » De façon générale, l'entrepreneur est invité à se positionner par rapport aux trois temps : le passé, le présent et le futur. Il s'agit donc ici d'inscrire le projet dans une perspective dynamique.

En somme, l'utilisation de cette méthode dans différents contextes et le travail autour des cinq questions (Schmitt, 2015), permettront aux entrepreneurs de mieux préciser l'objet de leur réflexion et de créer du sens à partir des différents éléments liés à leur écosystème.

À LA RENCONTRE DE LA MODÉLISATION : L'IMPORTANCE DES SITUATIONS ENTREPRENEURIALES

Le point d'entrée des travaux de Jean-Louis Le Moigne a été, pour moi, son ouvrage sur *La modélisation des systèmes complexes*. Paru en 1990, il fait notamment suite à son ouvrage principal *La théorie du système général*, publié en 1977. Je l'avais lu et relu afin d'en comprendre et d'en extraire la substantifique moelle. Si la notion de modèle était globalement claire dans mon esprit, la rencontre avec la notion de modélisation m'a beaucoup interpellé. Autant le modèle apparaît comme quelque chose à reproduire, à représenter à l'identique, une constante quasi immuable, voire une vérité intangible, autant l'idée de modélisation m'a interpellé sur son caractère d'action continue, qui se fait « chemin faisant » pour faire référence au bien

notoire poème d'Antonio Machado², très connu et mobilisé en systémique, comme sur l'importance du point de vue de celui qui modélise.

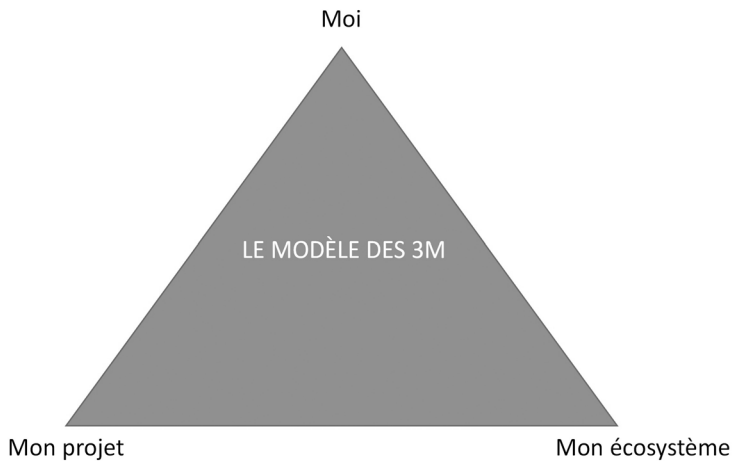
La modélisation systémique, rappelons-le, repose sur deux hypothèses de base. Les deux hypothèses sur lesquelles la modélisation systémique repose sont l'hypothèse phénoménologique et l'hypothèse téléologique. Il convient d'enrichir cette première approche phénoménologique en précisant, avec des philosophes comme Husserl ou Heidegger, que l'étude des phénomènes se fait à partir de l'expérience vécue par un sujet. Dans cette perspective, la modalisation ne saurait être une vérité et encore moins une vérité universelle. L'observateur-concepteur qui modélise ne peut se limiter à sa propre observation ni à sa propre expérience et se doit de prendre en considération les représentations des différentes personnes en lien avec le phénomène envisagé. En ce qui concerne l'hypothèse téléologique, quant à elle, elle renvoie à la compréhension des finalités en lien avec le phénomène à modéliser. Là encore, la compréhension des finalités doit se faire sans se focaliser uniquement sur celles de l'observateur-concepteur. Cette hypothèse est essentielle car elle contribue à donner du sens au phénomène à modéliser et à la modélisation envisagée. Trop souvent oubliée, comme dans les travaux de Sarasvathy (2001 et 2011) en entrepreneuriat, cette dimension devrait intégrer ce qui motive l'agir entrepreneurial. Cela nécessite une inversion temporelle dans la modélisation, comme je le suggère en entrepreneuriat (2018) en mobilisant les réflexions de Watzlawick (2000) selon qui ce n'est pas le passé qui fait le présent mais bien le futur. Le besoin de modélisation systémique en entrepreneuriat, de mon point de vue, est nécessaire. En effet, généralement les approches de l'entrepreneuriat s'inscrivent dans une monade, c'est-à-dire que les recherches se focalisent essentiellement sur un point particulier, soit l'entrepreneur, soit l'artefact issu d'une décision (projet, business plan, opportunité,...), soit les acteurs de l'écosystème (accompagnement, financement,...) ou s'inscrivent dans une dyade (entrepreneur-artefact ou artefact-acteurs de l'écosystème ou encore entrepreneur-acteurs de l'écosystème). À partir de ces constats (Schmitt, 2020), j'ai proposé une modélisation systémique des éléments constitutifs d'une situation entrepreneuriale autour de la modélisation de l'entrepreneuriat à partir des 3M (Moi, Mon projet, Mon écosystème).

On peut définir une situation entrepreneuriale comme la mise en relation des différents protagonistes (entrepreneur et acteurs de l'écosystème) et des différents artefacts produits (projet, scénario, opportunité, prototype, plan d'affaires, *business canevas*, évaluation de projets, présentation,...) par les uns et les autres à un moment donné. Il en ressort donc que l'entrepreneuriat se fabrique au sein d'une situation entrepreneuriale. Cette dernière est construite par chaque individu faisant partie de cette situation. Elle l'est par l'entrepreneur mais aussi par les acteurs de l'écosystème et évolue dans le temps en fonction des différents protagonistes et des différents artefacts produits. Dans cette perspective, il est possible de proposer une modélisation de l'entrepreneuriat autour des trois dimensions que sont le **Moi** en tant qu'entrepreneur, **Mon projet** qui est la traduction de l'intentionnalité

2. « Marcheur, ce sont tes traces ce chemin, et rien de plus ; marcheur, il n'y a pas de chemin, le chemin se construit en marchant » (Machado, 1912).

de l'entrepreneur (Schmitt et Chalhoub, 2023) et de sa compréhension du monde et **Mon** écosystème qui est à construire par rapport au projet envisagé. Le sens d'une situation entrepreneuriale n'est pas, comme suggéré par Fayolle (2004), inhérent à celle-ci. Bien au contraire, il est construit par les acteurs en situation. Les actes d'interprétation sont donc partie intégrante d'une situation entrepreneuriale. La situation entrepreneuriale peut être comprise comme une situation-problème dite ouverte, c'est-à-dire ne comportant pas de solution prédéterminée. Les réponses apportées vont fortement dépendre de la construction de sens faite par l'entrepreneur autour de la situation. L'entrepreneur est amené à problématiser sa situation. Dans cette perspective, les artefacts qu'il va produire sont des éléments de la réponse qu'il souhaite apporter par rapport à sa compréhension de la situation. Les solutions ne sont pas forcément des réponses explicites ni objectives. Une situation est donc relative à l'intentionnalité des individus qui y sont présents. Par ailleurs, les situations entrepreneuriales demeurent en grande partie indéterminées, notamment du fait que chaque individu a sa propre représentation, mais cette indétermination n'est pas un handicap du point de vue pratique. Une situation est quelque chose qui se révèle progressivement en fonction de l'engagement des individus dans le cours de l'action, tout comme en fonction du développement des circonstances, de l'émergence des conséquences entraînées par les décisions prises, par des actions réalisées au sein de la situation ou contingentes à la situation. La conscience de l'individu se développe donc au fur et à mesure de la situation.

Figure 3 : La modélisation de l'entrepreneuriat à partir des 3M (Schmitt, 2018)



À LA RENCONTRE DU CONSTRUCTIVISME : L'ENTREPRENEURIAT ENVISAGÉ COMME UNE CONSTRUCTION SOCIALE EN CONTINU

La troisième rencontre avec les travaux de Jean-Louis Le Moigne correspond à ses réflexions épistémologiques autour du constructivisme. Le Moigne s'intéresse, en effet, à la construction des connaissances et des représentations du monde. Une nouvelle fois, avec ses travaux, il participe à la construction de notre domaine de recherche en ouvrant, en somme, une réflexion encore peu formalisée. Il propose une alternative à une construction de la connaissance essentiellement positiviste et sur laquelle peu de chercheurs se sont interrogés. Jean-Louis Le Moigne considère que la réalité n'est pas donnée, mais qu'elle est construite par l'interaction entre l'observateur et l'observé. Il s'intéresse donc à la manière dont les individus construisent leur propre réalité à partir de leurs expériences, de leurs connaissances et de leurs représentations. Son implication dans le domaine des organisations ouvre une fenêtre nouvelle et donne de la richesse pour développer de nouvelles connaissances, allant jusqu'à interroger nos méthodologies de recherche. Pour Jean-Louis Le Moigne, la connaissance est avant tout une construction sociale, qui se fait par la collaboration et l'échange entre les individus. Il insiste donc sur l'importance de la communication et de la coopération dans le processus de construction des connaissances. Le constructivisme de Jean-Louis Le Moigne s'appuie sur plusieurs concepts clés, tels que la complexité, la récursivité, l'autopoïèse et la systémique. Il considère que les phénomènes sont complexes et interdépendants, et qu'il est nécessaire de prendre en compte l'ensemble des interactions pour comprendre leur fonctionnement. Jean-Louis Le Moigne insiste également sur l'importance de la réflexivité dans le processus de construction des connaissances. Selon lui, il est nécessaire de prendre du recul par rapport à ses propres représentations et de les remettre en question pour pouvoir construire une connaissance plus solide et plus pertinente.

À partir des travaux de Jean-Louis Le Moigne, j'ai exploré l'apport du constructivisme dans le domaine de l'entrepreneuriat. Dans mes travaux, je m'intéresse tout particulièrement à la manière dont les entrepreneurs construisent leur réalité et comment cela influence leurs actions et leurs décisions, à travers ce qu'il convient d'appeler l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015). Il est important de considérer que l'entrepreneuriat n'est pas simplement le résultat de facteurs individuels, tels que la personnalité ou les compétences entrepreneuriales, mais plutôt le produit d'une construction sociale renvoyant au modèle des 3M évoqué précédemment. Les entrepreneurs se construisent une représentation de la réalité en interagissant avec leur écosystème et les artefacts qu'ils ont construits. Dans cette perspective, j'ai pu mettre en évidence l'importance des réseaux sociaux dans le processus entrepreneurial, car l'individu n'existe en tant qu'entrepreneur qu'à partir du moment il est reconnu comme tel par les

acteurs de l'écosystème entrepreneurial. Les entrepreneurs s'appuient sur leurs relations avec d'autres acteurs du réseau pour obtenir des informations, des ressources et des opportunités. Ces relations sociales influencent également la manière dont les entrepreneurs perçoivent et interprètent leur environnement, ce qui peut influencer leurs choix stratégiques. Ces éléments m'ont amené à souligner également l'importance des discours dans la construction de la réalité entrepreneuriale (Schmitt, 2020). Une autre contribution dans la réflexion que j'ai menée porte sur la manière dont les entrepreneurs utilisent des outils cognitifs pour construire leur réalité. Dans cette perspective, la dimension cognitive de l'entrepreneuriat semble être une perspective de recherche prometteuse pour les prochaines années. L'importance des schémas cognitifs, des représentations mentales et des modèles mentaux dans le processus entrepreneurial notamment sont mis en évidence dans tout processus entrepreneurial. Selon Le Moigne, ces outils cognitifs aident les entrepreneurs à organiser et à interpréter l'information, à agir de manière cohérente avec leurs objectifs. Enfin, dans une perspective constructiviste, il est nécessaire de souligner l'importance de la temporalité dans la construction de la réalité entrepreneuriale. En effet, les entrepreneurs ont une perspective temporelle spécifique, caractérisée par une orientation vers le futur et une volonté de créer quelque chose de nouveau. Cette perspective temporelle influence la manière dont les entrepreneurs perçoivent le présent et le passé, ainsi que leurs choix stratégiques.

POUR CONCLURE AVEC LES DIFFÉRENTES RENCONTRES AVEC LES TRAVAUX DE JEAN-LOUIS LE MOIGNE

Jean-Louis Le Moigne a été un penseur important pour notre discipline. Ces réflexions sont encore sous-jacentes à un grand nombre de chercheurs, ce qui montre l'importance indéniable de son influence. Il a su notamment mettre au goût du jour la nécessité de la question épistémologique. C'est un passage important et il convient d'être vigilant sur le sujet afin que des cours dans nos formations en management intègrent cette question de l'épistémologie, ainsi que dans les travaux des futurs doctorants et enseignants-chercheurs. À titre personnel, Jean-Louis Le Moigne a participé à donner un fondement théorique et épistémologique à mes propres réflexions. Cela m'a permis de proposer une orientation différente à celles proposées jusque-là en entrepreneuriat. Le plus bel hommage qu'il est possible de lui rendre est, à mon sens, de continuer à discuter de son travail, des concepts qu'il a avancés et des connaissances qu'il nous a proposées.

RÉFÉRENCES

- Boutinet, J. P. (1993). Les multiples facettes du projet. *Sciences humaines*, 39.
- Fayolle, A. (2004). À la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine. In *Revue internationale PME*. Vol. 17. N° 1, 101-121.
- Le Moigne, J.-L. (1977). *La théorie du système général : théorie de la modélisation*. P.U.F.
- Le Moigne, J.-L. (1990). *Modélisation des systèmes complexes*. Dunod, Paris.
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*, E.S.F., Paris.
- Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, *Academy of Management Review*, 26 : 243-263.
- Sarasvathy, S., & Venkataraman, S. (2011). Entrepreneurship as method : open questions for an entrepreneurial future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume : 35 issue : 1, 113-135.
- Schmitt, C. (2015). *L'agir entrepreneurial*, Presses de l'Université du Québec.
- Schmitt, C. (2018). *La fabrique de l'entrepreneuriat*, Dunod.
- Schmitt, C. (2020). *Nouvelles perspectives en entrepreneuriat*, Vuibert.
- Schmitt, C. (2021). Si Edgar Morin m'était conté : désordre, dialogique et complexité. *Projectics / Proyética / Projectique*, 30, 71-85.
- Schmitt, C., & Saliba-Chalhoub, N. (2023). Y a-t-il une part d'inconscient dans l'entrepreneuriat ?, *The Conversation*, <https://theconversation.com/y-a-t-il-une-part-dinconscient-dans-len-entrepreneuriat-212027>
- Watzlawick, P., Weakland, J., & Fisch, R. (1974). *Change. Principles of problem formation and problem resolution*, New York, 1974, traduction française *Changements. Paradoxes et psychothérapie*, Éditions du Seuil, Paris, 1975.
- Watzlawick, P. (2000). La construction des réalités cliniques, dans : Watzlawick P., Narbonne G. (dir.), *Stratégie de la thérapie brève*, Seuil, 19-33.

Christophe Schmitt est Professeur des Universités à l'IAE Metz – CEREFIGE (Université de Lorraine). Il y est Titulaire de la Chaire « Entreprendre » et responsable du Pôle entrepreneuriat étudiant de Lorraine (PeeL) de l'Université de Lorraine. Il est également Professeur associé à la Haute École de Gestion de Fribourg (Suisse). Ses articles et ouvrages portent sur le développement d'une théorie de l'action entrepreneuriale. Son dernier ouvrage s'intitule « Nouvelles perspectives en entrepreneuriat. Du modèle du télégraphe au modèle de l'orchestre ».