



HAL
open science

Influence de la trajectoire de vie du propriétaire dirigeant sur la représentation de son rapport à l'entreprise et de sa relation à la réussite

François Renon

► **To cite this version:**

François Renon. Influence de la trajectoire de vie du propriétaire dirigeant sur la représentation de son rapport à l'entreprise et de sa relation à la réussite. Gestion et management. Université de Bordeaux, 2019. Français. NNT : 2019BORD0026 . tel-02147048

HAL Id: tel-02147048

<https://theses.hal.science/tel-02147048>

Submitted on 4 Jun 2019

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.

THÈSE PRÉSENTÉE
POUR OBTENIR LE GRADE DE
**DOCTEUR DE
L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX**

ÉCOLE DOCTORALE ENTREPRISE ECONOMIE SOCIÉTÉ
SPÉCIALITÉ SCIENCES DE GESTION

Par François RENON

**INFLUENCE DE LA TRAJECTOIRE DE VIE DU PROPRIÉTAIRE
DIRIGEANT SUR LA REPRÉSENTATION DE SON RAPPORT A
L'ENTREPRISE ET DE SA RELATION A LA REUSSITE**

TOME 1

Sous la direction de Olivier BABEAU, Professeur, Université de Bordeaux

Thèse soutenue publiquement le 04 mars 2019

Membres de Jury :

Olivier BABEAU, Professeur, Université de Bordeaux (Directeur de Thèse)

Christophe SCHMITT, Professeur, Université de Lorraine (Rapporteur)

Laurent CAPPELLETTI, Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers
(Rapporteur)

Stéphane TREBUCQ, Professeur, Université de Bordeaux (Examineur)

Daniel BONNET, Docteur en Sciences de Gestion, Habilité à Diriger les
Recherches, Chercheur Associé à l'ISEOR et à Magellan, Université Jean-Moulin,
Lyon (Examineur)

Titre : INFLUENCE DE LA TRAJECTOIRE DE VIE DU PROPRIETAIRE DIRIGEANT SUR LA REPRESENTATION DE SON RAPPORT A L'ENTREPRISE ET DE SA RELATION A LA REUSSITE

Résumé :

Cette thèse s'intéresse à l'influence de la trajectoire de vie du propriétaire dirigeant sur la représentation de son rapport à l'entreprise et de sa relation à la réussite. Produire une connaissance sur ces éléments est essentiel tant au niveau socio-économique qu'au niveau académique. La représentation du rapport que le propriétaire dirigeant entretient avec son entreprise est mal connue. La réussite est bien souvent appréhendée sous un angle économique et financier. Cette recherche n'aborde pas la réussite sous le seul angle de la performance de l'entreprise mais davantage dans ce qu'elle représente pour le propriétaire dirigeant. Cette recherche qualitative s'est construite autour de 44 entretiens semi-directifs de propriétaires dirigeants de la région bordelaise. L'étude du matériau collecté a été réalisée au moyen de trois analyses complémentaires. La première a été conduite en suivant la méthodologie développée par Gioia et al (2012). Ensuite, une analyse lexicale a été menée à l'aide du logiciel Alceste. Enfin, cette recherche se voulant d'orientation psychodynamique, une analyse par écoute flottante a été menée pour repérer ce qui caractérise le phénomène étudié et qui n'est pas dit explicitement par les répondants. L'ensemble des interprétations réalisées à partir de ces trois analyses a ensuite été proposé à 15 d'entre eux. Les résultats mettent en évidence l'impact des expériences subjectives antérieures des propriétaires dirigeants sur la naissance de leur désir de création et sur la formation de leur désir de réussite. Le processus d'élaboration puis de création d'une entreprise est considéré comme une grossesse et une naissance symbolique. Cela conditionne le rapport que les propriétaires dirigeants développent avec leur entreprise. Leurs expériences antérieures les ont conduits à tenter de développer leur idéal d'entreprise, ce qui a été rapproché du mythe de pygmalion. Il existe donc un lien fort entre le rapport que les propriétaires dirigeants développent avec leur entreprise et leurs représentations de leur relation à la réussite. Leurs ambitions et leurs désirs de réussite sont projetés sur l'entreprise afin de lui permettre de se développer. Sans une nécessaire distanciation, ce rapport devient aliénant ce qui freine les perspectives de croissance de l'entreprise.

Mots clés :

Propriétaires dirigeants – Réussite – Phénomène du Pygmalion entrepreneurial – Relation entreprise - Représentation

**Title: INFLUENCE OF THE OWNER'S LIFE TRAJECTORY ON THE
REPRESENTATION OF HIS RELATIONSHIP TO THE COMPANY AND ITS
RELATIONSHIP TO SUCCESS**

Abstract :

This thesis focuses on the influence of the owner's life trajectory on the representation of his relationship to the company and its relationship to success. Producing knowledge about these elements is essential at both the socio-economic and academic levels. The representation of the relationship that the owner has with his business is poorly known. Success is often understood from an economic and financial point of view. This research does not look at success from the sole point of view of the company's performance but more in what it represents for the owner-manager. This qualitative research was built around 44 semi-structured interviews of senior owners in the Bordeaux region. The study of the collected material was carried out by means of three complementary analyzes. The first one was conducted following the methodology developed by Gioia et al (2012). Then, a lexical analysis was conducted using Alceste software. Finally, since this research is intended to be psychodynamic oriented, a floating listening analysis was conducted to identify what characterizes the phenomenon studied and which is not explicitly stated by the respondents. All the interpretations made from these three analyzes were then proposed to 15 of them. The results highlight the impact of the owners' previous subjective experiences on the birth of their desire to create and on the formation of their desire for success. The process of developing and then starting a business is considered a pregnancy and a symbolic birth. This conditions the relationship that owner-managers develop with their business. Their previous experiences led them to try to develop their business ideals, which was similar to the myth of pygmalion. There is therefore a strong link between the relationship that owner-managers develop with their business and their representations of their relationship to success. Their ambitions and desires for success are projected on the company to enable it to develop. Without a necessary distancing, this relationship becomes alienating which slows down the growth prospects of the company.

Keywords:

Owner-managers - Successful - Phenomenon of the entrepreneurial Pygmalion – Firm relationship - Representations

Unité de recherche

Institut de Recherche en Gestion des Organisations (IRGO – EA 4190)
35 Avenue Abadie 33

*A ma Dame Thania, à nos enfants Inès et Adam
A mes parents, Sylvie et Yves,*

A mon ami Jean Luc, à son épouse Guilaine,

*A ceux qui sont ou qui ne sont plus et que j'ai tant aimé,
Des phares dans la nuit, des pensées,*

Aux entrepreneurs qui animent ma vie depuis tant d'années,

REMERCIEMENTS

A l'issue de cette recherche, je tiens à adresser mes sincères remerciements à l'ensemble des personnes qui l'ont rendu possible. J'ai une pensée particulière pour tous ceux de mes Professeurs qui m'ont accompagné tout au long de mon parcours.

En premier lieu, mes remerciements vont à mon Directeur de Thèse, le Professeur Olivier Babeau, pour sa confiance, son soutien, ses conseils et sa disponibilité pour répondre à mes interrogations.

Ma sincère gratitude est adressée également aux membres du jury. Je remercie les Professeurs Christophe Schmitt et Laurent Cappelletti pour me faire l'honneur d'accepter d'être rapporteurs de cette thèse et dont les travaux ont été éclairants dans mes réflexions.

Mes sincères remerciements sont aussi adressés à Monsieur Daniel Bonnet, Président de l'IP&M (Institut Psychanalyse & Management), dont les travaux ont été une aide précieuse dans mes recherches et pour avoir accepté d'être membre de ce jury.

Enfin, cette thèse étant le résultat d'un long parcours au cours duquel, le soutien, les conseils et la bienveillance que le Professeur Stéphane Trebucq m'a manifesté ont été des encouragements pour poursuivre et mener à bien cette recherche. Je lui exprime ma profonde gratitude et je suis sensible à l'honneur qu'il me fait d'être présent dans ce jury.

Je remercie également les membres de la Chaire de Capital Humain et de Performance Globale de Fondation Bordeaux Université, et les membres de l'IRGO pour leurs conseils, leur bienveillance et leur écoute dans mes questionnements.

J'adresse mes sincères remerciements à l'ensemble des membres du groupe de travail P.O.T.E.S. (Psychanalyse, Organisation, Travail et Société) de l'AIMS dont les explications et les conseils adressés ont été une aide très précieuse.

Cette thèse étant dédiée aux entrepreneurs, ces remerciements seraient tout à fait incomplets sans exprimer ma profonde gratitude à l'ensemble des propriétaires dirigeants qui ont accepté de répondre à mes questions, et de m'accorder de leur temps, que je sais précieux.

Enfin, que tous ceux qui de près ou de loin m'ont soutenu, accompagné et encouragé dans cet exercice en soient chaleureusement remerciés.

SOMMAIRE

<u>REMERCIEMENTS</u>	p. 7
<u>INTRODUCTION GENERALE</u>	p. 11
<u>PARTIE 1 - LES ENJEUX D'UNE RELATION COMPLEXE ENTRE LES PROPRIETAIRES DIRIGEANTS, LEURS REPRESENTATIONS DE LA REUSSITE ET DE LEUR ENTREPRISE</u>	p.37
INTRODUCTION DE LA PARTIE 1	p. 39
CHAPITRE 1. L'INFLUENCE DES MOTIVATIONS DES PROPRIETAIRES DIRIGEANTS DANS LEURS ATTENTES DE REUSSITE	p. 41
CHAPITRE 2. LES REPRESENTATIONS DES PROPRIETAIRES DIRIGEANTS DANS LEUR RELATION A L'ENTREPRISE	p. 87
CHAPITRE 3. L'INTERET DU RECOURS AUX APPROCHES PSYCHODYNAMIQUES DANS L'ETUDE DES TRAJECTOIRES DE VIE DES PROPRIETAIRES DIRIGEANTS	p.121
CONCLUSION DE LA PARTIE 1	p.170
<u>PARTIE 2 - L'INFLUENCE DE LA TRAJECTOIRE DE VIE DU PROPRIETAIRE DIRIGEANT SUR LA REPRESENTATION DE SON RAPPORT A L'ENTREPRISE ET DE SA RELATION A LA REUSSITE</u>	p.171
INTRODUCTION DE LA PARTIE 2	p.173
CHAPITRE 4. PROBLEMATIQUE, DEMARCHE EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	p.175
CHAPITRE 5. L'INFLUENCE DES TRAJECTOIRES DE VIE DU PROPRIETAIRE DIRIGEANT SUR LA REPRESENTATION DE SON RAPPORT A L'ENTREPRISE ET DE SA RELATION A LA REUSSITE	p.251
CONCLUSION DE LA PARTIE 2	p.387
<u>CONCLUSION GENERALE</u>	p.389
<u>REFERENCES</u>	p.400
<u>TOME 2 – ANNEXES</u>	p.436

INTRODUCTION GENERALE

L'ensemble des pouvoirs publics considère le dynamisme des entreprises comme un vecteur de performance économique. Figures emblématiques de nos sociétés contemporaines, il n'est pas alors étonnant que les entrepreneurs intéressent autant les pouvoirs publics. L'influence de l'acte entrepreneurial dans nos économies est régulièrement rappelée par l'OCDE ou EUROSTAT.

Ces institutions internationales ainsi que l'INSEE considèrent le taux de création d'entreprises comme l'un des indicateurs les plus pertinents pour évaluer la vitalité économique d'un pays. La France reste un pays relativement dynamique puisqu'en 2017, 591 000 entreprises ont été créées soit 7 % de plus par rapport à 2016. Cette hausse s'explique par une reprise des créations d'entreprises sous le régime de la micro entreprise (+9% par rapport à 2016) mais aussi des entreprises classiques (+ 6 % par rapport à 2016) et des sociétés (+ 5% par rapport à 2016)¹. Dans la zone Euro ce sont les PME qui sont le moteur de la croissance économique. En effet, dans ces pays 70 à 95 % de l'ensemble des entreprises sont des organisations qui emploient moins de 10 salariés². Le nombre d'entreprises de moins de 10 salariés en France est de 2 206 000 en 2015 soit 94% de l'ensemble des entreprises. Sur la période 2009-2015 les créations d'emplois se sont accrues dans les PME et les ETI et ont reculé dans les grandes entreprises et dans les micro entreprises³.

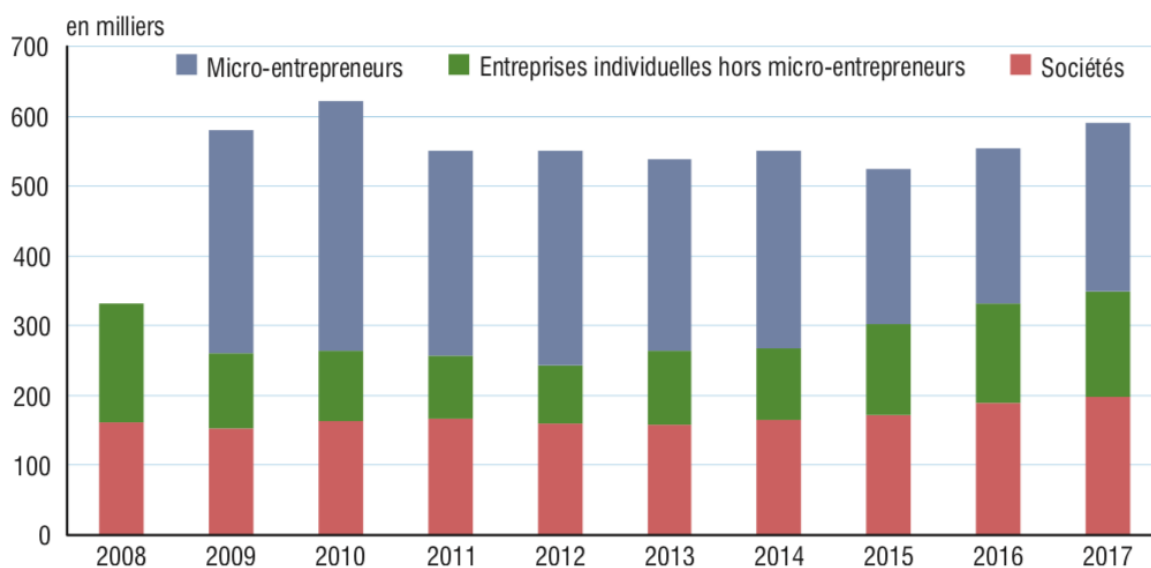
L'étude des formes juridiques des entreprises créées est riche d'enseignement sur les profils des entrepreneurs français. Comme le montre la figure suivante, le régime de la microentreprise est préféré aux autres formes d'exercices pour une activité en lancement. Cette étude démontre l'accroissement des créations d'entreprises quelle que soit la forme juridique choisie.

¹ INSEE (2018), *Les Créations d'entreprises en 2017*, Editions INSEE Première, n°1685, Paris.

² OCDE (2017), *Panorama de l'entrepreneuriat 2016*, Éditions OCDE, Paris.

³ INSEE (2017), *Les entreprises en France 2017*, Édition INSEE, Paris.

FIGURE 1. EVOLUTION DU NOMBRE DE CREATIONS D'ENTREPRISES EN FRANCE⁴

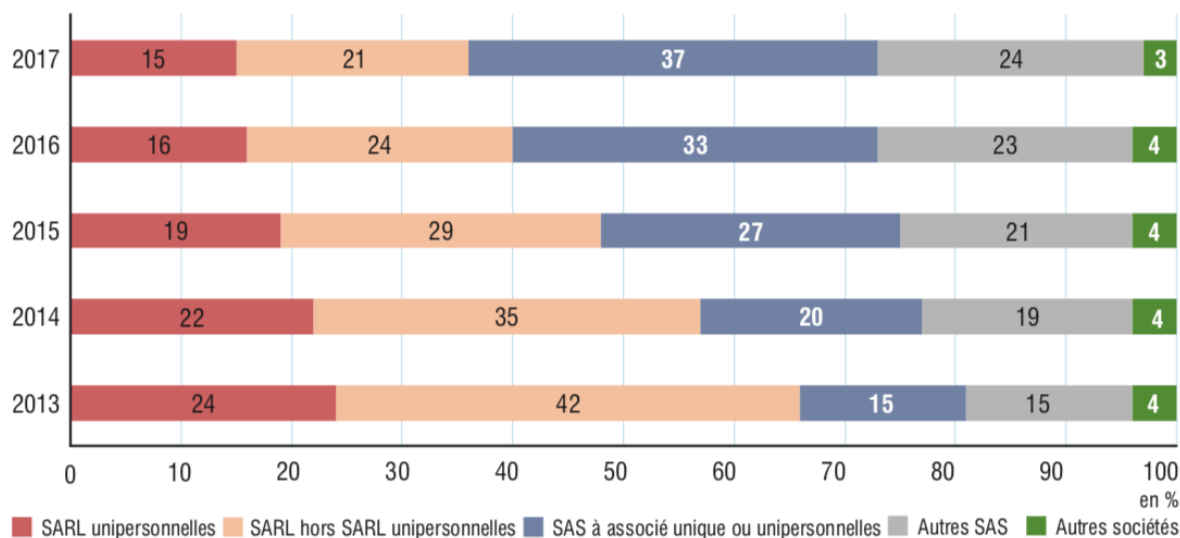


Lecture : en 2017, le nombre de créations de sociétés s'élève à 197 900.

Champ : ensemble des activités marchandes non agricoles.

Source : Insee, répertoire des entreprises et des établissements (Sirene).

FIGURE 2. REPARTITION DES SOCIETES CREEES PAR FORME JURIDIQUE⁵



Lecture : en 2017, la part de l'ensemble des SARL unipersonnelles parmi les sociétés créées s'établit à 15 %.

Champ : ensemble des activités marchandes non agricoles.

Source : Insee, répertoire des entreprises et des établissements (Sirene).

D'autre part, cette étude nous renseigne aussi sur la structure capitalistique des sociétés nouvellement créées. Il est notable que 52% des sociétés créées en 2017 disposent

⁴ INSEE (2018), *Les Créations d'entreprises en 2017*, Editions INSEE Première, n°1685, Paris, p 1.

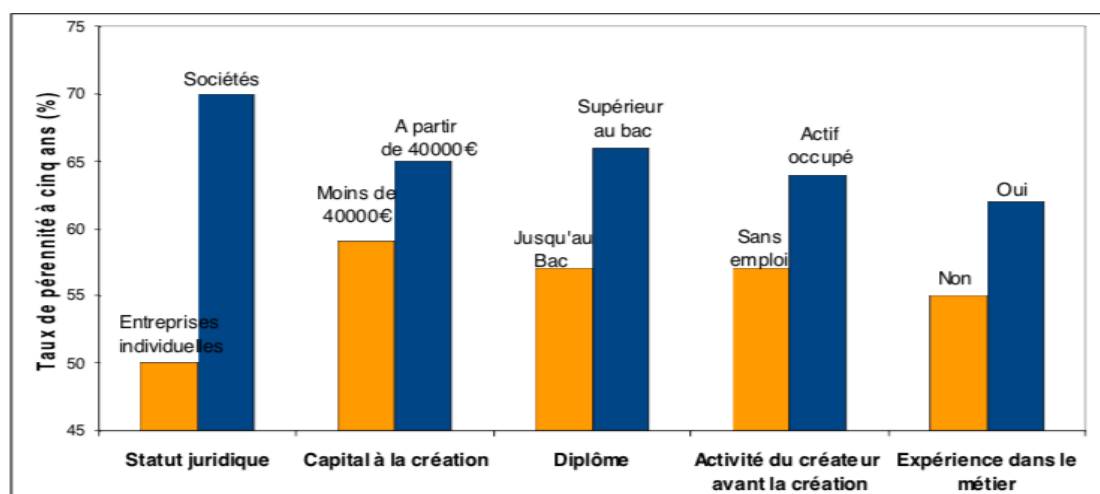
⁵ Ibid, p 2.

d'un associé unique dans son capital. Très régulièrement, cet associé unique est à la fois propriétaire et dirigeant de la société en création. En ce sens, **cette étude de l'INSEE rappelle l'intérêt de s'intéresser non seulement aux PME mais aussi aux propriétaires dirigeants.**

Ainsi en France, l'aventure entrepreneuriale se tente majoritairement seul même si le créateur reste en contact avec un réseau social et professionnel nécessaire au développement de ses activités. Si la création d'entreprise est un indicateur important de la vitalité d'une économie, le taux d'emplois dans ses nouvelles organisations est aussi analysé de près.

En effet, la réussite d'un projet d'entreprise n'est certainement pas déconnectée du contexte macroéconomique dans lequel ces entrepreneurs officient. Une étude de l'INSEE sur la pérennité des entreprises françaises publiée en 2017⁶, montre que 40% des entreprises sont défaillantes dans les cinq ans qui suivent leur création. Cela signifie que 6 entreprises sur 10 sont encore présentes sur le marché cinq ans après leur création et 7 après trois ans. Le taux de pérennité dépend de différentes caractéristiques :

FIGURE 3. TAUX DE PERENNITE DES ENTREPRISES FRANÇAISES
A CINQ ANS



Le taux de pérennité à cinq ans est de 70% pour les sociétés et de 50% pour les entreprises individuelles. Il est aussi plus important pour les sociétés dotées d'un capital de

⁶ INSEE (2017), Six entreprises sur Dix encore actives cinq ans après leur création, Insee flash Haut de France, n°27.

plus de 40 000 euros dont le créateur possède un diplôme supérieur au bac et ayant une expérience de son métier.

Compte tenu de ces éléments, **nous considérons qu'il existe une présomption de réussite pour les sociétés existant depuis plus de trois ans.** Il convient donc dans une recherche qui s'intéresse à la représentation de la réussite, d'**interroger des personnes qui dirigent des sociétés d'une ancienneté supérieure ou égale à trois ans.** Ceci explique la raison pour laquelle nos travaux doivent **se focaliser sur les propriétaires dirigeants et non sur les entrepreneurs créateurs.** Il est utile de rappeler que les entrepreneurs s'inscrivent dans une dynamique de création de projets d'entreprises tandis que les propriétaires-dirigeants suivent une double dynamique de développement de projets d'entreprises et de management de leur structure. Enfin, compte tenu de l'absence de littérature sur la réussite des propriétaires dirigeants, **nous nous appuyerons sur la littérature en entrepreneuriat.**

La question de la réussite entrepreneuriale a profondément influencé la recherche dans le domaine comme le rappelle Schmitt (2015). Il estime que la discipline s'est structurée autour de trois approches de l'action : « *l'agir rationnel* », « *l'agir normatif* » et « *l'agir cognitif* ».

Les fondements initiaux de la recherche en entrepreneuriat se sont tout d'abord basés sur les tâches dévolues aux entrepreneurs. Schmitt (2015) considère que les premières études du domaine se sont concentrées sur la question : « *Que fait l'entrepreneur ?* ». Dans cette perspective, l'entrepreneur est envisagé « *sous l'angle rationnel de l'homo oeconomicus* » (Julien, Schmitt, 2008) dont la prise de décision ne peut être que rationnelle. La logique essentiellement menée par les économistes tels que Cantillon, Say ou Schumpeter, a été rationnelle. Il s'agissait pour eux, de comprendre comment l'entrepreneur devait prendre sa décision pour qu'elle soit la plus efficace. Le but recherché était une évaluation de la réussite par des faits tangibles. De ce fait, les recherches se sont uniquement focalisées sur les éléments quantifiables (Schmitt, 2009 ; Filion, 1997, 1999). L'action est alors vue comme une conséquence logique de la décision. Il s'agissait d'inventorier les meilleures décisions à prendre, dans un contexte *c* et à un instant *t* donné. Schmitt (2015) qualifia cette conception « *d'agir rationnel* ». **Dans cette approche, la réussite est alors toujours le résultat d'une décision rationnelle. L'étude de l'entrepreneur en tant que sujet, n'est jamais abordé. Pourtant, il semble pertinent de s'interroger de l'influence de la personnalité de l'entrepreneur sur la réussite de son entreprise.**

Peu à peu, les chercheurs ont commencé à s'intéresser à cet individu singulier qu'est l'entrepreneur et non plus seulement aux tâches qu'il exécute. Les années 1970 sont marquées

par l'arrivée des behavioristes dans le champ de l'entrepreneuriat, qui vont essayer de mieux comprendre le comportement entrepreneurial. A travers ce que Schmitt (2015) nomme « *l'agir normatif* », l'entrepreneur est étudié à l'aune de comportements standards en lien avec une norme sociale. L'émergence de cette approche dans ces années s'explique par les évolutions de la psychologie à cette période. En effet, les psychologues ont eu tendance à vouloir réduire l'écart entre l'individu et la réalité objective en réaction aux logiques psychanalytiques et psychodynamiques développées au début du XXème siècle. La recherche dans le champ de l'entrepreneuriat ne pouvait donc pas ignorer cette effervescence intellectuelle de la psychologie des années 1970. L'objectif pour les psychologues, à l'instar de Watson (1878-1958), était d'imposer la psychologie dans le champ des sciences naturelles. La mouvance comportementaliste proposa ainsi, une approche objective des comportements humains, dans le but de standardiser des attitudes optimisées susceptibles de donner naissance à des résultats prévisibles. Il est compréhensible, dès lors, que cette approche comportementaliste intéressa au plus haut point les chercheurs en entrepreneuriat. Elle présente en effet, l'intérêt de « *comporter moins de risque car (elle est) plus facilement mesurable* »⁷ (Filion, 1999). Elle permet d'envisager l'entrepreneur sous le prisme de comportements types qui doivent conduire à la réussite du projet entrepreneurial. Il s'agit de mesurer les écarts entre des standards de comportements et ceux effectivement observés chez la personne étudiée. La logique poursuivie consiste à analyser l'entrepreneur au regard de comportements observables et mesurables par comparaison à une norme préalablement définie. Dans cette tentative, l'apprentissage joue un rôle prépondérant. En somme, l'apprentissage d'un comportement standardisé doit permettre à l'entrepreneur de réussir. Dans l'approche behavioriste, seuls les comportements sont étudiés, mais cela ne semble pas suffisant pour comprendre l'entrepreneur

Dans un second temps, l'étude des comportements entrepreneuriaux a amené les chercheurs à s'intéresser à la personnalité entrepreneuriale. L'approche par les traits de personnalité a alors vu le jour. Elle cherche à définir un profil type de l'entrepreneur. Ces recherches ont essentiellement été menées dans des grandes entreprises et elles ont tenté d'envisager la personnalité de l'entrepreneur sous le prisme du leadership. Dans une approche similaire au courant behavioriste, il s'agit ici de définir des profils types d'entrepreneurs susceptibles de réussir (Mc Clelland, 1961 ; Brockhaus et Horwitz, 1986; Gartner, 1988 ;

⁷ FILION, L. J. (1999). Tintin, minville, l'entrepreneur et la potion magique. Les grandes conférences. Montréal : Presses HEC, p.31

Shaver et Scott, 1991). Il a été développé un grand nombre de profils types d'entrepreneurs qui démontrent la diversité des personnalités entrepreneuriales. Ceci témoigne de la richesse de la personnalité de l'entrepreneur qui ne peut que difficilement être réduit à un profil type. Cependant cette démarche permet de donner des repères aux personnes, aux chercheurs et parfois même aux entrepreneurs, et de regrouper les valeurs et les comportements propres à chaque typologies (Schmitt, 2015).

Après avoir étudié les comportements optimums et la personnalité idéale dont doivent disposer les entrepreneurs, les chercheurs en entrepreneuriat ont étudié les compétences indispensables à la réussite entrepreneuriale (Chandler et Jansen, 1992 ; Herron et Robinson, 1993 ; Chandler et Hanks, 1994 ; Baum, 1995). Pour définir cette approche, Jaziri et Paturel (2010) considèrent « *qu'il s'agit de focaliser l'attention sur les compétences et les capacités psychologiques et comportementales à atteindre ses objectifs validant son identité d'entrepreneur* »⁸. Dans cette approche, les compétences sont considérées comme les meilleures facteurs de prédictions de la performance des entrepreneurs (Chandler et Jansen, 1992 ; Herron et Robinson, 1993). Schmitt (2015) reconnaît que cette approche est marquée par la difficulté de définir les compétences de l'entrepreneur avec homogénéité. De ces recherches sur les compétences, a pu émerger un concept clé de la recherche en entrepreneuriat : l'opportunité d'affaires (Kirzner, 1973, 1979). Une impulsion entrepreneuriale naîtrait de la rencontre entre des opportunités d'affaires indépendantes de l'entrepreneur, et de ses capacités à les détecter. En d'autres termes, des opportunités d'affaires indépendantes de l'entrepreneur, sont présentes sur un marché et attendent d'être repérées. Dans cette approche, seules certaines personnes, les entrepreneurs, seraient en capacité de les détecter (Verstraete, Fayolle, 2005). Ainsi, la réussite entrepreneuriale dépendrait de la compétence des individus à les détecter d'une part, et à les exploiter d'autre part.

Enfin, *l'agir normatif* fait encore l'objet de développements actuels. En effet, les chercheurs du champ cherchent à démontrer de quelle manière l'intention de l'entrepreneur détermine un comportement qui peut être source de réussites ou d'échecs. De ce fait, à travers l'étude sur l'intentionnalité entrepreneuriale, il est recherché à prédire les comportements. Les recherches actuelles se basent essentiellement sur deux cadres de référence, à savoir le modèle de Shapero (1975) et le modèle du comportement planifié d'Ajzen (1991). Ces modèles s'appliquent à des comportements conscients. L'entrepreneur serait donc toujours conscient

⁸ JAZIRI, R., & PATUREL, R. (2010). Quels paradigmes sont pertinents pour la recherche sur le phénomène d'acadépreneuriat ? In *Colloque international sur l'Entrepreneuriat : à la recherche de la performance. De l'auto-entreprise à la PME partenariale*. p.6.

de ses actes. Ces approches doivent permettre de mieux comprendre les intentions pour prédire les comportements individuels.

L'ensemble des approches behavioristes, par les traits de personnalités ou par l'intentionnalité présentent l'avantage d'analyser les comportements et de les catégoriser dans une logique de réussite. Elles doivent permettre aussi de développer sans cesse de nouvelles stratégies d'accompagnement dans le champ de l'entrepreneuriat.

Ces approches comportementalistes envisagent donc la réussite comme la résultante d'un comportement adéquat, d'un profil type ou encore au recours aux bonnes compétences. Cependant elles ne s'intéressent que trop peu à la singularité de l'individu-entrepreneur, à ses dimensions affectives ou encore à sa trajectoire de vie professionnelle et personnelle. Les dimensions subjectives et émotionnelles de la réussite entrepreneuriale y sont ainsi rarement abordées.

Ces dernières années la recherche en entrepreneuriat a pu s'enrichir du développement des sciences cognitives. Dans ces approches cognitives, les chercheurs tentent de comprendre comment l'entrepreneur prend ses décisions et comment il agit. Pour cela, l'opportunité d'affaires n'a plus été seulement envisagée comme un élément indépendant à saisir sur le marché mais comme une réelle construction mentale de l'entrepreneur. En effet, à la fin des années 1990, les chercheurs ont commencé à la voir comme une construction mentale élaborée par les entrepreneurs, à partir d'éléments combinés de leur environnement. Ces éléments doivent être décryptés par l'entrepreneur pour leur donner un sens et pour construire une opportunité d'affaires. Ainsi l'entrepreneur est un individu en capacité de donner du sens aux informations auxquelles il a accès. Le sens donné à ces informations lui permet d'identifier des opportunités à construire. On comprend dès lors, que cette interprétation des informations préalablement identifiées, fait appel tant aux compétences et aux connaissances de l'entrepreneur, qu'à ses expériences et à sa subjectivité. C'est ainsi que dans une acception similaire à la construction du sens de Weick (1999), l'opportunité d'affaires a été étudiée sous l'angle des représentations. Il est important de noter que les représentations restent des interprétations individuelles. Ainsi, les individus donneront un sens différent aux opportunités identifiées. Certains seront ainsi capable de décrypter les informations disponibles et d'autres seront en incapacité d'y voir la moindre opportunité. Dans cette optique, **les recherches sur l'opportunité d'affaires ont permis de passer d'une logique de l'action indépendante de l'entrepreneur, à des approches de l'action entrepreneuriale consécutives à la**

compréhension de l'entrepreneur. Schmitt (2015) qualifie cette approche « *d'agir cognitif* ». Par *l'agir cognitif*, les chercheurs du champ tentent de comprendre les processus cognitifs de la décision entrepreneuriale. Ils ont mis en évidence la structuration de la pensée de l'entrepreneur. L'étude de l'opportunité d'affaires permet de mieux percevoir les interactions de l'entrepreneur avec son contexte c'est-à-dire avec son environnement et avec les parties prenantes de l'organisation (Mason, Brown, 2013). L'opportunité d'affaires est donc le lien qui unit l'entrepreneur à son contexte.

Cependant si l'opportunité d'affaires est désormais envisagée comme le résultat de l'interaction entre l'entrepreneur et son contexte, la compréhension des mécanismes cognitifs ne peut omettre l'étude de la vision entrepreneuriale (Filion, 1991, 2004). La vision entrepreneuriale est un élément central pour la compréhension des processus de décisions et d'actions des entrepreneurs. C'est à partir de cette vision construite que l'entrepreneur est capable d'élaborer le futur qu'il souhaite conquérir. Pour comprendre la vision entrepreneuriale, il est donc nécessaire de s'intéresser à la perception du futur de l'entrepreneur. Il s'agit de comprendre les projections qui guident les actions entrepreneuriales, non plus dans une perspective présente mais liées à un futur désiré et qui conditionnent ses actions à chaque instant (Schmitt, 2012). Ainsi la vision entrepreneuriale peut être considérée comme un idéal pour lequel l'entrepreneur se met en action (Creplet, Mehmanpazir, 2008). La pensée projective de l'entrepreneur est liée à ses capacités de conception (Schmitt, Rosker, 2015). Terssac (1996) différencie la capacité conceptuelle de l'entrepreneur de la réalisation. Cependant la conception est à relier aux capacités créatives de l'individu (Joas, 1996). Loin, d'être une capacité exceptionnelle, la conception est une compétence acquise et fréquemment présente chez les entrepreneurs qui sont disposés à « *changer une situation existante en une situation préférée* » (Simon, 1991). En ce sens, l'entrepreneur a la capacité à créer des images mentales et à les agréger pour construire un champ des possibles (Schmitt, 2015). Les entrepreneurs élaborent ces possibilités grâce à l'élaboration d'hypothèses qui combinées, leur permettent de former un scénario mental (Schmitt, Fick, Laurent, 2007). Ce mode d'élaboration mentale part du futur pour aller vers le présent, de façon récursive (Cazes, 1986) dans le but de construire une action présente à réaliser. Les actions des entrepreneurs menées dans le présent sont liées à ses représentations. Elles dépendent de leur capacité de problématisation (Schmitt, Filion, 2009).

Un projet entrepreneurial est donc une construction mentale qui s'explique par la relation que l'entrepreneur entretient avec le monde par ses actions (Schmitt, 2015). L'approche cognitive de l'entrepreneuriat se distingue par sa logique séquentielle. Cette

approche, si elle permet de mieux comprendre comment l'entrepreneur prend ses décisions et de quelle manière il construit sa vision, elle n'étudie que trop peu l'influence de l'expérience de vie de l'entrepreneur sur sa décision d'entreprendre. En ce sens, **si elle permet de mieux comprendre quels processus cognitifs l'entrepreneur emprunte pour développer son projet et pour réussir à piloter son entreprise, elle ne tient pas compte de l'influence de la trajectoire de vie de l'entrepreneur. Se pose alors légitimement la question de savoir si l'entrepreneur est seulement un individu doté de capacités cognitives lui permettant de développer des constructions mentales, ou si sa trajectoire de vie, son milieu social ou familial par exemple n'influence pas ces constructions.** L'approche cognitive permet néanmoins de considérer l'entrepreneur en tant qu'individu comme un élément majeur de la réussite entrepreneuriale.

L'étude des représentations des entrepreneurs a été essentiellement envisagée par les approches cognitivistes. Les représentations sont considérées comme des constructions mentales liées à des apprentissages en lien avec les expériences des sujets. Elles sont alors tout autant envisagées comme des constructions sociales et individuelles. L'influence de la trajectoire de vie n'est pas envisagée. Dans cette approche, le sujet entrepreneur développerait ses représentations à partir d'une somme d'apprentissages acquis au cours de ses expériences professionnelles. Néanmoins, il semble que la personnalité d'un individu ne puisse pas se résumer à sa seule vie professionnelle. Il est légitime de s'interroger sur l'influence de son vécu dans l'élaboration de l'ensemble de ses représentations du monde. A ce titre, il est possible de s'interroger sur l'apport possible des approches psychodynamiques dans l'étude des représentations des entrepreneurs.

Kets de Vries et Miller (1984 ; 1988) ont mis en évidence l'influence de la vie psychique du dirigeant sur la manière dont il organise et manage son entreprise. Ils considèrent ainsi par exemple que les névroses du dirigeant se transmettent à l'organisation dans son ensemble. Elles influencent la structure même de l'organisation et le mode de management adopté. En ce sens, il est naturel de s'interroger sur l'influence de la vie psychique du dirigeant dans l'élaboration de ses représentations. Cela n'est pas pris en considération par les approches cognitivistes.

Ce bref rappel sur les différents courants de la recherche en entrepreneuriat, nous permet de mieux appréhender dans quelle mesure la discipline a progressivement évolué d'une vision économique à une logique plus psychologique et cognitive centrée sur l'entrepreneur lui-même. La discipline envisage l'entrepreneur dans une approche cognitiviste. La vie psychique, les désirs, les fantasmes ou les complexes n'y sont que très rarement traités. Il apparaît donc que les approches psychodynamiques pourraient apporter des éclairages sur la personnalité des entrepreneurs et des propriétaires dirigeants en tenant compte de leur trajectoire de vie.

1. ELABORATION DE LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE ET DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Notre thème de recherche a émergé au fur et à mesure des nombreuses discussions, observations, interrogations qu'ont permis les rencontres avec des propriétaires dirigeants d'une part, et des nombreux échanges avec le Professeur Olivier Babeau d'autre part.

Au cours de notre carrière, nous avons toujours occupé une fonction de conseil auprès d'entrepreneurs. Cela implique que nous n'étions pas membres de ces organisations. Pourtant au sens de Freeman (1984), notre position pouvait être assimilée à celle d'une partie prenante, d'autant plus que nos fonctions nous ont bien souvent conduit à nous intéresser à la stratégie de ces organisations. Néanmoins, nous ne sommes pas intervenus quotidiennement dans les organisations sujettes à nos observations. En ce sens, **nous avons, tout d'abord, mené une observation non-participante** qui nous a permis de formaliser des interrogations et des hypothèses sur les représentations de la réussite des propriétaires dirigeants.

Les éléments issus de ces observations sont les suivants :

- Lorsque l'entrepreneur traverse une période difficile sur le plan personnel, l'entreprise se trouve très régulièrement et rapidement en difficulté.
- Réciproquement, lorsque l'entreprise connaît quelques difficultés qui peuvent remettre en cause sa pérennité, l'entrepreneur semble voir émerger dans sa vie personnelle un certain nombre de difficultés.
- Lorsque l'entrepreneur parle de son entreprise, nous fûmes régulièrement surpris de l'intensité émotionnelle qui se dégage de son discours.
- Cette intensité semble interdire l'échec chez ces individus.
- Au détour de confidences d'entrepreneurs, nous avons été régulièrement marqués par leur sentiment de solitude même lorsqu'ils sont objectivement très entourés.

Notre observation nous a permis de construire quatre hypothèses par abduction. Nous avons rapproché nos hypothèses de la littérature afin d'avoir un indice sur leur pertinence.

Il est possible de résumer notre démarche dans le tableau ci-après :

L'ensemble des vérifications qui ont été réalisées peut se résumer par le tableau suivant :

**FIGURE 4. CONSTRUCTION DE QUESTIONNEMENTS PAR ABDUCTION
ET COMPARAISON A LA LITTERATURE**

Observation non participante	Questionnements construits par abduction	Corroboration avec la littérature
L'entrepreneur est marqué par sa vie personnelle dans ses choix professionnels et entrepreneuriaux. Une instabilité personnelle influence négativement le développement de l'entreprise	<u>Questionnement 1 :</u> La trajectoire de vie du propriétaire dirigeant influence son projet entrepreneurial.	Kets de Vries (1985, 1991,1996) Wolf-Ridgway (2010) Bernard (2008)
Une relation forte marquée par une intensité émotionnelle. Soupçon que l'entreprise soit envisagée comme une composante identitaire de l'entrepreneur.	<u>Questionnement 2 :</u> Le propriétaire-dirigeant entretient une relation émotionnelle et affective avec son entreprise.	Kets de Vries (1985, 1991, 1996) Wolf-Ridgway (2010) Verstraete (2003)
L'entrepreneur crée ainsi qu'il pérennise son organisation au contact de son entourage.	<u>Questionnement 3 :</u> Les représentations du propriétaire-dirigeant sont influencées par son environnement personnel, professionnel et par sa trajectoire de vie.	Schmitt (2012, 2015) Larson et Starr (1992) Berger et Luckmann (1986) Francq (1996)
Soupçon de besoin de reconnaissance et de besoin de réussite	<u>Questionnement 4 :</u> Le propriétaire-dirigeant est animé par un désir de reconnaissance qui conditionne sa réussite ou son échec.	Saint Pierre et Cadieux (2011) Bouhaouala (2007)

La construction de ces hypothèses par l'observation et l'étude de la littérature nous a conduit à formuler **la problématique de recherche suivante** :

Comment la trajectoire de vie du propriétaire dirigeant influence-t-elle la représentation de son rapport à l'entreprise et sa relation à la réussite ?

L'intérêt de cette recherche réside dans une meilleure compréhension de l'influence de la trajectoire de vie du propriétaire dirigeant sur la représentation de son rapport à l'entreprise et sa relation à la réussite.

Elle favorisera une meilleure compréhension de la relation que le propriétaire dirigeant entretient avec son entreprise, ses représentations et le sens qu'il donne à la réussite entrepreneuriale.

2. ANCRAGE THEORIQUE

Si les auteurs ont trouvé un consensus sur la définition de l'entrepreneur (Verstraete, 2004), il n'en est pas de même pour l'appréhension du propriétaire dirigeant. Il est possible de se rapprocher d'une meilleure compréhension de cette typologie d'acteurs par la théorie des droits de propriété.

Cette théorie a été édifée sur le principe que la détention de droits de propriété est une modalité essentielle à toute initiative individuelle. Parmi les premières bases conceptuelles de cette théorie, il est possible de se référer au philosophe Locke (1690). Il estime que les droits de propriétés des individus sont composés de leurs vies, leurs pensées, leur liberté et leurs biens. Cette base philosophique libérale de la propriété est importante car elle permet de considérer que l'homme est propriétaire de son travail mais aussi des fruits de son activité professionnelle. Plus tard, les économistes classiques vont légitimement s'intéresser à cette notion. Smith (1776), par exemple, fondera une partie de son corpus théorique sur le principe que les interventions des Etats sont immorales car elles portent atteintes aux droits de propriété. Pour Say (1841) toute limitation de l'usage de la propriété est une atteinte aux droits individuels de propriété. Enfin, Ricardo (1772-1823) considère que seule la détention du capital définit l'entrepreneur. En disposant du capital, l'entrepreneur prend des risques. Cela lui confère le droit de prendre les décisions essentielles. Ricardo, envisage l'entrepreneur comme possédant tout à la fois le capital et une fonction de direction. Il est sans doute possible d'y voir ici **l'esquisse de la définition du propriétaire dirigeant.**

Cette théorie permet de mieux comprendre comment un type de droit de propriété influence un acteur déterminé. Les droits de propriétés ont pour fonction principale d'inciter les acteurs à créer, à conserver et à gérer des actifs et des ressources. Ainsi, un individu qui innove sera d'autant plus encouragé à innover, qu'il percevra les profits potentiels de ses inventions (Amann, 1998). Cette approche est généralisable à toute activité créatrice de valeur. La détention d'un droit de propriété va donc influencer l'allocation et l'utilisation des ressources dans l'entreprise mais aussi les rapports avec les autres individus d'une même communauté. Il est essentiel de comprendre les conséquences de cette influence sur l'entreprise elle-même. **D'une part, la détention de droit de propriété par un dirigeant potentiel va influencer la manière dont il va gérer cette entreprise, et d'autre part, elle va conditionner ses rapports avec les autres membres de l'organisation.**

En ce sens, le droit de propriété peut être rapproché de la définition qu'en donne Demsetz (1967) : « ... les droits de propriété permettent aux individus de savoir a priori ce qu'ils peuvent espérer raisonnablement dans leurs rapports avec les autres de la communauté pour agir d'une certaine manière et attendre de la société qu'elle interdise à autrui d'interférer avec ses propres activités, à condition qu'elles ne soient pas prohibées ». Ainsi les droits de propriétés conditionnent les rapports entre les individus d'une même communauté. A l'échelle d'une entreprise, les droits de propriété détenus par les actionnaires leur donnent une place particulière dans l'entreprise. Mais les droits de propriété influencent aussi un rapport sur la chose détenue. La définition qu'émettent Furubotn et Pejovich (1972) nous éclaire sur ce sujet : « les droits de propriété ne sont pas des relations entre les hommes et les choses, mais des relations codifiées entre les hommes et qui ont un rapport à l'usage des choses... ». Cela implique que **la détention de titres de propriété dans une entreprise va induire une relation entre ce détenteur de capital et cette entreprise.**

Par la théorie des droits de propriété il y a donc une double dimension relationnelle à analyser : celle entre le propriétaire de titres et les autres membres de l'organisation mais aussi le rapport entre ce détenteur de capital et son entreprise. Enfin, la détention de titres de propriété influe sur la manière dont l'entreprise est dirigée. **Le propriétaire dirigeant ne peut donc pas être considéré de la même manière qu'un dirigeant salarié ni comme seulement un détenteur de capital. Il est tout à la fois propriétaire de titres de propriété et dirigeant.**

En effet, le propriétaire dirigeant entretient une relation particulière avec son entreprise. Verstraete (2004) considère que le phénomène entrepreneurial est inclus dans une relation entrepreneur-organisation. Kets de Vries (1985, 1991, 1996) considère quant à lui que l'organisation est le prolongement de l'entrepreneur. Il semble alors utile de s'interroger sur la manière dont le propriétaire dirigeant considère son entreprise. **Représente-t-elle un objet ou la relation qu'il entretient avec elle, le conduit il à la considérer comme un sujet ?**

La question semble d'autant plus pertinente lorsqu'elle est rapprochée de la théorie de l'acteur de réseau développée par Callon et Latour en 1988. Fondateurs de la sociologie de la traduction, ces deux auteurs vont tenter de reconsidérer le fait scientifique et humain en fonction de la multiplicité des relations qui le constituent. Ils développent l'idée que les relations ne sont pas seulement gouvernées par des acteurs humains. Il existe aussi selon eux des « *acteurs non humains* ». Par exemple, ils considèrent que l'homme peut entretenir une relation avec une machine ou une technologie. A plus forte raison, la théorie de l'acteur de réseau nous conduit à envisager une relation entre le propriétaire dirigeant et son entreprise alors considérée comme un acteur non humain.

La nature de cette relation est largement influencée par les représentations que l'entrepreneur développe envers son entreprise (Bornard, 2007). L'étude des représentations est particulièrement envisagée dans le domaine de la psychologie sociale. Cette discipline pense le social comme relié aux propriétés cognitives des individus. Durkheim (1912) pose les bases des représentations collectives et les distingue des représentations individuelles. L'approche cognitive ne considère que les propriétés structurales des représentations. « **De manière générale, on entend par « représentation » la structure formée des croyances, valeurs, opinions concernant un objet particulier et de leurs liens d'interdépendance** (J.P. Codol, 1989)⁹. Les approches cognitives envisagent les représentations comme des constructions mentales liées aux apprentissages du sujet.

Néanmoins ces approches cognitives des représentations ne tiennent pas compte des désirs et des affects des individus. Green (1982) considère les représentations individuelles à l'aune des désirs et des affects. Ces désirs et ces affects prennent naissance dans l'histoire de vie du sujet. **Il est donc tout à fait légitime de s'interroger de l'influence de la trajectoire de vie sur la formation des représentations individuelles.** Une représentation est toujours la conséquence d'une interprétation. Cette interprétation peut être la conséquence de la manière dont le sujet perçoit sa trajectoire de vie et ses expériences passées. En ce sens, si l'approche cognitive est majoritairement utilisée par de nombreux chercheurs, l'approche psychodynamique semble pertinente dans l'étude des représentations des propriétaires dirigeants.

⁹ Cité par BORNARD, F. (2007), La représentation de l'objet Entreprise par son créateur : quelles influences sur le processus entrepreneurial ? p. 67.

De plus, les études portant sur la réussite des propriétaires dirigeants ont particulièrement investigué l'influence des motivations individuelles sur la performance de l'organisation. St Pierre et Cadieux (2011) envisagent l'étude de la performance entrepreneuriale des propriétaires-dirigeants de PME sous trois dimensions et en lien avec leurs objectifs personnels poursuivis à savoir : la performance personnelle, la performance économique et la performance durable. Cette proposition est le fruit d'une synthèse de la littérature qui indique que les entrepreneurs poursuivent à la fois des objectifs personnels, économiques et durables. La performance personnelle poursuivie par les propriétaires dirigeants regroupe des indicateurs tels que le niveau de reconnaissance sociale, le développement du patrimoine personnel, la qualité de vie, l'autonomie et l'indépendance. **Cependant si les auteurs se sont penchés sur la relation entre les objectifs personnels et les critères de réussite personnels des propriétaires dirigeants, rien ne transparait sur l'influence de la trajectoire de vie sur la représentation de leur rapport à l'entreprise dirigée, ni sur leur relation à la réussite.**

Si les représentations sont majoritairement envisagées comme la conséquence d'un processus cognitif, elles sont aussi conditionnées par les désirs et les affects des individus. C'est la raison pour laquelle quelques pionniers ont tenté d'appliquer l'approche psychanalytique dans les organisations dans le but de mieux comprendre la vie inconsciente des acteurs dans l'entreprise.

L'utilisation de la théorie psychanalytique permet d'augmenter « *le pouvoir explicatif des études des organisations et de la gestion* »¹⁰ car elle propose une ouverture sur les dynamiques inconscientes des phénomènes en présence (Arnaud, 2012 ; Gabriel, 1999). Bien entendu, une telle approche demande aux gestionnaires de reconnaître la présence de tels phénomènes inconscients dans les organisations et de s'ouvrir à des formes de pensées innovantes dont ils ne sont pas coutumiers (Coutu, Driver, Jones, 2010). Mais cet effort d'ouverture de la pensée sur les mécanismes intangibles de la vie des organisations est précieux à plus d'un titre. Il permet de mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation, tout en proposant de nombreuses mises en œuvre pratiques (Gabriel, Carr, 2002).

¹⁰ ARNAUD, G. (2012). The contribution of psychoanalysis to organization studies and management: An overview. *Organization Studies*, 33(9), p 1123.

L'application de la psychanalyse dans le champ organisationnel prend en compte les phénomènes inconscients des actions menées dans l'entreprise. Dans cette approche, **la dimension invisible des organisations est autant digne d'intérêts que les éléments émanant d'une réalité visible et tangible** (Huffington, Amstrong, Halton, Hoyle, Pooley, 2004 ; Brown, 1997).

Il est notable que les membres d'une organisation n'utilisent pas toujours de manière optimale toutes les ressources de leur entreprise dans la réalisation de leurs missions. Ils semblent parfois prisonniers de scénarios préconçus par leur propre psyché (Arnaud, 2012). En reconnaissant la subjectivité des acteurs, **le caractère unique de chaque individu, sa trajectoire de vie et en abordant les dynamiques émotionnelles ou motivationnelles en présence dans les entreprises, la psychanalyse propose de nouveaux modèles explicatifs de la vie des organisations** (Gabriel, Carr, 2002 ; Hirschhorn, Neumann, 1999).

Pourtant si ces chercheurs reconnaissent l'intérêt du recours à l'approche psychanalytique dans l'étude des organisations, ils sont peu nombreux à avoir appliqué cette approche auprès des propriétaires dirigeants ou des entrepreneurs.

Kets de Vries (1977) est le seul à avoir mené une analyse complète d'un dirigeant d'entreprise, ce qui lui permis de fonder une véritable théorie de psychodynamique du propriétaire dirigeant. Wolf Ridgway (2010) s'intéresse à l'analyse du discours des dirigeants sur la présentation de soi, par la psychodynamique du travail. Dans son étude sur les représentations de la relation qu'entretient l'entrepreneur avec son entreprise, Bornard (2007) réaffirme le rôle de la projection des désirs de l'entourage de l'individu sur la réussite de son projet. Elle conclut son travail doctoral par le prolongement suivant :

« ... si l'on applique l'effet « Pygmalion » (Rosenthal, Jacobson, 1971) démontrant l'influence du préjugé de l'enseignant sur les résultats obtenus par ses élèves, à la relation créateur-professionnel de la création, le rôle inconscient des interlocuteurs du créateur pourrait être déterminant, d'autant plus dans une relation inscrite dans la durée, comme l'est la relation d'accompagnement »¹¹ . Ce mécanisme de projection de désir semble particulièrement prometteur dans l'étude de l'influence des trajectoires de vie des propriétaires dirigeants sur la représentation de leur rapport à l'entreprise et de leur relation à la réussite. Ces auteurs démontrent donc tout l'intérêt du recours de cette approche dans l'étude des représentations.

¹¹ BORNARD, F. (2007). *La représentation de l'objet Entreprise par son créateur : quelles influences sur le processus entrepreneurial ?* (Doctoral dissertation, Université Savoie Mont Blanc), p. 299.

3. DESIGN DE LA RECHERCHE

3.1. L'APPROCHE EPISTEMOLOGIQUE

Cette recherche vise à étudier les représentations de la réussite des propriétaires dirigeants et de leur rapport à l'entreprise à partir de la théorie psychanalytique. **Précisons, qu'il ne s'agit pas dans cette recherche de pratiquer la psychanalyse mais d'avoir recours à la théorie psychanalytique dans l'interprétation des résultats de cette recherche.**

De ce fait, elle doit nécessairement s'intéresser au psychisme, à l'histoire de vie des propriétaires dirigeants. La réalité telle que nous l'envisageons, est considérée comme propre à chaque sujet interrogé. Nous admettons ainsi qu'elle ne peut pas être indépendante des personnes rencontrées. Dans cette perspective, nous pensons que la réalité est dépendante des représentations des acteurs interrogés. La dimension ontologique de notre recherche peut donc être qualifiée de **non-essentialiste**.

Ainsi, la perception de la réalité dépend des expériences de chacun, de nos capacités cognitives et des relations que nous entretenons avec notre environnement. La connaissance qui émane de nos perceptions individuelles nous est donc propre et singulière, à la fois changeante et instable (Tsoukas, Chia, 2002). De ce point de vue, la connaissance ne peut pas être considérée comme externe et indépendante aux sujets. Notre raisonnement épistémique est donc **relativiste** par nature.

Notre recherche doit donc considérer les individus comme singuliers, uniques par leurs expériences et par leurs histoires de vie. Les expériences permettent à tout être humain d'évoluer constamment. Cela implique que les connaissances émergentes sont donc toujours changeantes et instables car elles évoluent au gré des découvertes des sujets interrogés. De ce fait, les connaissances que nous nous apprêtons à découvrir ne peuvent pas être considérées comme probables mais comme convenables. Pour être viables, elles devront être parfaitement adaptées aux situations étudiées, ce qui nous demandera d'expliquer correctement les finalités de notre recherche. Dans cette perspective, la viabilité des connaissances s'analysera par **adéquation**.

Enfin, nous espérons que les connaissances produites par cette recherche nous permettront de mieux comprendre les imbrications des relations humaines, des sujets et de notre objet de

recherche. En ce sens, nous formons le désir que nos travaux puissent mieux nous éclairer sur le fonctionnement des propriétaires dirigeants et sur les actions pour la société dans son ensemble. En ce sens, les effets des connaissances produites seront analysés dans une **dimension performative**.

Notre réflexion ontologique, épistémique, méthodologique et axiologique, **nous conduit à inscrire nos travaux dans une orientation épistémologique interprétativiste**.

3.2. L'APPROCHE METHODOLOGIQUE

Nous avons mené nos travaux en poursuivant une démarche compréhensive d'un phénomène et en permettant aux répondants de s'exprimer librement. L'approche qualitative permet l'émergence de connaissances valables (Ghiglione, Blanchet, 1991). Elle permet de saisir derrière les discours, des indices qui illustrent toute la subjectivité des acteurs. Nous cherchons bien à percevoir la subjectivité des acteurs, qui dans le cadre de notre recherche, inclus une part psychique inconsciente difficilement quantifiable. Pour ces raisons, **notre recherche est conduite selon une approche qualitative**.

Cette recherche a débuté par une phase d'observation non participante qui a permis de formuler des questionnements. Ensuite, la littérature a été consultée pour envisager les conséquences possibles de ces observations préliminaires. Cette phase de la recherche a permis de formuler une règle générale selon laquelle : « *Le propriétaire dirigeant dispose d'une personnalité qui influence ses représentations de la réussite et son rapport à l'entreprise dirigée* ». Il fallait ensuite confirmer ou infirmer cette règle pour lui donner un caractère général. C'est à ce moment précis qu'intervient la phase d'entretien. Il a été élaboré un guide d'entretien à partir de ces observations et des éléments de littérature.

Il a été mené 44 entretiens semi directifs de propriétaires dirigeants. L'ensemble de ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits ce qui représentent 222 pages et 42 heures. **La méthodologie de recherche utilisée pour l'analyse et le traitement des résultats suit une l'approche de la théorie enracinée**. Cela permet de faire émerger de nouvelles données.

L'analyse des résultats a été effectuée en quatre étapes et deux méthodologies ont été mobilisées¹².

Phase 1 : Tout d'abord, nous avons mené une analyse qualitative dont la présentation des résultats est inspirée d'une grille de Gioia (2012). Cela a permis de faire émerger des analyses de 1^{er}, de 2^{ème}, de 3^{ème} et de 4^{ème} niveaux. Ces liens entre les quatre types de données émergentes ont permis d'effectuer des rapprochements par l'analyse du discours des répondants. Ces analyses ont ensuite été rapprochées des théories psychanalytiques et psychodynamiques. Néanmoins, une telle interprétation à posteriori ne peut être valable sans les vérifications d'usage. Ceci justifie donc les trois étapes suivantes de la méthodologie.

Phase 2 : La deuxième étape de ce traitement des données a été réalisée par une analyse lexicale du discours des répondants sous Alceste. L'intérêt a été de repérer les différents éléments du discours des propriétaires dirigeants et de les rapprocher de l'analyse menée en phase 1.

Phase 3 : La troisième étape a de nouveau consisté à écouter l'ensemble des enregistrements des récits des répondants. L'ensemble de ces récits a été réécouté selon la technique de l'écoute flottante. Cette technique permet de ne pas diriger son attention sur le contenu même du récit mais sur sa signification inconsciente pour le répondant. Afin de s'assurer de la pertinence de notre écoute flottante, cette étape a été menée en duo avec une psychanalyste praticienne en cabinet libéral. Elle a permis d'affiner les éléments d'analyses obtenus dans les phases 1 et 2.

Phase 4 : A l'issue de ces trois premières phases nous avons été en mesure d'élaborer un modèle interprétatif de l'influence des trajectoires de vie des propriétaires dirigeants sur la représentation de leur rapport à l'entreprise et de leur relation à la réussite. Néanmoins, de telles interprétations émises ne peuvent acquérir un caractère scientifique que si elles sont validées par les répondants.

En effet, Etchegoyen (2005) rappelle que pour être valable l'interprétation psychanalytique proposée par l'analyste doit pouvoir être réfutée par le patient. De ce fait, la réaction du patient face à l'interprétation proposée est souvent très concrète et se solde par une approbation ou une désapprobation.

¹² Une synthèse schématique de l'approche méthodologique poursuivie peut être consultée au chapitre 4 de cette thèse, p 236.

Précisément cette capacité de réfuter les interprétations proposées du patient, leur confère une logique scientifique contrairement aux considérations de Popper (1972) au sujet de la psychanalyse.

Cette recherche ne s'exorera donc pas de consulter les propriétaires dirigeants interrogés pour valider ou réfuter les interprétations proposées.

Il a donc été procédé à une deuxième série d'entretiens auprès de 15 propriétaires dirigeants et dans le but de leur proposer les interprétations émises. L'objectif fût alors de valider ou d'invalider les interprétations proposées.

4. ARTICULATION DE LA THESE

La première partie propose une revue de littérature qui met en évidence l'importance des motivations personnelles des propriétaires dirigeants dans leurs attentes de réussite et dans le rapport qu'ils développent avec leur entreprise. La littérature a confirmé que leurs représentations de la réussite sont intimes et personnelles. Ces représentations sont influencées par tous les apprentissages acquis par les individus au cours de leur vie.

Le premier chapitre permet de circonscrire par la littérature les motivations des propriétaires dirigeants et de distinguer les notions de performance et de réussite. Il y est tout d'abord souligné l'influence de la motivation sur le projet d'entreprise. Ensuite il y est exposé l'influence des motivations individuelles sur les attentes de réussite du projet d'entreprise. Ces attentes de réussites des propriétaires dirigeants sont tout autant conditionnées par leurs représentations de la réussite que par la relation qu'ils entretiennent avec leur entreprise.

Le deuxième chapitre, s'intéresse donc aux représentations. Il y est distingué les représentations individuelles, des représentations collectives. Il y est exposé que si les représentations ont été étudiées sous l'angle cognitiviste, il est aussi souhaitable de tenir compte des affects et des désirs des sujets dans la construction de leurs représentations. Il a été ensuite exposé les éléments de littérature sur la relation entretenue par le propriétaire dirigeant avec son entreprise.

Pour terminer cette première partie, **le troisième chapitre** aborde logiquement l'intérêt de la prise en compte des trajectoires de vie des propriétaires dirigeants. Pour cela, il y est exposé les travaux d'orientations psychodynamiques sur les propriétaires dirigeants et les entrepreneurs et il y est démontré leurs intérêts dans une recherche sur les représentations.

La deuxième partie de cette thèse est consacrée à la présentation d'une étude empirique dont l'objectif est de mettre en évidence l'influence de la trajectoire de vie du propriétaire dirigeant sur la représentation de son rapport à l'entreprise et de sa relation à la réussite.

Le quatrième chapitre est consacré à la description du design de cette thèse. Tout d'abord il y est exposé la démarche épistémologique poursuivie. Ensuite, il y est exposé les méthodologies employées pour collecter et analyser les données issues des entretiens menés auprès des propriétaires dirigeants. Ce chapitre permet de positionner cette recherche selon les méthodes de la théorie enracinée.

Le cinquième chapitre présente les résultats issus de trois analyses qualitatives. La première expose les données qui ont émergées de l'analyse de Gioia. La deuxième propose une analyse lexicale des données récoltées grâce au logiciel Alceste. La troisième, décrit les modifications qui ont été obtenues dans les résultats à la suite d'une écoute des récits des répondants selon la technique de l'attention flottante. Enfin, l'ensemble de ces interprétations a été exposé au tiers des répondants ce qui nous a permis d'affiner encore nos résultats.

FIGURE 5. ARTICULATION DE LA THESE

Introduction générale

Partie 1

Les enjeux d'une relation complexe entre les propriétaires dirigeants, leurs représentations de la réussite et de leur entreprise

Chapitre 1. L'influence des motivations des propriétaires dirigeants dans leurs attentes de réussite

Chapitre 2. Les représentations des propriétaires dirigeants de leur relation à l'entreprise

Chapitre 3. L'intérêt du recours aux approches psychodynamiques dans l'étude des trajectoires de vie des propriétaires dirigeants

Partie 2

L'influence de la trajectoire de vie du propriétaire dirigeant sur la représentation de son rapport à l'entreprise et sa relation à la réussite

Chapitre 4. Design de la recherche : positionnements épistémologiques et méthodologiques

Chapitre 5. Analyse des résultats : l'influence de la trajectoire de vie du propriétaire dirigeant sur la représentation de son rapport à l'entreprise et de sa relation à la réussite

Conclusion générale

**PREMIERE PARTIE : LES ENJEUX D'UNE RELATION COMPLEXE
ENTRE LES PROPRIETAIRES DIRIGEANTS, LEURS
REPRESENTATIONS DE LA REUSSITE ET DE LEUR ENTREPRISE**

CHAPITRE 1 – L'INFLUENCE DES MOTIVATIONS DES PROPRIETAIRES
DIRIGEANTS DANS LEURS ATTENTES DE REUSSITE

CHAPITRE 2 – LES REPRESENTATIONS DES PROPRIETAIRES DIRIGEANTS DE
LEUR RELATION A L'ENTREPRISE

CHAPITRE 3 – L'INTERET DU RECOURS AUX APPROCHES
PSYCHODYNAMIQUES DANS L'ETUDE DES TRAJECTOIRES DE VIE DES
PROPRIETAIRES DIRIGEANTS

INTRODUCTION DE LA PARTIE I

*Cette étude débute par un **CHAPITRE 1** qui propose de mieux comprendre l'influence des motivations des propriétaires dirigeants dans leurs attentes de réussite. Son objectif est d'appréhender le rapport entre les objectifs personnels du propriétaire dirigeant, ses motivations et ses attentes de réussite. Il débute par une recherche de définition du terme de propriétaire dirigeant. Ce sujet d'étude étant tout à la fois actionnaire et dirigeant de son entreprise, il est nécessaire d'aborder les logiques motivationnelles des managers et celles des propriétaires. Enfin, nous exposons le lien entre les objectifs personnels des propriétaires dirigeants et les attentes de réussite. Il est possible de considérer que les objectifs personnels des propriétaires dirigeants se fondent sur leurs représentations. Celles-ci conditionnent leurs relations à leur entreprise.*

*Le **CHAPITRE 2** expose les éléments de la littérature sur les représentations des propriétaires dirigeants de leur relation à l'entreprise. Pour cela, il est essentiel de définir le concept de représentation. Les représentations sont-elles seulement individuelles ou conditionnées par le fait social ? Les approches sur les représentations sont regroupées en deux courants : une approche cognitiviste et une psychodynamique. Les études sur les représentations de la relation du propriétaire dirigeant à son entreprise sont très peu nombreuses dans la littérature et ont été menées en suivant l'approche cognitiviste. Pourtant l'approche psychodynamique des représentations pourrait permettre de mieux comprendre l'influence des trajectoires de vie des propriétaires dirigeants sur la formation des représentations du rapport à la réussite et de la relation à l'entreprise.*

*La formation des représentations individuelles est influencée par la trajectoire de vie des individus. Le **CHAPITRE 3** se propose de mieux appréhender l'intérêt du recours des approches psychodynamiques dans l'étude des trajectoires de vie des propriétaires dirigeants. Bien que rarement usité, il est exposé la richesse de ces approches dans la compréhension des représentations des entrepreneurs et des managers. Les travaux socio-analytiques menés sur les entrepreneurs et les dirigeants y sont rappelés et justifient l'intérêt du recours à ces approches dans le cadre de notre recherche.*

CHAPITRE 1. L'INFLUENCE DES MOTIVATIONS DES PROPRIETAIRES DIRIGEANTS DANS LEURS ATTENTES DE REUSSITE

INTRODUCTION DU CHAPITRE

Dans une première partie, ce chapitre définit le sujet de notre étude : le propriétaire dirigeant. Pour cela, il est utile de débiter par les théories classiques qui ont tout autant définies l'entrepreneur et le propriétaire actionnaire. Néanmoins ces premières tentatives de définitions semblent bien trop imprécises car elles ne se focalisent pas spécifiquement sur le propriétaire dirigeant. Il est donc pertinent de le circonscrire par la théorie des droits de propriété. Cela permet de comprendre dans quelle mesure les motivations et les objectifs personnels d'un dirigeant sont distincts de celles d'un propriétaire actionnaire. Le propriétaire dirigeant quant à lui, s'inscrit tout autant dans une dynamique actionnariale et managériale pour développer son activité.

Dans une deuxième partie, il est entrepris une étude de la littérature sur les motivations des entrepreneurs et des propriétaires dirigeants. Après avoir rappelé les éléments théoriques de base de la motivation humaine, il est envisagé de mieux appréhender les motivations et les objectifs personnels des propriétaires dirigeants. La littérature permet d'appréhender le lien entre les objectifs personnels poursuivis par les propriétaires dirigeants, leurs motivations et la performance de l'entreprise. Il est démontré que leurs objectifs personnels sont à l'image de leurs motivations et ils influencent la performance de l'entreprise. En ce sens, la performance est largement conditionnée par les objectifs personnels et intimes des propriétaires dirigeants. Les objectifs personnels sont quant à eux, une illustration de la manière dont ils perçoivent leur entreprise, et une image de leur rapport à la réussite. L'étude de la littérature sur les représentations s'avère donc nécessaire dans un prochain chapitre.

1. CIRCONSCRIPTION DE LA NOTION DE PROPRIETAIRE DIRIGEANT

Cette étude débute par la recherche de la définition du terme de propriétaire dirigeant. Ce sujet d'étude est complexe à définir car il se situe à la frontière de plusieurs disciplines des sciences de gestion. Il se situe tout autant dans le champ de l'entrepreneuriat que dans celui du management stratégique.

Dans cette perspective nous entamons par la circonscription du terme « *entrepreneur* » à partir des théories classiques (1.1.). Ensuite nous tenterons de mieux appréhender le terme de « *propriétaire dirigeant* » à partir de la théorie des droits de propriété (1.2.).

1.1.LA DEFINITION DE L'ENTREPRENEUR

Tenter de définir l'entrepreneuriat n'est pas chose aisée. En effet, aucun consensus n'existe sur la définition même du terme « entrepreneur ». Au contraire, l'étude de la littérature laisse apparaître une multitude de définitions évoluant au gré des époques de leurs énonciations.

Au XVI^e siècle, Savary définit l'entrepreneur comme « *un parfait négociant* »¹⁴. Il le considère comme un agent qui fait acte de commerce. En 1755, l'Encyclopédie d'Alembert et Diderot précise que l'entrepreneur est « *celui qui se charge d'un ouvrage ; on dit un entrepreneur de manufactures ou un entrepreneur de bâtiments* »¹⁵. Dans cette définition primaire, l'entrepreneur est considéré comme un acteur qui négocie et qui se dédie à une réalisation matérielle.

En 1755, Richard Cantillon invente le concept d'entrepreneur. Il est le premier à théoriser la véritable fonction de cet agent dans une économie de marché.

Pour lui, la détention du capital, comme le pouvoir de direction ne sont que secondaires. L'essentielle caractéristique de l'entrepreneur réside, selon lui, dans la prise de risque. Par cette prise de risque, l'entrepreneur agit dans un contexte d'incertitude. En effet, il ne peut pas connaître de manière certaine le niveau de l'offre et de la demande. Le prix représente un point d'équilibre entre l'offre et la demande. Comme les prix varient, les profits constitués par différence entre les prix de vente et les coûts de revient, varient eux-aussi. L'entrepreneur incapable de prévoir avec certitude la demande se trouve alors dans une position délicate et soumise aux aléas du marché.

¹⁴ SAVARY, J. (1726). Le parfait négociant, ou instruction générale pour ce qui regarde le commerce des marchandises de France, & des Pais Etrangers (Vol. 1). Jansons à Waesberge.

¹⁵ ALEMBERT, J.D., DIDEROT, D. (1755). Encyclopédie raisonnée des sciences, des arts et des métiers, Paris, Ed Briasson David, pp 732-733

Ainsi chez Cantillon, l'essence de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat est dans la prise de risque. Est entrepreneur tout individu qui, dans son activité productive, fait face à une incertitude, à un risque, notamment quant à ses revenus, et peu importe qu'il dispose ou non de capitaux. Il le considère comme le principal agent de la production, qui met en œuvre les opérations industrielles, indispensables à la création de produits. Il les impulse utilement pour tirer de la valeur de ces opérations. Cantillon surenchérit, en reconnaissant à l'entrepreneur sa capacité à anticiper la prise de risque mais aussi à analyser le marché.

Par ses idées, Cantillon accorde une place de choix à l'entrepreneur tant dans l'économie que dans la théorie économique.

Cette reconnaissance va nourrir les réflexions de Turgot ou Jean Baptiste Say. Toutefois chez Cantillon, le concept d'entrepreneur reste beaucoup plus précis mais aussi plus juste que chez ses deux épigones.

En effet, Turgot qualifie d'entrepreneur, uniquement l'homme industriel ne disposant pas de capitaux pour lancer son affaire et qui l'obtient d'un autre agent.

Jean Baptiste Say le considère quant à lui, comme un planificateur.

Aucun des deux ne saisit ce que Cantillon a compris et qui fait l'essence même de l'entrepreneuriat : **la prise de risque** consécutive à tout projet entrepreneurial.

D'autres définitions sont données par l'analyse classique. Adam Smith (1723-1790) définit l'entrepreneur par sa fonction principale et son objectif unique.

Selon lui, la fonction principale de l'entrepreneur est l'accumulation du capital. Son objectif unique réside en la bonne marche de son affaire. Sa définition de l'entrepreneur est intimement liée à la distinction qu'il opère entre les sources de revenus existantes. En effet, il distingue le profit, la source de revenus de l'entrepreneur, du salaire et de la rente. Le revenu de l'entrepreneur est donc lié à sa détention du capital. Adam Smith lie le profit de l'entrepreneur à son affaire. A la différence des salaires et des rentes, il n'est pas déterminé par l'état économique de la nation. Il dépend uniquement de la bonne ou de la mauvaise utilisation des capitaux détenus par l'entrepreneur. Adam Smith, identifie donc l'entrepreneur comme un des actionnaires voire comme l'actionnaire unique de l'entreprise.

Smith décompose le capital en deux classes : le capital fixe correspond à celui qui est détenu par les prêteurs et le capital circulant qui peut être détenu, emprunté ou employé par un homme d'affaires.

A l'instar d'Adam Smith, David Ricardo (1772-1823) considère que seule la détention du capital définit l'entrepreneur. En disposant du capital, l'entrepreneur prend des risques. Cela lui confère le droit de prendre les décisions essentielles. Ricardo, envisage l'entrepreneur

comme possédant tout à la fois le capital et une fonction de direction. L'approche de Riccardo peut finalement être rapprochée de la définition contemporaine du propriétaire dirigeant.

Pour Jean Baptiste Say (1767-1832), l'entrepreneur est celui « *qui entreprend de créer pour son compte, à son profit et à ses risques, un produit quelconque...* »¹⁶.

Il envisage l'entrepreneur comme un organisateur qui agit pour créer le cadre et les conditions optimales des facteurs de production. Le rôle de l'entrepreneur consiste donc à diriger et à organiser, mais aussi à prendre des risques.

Il est aussi pertinent de s'interroger sur la définition que les auteurs contemporains donnent au terme « *entrepreneur* ».

Schumpeter ne définit pas l'entrepreneur à partir du seul critère de preneur de risque. Pour lui, cet agent économique va amener des méthodes et de nouvelles combinaisons des facteurs de production qui seront créatrices d'innovations. Réaliser ces nouvelles combinaisons de facteurs de production revient à créer de nouveaux objets de consommation. L'entrepreneur doit être capable de percevoir les opportunités de marché, de trouver la manière de les exploiter et d'en tirer de la valeur. Il se distingue ainsi par sa capacité à appréhender le changement et à repérer des opportunités pour faire advenir quelque chose de nouveau. En ce sens, l'entrepreneuriat naît d'un élan créatif.

Tout comme Schumpeter, Kirzner lie le rôle de l'entrepreneuriat au changement. Mais si l'entrepreneur Schumpetérien impulse le changement, l'entrepreneur Kirznerien réagit à celui-ci. Pour Kirzner, l'entrepreneur se distingue par sa capacité à percevoir des opportunités que d'autres n'ont pas encore remarqué. L'entrepreneur fait preuve de vigilance. Il peut arriver que l'entrepreneur soit amené à innover mais uniquement dans le cas où il découvre une opportunité disponible.

D'inspiration Néo-Schumpétérienne, Leibenstein considère la firme comme une organisation composée d'individus différents en désaccord sur les objectifs. Deux activités se distinguent dans l'entreprise : la routine qui concerne le management et l'exceptionnel qui constitue la véritable fonction d'entrepreneur. Il développe la théorie de l'efficacité « *X* » qui envisage les inefficacités comme ne résultant pas uniquement d'un défaut d'allocation des facteurs de production. Il précise l'existence d'un facteur « *X* » différent des facteurs de production institutionnels (Capital et Travail) qui décrit l'efficacité ou l'inefficacité des entreprises.

¹⁶ SAY, J.B. (1841). Traité d'Economie Politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses. Paris Guillaumin, p 74.

Le premier facteur d'inefficience serait l'absence de pression. Selon lui, l'entrepreneur a pour mission de formuler une réponse créative à cette inefficience « *X* ». Pour cela il remettra en cause les lourdeurs bureaucratiques et la routine. Cette conception de l'entrepreneuriat est plus proche d'une définition de la motivation entrepreneuriale que d'une caractérisation formelle de l'entrepreneur.

Enfin, la Commission Européenne définit l'entrepreneur comme « *celui qui prend des risques, associe des ressources de manière cohérente et efficiente, innove en créant des nouveaux services, produits et procédés à long terme par la définition d'objectifs et matérialise des bénéfices au-delà de l'allocation courante des ressources* »¹⁷.

Ainsi pour l'ensemble de ces auteurs, l'entrepreneur se définit avec les caractéristiques suivantes :

- Une prise de risque
- Des compétences pour exercer des fonctions de direction.
- Des qualités pour organiser l'activité de l'entreprise.
- Une détention de capital.
- Une capacité à faire une bonne utilisation de ce capital.
- Une capacité à innover.
- Une capacité à combler des besoins

Les définitions énoncées par les auteurs classiques sont très hétéroclites. A l'exception de Ricardo, ces définitions ne tiennent pas compte du terme de « *propriétaire dirigeant* ». Ces approches ne permettent pas de circonscrire une définition du propriétaire dirigeant. Il convient donc désormais de le définir à l'aune de la théorie des droits de propriété (1.2.).

¹⁷ Définition extraite du Green Paper on European Entrepreneurship, publié en 2003, p 6.

1.2. PROPRIETAIRE DIRIGEANT ET THEORIE DES DROITS DE PROPRIETE

L'essor d'une société industrielle des années 1930 a conduit aux Etats Unis, Berle et Means (1932) à se pencher sur l'exercice du pouvoir dans les sociétés dans lesquelles les dirigeants sont salariés. Leurs études envisagent ainsi une séparation des fonctions de propriété, de celle de décision. Le **pouvoir managérial** exercé par les dirigeants se justifie par leurs connaissances et leurs compétences du domaine d'activité stratégique. Leurs rôles sont les suivants :

- Soutenir et gérer le développement de l'activité de la Société ou du Domaine d'Activité Stratégique qui leur a été confié ;
- Développer la valeur patrimoniale de la société ;
- Permettre le règlement de dividendes aux propriétaires.

Les dirigeants disposent donc **d'une fonction de direction**. Les propriétaires quant à eux, exercent **une fonction de contrôle** sur l'activité des dirigeants. Ce sont les propriétaires qui transmettent au dirigeant le pouvoir de gestion. Il est compréhensible que les intérêts des dirigeants et ceux des propriétaires soient parfois divergents.

Il semble donc légitime de **s'interroger sur la manière dont il est possible de définir le propriétaire dirigeant et de quelle manière il appréhende ces deux fonctions de décision et de contrôle**.

1.2.1. L'approche par la théorie des droits de propriété

Cette théorie permet de mieux comprendre comment un type de droit de propriété influence un acteur déterminé. Les droits de propriétés ont pour fonction principale d'inciter les acteurs à créer, à conserver et à gérer des actifs et des ressources. Ainsi, un individu qui innove sera d'autant plus incité à innover, qu'il percevra les profits potentiels de ses inventions (Amann, 1998). **La détention de droits de propriété encourage l'acte de création**.

Cette approche est généralisable à toute activité créatrice de valeur. La détention d'un droit de propriété va donc influencer l'allocation et l'utilisation des ressources dans l'entreprise mais aussi les rapports avec les autres individus d'une même communauté. Il est essentiel de comprendre les conséquences de cette influence sur l'entreprise elle-même.

D'une part, la détention de droit de propriété par un dirigeant potentiel va influencer la manière dont il va gérer cette entreprise, et d'autre part, elle va conditionner ses rapports avec les autres membres de l'organisation.

En ce sens, le droit de propriété peut être rapproché de la définition qu'en donne Demsetz (1967) :

*« ... les droits de propriété permettent aux individus de savoir a priori ce qu'ils peuvent espérer raisonnablement dans leurs rapports avec les autres de la communauté pour agir d'une certaine manière et attendre de la société qu'elle interdise à autrui d'interférer avec ses propres activités, à condition qu'elles ne soient pas prohibées ».*¹⁸

Ainsi les droits de propriétés conditionnent les rapports entre les individus d'une même communauté. A l'échelle d'une entreprise, les droits de propriété détenus par les actionnaires leur donnent une place particulière dans l'entreprise. Mais les droits de propriété influencent aussi un rapport sur la chose détenue. La définition qu'émettent Furubotn et Pejovich (1972) nous éclaire sur ce sujet :

*« Les droits de propriété ne sont pas des relations entre les hommes et les choses, mais des relations codifiées entre les hommes et qui ont un rapport à l'usage des choses... ».*¹⁹

Les droits de propriété doivent remplir trois conditions pour être efficaces. Posner (1972) énumèrent ces conditions : exclusivité, transférabilité, universalité.

L'exclusivité est la condition selon laquelle le propriétaire a un droit exclusif à jouir de ses biens. De ce fait, la communauté est dans l'obligation de reconnaître ce droit au propriétaire.

La transférabilité consiste pour le propriétaire à disposer de la chose. Cela signifie que le propriétaire dispose du pouvoir de céder son bien ou de confier la gestion de son bien à qui lui semble compétent.

Le principe d'universalité suppose que les droits de propriété peuvent être opposés à l'ensemble des membres de l'organisation et des parties prenantes.

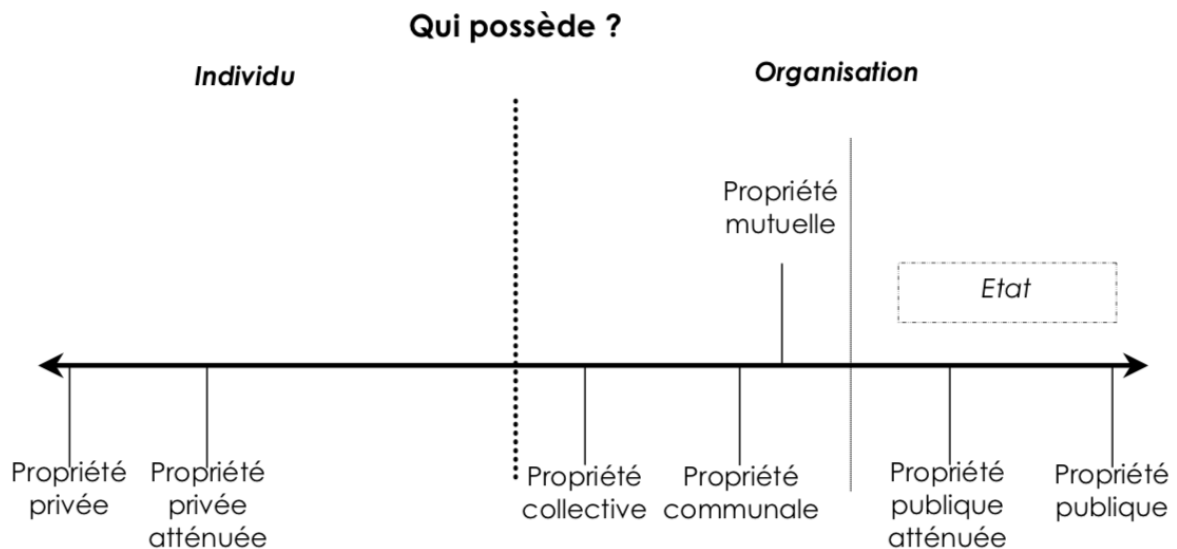
A partir de ces principes fondamentaux de la théorie des titres de propriétés, il apparaît légitime d'en analyser les différents types. Il est par exemple compréhensible que la propriété privée ne puisse pas être étudiée comme une propriété collective et étatique.

Hollandts (2005) schématise les différents types de droits de propriété de la manière suivante :

¹⁸ Demsetz, H. (1974). Toward a theory of property rights. In *Classic papers in natural resource economics* (pp. 163-177). Palgrave Macmillan, London.

¹⁹ Furubotn E. et Pejovich S., 1972, Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature, *Journal of Economic Literature*, vol 10, n°4.

FIGURE 06. LES DIFFERENTS TYPES DE PROPRIETE (HOLLANDTS, 2005 : p.6)



Hollandts (2005) démontre ainsi que la ventilation des droits de propriétés conditionne la forme de la propriété.

Cela implique que le type de détention de titre de propriété dans une entreprise va induire une relation entre ce détenteur de capital et cette entreprise. **Par la théorie des droits de propriété il y a donc une double dimension relationnelle à analyser : celle entre le propriétaire de titres et les autres membres de l'organisation mais aussi le rapport entre ce détenteur de capital et son entreprise.** Le cas des firmes managériales conduit à s'interroger dans les rapports entretenus entre propriétaires-actionnaires et les dirigeants salariés. Leurs intérêts peuvent apparaître comme divergents. Les dirigeants ne recherchent pas nécessairement la maximisation de la valorisation du capital des actionnaires car ils ne détiennent dans le meilleur des cas qu'une infime part des actions de la firme. De leur côté, les propriétaires n'ont pas nécessairement les ressources pour inciter les dirigeants à agir dans le sens de leurs objectifs et intérêts.

Ainsi, la détention de titres de propriété influe sur la manière dont l'entreprise est dirigée. Le propriétaire dirigeant ne peut donc pas être considéré de la même manière qu'un dirigeant salarié ni seulement comme un détenteur de capital. **Il est tout à la fois propriétaire de titres de propriété et dirigeant.**

Si les dirigeants et actionnaires poursuivent des intérêts divergents, il est pertinent de s'interroger sur les facteurs de motivation et de performance des propriétaires dirigeants.

2. MOTIVATION, PERFORMANCE ET OBJECTIFS PERSONNELS DANS L'ACTE D'ENTREPRENDRE

Une intention précède toujours un passage à l'acte. Selon la théorie du comportement planifié, « *l'intention est un indicateur qui décrit la façon avec laquelle l'individu est prêt à exercer son effort afin d'effectuer un comportement.* » (Ajzen, 1991). L'événement entrepreneurial exprime le processus qui s'opère de la formation de l'intention à l'acte entrepreneurial. La formation de l'événement entrepreneurial intègre le concept de l'intentionnalité (Krueger, 1993).

Afin de mieux comprendre l'acte entrepreneurial nous aborderons tout d'abord les notions d'environnement et de créativité (2.1.1.). Ensuite, nous tenterons de percevoir les liens entre les aspirations à entreprendre et le vécu du sujet (2.1.2.). Puis, nous chercherons à mieux comprendre les leviers de motivation pour entreprendre (2.1.3.).

2.1. ENVIRONNEMENT, CREATIVITE ET ACTE ENTREPRENEURIAL

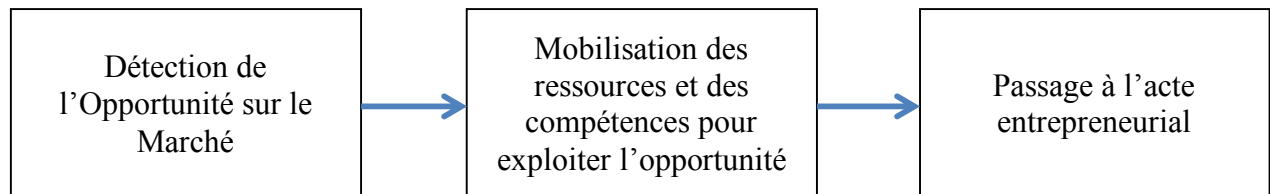
Il existe deux logiques dans l'appréhension de l'acte entrepreneurial. La première est considérée comme une approche causale (2.1.1.1.) tandis que la seconde est effective (2.1.1.2.).

2.1.1. L'acte entrepreneurial dans une approche causale

L'idée d'entreprendre semble intimement liée à la vision du futur entrepreneur. Elle exprime sa considération de l'acte même d'entreprendre, mais aussi l'image désirée de la place à occuper sur le marché et de l'entreprise à créer. Il est ainsi amené à développer une projection dont la représentation mentale est sa vision (Filion, 1991, 2007). Cette représentation peut être le fait de l'identification ou de la construction d'une opportunité détectée dans l'environnement (Filion et Bourion, 2008). Ainsi, il est nécessaire pour l'entrepreneur d'être en capacité de détecter les opportunités de marché, de se les approprier et de les transformer en réalité économique. Une opportunité entrepreneuriale se définit donc comme une finalité à atteindre sur un marché et des ressources à employer pour l'exploiter (Kitzner -1997, Sarasvathy et al. – 2003, Ardichvili et al. – 2003). Dans cette approche du passage de l'idée à l'action d'entreprendre, nous nous trouvons dans une situation dans laquelle une des caractéristiques de l'environnement, liée à la compétence de l'entrepreneur, provoque l'acte. Dans une telle approche, sans détection de l'opportunité, l'entrepreneur ne

serait pas passé à l'acte. C'est l'environnement qui influence la décision d'entreprendre. Dans ce cas l'acte d'entreprendre peut donc se schématiser de la manière suivante :

FIGURE 7. DE LA DETECTION DE L'OPPORTUNITE AU PASSAGE A
L'ACTE ENTREPRENEURIAL



2.1.2. L'acte entrepreneurial dans une approche effectuale

L'aventure entrepreneuriale débute bien souvent par des idées rudimentaires. Les entrepreneurs ne disposent au départ que de très peu de moyens (Silberzhan, 2016). Sarasvathy (2001) a ainsi démontré que l'action entrepreneuriale s'opère dans une logique effectuale.

Dans une approche causale, l'entrepreneur définit tout d'abord ses objectifs avant de se mettre en recherche des ressources nécessaires. Ainsi, il conditionne son action à sa capacité à disposer des ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs.

Cette logique a été remise en cause dans les recherches de Sarasvathy (2001). En effet, elle démontre que l'acte entrepreneurial n'est pas poursuivi dans une logique causale mais effectuale. D'après elle, les entrepreneurs partent des moyens à leur disposition pour définir et redéfinir leurs objectifs. Ces premières ressources sont les suivantes : leur personnalité, leurs connaissances du métier ou des tâches et leurs réseaux sociaux ou professionnels (Silberzhan, 2016).

Sarasvathy (2001) démontre que les entrepreneurs n'agissent pas dans l'attente d'un retour prédictible. Au contraire, ils raisonnent selon un principe de perte acceptable. De plus, elle a découvert que les entrepreneurs n'ont pas de connaissances à priori des parties prenantes pour leur entreprise. Ils développent à l'inverse des logiques de partenariats et s'inscrivent dans des dynamiques de co-constructions. Cette conception contredit les approches traditionnelles dans lesquelles l'entreprise est considérée comme s'insérant dans un milieu existant. Ainsi, l'entrepreneur dispose d'une capacité à transformer les obstacles en opportunités. Ils disposent d'une prédisposition pour imaginer des solutions et pour transformer une difficulté en atout. Sarasvathy (2001) considère ainsi que l'entrepreneur ne saisit pas les opportunités, il les construit. L'idée d'entreprendre peut provenir non pas de l'environnement en tant que

cause de l'action future mais en tant que conséquence. Dans ce cas, l'entrepreneur cherche à créer une entreprise dans un environnement donné ce qui dépendra de son imagination et de ses actions. L'opportunité est alors une construction cognitive opérée par l'entrepreneur sans que le marché et les ressources ne préexistent en dehors de la perception même de l'entrepreneur (Berglund, 2007). C'est ainsi que l'opportunité est créée par la pensée et par l'imagination de l'entrepreneur. L'idée puis l'acte entrepreneurial sont alors des conceptions de l'esprit de l'individu.

2.1.3. Autres approches de l'acte d'entreprendre

Pour Degeorge et Magakian (2013), l'ensemble de ces processus du passage de l'idée à l'acte d'entreprendre se construit au cours du temps. Ils considèrent que cette durée est fonction de la perception des individus et de la complexité de l'environnement. En revanche, selon eux, la vision n'est pas une condition unique préalable à l'action. L'action est clairement le résultat de la perception que l'entrepreneur possède de l'environnement ce qui implique qu'une modification de l'environnement peut affecter directement le passage à l'action ou la perception qu'il a de son environnement. L'individu va ainsi comparer sa perception de l'environnement à sa vision initiale et c'est ce processus de comparaison qui va déclencher l'action.

Si l'individu opère une comparaison entre ce qu'il est ou ce qu'il possède à un instant t et ce qu'il souhaite devenir ou obtenir dans le futur, la théorie du comportement planifié d'Ajzen (1991), nous indique que l'individu aura aussi tendance à prendre en compte la perception de ses attitudes et des normes sociales. Cette théorie explicite trois facteurs explicatifs de la mise en action, à savoir :

- L'attitude envers le comportement : l'évaluation favorable ou défavorable de l'individu se forme envers un comportement.
- La perception des normes sociales.
- Le contrôle perçu du comportement cible : c'est la perception des opportunités, des disponibilités des ressources et des compétences nécessaires pour réaliser l'action.

Ainsi, le sujet va évaluer favorablement ou défavorablement un comportement appartenant par exemple à une personne qui dispose de la qualité ou du statut qu'il aimerait obtenir. Cette évaluation est mise en perspective par ses propres perceptions des normes sociales. Pour finir, il va percevoir ou non s'il dispose des ressources nécessaires à l'action.

Pour Ajzen (1991), l'intention est donc un indicateur permettant d'envisager l'effort que l'individu est prêt à exercer pour effectuer un comportement.

Les quatre phases de l'intention entrepreneuriale peuvent être synthétisées de la manière suivante :

- Propension
- Intention
- Décision
- Acte

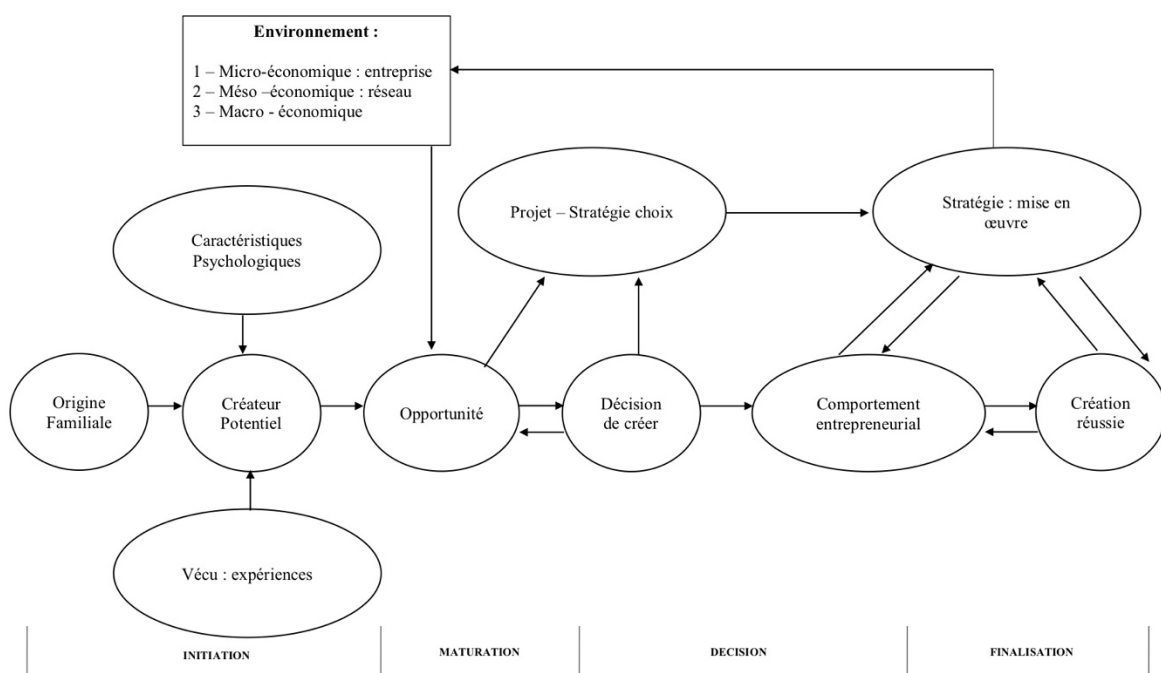
Il semble donc qu'il puisse exister une logique comparative entre ce que l'individu est à un moment donné et ce qu'il veut devenir. Cette logique sera d'autant plus renforcée par ses expériences passées. Cela rejoint les conclusions de Hernandez (1999) qui semblent utiles de rappeler dans nos travaux.

2.1.4. L'acte d'entreprendre et le processus entrepreneurial

Hernandez (1999) explique l'acte entrepreneurial par l'influence conjuguée de l'environnement de l'entrepreneur et de son vécu.

Tout d'abord, l'environnement de l'entreprise va faire émerger des opportunités que le créateur potentiel devra savoir reconnaître pour procéder à un acte de création. L'entrepreneur sera d'autant plus apte à détecter cette opportunité qu'il disposera de caractéristiques psychologiques personnelles et qu'il aura vécu des expériences favorisantes. D'autre part, les origines familiales influencent sensiblement le potentiel de création d'entreprise d'un individu. Le processus entrepreneurial développé par Hernandez peut être résumé dans le schéma ci-après.

FIGURE 8. LE PROCESSUS ENTREPRENEURIAL (HERNANDEZ, 1999 : 46)



Hernandez (1999) considère que **les caractéristiques individuelles telles que les origines sociales, le vécu ou encore les attributs psychologiques influencent le potentiel entrepreneurial.**

2.2. L'ASPIRATION DU SUJET A ENTREPRENDRE ET SON VECU

Il existe une relation entre le soi en devenir, que nous nommerons « *le soi potentiel* », et la motivation entrepreneuriale. En effet, les théories sur la construction identitaire nous apprennent que le soi potentiel est en constante évolution c'est à dire parfaitement tendu vers la personne que nous souhaitons devenir (Stryker, 1980). De ce fait, l'évolution du soi vers l'objectif de ce que nous voulons être, nous amène à une définition de l'identité en constante évolution (Cross et Markus, 1994). Stets et Burke (2000) expliquent que l'identité entrepreneuriale se construit par comparaison à d'autres entrepreneurs et aux qualités initialement perçus et manquantes pour devenir entrepreneur. De fait, on comprend que l'on devient entrepreneur par contact avec d'autres personnes qui semblent posséder un savoir-faire ou des compétences utiles à la création d'une entreprise. La théorie de socialisation entrepreneuriale peut nous éclairer sur ce sujet. Starr et Fondas (1992) considèrent que le processus de socialisation entrepreneuriale permet le passage de la décision de devenir entrepreneur à l'acte entrepreneurial. Ils expliquent ce passage par trois facteurs déterminants :

- Les agents socialisants.
- La structure du contexte dans laquelle l'organisation s'initie.
- Les motivations de base de l'individu.

Les agents socialisants sont essentiellement constitués de la famille, des amis, des banquiers ou des autres entrepreneurs. Ces agents socialisants permettent à l'individu de définir son rôle d'entrepreneur et le rôle qu'il va jouer dans la société. L'influence de ces agents sur l'individu dépend de la fréquence des contacts, de la légitimité de l'agent et de la cohérence entre les attentes du socialisant et du socialisé.

Pourtant, si le rôle de la famille peut être déterminant dans la décision de devenir entrepreneur, la cellule familiale n'est pas le seul agent socialisant. En fonction des situations nouvellement vécues, et des nouvelles problématiques à résoudre, l'entrepreneur aura tendance à fréquenter plus régulièrement un agent plutôt qu'un autre.

Ainsi, la socialisation présente un caractère changeant (Cherkaoui, 1992). La socialisation présente aussi un caractère contextuel. En effet, elle amène l'individu à vivre des situations plus ou moins durables qui le plongent dans un réseau social dans lequel il cherche à se positionner, à trouver sa place, à construire son identité et à y trouver son rôle. Chaque nouvelle situation est une opportunité pour réactualiser la position occupée dans ce réseau. En d'autres termes, chaque changement dans le réseau de l'entrepreneur l'amène à acquérir de nouvelles ressources cognitives (Sarnin, 1994) afin d'obtenir d'autres types de ressources économiques, non économiques, matérielles ou symboliques.

Afin d'obtenir les ressources nécessaires à la création de son organisation, l'entrepreneur doit s'engager dans la recherche de relations d'échanges. La cristallisation de ces relations permettra la création de l'entreprise (Larson et Starr, 1992). La construction de l'identité entrepreneuriale s'opère donc par la confrontation et par les échanges avec les agents socialisants. Néanmoins, le processus de socialisation entrepreneuriale ne doit pas être réduit à l'apprentissage d'un catalogue de comportements ou de compétences. Il s'inscrit dans une construction identitaire et dans un besoin irrésistible de donner un sens à l'action entrepreneuriale.

Si la socialisation entrepreneuriale est, comme nous l'avons vu, changeante c'est bien parce qu'elle procède à la construction identitaire qui est, tout autant, mouvante. Cette recherche identitaire s'exprime par le désir de donner un sens à sa trajectoire professionnelle, à ses activités ou à ses espaces de référence (Francq, 1996). Il s'agit d'une adaptation de l'individu à son milieu pour mieux s'y insérer et s'y impliquer (Berger et Luckmann, 1986).

Fischer (1991) considère que la socialisation répond à une triple logique d'acquisition, d'intégration, et d'adaptation et de positionnement social. La phase d'acquisition consiste en une multitude d'apprentissages à la fois normatifs et conventionnels. Elle procède aussi à l'apprentissage des codes symboliques ou des modalités d'actions individuelles et collectives permettant au sujet de se construire une représentation de son environnement dans le but de mieux agir sur lui. Ces apprentissages vont plus ou moins durablement s'inscrire dans le système cognitif de l'individu (développement d'acquisitions de connaissances et de compétences), son identité ou encore sa personnalité. C'est ainsi que s'opère la phase d'intégration. Cette intégration va permettre à l'individu de se représenter son environnement et de se positionner socialement.

Ainsi, en côtoyant les agents socialisants, l'individu construit son territoire, son identité et acquiert de nouvelles ressources cognitives, économiques ou non économiques.

L'acquisition de ses qualités entrepreneuriales passe sans aucun doute par une motivation avérée. Il existe donc un lien établi entre les motivations et la construction de l'identité (Markus et Nurius, 1987). La motivation est un préalable essentiel pour détecter les opportunités de marché et pour passer à l'acte entrepreneurial (Shane et Venkataraman, 2000). Nous pourrions donc assez rapidement conclure, que la construction de l'identité entrepreneuriale et son prolongement dans l'acte d'entreprendre, aurait pour cause première, la motivation. Pourtant, plusieurs auteurs, mettent en évidence l'existence des « rêveurs ». Les rêveurs sont des personnes qui expriment une motivation à entreprendre mais qui concrètement n'entreprennent aucune démarche pour permettre l'existence de leur projet (Davidsson et Honig, 2003 ; Van Gelderen, Thurik et Bosma, 2005).

Il existe ainsi, des facteurs additionnels permettant au processus de prendre forme. Ces facteurs sont le temps, l'expérience mais aussi l'apprentissage qui permettent tout autant, le passage de l'idée à l'acte entrepreneurial. En effet, les individus intéressés pour devenir entrepreneur ont besoin de temps et d'abnégation pour générer les structures cognitives favorisant les apprentissages nécessaires (Mitchell, Smith, Seawright et Morse, 2000). En d'autres termes, les individus doivent apprendre comment devenir entrepreneur (Cope, 2005 ; Corbett, 2005). Ce dernier point a été approfondi en analysant l'impact d'une première expérience entrepreneuriale sur l'acte d'entreprendre. Il a été démontré qu'une première expérience entrepreneuriale permet de mieux détecter les opportunités et de mieux exploiter ces opportunités nouvelles et innovantes (Ucbasaran, Westhead et Wright, 2009). Afin de passer de la détection des opportunités à l'acte même d'entreprendre, il est nécessaire que l'entrepreneur dispose des compétences pour les exploiter (Kitzner - 1973, Shane et Venkataraman – 2000, Shane -2012). Une première expérience entrepreneuriale permet ainsi, de mieux comprendre les erreurs passées à éviter (MacMillan, 1986).

Ces apprentissages par l'expérience facilitent la conscientisation des aspirations identitaires des individus et entraînent un gain de temps dans la concrétisation de leur projet entrepreneurial. Si l'expérience antérieure joue un rôle prépondérant dans la décision d'un individu à devenir entrepreneur, « un éveil » à l'entrepreneuriat peut aussi être déclencheur.

L'éveil se définit comme une période de sensibilisation à la création d'entreprise. Ainsi l'intention entrepreneuriale dépend donc du déclenchement de l'éveil chez les individus. Plus cet éveil se produit à un jeune âge, plus l'individu sera sensible aux déclencheurs qui l'amèneront à créer ou à reprendre une entreprise (Fayolle, 2003). Il existe d'ailleurs une relation entre le comportement entrepreneurial des étudiants et leur intention de créer une entreprise (Jaouadi, 2014). Il est aussi important de révéler le contexte sociétal dans lequel ces étudiants sont formés à l'entrepreneuriat.

Depuis McClelland (1961), on connaît l'impact de la présence de héros dans une société. La jeune génération a tendance à prendre pour exemple ces héros, et à vouloir les imiter dans leurs comportements. Cela amène les étudiants à vouloir se dépasser et à repousser les limites de ce qu'il est possible d'accomplir. Ainsi, pour McClelland (1961), les personnes formées sous cette influence développent un fort besoin de réalisation qui est associé à l'entrepreneur. Cela suppose certes, que la formation à l'entrepreneuriat a un impact positif dans la formation de l'intention entrepreneuriale mais que cette formation sera d'autant plus motivante dans une société dans laquelle il existe des « héros » de l'entrepreneuriat.

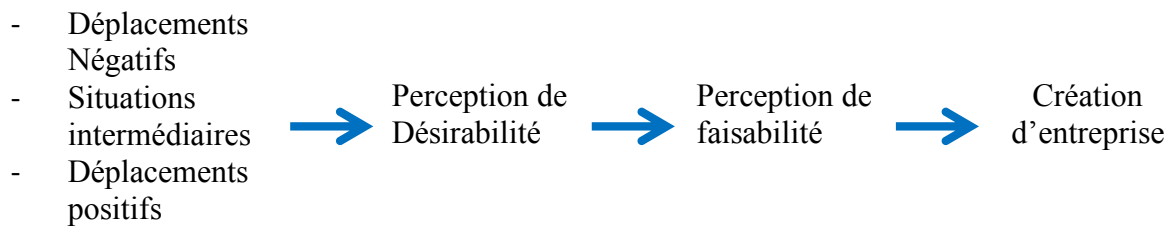
Nous comprenons ainsi, que l'expérience, les apprentissages, mais aussi le vécu de l'individu dans son ensemble, vont conditionner l'intention et la formation de l'acte d'entreprendre. Le modèle de l'événement entrepreneurial de Shapero et Sokol (1982) permet de définir l'acte entrepreneurial selon trois facteurs de causalités :

1. Les déplacements négatifs : il s'agit d'éléments de vie perçus comme négatifs et difficiles à vivre par l'individu et qui le pousse à réagir. Nous pourrions citer par exemple le cas d'un divorce ou d'un licenciement. Ce point a été d'ailleurs repris par Bruyat (1994) qui considèrent que certains créateurs sont des chômeurs de longue durée n'ayant généralement pas d'autre issue que de tenter de créer leur propre emploi.
2. Les situations intermédiaires : qui correspondent à des étapes de vies ou à des changements de statuts sociaux comme par exemple la fin des études ou une sortie de l'armée.
3. Les déplacements positifs qui sont déterminés par l'environnement proche de l'individu ou par l'environnement de marché : influence de la famille, des amis, l'existence d'un marché potentiel ou d'investisseurs.

Ces typologies de facteurs regroupent en trois catégories, les phénomènes explicatifs de l'intention entrepreneuriale. Shapero et Sokol considèrent que deux étapes supplémentaires sont essentielles pour un passage à l'acte entrepreneurial.

Les étapes conduisant à une création d'entreprise peuvent être synthétisé dans le schéma suivant :

FIGURE 9. LA FONCTION DE L'EVENEMENT ENTREPRENEURIAL
(SHAPERO ET SOKOL, 1982)



La perception de désirabilité représente le niveau d'attrait qu'un individu ressent envers la création d'une entreprise. Le degré avec lequel un individu pense avoir la capacité de créer son entreprise définit la perception de faisabilité. Dans ce modèle, ce sont la conjonction des trois facteurs de causalité, la perception de désirabilité et la perception faisabilité qui permettent le passage à l'acte entrepreneurial.

La réussite du projet entrepreneurial est non seulement liée à la décision d'entreprendre et à la motivation de l'entrepreneur.

2.3. LA MOTIVATION A ENTREPRENDRE

Le rappel des théories de la motivation humaine est le préalable indispensable à la compréhension de la « *motivation entrepreneuriale* ».

2.3.1. Rappels et définitions générales de la motivation

2.3.1.1. Circonscription du concept de motivation

Il n'est pas aisé de donner une définition précise de la motivation. Il n'existe pas réellement de consensus entre les auteurs sur le sujet.

Elle est perçue, tout d'abord, comme une énergie qui engendre une action (Olson et Bosserman, 1984). Ainsi la motivation présente une dimension psychique à la fois quantitative et qualitative. Pour Nuttin (2015), « *la motivation n'est pas une quantité d'énergie qualitativement neutre ; elle est en premier lieu une tendance spécifique vers telle catégorie d'objet et son intensité est fonction de la nature de l'objet et de sa relation au sujet* ». ³¹

Appréhender la motivation comme une énergie d'intensité psychique variable, nous amène aussi à définir la motivation sous l'angle de l'objectif poursuivi par l'individu ; Cet objectif donnant naissance à la motivation. La motivation peut donc se définir par l'atteinte d'objectifs définis à l'avance (Locke, 1968), de projets à réaliser (Nuttin, 2015) ou d'une attente (Vroom, 1964).

Si la motivation prend naissance dans un objectif de réalisation de projets et de développement personnel, on observe que ce désir de réalisation n'est pas instantané. Il existe donc un lien entre la motivation et la « *perspective temporelle* » (Nuttin, 2015). Plus la réalisation de l'objectif demandera du temps et plus la motivation devra être forte tant quantitativement que qualitativement. La motivation sera ainsi, d'autant moins intense que la probabilité de réalisation du but poursuivi sera moins élevée (Nuttin, 2015). Il existe donc un lien entre la probabilité de réalisation d'un projet et l'intensité de la motivation. Pour Nuttin (2015), « *l'intensité de la motivation pour l'acte-moyen dépend de la désirabilité du but et la probabilité d'atteindre ce but par le moyen stipulé* ». ³²

³¹ Nuttin, J. (2015). *Théorie de la motivation humaine : du besoin au projet d'action*. Presses universitaires de France, chapitre IV.

³² Ibid, Chapitre IV.

D'autres auteurs, voient la motivation comme l'expression d'une tension qui vise la satisfaction d'un besoin (Maslow, 1954, Herzberg, 1959, McClelland, 1953). Ainsi, de ce besoin identifié va naître un comportement déterminé induit par une motivation spécifique et cohérente avec ce besoin. La typologie de besoin ressenti impactera l'intensité de la motivation. Il existe, en effet, des besoins physiologiques et des besoins psychologiques qui amèneront des intensités motivationnelles différentes.

En lien avec la satisfaction des besoins qui sous-entend une sensation de plaisir, certains chercheurs définissent la motivation à partir de la recherche du plaisir. En effet, la motivation peut être vue comme un comportement permettant l'évitement de la douleur, la recherche du bonheur et du plaisir (Skinner, 1963). Derrière ces définitions, la compréhension de la motivation peut être appréhendée par sa dimension intrinsèque et sa dimension extrinsèque. La dimension intrinsèque de la motivation fait référence à l'atteinte d'un objectif, d'un but ou à l'atteinte d'un intérêt personnel. La dimension extrinsèque est liée à l'environnement de l'individu. Elle concerne le résultat d'un comportement déterminé comme la reconnaissance sociale, le statut ou l'argent (Carsrud et Brannback, 2011). Ainsi, la motivation répond à une double dimension à la fois très intime à l'individu mais aussi visible par son entourage.

Il est notable qu'un projet entrepreneurial est un projet professionnel. Il s'agit donc pour l'entrepreneur de la poursuite ou de la réorientation de sa carrière professionnelle. Si l'entrepreneur est un travailleur singulier, il est probable qu'il mène sa carrière professionnelle par le développement de l'entreprise qu'il dirige. Afin d'appréhender la motivation de l'entrepreneur, il est primordial de nous pencher sur la motivation au travail.

2.3.1.2. Les bases de compréhension du travail des dirigeants d'entreprises

Il est sans doute utile de rappeler qu'un dirigeant d'entreprise n'est pas nécessairement un entrepreneur. En effet, il existe des entreprises dans lesquelles le dirigeant a été choisi pour ses compétences et sa personnalité, par un actionnariat à qui il doit rendre des comptes. Il s'agit dans ce cas d'un mandataire social ou d'un salarié qui n'est pas nécessairement actionnaire de l'entreprise. A l'opposé, un entrepreneur est aussi dirigeant d'entreprise. Les sources auxquelles nous nous référons ont étudié le travail des dirigeants d'entreprises qui ne sont pas nécessairement des entrepreneurs.

Fayol³⁵ est considéré comme l'un des pères fondateurs des sciences de gestion. Il a défini quatorze principes d'administration générale. A travers ces principes, Fayol démontre les bases d'une organisation efficace :

- La *Division du Travail*, permet d'obtenir une meilleure productivité par la spécialisation de l'individu sur des tâches précises.
- *L'autorité et la responsabilité* réfèrent aux qualités que doit posséder « un chef » pour se faire obéir et pour assumer ses directives.
- Le principe de *discipline* énonce l'idée qu'un employé doit obéir à son supérieur mais il sous-entend aussi que la hiérarchie doit être capable de leadership.

A contrario, les employés seraient tentés de ne pas respecter ses directives. L'idée que les personnes engagées dans la même typologie d'activités doivent avoir les mêmes objectifs répond au principe *d'unité de direction*. De fait, pour faciliter la compréhension des objectifs et des directives du management, chaque salarié devrait avoir un seul supérieur sans autres lignes de commandements contradictoires. En d'autres termes, chaque employé doit dépendre d'une *unité de commandement*. Il doit exister une réelle coopération des managers dans l'exercice de leur fonction et l'intérêt de l'entreprise doit prévaloir sur les intérêts particuliers : c'est le principe de *subordination de l'intérêt particulier sur l'intérêt général*. En fonction de la nature d'activité, il peut être nécessaire d'adapter le degré de *centralisation* ou *décentralisation* des prises de décisions de l'organisation.

³⁵ Henri Fayol, Administration industrielle et générale, 1999 (1916).

Cet état de fait, rend nécessaire une *hiérarchie* pour assurer une cohérence dans les orientations prises, ce qui implique aussi une communication fonctionnelle entre les dirigeants. Ainsi, l'activité est organisée sous le principe de l'*ordre* afin d'éviter toute manipulation du matériel superflus et des désordres sociaux. Enfin, les employés doivent être considérés.

Pour cela, Fayol considère que la *rémunération* est un élément important qui incite le salarié dans la réalisation des tâches qui lui sont alloués. Les salariés doivent être traités avec *équité* c'est-à-dire par « *une combinaison de gentillesse et de justice* ». Ce principe permet aussi de développer l'esprit d'*initiative* car « *le talent est nécessaire pour coordonner l'effort, pour encourager l'enthousiasme, pour utiliser les capacités de chaque personne et pour récompenser chaque mérite sans réveiller des jalousies potentielles et déranger des rapports harmonieux* ».

Une *union du personnel* est, certes, nécessaire mais il est aussi important de proposer aux travailleurs une sécurité de l'emploi et une progression de carrière, leur permettant d'être plus efficaces et d'assurer à l'organisation, *une stabilité de son personnel*.

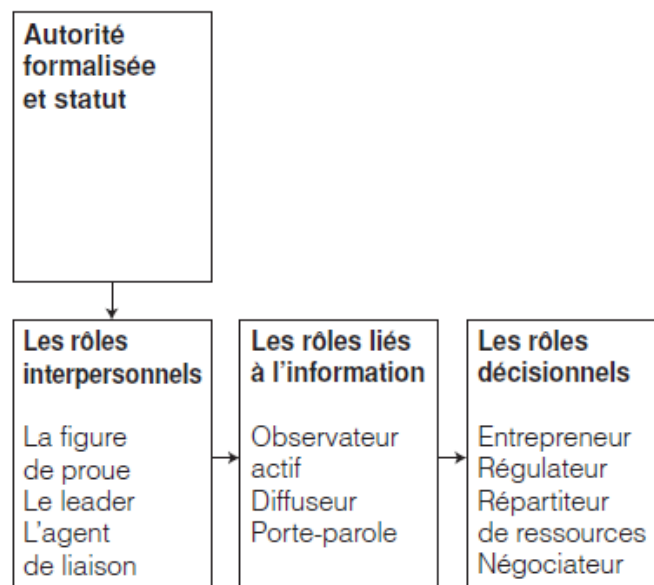
A partir de cette vision d'une entreprise idéale, Fayol met à jour une partie des missions du dirigeant. Il synthétise ainsi le travail du manager-dirigeant en cinq rôles et actions. En effet, pour lui, les cinq rôles des managers-dirigeants sont : *Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner et Maintenir sous contrôle*. La mission de *prévoyance* pour un dirigeant consiste à l'établissement de plans pour le futur qui doivent assurer le développement et la pérennité de l'organisation. L'acte *d'organiser* signifie la mission de créer une structure l'entreprise tant sur le plan matériel, que sur le plan humain. Une fois, ces plans et cette structure mise en place, le dirigeant doit définir les rôles et les tâches de chacun en donnant ces directives : il s'agit donc de *commander*.

Fayol, suivant le vieil adage « l'union fait les forces » considère que dans une organisation, il est nécessaire que tous les personnels unissent leurs efforts. Selon lui, il est du rôle du dirigeant d'harmoniser et d'unifier les efforts de toute l'entreprise vers les objectifs à atteindre. Le dirigeant a donc la mission de *coordonner*. Enfin, il doit s'assurer régulièrement que les plans et les états d'avancements des travaux sont bien respectés ce qui requière *une action de maintien sous contrôle*.

Mintzberg³⁶ tente aussi de comprendre les missions dévolues aux managers. Il décompose alors les tâches du manager, qu'il nomme « rôles » en trois catégories qui seront elles-mêmes subdivisées en trois ou quatre sous catégories.

Ces rôles peuvent être synthétisés dans le schéma suivant.

FIGURE 10. LES MISSIONS DES MANAGERS (MINTZBERG, 1990 : 37)³⁷



Les *rôles interpersonnels* induisent la notion d'autorité formelle du manager-dirigeant. Tout d'abord en tant que *figure de proue* de l'organisation, chaque manager doit accomplir « des obligations cérémoniales ». Par exemple, il serait de son devoir d'accueillir une délégation de clients étrangers qui rendraient visite à des collaborateurs de son entreprise. Mintzberg indique que les dirigeants qu'il a rencontré, consacrent en moyenne 12% de leur temps en protocoles divers et 17% des courriers qu'ils reçoivent auraient pour objets des remerciements ou des sollicitations en lien avec leur statut. Il précise que si ces activités ne demandent pas de prises de décisions importantes, elles sont en revanche nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation.

³⁶ Henry Mintzberg, *Le Management, Voyage au centre des Organisations*, ed Organisation, 1990.

³⁷ Mintzberg, H. (1990). *Le Management : voyage au centre des organisations*. Les éditions d'organisation.

De même que pour assurer le bon déroulement de nombreuses activités dans la société, le dirigeant doit jouer son rôle de *leader*. En effet, il est dans ses attributions de savoir encourager et motiver ses salariés afin de permettre une parfaite adaptation des besoins des individus aux objectifs de l'organisation. Mintzberg a aussi observé que les employés sont sans cesse en recherche d'indices du leadership du dirigeant. Ils se demandent en effet, s'il approuve telle ou telle initiative par exemple. Ainsi pour Mintzberg, l'autorité formelle investit le manager de son pouvoir potentiel mais le leadership détermine la manière dont il peut utiliser ce pouvoir. Enfin, le dirigeant joue un rôle *d'agent de liaison* c'est à dire qu'il n'entretient pas des relations uniquement sur la chaîne verticale de l'organisation. Il va consacrer une partie de son temps aux relations avec ses pairs ou à l'extérieur de l'organisation afin de construire son réseau d'informations.

Mintzberg, a ensuite mis en évidence, les *rôles liés à l'information*. Il précise que le manager-dirigeant est au centre d'un réseau informationnel. Mintzberg considère que le manager apparaît « *comme au centre du système nerveux de son organisation* ». Pour lui, le processus d'information est un déterminant du métier de manager. Aussi, il définit trois rôles qui explicitent les aspects liés à l'information du métier de manager. En tant *qu'observateur actif*, le manager reçoit de nombreuses informations tant de ses subordonnés que de ses relations extérieures. Il reçoit aussi des informations qu'il n'a pas demandées. En fait, le manager-dirigeant a un avantage naturel du fait de sa position sociale mais aussi des contacts qu'il a su activer, pour collecter des informations pour son organisation.

Mintzberg relève que les dirigeants n'ont pas pour seules missions de collecter des informations. Ils doivent aussi la diffuser dans l'organisation notamment auprès de leurs subordonnées qui n'ont pas accès à ce type d'informations. Leur rôle est aussi de faire circuler l'information entre leurs subordonnés lorsque celle-ci n'est pas véhiculée naturellement entre eux. C'est ainsi que les dirigeants ont un rôle de *diffuseur* de l'information. Enfin, les managers doivent communiquer des informations propres à leur entreprise vers l'extérieur. C'est leur mission de *porte-parole*. Ils auront ainsi une mission d'informations envers les principales parties prenantes de l'entreprise telles que les actionnaires, les clients ou les fournisseurs. Mintzberg explicite ainsi le rôle de collecteur, de diffuseur et de porte-parole d'informations des managers.

Henry Mintzberg met aussi en évidence les *rôles décisionnels* des dirigeants-managers. Il en développe quatre.

Le premier de ces rôles est celui *d'entrepreneur*. Dans son rôle d'observateur actif, le dirigeant est en recherche de nouvelles idées. Une fois, ces idées trouvées, il doit les mettre en œuvre tel un entrepreneur. Il va pour cela s'appuyer sur ses collaborateurs, sur l'organisation en place mais aussi créer de nouvelles conditions lui permettant de développer et de promouvoir ces idées. Ainsi, le manager-dirigeant a pour mission d'initier le changement.

Au-delà des rôles précédents qui sont directement liés à leurs compétences et leurs savoirs être, les managers ont aussi un rôle de *régulateur*.

En effet, ils ont d'importantes pressions et contraintes à gérer et sur lesquelles ils n'ont que peu de pouvoir. Mintzberg cite par exemple, une menace de grève. Il précise que ces perturbations ne sont pas prévisibles et de fait demandent aux dirigeants une capacité d'adaptation importante. Le manager doit avoir alors, une capacité importante à répartir son temps en fonction de ces différentes missions et entre les différentes personnes avec lesquelles il se doit d'être en contact dans le cadre de ses attributions.

C'est ici, le rôle de *répartiteur des ressources* qui y est ici mis en exergue. Au-delà de la répartition de son propre temps, le dirigeant doit aussi répartir l'ensemble des ressources de l'entreprise dont il a la charge aux bonnes personnes, dans le bon « timing » et en bonne quantité. Ce rôle est une mission délicate car le dirigeant doit être en capacité de d'évaluer l'impact de sa décision sur les autres et sur son organisation.

Pour finir, le manager-dirigeant possède un rôle de *négociateur*. Mintzberg affirme que les dirigeants accordent une grande partie de leur temps aux négociations de tout ordre. Ces négociations concernent les parties prenantes internes à l'entreprise (actionnaires, associés, salariés, syndicats...) et celles qui leur sont extérieures (fournisseurs, clients, banquiers...).

Ces deux auteurs se sont attachés à définir ce que doit être le travail du dirigeant d'entreprise au quotidien. En comprenant « ce que font » les entrepreneurs, nous espérons mieux comprendre ainsi leurs motivations à entreprendre.

2.3.2. Motivation entrepreneuriale

En cohérence avec la théorie de la motivation, la motivation entrepreneuriale est à la fois intrinsèque et extrinsèque. Il existe des motivations qui sont induites par la propre psyché de l'entrepreneur et d'autres qui sont impulsées par l'environnement de l'individu lui-même. Les déterminants de la motivation entrepreneuriale sont à la fois internes et externes à l'individu (Kuratko, Hornsby et Nafziger, 1997 ; Robichaud, McGraw et Roger, 2001). Ainsi, il apparaît nécessaire, pour comprendre à la fois le processus entrepreneurial et les décisions des entrepreneurs, d'identifier leurs motivations (Kuratko, Hornsby et Nafziger, 1997).

La motivation semble être un élément déterminant dans la décision de s'orienter vers une activité entrepreneuriale. Pour Herron et Sapienza (1992) exclure l'aspect motivationnel d'une recherche sur la création d'entreprise amènerait à un résultat incomplet. L'aspect motivationnel lors d'une création ou une reprise d'entreprise semble donc occuper une place centrale dans le choix d'un individu d'opter pour une carrière entrepreneuriale. La motivation apparaît comme le lien entre l'intention et la mise en action entrepreneuriale (Carsrud et Brannback, 2011).

Nous retrouvons dans les textes, cette dichotomie entre des motivations liées à l'environnement et des motivations plus personnelles intimement liées à l'individu lui-même.

2.3.2.1. Les motivations induites par l'environnement de l'individu entrepreneur : les motivations extrinsèques

Ces motivations à entreprendre sont induites pour l'essentiel, par l'environnement économique et familial de l'individu.

Yalcin et Kapu (2008) considèrent que les clés de la motivation qui déclenchent l'acte entrepreneurial sont le désir d'augmenter ses revenus et le manque d'opportunités de postes correspondant aux responsabilités désirées. Ils sont rejoints par Chu, Benzing et McGee (2007) qui expliquent l'acte d'entreprendre par les motivations suivantes : augmentation de ses revenus, création de son propre emploi, sécurité de l'emploi. Cette expression de la motivation des entrepreneurs ne semble pas être fonction de la culture de l'individu ou du pays dans lequel il vit. Les recherches sur la motivation des individus ont été menées dans différents pays aux cultures et aux coutumes très différentes.

Les entrepreneurs roumains, par exemple, justifient leur motivation à entreprendre par l'opportunité d'augmentation de leurs revenus ou encore pour stabiliser leur emploi tandis que les entrepreneurs vietnamiens expriment comme motivation première de fournir un emploi stable à leur famille et à eux même (Benzing, Chu et Szabo, 2005).

Les entrepreneurs turcs, quant à eux, souhaitent entreprendre pour augmenter leurs revenus et pour la sécurité de l'emploi (Benzing et al, 2009). Ils sont aussi rejoints sur ce point par les entrepreneurs philippins (Chu, Leach, Manuel, 1998).

Ainsi, les déterminants de la motivation entrepreneuriale sont induits à la fois par un contexte économique mais aussi par le désir de mettre sa famille en sécurité. Il semble aussi que le poids du vécu familial, de la tradition et de l'héritage familial joue aussi un rôle prépondérant. En effet, certains entrepreneurs font ce choix de carrière en reprenant l'entreprise familiale. Dans ce cas, reprendre et agrandir l'affaire familiale est souvent considéré comme un idéal qui pousse les enfants à continuer l'œuvre de leurs aînés (Bragard, 1987).

Yalcin et Kapu (2008) rejoignent cette position en considérant que les quatre facteurs de motivation entrepreneuriale sont liés aux revenus, un désir de reconnaissance, une quête d'autonomie et à la tradition familiale.

Ainsi l'individu se trouve confronté à des motivations économiques mais aussi familiales qui induisent son choix vers la création ou la reprise d'une entreprise. En parallèle, il semble que les entrepreneurs soient aussi guidés par des motivations plus intimes dites « *intrinsèques* ». Ces dernières semblent directement liées à la psychologie de l'entrepreneur.

2.3.2.2. Les motivations liées à la psychologie de l'individu entrepreneur : les motivations intrinsèques

Lorsque les entrepreneurs expliquent leur choix de carrière, il est fréquent qu'ils évoquent des raisons intimes. L'entrepreneuriat apparaît alors toujours comme un choix très personnel. Sans doute aussi, ces motivations très personnelles à entreprendre, se sont amplifiées avec l'évolution de notre société. Comme le souligne Bragard (1987), « *le goût pour l'argent et le pouvoir semble avoir fait la place à des motivations plus nobles telles que l'indépendance personnelle, la satisfaction dans le travail ou la réalisation de soi* »³⁸. Dans ce cas, l'entrepreneur accorde une place importante à son désir de réalisation. Il a, avant toute autre motivation, un souhait d'épanouissement et de développement personnel (Albert, Mouguenot, 1988).

Cependant, plusieurs auteurs ont démontré que cette motivation devait se matérialiser par des actes concrets au sein de leur vie entrepreneuriale. Il ne s'agit aucunement d'un désir de réalisation sans objets. L'entrepreneur souhaite constater presque factuellement la matérialité de cette réalisation personnelle. Le besoin élevé de réalisation se caractérise par un désir de « bien faire ». Cela lui permet d'atteindre un sentiment d'accomplissement ce qui le prédispose à devenir entrepreneur.

Ainsi, l'entrepreneur, s'analyse par ses actes. Dans ce désir d'action, il est fréquent que les entrepreneurs expriment leur motivation pour la nouveauté ou l'innovation. Ce besoin d'accomplissement peut se voir associé à une volonté de créer quelque chose de nouveau ou d'appliquer des connaissances acquises antérieurement (Donckels, 1989). L'entrepreneur s'offre alors la possibilité d'agir selon ses propres idées et initiatives (Donckels, 1984). La motivation des entrepreneurs à créer une nouveauté ou à appliquer leurs connaissances, dénotent d'une forte volonté d'autonomie mais aussi d'une forme d'insatisfaction primaire qui expriment un désir de reconnaissance de ce qu'ils sont en tant qu'individu.

L'entrepreneur ressent le besoin de prouver sa valeur personnelle et exprime sa volonté de faire mieux que les autres (Albert, Mouguenot, 1988). Ce ressenti est sans doute l'expression d'une frustration liée à sa carrière professionnelle antérieure. La volonté d'être fier de sa profession, d'être satisfait de son travail peut se ranger dans cette volonté d'accomplissement. Cela suppose qu'une personne préfère devenir entrepreneur et créer sa propre affaire plutôt que de poursuivre un emploi frustrant ou de subir des tensions dans son

³⁸ BRAGARD, L., DONCKELS, R., MICHEL, P., DEMARCHE, M., & DUPONT, B. (1987). Le nouvel entrepreneur. *Université de Liège*.

entourage professionnel (Bragard, 1987). On comprend dès lors, que le désir de réalisation et le besoin de reconnaissance sont intimement liés. Hirigoyen (1981) considère d'ailleurs que la petite et la moyenne entreprise est considérée par « ses propriétaires » comme le moyen d'avoir à la fois un instrument de travail et de réalisation de soi, doublé d'une position sociale. Les facteurs motivationnels des entrepreneurs sont le désir d'autonomie et de récompenses sociales (Kuratko, Hornsby et Nafziger, 1997).

Cependant ce sentiment de reconnaissance n'est assouvi que dans le regard que porte les autres sur l'activité de l'individu entrepreneur. Cela fait dire à Miner (1993) qu'il existe un lien entre le désir de réalisation et l'estime de soi. Il semble que l'entrepreneuriat soit la réponse trouvée par des individus dans un conflit qui lie un besoin de réalisation, de reconnaissance et une problématique d'estime de soi.

Il est légitime de se demander si ces motivations sont symptomatiques des entrepreneurs ou si elles se retrouvent plus généralement dans le monde du travail. Certaines études ont tenté de comparer ces motivations des entrepreneurs à des individus exerçant une autre profession. Il apparaît que ce sentiment de réalisation est plus fort chez les entrepreneurs que pour les personnes exerçant une autre profession (McClelland, 1965). Les entrepreneurs ont aussi, un désir d'accomplissement plus important que les managers (Stewart et Roth, 2007).

Si les entrepreneurs sont en quête de reconnaissance, il est possible d'observer que ce besoin de reconnaissance est lié à la réussite sociale. Pour s'assurer d'une telle réussite, les entrepreneurs doivent mettre en œuvre des stratégies leur permettant d'assouvir cette motivation. Il devient donc nécessaire d'étudier leur besoin de réussite et leur conception de la performance en entreprise.

2.3.2.3. La performance et besoin de réussite de l'entrepreneur

La littérature souligne l'importance du besoin de réussite de l'entrepreneur. Elle met aussi en exergue des liens entre les objectifs personnels poursuivis par les entrepreneurs, leurs personnalités et les performances de la firme.

McClelland (1961) a été l'un des pionniers dans la compréhension de l'impact du besoin de réussite d'un individu sur sa performance effective. Il a comparé le besoin de réussite des cadres moyens prospères à ceux d'étudiants engagés dans des études supérieures. Il a conclu sur le fait que les cadres moyens ont un besoin de réussite beaucoup plus fort que celui des étudiants. Il a ensuite approfondi ses recherches par une étude interculturelle menée sur des dirigeants d'entreprises et des spécialistes turques, italiens, polonais et américains. Cela lui a permis d'observer une certaine homogénéité dans les résultats obtenus, et il a conclu que les dirigeants d'entreprises ont un besoin de réussite plus fort que les spécialistes.

S'inscrivant dans la continuité des travaux de McClelland, Aldaba-Lim et Javillonar (1968), se sont intéressés à la « *motivation réussite* » chez les entrepreneurs philippins. Ils ont étudié l'impact du besoin de réussite sur la performance de l'entrepreneur. Pour quantifier la performance des entrepreneurs, qui est à distinguer de la performance d'une entreprise, ils ont procédé en deux étapes.

La première étape consiste à considérer la performance de l'entrepreneur par l'évaluation de son pouvoir de décision. Pour cela, ils ont comptabilisé le nombre d'entreprises auxquelles l'entrepreneur est lié. En d'autres termes, ils ont mesuré le nombre d'entreprises dans lequel l'entrepreneur intervient en tant qu'actionnaire.

Dans une seconde étape, ils ont noté l'entrepreneur en fonction de la situation qu'il occupe dans la société (4 pour un Président Directeur Général, 3 pour un Président de Conseil de Surveillance, 2 pour un Vice-Président ou un Directeur Général Adjoint et 1 pour un Administrateur ou un Actionnaire).

Ils ont ensuite multiplié la note obtenue par le nombre d'entreprises dans lequel l'entrepreneur est présent.

Ils ont tout d'abord observé que les entrepreneurs philippins ressentent un fort besoin de réussite. Pour autant, ils furent surpris d'arriver à la conclusion que « *moins les entrepreneurs philippins ont le goût de la réussite et mieux ils réussissent dans le monde des affaires* ».

Cette différence par rapport aux conclusions de McClelland, s'explique selon eux, par le fait que plus l'entrepreneur philippin réussit et moins il a conscience de son besoin de réussir, car ce besoin est satisfait. Pour appuyer cette observation, ils comparent les résultats obtenus au besoin de réussite des salariés à revenus modestes. Ces derniers, présentent alors un très fort besoin de réussite.

Enfin, Aldaba-Lim et Javillonar rejoignent McClelland sur le fait que les entrepreneurs ayant commencé leur carrière professionnelle dans les affaires ont un besoin de réussite plus important que ceux qui ont occupé auparavant d'autres catégories d'emplois.

Le premier emploi occupé est donc un marqueur du besoin de réussite. On comprend ainsi que la motivation à la réussite et la performance individuelle de l'entrepreneur sont intimement liées. Il existe donc une relation entre motivation et performance (Herron et Robinson, 1993 ; Kuratko et al. 1997)

Cette motivation à la réussite est conditionnée par un certain nombre de facteurs. Le premier facteur prédictif de la motivation est l'ambition personnelle (Howard et Bray, 1988). Il a aussi été mis en évidence que les compétences, les caractéristiques personnelles des entrepreneurs et leurs motivations sont des facteurs prédictifs, de la croissance d'une entreprise (Baum et Locke, 2004).

Les trois facteurs de motivation qui impactent positivement la performance des entreprises sont la vision de l'entrepreneur, ses objectifs et son efficacité personnelle (Bandura, 1997).

La vision d'un entrepreneur est une projection mentale du but que l'individu souhaite atteindre. L'effet positif de la vision est l'impact sur la performance organisationnelle (Collins et Porras, 1991).

Pour Covin et Slevin (1997), les objectifs de l'entrepreneur sont des facteurs primordiaux de la croissance d'une entreprise. Ce facteur joue aussi un rôle déterminant pour les jeunes sociétés. En effet, les objectifs individuels ont un impact positif sur la suivie des jeunes entreprises (Carsrud et Krueger, 1995).

Enfin, l'efficacité personnelle concerne les capacités individuelles de l'entrepreneur. Certains auteurs mettent en évidence un lien entre le dépassement de soi, le goût de challenge et la performance.

Pour Epstein et Harackiewicz (1992), le dépassement de soi est un facteur individuel déterminant dans l'atteinte d'un haut niveau de performance. Ainsi les entrepreneurs sont motivés par le challenge et le désir d'accomplissement (Swierczek et Ha, 2003).

On comprend dès lors qu'il existe un lien fort entre besoin de réussite, performance de l'individu et performance de l'entreprise. La performance de l'individu entrepreneur semble donc liée à la performance de l'entreprise. Plusieurs études se sont aussi intéressées aux liens qui existent entre les objectifs poursuivis par les entrepreneurs, leurs personnalités et la performance de l'entreprise. Ces études ont notamment été menées sur les propriétaires dirigeants.

2.3.3. Objectifs et performance des propriétaires dirigeants

La performance de l'entreprise ne peut se résumer à l'étude de l'atteinte d'objectifs financiers. Cette conception enferme l'entrepreneur, et notamment le propriétaire dirigeant, dans le rôle d'un gestionnaire financier (St-Pierre et Cadieux, 2011). Si les objectifs de l'entrepreneur sont en symbiose avec ceux de l'entreprise qu'il dirige (Jarvis et Al, 2000), la performance de l'entreprise, et notamment d'une PME, ne peut pas être envisagée sans une analyse des objectifs personnels de leurs propriétaires dirigeants (Jarvis, Curran, Kitching et Lightfoot, 2000). De ce fait, un certain nombre de chercheurs se sont intéressés aux liens entre les objectifs personnels du dirigeant, leur personnalité et la performance de l'entreprise.

Saddler-Smith et al. (2003) se sont par exemple intéressés, aux liens entre la performance de la firme et le profil entrepreneurial du propriétaire dirigeant. Ils ont mené une étude auprès de 156 PME du Royaume Uni qui leur a permis de conclure que plus un entrepreneur développe un comportement entrepreneurial fort et plus l'entreprise qu'il dirige, connaît une croissance importante de son chiffre d'affaires.

Ces résultats sont cohérents avec les conclusions de Gundry et Welsch (2001) qui ont mis en évidence que les dirigeants d'entreprises à fortes croissances, expriment la motivation de gérer dans le futur, une grande entreprise ou tout du moins reconnue dans son secteur d'activité. Ces auteurs font parti des précurseurs du concept de « *l'entrepreneur ambitieux* ».

Ce concept se définit par un individu engagé dans un projet entrepreneurial visant un niveau de performance qui dépasse la simple survie de l'activité créée (Stam et al., 2012).

Pour autant, les propriétaires dirigeants conçoivent leur réussite par l'atteinte de leurs objectifs personnels. Une étude menée sur 290 PME de service en Australie, révèle que les entrepreneurs évaluent leur réussite majoritairement par leur style de vie, la satisfaction personnelle, la flexibilité et la fierté que procurent leurs activités professionnelles (Walker et Brown, 2004). Il a été ainsi démontré que les propriétaires dirigeants souhaitent en majorité percevoir des revenus satisfaisants leur permettant de réaliser leurs projets personnels et familiaux (Greenback, 2001) et de pratiquer un métier qu'ils aiment (Reijonen et Komppula, 2007).

Comme nous l'avons précédemment évoqué, la littérature sur les motivations à entreprendre indique que les propriétaires dirigeants sont sensibles à leurs besoins d'accomplissement, de recherche de sécurité financière ou d'ambition. Ces motivations à entreprendre jouent aussi un rôle prépondérant dans la performance de la firme. Pour Kotey et Meredith (1997), les valeurs personnelles du propriétaire dirigeant permettent de mesurer les profils entrepreneuriaux dirigés vers la croissance ou la performance financière. Pour ces auteurs, les entrepreneurs dirigés vers la croissance développent des stratégies d'entreprises agressives comparativement aux dirigeants qui obtiennent des niveaux de croissances stables.

Les propriétaires dirigeants tournés vers la croissance se caractérisent par des modes de management axés sur la proactivité (Sadler-Smith et al, 2003). Cette proactivité se manifeste dans la mise en place de nouveaux produits, de nouveaux processus organisationnels et de gestions.

Dans la tentative de compréhension de la performance entrepreneuriale, une moindre attention du caractère psychosociologique du dirigeant nous amènerait à des conclusions partielles. Il est avéré que d'autres critères comme l'âge, le niveau de revenu atteint ou encore la formation académique du dirigeant, aient un impact sur les objectifs de performance poursuivis. Il a été prouvé que plus l'entrepreneur avance en âge et moins il est porté sur la croissance (Reijonen et Komppula, 2007) ; Ce dernier, sera moins susceptible de prendre des risques et moins flexibles aux changements (Gray, 2002).

La formation académique peut avoir un impact positif sur la performance de l'entreprise. Les entrepreneurs ayant reçu une formation plus poussée ou plus techniques sont plus portés sur la croissance de leurs firmes (Lee et Tsang, 2001), mais qui sera tempérée s'ils sont influencés par leurs expériences entrepreneuriales passées (Getz et Petersen, 2005).

Ainsi, les expériences entrepreneuriales passées sont des modérateurs des objectifs de croissance, du leadership de l'individu (Gundry et Welsch, 2003) et de la dimension proactive de l'entrepreneur (Kotey et Meredith, 1997 ; Sadler-Smith et al., 2003).

St Pierre et Cadieux (2011) envisage l'étude de la performance entrepreneuriale des propriétaires-dirigeants de PME sous trois dimensions et en liens avec les objectifs personnels poursuivis par l'entrepreneur à savoir : la performance personnelle, la performance économique et la performance durable.

Cette proposition est le fruit d'une synthèse de la revue de littérature qui indique comme nous l'avons observé, que les entrepreneurs poursuivent à la fois des objectifs personnels, économiques et durables.

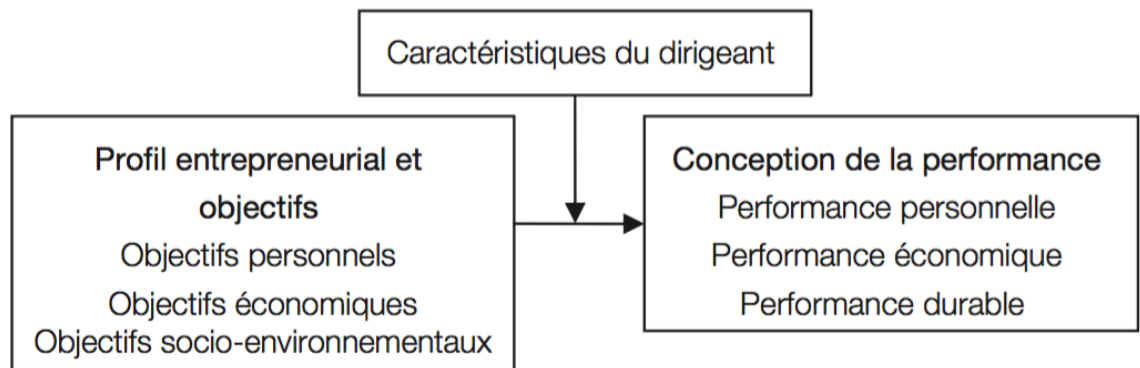
FIGURE 11. TYPE DE « PERFORMANCE », SELON LES PROPRIETAIRES DIRIGEANTS DE PME⁴¹ - (ST PIERRE & CADIEUX, 2010 : 39)

Type de Performance	Indicateurs utilisés dans la littérature	Auteurs
Performance personnelle	Reconnaissance sociale Patrimoine Personnel Qualité de Vie Indépendance et Autonomie	Gray (2002) Greenbank (2001) Le Cornu et al. (1996) Reijonen et Komppula (2007) Walker et Brown (2004)
Performance Economique	Croissance Taille de l'Entreprise Liquidité pour préserver l'autonomie et assurer la croissance de l'entreprise Capacité de l'entreprise à générer des revenus suffisants Santé financière Satisfaction des besoins des clients Qualité du produit ou du service offert	Getz et Petersen (2005) Greenbank (2001) Gundry et Welsch (2001) LeCornu <i>et al.</i> (1996) Morris <i>et al.</i> (2006) Székely et Knorsch (2005) Walker et Brown (2004)
Performance durable (sociale et environnementale)	Maintien des emplois Investissement dans la société Qualité de vie du personnel Réputation de l'entreprise Équilibre entre santé financière, Implication sociale et respect de l'environnement	Getz et Petersen (2005) Greenbank (2001) Gundry et Welsch (2001) Morris <i>et al.</i> (2006) Székely et Knorsch (2005)

Poursuivant l'objectif de mieux comprendre la conception de la performance des propriétaires des dirigeants, St Pierre et Cadieux ont étudié les relations entre le profil entrepreneurial, la personnalité du propriétaire dirigeant et la conception de la performance. Ils ont schématisé leur démarche de la manière suivante :

⁴¹ Synthèse extraite de Josée St-Pierre, Louise Cadieux, « La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? », *Revue de l'Entrepreneuriat* 2011/1 (Vol. 10), p. 39.

**FIGURE 12. RELATIONS ENTRE LE PROFIL ENTREPRENEURIAL, LES
CARACTERISTIQUES DU PROPRIETAIRE DIRIGEANT ET LA CONCEPTION
DE LA PERFORMANCE⁴² (ST PIERRE & CADIEUX, 2010 : 40)**



Afin de mener cette recherche, ces auteurs ont interrogé 395 propriétaires dirigeants de PME de la région de Québec. Les entreprises interrogées emploient au minimum 5 salariés. Cette étude se divise en deux parties.

La première a trait à l'évaluation du profil entrepreneurial du propriétaire dirigeant. Cette évaluation a été réalisée grâce à la création d'une échelle de valeur d'occurrence 1 (pas du tout) à 5 (très important). Le profil entrepreneurial a été étudié à partir de l'appréciation des objectifs personnels, économiques et sociaux-environnementaux. La mesure de la conception de la performance a été étudiée en utilisant le même procédé. Cette partie de leur recherche a été envisagée à partir des dimensions personnelles, économiques et socio-environnementales.

Les résultats de cette recherche réaffirment l'importance de la dimension psychologique de l'individu entrepreneur et du profil entrepreneurial dans la conception de la performance des sujets enquêtés.

⁴² Extrait de Josée St-Pierre, Louise Cadieux, « La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? », *Revue de l'Entrepreneuriat* 2011/1 (Vol. 10), p. 40.

Par échelle de grandeur, il ressort que les entrepreneurs poursuivent prioritairement :

- 1) Rang 1 : **des objectifs économiques** : notation moyenne de 4,72.
- 2) Rang 2 : **des objectifs personnels** : notation moyenne de 4,12
- 3) Rang 3 : **objectifs socio-environnementaux** : notation moyenne de 3,83.

Dans la poursuite de leurs objectifs économiques, en premier lieu, les entrepreneurs interrogés déclarent leur volonté d'offrir à leur client des produits ou des services conformes ou supérieurs à leurs attentes (notation de 4,72).

Les entrepreneurs expriment aussi fortement la poursuite d'objectifs personnels dont principalement : être son propre patron et avoir une grande autonomie dans son travail (notation : 4,59), assurer un revenu suffisant pour vivre confortablement avec sa famille (notation : 4,58) et d'avoir une qualité de vie (notation : 4,30).

Enfin, les entrepreneurs sont très sensibles à adopter un comportement éthique avec tous leurs partenaires (notation : 4.46) et à offrir un environnement et des conditions de travail intéressantes et concurrentielles à leurs employés.

Les résultats de l'évaluation de la conception de la performance des propriétaires dirigeants fait apparaître les cotations suivantes dans leur échelle d'appréciation :

- 1) Rang 1 : **Performance socio-environnementale** (notation moyenne : 4,08)
- 2) Rang 2 : **Performance économique** (notation moyenne : 3,94)
- 3) Rang 3 : **Performance personnelle** (notation moyenne : 3,76)

La performance socio-environnementale doit se matérialiser, dans l'esprit des propriétaires dirigeants par le maintien d'une entité en capacité de maintenir les emplois (notation : 4,40), qui assure une bonne qualité de vie à son personnel (notation : 4,36) et qui favorise l'équilibre entre santé financière, implication sociale et respect de l'environnement (notation : 4,04).

La performance économique, dans l'esprit des entrepreneurs, se conçoit par la satisfaction des clients de l'entreprise (notation ; 4,69), la préservation de la santé financière (notation : 4,49), l'atteinte des objectifs (notation : 4,39) et la survie de l'organisation aux crises économiques (notation : 4,36).

Enfin la performance personnelle est appréciée par le niveau de qualité de vie que la firme procure à son propriétaire dirigeant (notation : 4).

Pour affiner leur recherche, St-Pierre et Cadieux (2011) ont mené une analyse factorielle qui a permis de déterminer un quatrième type de performance : la performance pérenne.

La performance pérenne consiste en la longévité de l'entreprise. Il en ressort qu'est performante une entreprise qui est perçue selon les appréciations suivantes :

- 1) Une entreprise à la **performance pérenne** est perçue comme capable de conserver ses employés, de satisfaire les besoins de ses clients, de réaliser ses objectifs, de croître, de survivre aux crises économiques et de disposer d'une santé financière.
- 2) Une entreprise à haute **performance sociale** est envisagée comme étant investie dans la société, assurant une bonne qualité de vie à son personnel et visant l'équilibre entre la santé financière, son implication sociale et le respect de l'environnement.
- 3) Une entreprise qui apporte un sentiment de **performance personnelle** au propriétaire-dirigeant est vue comme capable de survivre aux crises économiques, d'assurer une qualité de vie à son propriétaire, et de garantir un patrimoine familial à son propriétaire.
- 4) Une entreprise qui présente une **performance économique** est celle qui fait plus de profits que d'autres entreprises comparables, qui est en croissance et qui se développe à l'international.

Ces auteurs ont mené une analyse similaire concernant les objectifs avoués des entrepreneurs interrogés. Pour affiner leurs appréciations, ils distinguent non plus trois mais cinq types d'objectifs à savoir : économiques, environnementaux, sociaux, relationnels et personnels.

Dans ces typologies d'objectifs, les buts privilégiés sont les suivants :

- 1) Pour les **objectifs économiques**, les entrepreneurs souhaitent prospérer financièrement, augmenter la taille de leurs entreprises et réaliser les meilleures marges de profit.
- 2) Les **objectifs sociaux** doivent être atteints par les entrepreneurs si les entreprises leur permettent de s'impliquer socialement, mais aussi financièrement dans leur communauté et d'assurer des emplois dans la région.
- 3) Les **objectifs environnementaux** sont poursuivis par une sélection de fournisseurs selon leurs pratiques environnementales, en favorisant les fournisseurs locaux et la protection de l'environnement.
- 4) Pour atteindre leurs **objectifs relationnels**, les propriétaires dirigeants souhaitent satisfaire leurs clients, offrir des conditions de travail intéressantes et adopter un comportement éthique.
- 5) Les entrepreneurs parviennent à leurs **objectifs personnels** en devenant leur propre patron et en ayant une qualité de vie.

St-Pierre et Cadieux (2011) concluent leurs travaux par un résumé synthétique des liens entre le type de performance et les objectifs poursuivis.

Pour eux, la **performance personnelle** est essentiellement l'expression de la poursuite d'objectifs personnels, économiques et sociaux. Ils précisent que l'autonomie et l'indépendance n'est possible qu'à la condition que l'entreprise atteigne un certain niveau de performance économique.

La performance sociale ne peut être envisagée que dans la poursuite d'objectifs sociaux, économiques, relationnels, environnementaux et personnels. Ils ajoutent que les objectifs relationnels permettent de prendre en compte dans la performance sociale, les réflexions éthiques et la satisfaction des parties prenantes de l'entreprise.

Les objectifs économiques et sociaux déterminent quant à eux la performance économique.

La performance pérenne est envisagée dans une dimension économique à long termes et qui peut être atteinte par la poursuite d'objectifs relationnels comme la satisfaction des parties prenantes, la conservation des emplois, la survie aux crises économiques et l'atteinte des objectifs fixés.

L'étude de St-Pierre et Cadieux présente avec grand intérêt, une étude de la conception de la performance de l'entreprise et des objectifs avoués des entrepreneurs. Leurs travaux ont le mérite d'insister sur les fondements multidimensionnels de la performance mais aussi, de la diversité des objectifs à la fois personnels, économiques, sociaux, environnementaux ou relationnels, qui semblent pour partie, être l'expression des convictions personnelles des entrepreneurs dirigeants. Si tel est le cas, alors il pourrait être envisageable que les convictions personnelles du propriétaire dirigeant influencent la performance de l'entreprise. Dans tous les cas, il est très clair que l'ensemble des objectifs préalablement définis ne peuvent être atteints sans la réalisation d'un niveau minimum de performance économique de l'entreprise. C'est ici, un autre des apports importants des travaux de St-Pierre et Cadieux.

D'autres auteurs se sont intéressés à l'impact des convictions personnelles des propriétaires dirigeants sur les performances des entreprises. Parmi elles, il peut être cité les recherches de Bouhaouala (2007) qui a étudié les « micromentalités et les logiques d'actions des entrepreneurs dirigeants de petites entreprises ». Il définit, les micromentalités comme une synthèse conceptuelle d'un ensemble de valeurs, des conceptions et des objectifs des « *entrepreneurs dirigeants* ». Il précise que cet ensemble n'est pas obligatoirement cohérent. Ces micromentalités peuvent être identiques au sein d'un groupe d'entrepreneurs qui auront alors tendance à adopter des schémas comportementaux similaires.

L'apport de Bouhaouala (2007) est notable aux fins de comprendre les dimensions subjectives des comportements des propriétaires dirigeants, « les micromentalités », aux fonctionnements formels des entreprises. Bouhaouala (1999), par une étude taxonomique a segmenté ses analyses à partir de 4 typologies d'entrepreneurs dirigeants à savoir :

- 1) « *L'Indépendant passionné* » (IP)
- 2) « *L'entrepreneur indépendant* » (EI)
- 3) « *Le Manager Gestionnaire* » (MG)
- 4) « *Le Conservateur Patrimonial* » (CP)

Cette segmentation lui a permis d'étudier les micromentalités pour chaque typologie d'entrepreneurs, de mettre à jour les objectifs privilégiés pour chacune de ces familles d'entrepreneurs dirigeants et leurs logiques d'actions spécifiques.

« ***L'indépendant passionné*** » (IP) est un dirigeant à la tête d'une microentreprise, souvent jugée comme peu performante d'un point de vue financier stricto sensu (chiffre d'affaires inférieur à 75 000 euros hors taxes par an). Ces entrepreneurs sont guidés par « *une logique d'action hédoniste* ». L'entreprise constitue un moyen d'assouvir leur passion qui les amène à une stratégie de spécialisation forte. La clientèle est composée essentiellement de passionnés qui partagent les mêmes valeurs et les mêmes conceptions que l'entrepreneur. L'antériorité de ces entreprises est un indice fort de leur niveau de performance. Bouhaouala (2007) considère que les entreprises qui appartiennent à cette famille et dont l'âge dépasse les 10 ans, sont performantes d'un point de vue stratégique et commercial. Ces entrepreneurs recherchent la liberté et un moyen de gagner leur vie sans chercher à embaucher.

« ***L'entrepreneur indépendant*** » poursuit des objectifs de croissance et d'indépendance. Il répond à une « *logique d'action entrepreneuriale et individualiste* ». Cet entrepreneur est en recherche de reconnaissance sociale. Aussi, la performance économique de l'entreprise est au service de la réussite sociale de son propriétaire-dirigeant. Il est donc impératif que l'entreprise atteigne un niveau de performance économique pour asseoir les objectifs de réalisation de soi de son dirigeant. L'entreprise est donc vue comme un objet d'accomplissement. L'argent est le principal étalon de mesure de cette réussite personnelle. La recherche d'indépendance de cette famille d'entrepreneur est marquée par la détention du capital. En ce sens, il se rapproche de la définition de l'entrepreneur donnée par Ricardo.

« ***Le Manager Gestionnaire*** » est le seul dirigeant salarié. La littérature nous suggère une dichotomie importante entre les dirigeants salariés de petites structures et ceux des entreprises plus importantes.

Concernant les petites structures, Bouhaouala (2007) considère qu'ils poursuivent l'objectif d'être utile socialement. En d'autres termes, il met ses capacités et ses compétences au service de la collectivité. Ces dirigeants développent des valeurs de partage social et l'entreprise est un moyen de servir l'environnement social. Les objectifs économiques poursuivis sont cohérents avec les objectifs sociaux. La réussite est appréciée par le maintien des emplois et la pérennité de l'entreprise.

Les « *managers gestionnaires* » de grandes entreprises, possèdent des objectifs et des motivations différentes. Au sein de l'Université de Chicago, Kaplan et Sorensen (2016) ont mené une étude auprès de 2 600 candidats à des postes de direction dans le but de prédire leurs chances d'obtenir un poste de PDG. Il en ressort que les futurs lauréats obtiennent des scores élevés sur cinq capacités professionnelles clés :

- 1) Compétence globale
- 2) Capacités d'exécution (efficacité, proactivité ou persistance...)
- 3) Charisme (persuasion et enthousiasme...)
- 4) Compétences stratégiques (créativité, vision stratégique...)

Kaplan et Sorensen (2016) notent aussi les fortes compétences relationnelles des futurs PDG. La recherche de ce type de compétences paraît démontrer, que ces individus seront marqués par la poursuite et l'atteinte des objectifs de l'actionnariat. Leur capacité d'exécution, le charisme et leurs compétences relationnelles permettront de faire appliquer les décisions prises par les actionnaires de l'entreprise. Ainsi, il est très probable que les managers gestionnaires de grandes entreprises, poursuivent des objectifs économiques et cherchent à maximiser la performance financière et économique de l'entreprise.

« *Le Conservateur Patrimonial* » dirige une entreprise familiale dans laquelle il raisonne avec une « *logique d'action conservatrice et patrimoniale* ». Il mène donc une stratégie de pérennisation de l'entreprise aux fins de conserver le patrimoine familial. Cela se traduit par une volonté de réaliser des profits financiers à courts termes et par une gestion traditionaliste, « en bon père de famille ». La stratégie économique est le résultat d'une succession de réactions à l'environnement économique. L'initiative et la pro activité tout comme l'innovation est perçue comme un risque d'érosion du patrimoine familial. Ces entrepreneurs souhaitent, avant toute chose, conserver leurs rentes. Ils souhaitent aussi pouvoir être en capacité de transmettre à leur descendance, le patrimoine qui leur a été légué.

SYNTHESE DU CHAPITRE 1

L'approche classique et notamment Ricardo, nous a permis de distinguer la détention de capital, de la fonction de direction. Par la suite le recours à la théorie des droits de propriété nous a permis de mieux définir le propriétaire-dirigeant.

*Il a été rappelé que la détention de droits de propriété favorise les actes de création mais aussi la manière dont l'entreprise est dirigée. Elle conditionne aussi **les rapports entre propriétaires actionnaires et leur entreprise**. La détention de droits de propriété va influencer les rapports avec les autres membres de l'organisation.*

*Ensuite, nous avons tenté de mieux comprendre les motivations personnelles des propriétaires dirigeants dans la conduite de leur entreprise. La littérature nous a permis de comprendre que **les motivations entrepreneuriales prennent naissance dans l'environnement social** des sujets. L'environnement social va notamment permettre de développer des apprentissages utiles à l'acte de création d'entreprise. L'ensemble des études consultées permettent de considérer que **les principales motivations à la réussite des propriétaires dirigeants sont conditionnées par l'ambition personnelle, l'objectif d'augmenter ses revenus, le désir de reconnaissance sociale, d'autonomie et d'indépendance, et l'espérance d'une meilleure qualité de vie.***

*Enfin, cette première consultation de la littérature nous a permis de percevoir les liens qui existent entre les objectifs personnels des propriétaires dirigeants, leurs attentes de réussite et la performance de l'entreprise dirigée. La formation de **ces objectifs personnels va donc influencer la représentation de la relation entretenue entre le propriétaire dirigeant et son entreprise**. Elle est tout autant l'illustration de la représentation du rapport à la réussite des propriétaires dirigeants. **Il s'avère donc utile dans un deuxième chapitre de consulter la littérature sur les représentations** afin de mieux appréhender la manière dont les propriétaires dirigeants perçoivent la relation à leur entreprise.*

CHAPITRE 2. LES REPRESENTATIONS DES PROPRIETAIRES DIRIGEANTS DE LEUR RELATION A L'ENTREPRISE

INTRODUCTION DU CHAPITRE

Le chapitre précédent a permis de mettre en évidence l'influence des objectifs personnels sur la performance personnelle des propriétaires dirigeants mais aussi sur celle de leur entreprise. Ces objectifs personnels se forment au gré de leurs expériences personnelles et professionnelles. Il paraît pertinent d'analyser dans ce chapitre si les ambitions personnelles des propriétaires dirigeants conditionnent leurs représentations de la réussite et la relation qu'ils entretiennent avec leur entreprise.

Dans une première partie, ce chapitre s'attache à définir la notion de représentation. Il s'agit de comprendre si les représentations sont seulement individuelles ou si au contraire elles revêtent un caractère social. La littérature a été consultée afin d'envisager si les représentations sont conscientes ou si au contraire, elles sont inconscientes. Ce questionnement conduit à présenter les travaux des deux principales approches : l'approche cognitive et l'approche psychodynamique. L'approche psychodynamique considère les représentations comme individuelles et inconscientes. Cette approche insiste sur l'importance des trajectoires de vie dans l'élaboration des représentations.

La deuxième partie de ce chapitre étudie les représentations de la relation entre l'entrepreneur et son entreprise. Cette partie s'attache tout d'abord à démontrer la mise en évidence par la littérature de la réalité d'une relation entre l'entrepreneur et son entreprise. Il convient alors ensuite d'analyser si les déterminants des représentations de cette relation ont été mis en évidence. Il a été découvert en effet que la trajectoire de vie de l'entrepreneur et les affects qui s'y rattachent favorisent l'émergence de ses représentations sur sa relation à son entreprise. Enfin, l'étude de la littérature permet de mettre en évidence le lien entre les caractéristiques des représentations de l'entrepreneur et les ambitions qu'il nourrit pour son entreprise.

La majorité des études consultées sur les représentations dans le champ de l'entrepreneuriat a eu recours à des approches cognitives. L'influence des trajectoires de vie dans l'élaboration des représentations n'a pas été pris en compte. Ce chapitre permet de réaffirmer l'intérêt des approches psychodynamiques dans le champ de l'étude des représentations des propriétaires dirigeants.

1. CADRE CONCEPTUEL DES REPRESENTATIONS

Ambitionner de mener une recherche sur les représentations des propriétaires dirigeants nous conduit nécessairement à porter une attention particulière et une juste appréhension du terme « représentation » (1.1.). D'autre part, nous sommes conduits à nous demander si les représentations sont le fruit de la seule psyché des individus ou si au contraire elles sont influencées par un groupe ou par une société (1.2.). Nécessairement, cette étude de la littérature sur les représentations nous conduira à nous demander s'il s'agit d'un phénomène conscient ou si au contraire elles sont toutes de nature inconscientes.

1.1. TENTATIVE DE DEFINITION DU TERME « REPRESENTATION »

Le mécanisme psychologique qu'est la représentation a été défini de manière très hétérogène. Chaque définition fait apparaître une approche conceptuelle différente des représentations. Il est essentiel de tenter d'en esquisser les contours.

Le Dictionnaire des Sciences Humaines considère : « *Une représentation, qu'elle soit picturale, littéraire, ou plus généralement mentale, n'est pas seulement le reflet d'une réalité donnée qui viendrait, pour ainsi dire, se poser mécaniquement devant cette réalité comme un miroir, elle est le produit d'une action, par laquelle la représentation est construite, mais par laquelle aussi l'agent de cette construction qu'il soit singulier ou collectif, se donne à voir dans cet acte.* »⁴³

Cette définition considère la représentation comme une construction résultant d'une action. Ainsi un individu serait amené à élaborer une représentation consécutivement à une expérience intime qui prend racine dans une action. De ce fait, toute tentative de définition d'une représentation ne peut faire l'économie d'une analyse ontologique

La réalité objectivée c'est-à-dire externe à l'individu, et la réalité interne et subjectivée s'influencent l'une et l'autre, comme aurait aimé le rappeler le sociologue Pierre Bourdieu. Ainsi la réalité externe aux individus ne peut pas se réduire aux seules représentations des individus. Pourtant dans le même temps, la réalité subjectivée est une construction humaine et socio historique de l'individu (Bernoussi, Florin, 1995). Les représentations contribuent alors à la construction de la réalité pour chaque individu. **En ce sens, la représentation de la réalité est personnelle et intime à chaque individu. Elle est donc influencée par la subjectivité des individus, elle-même influencée par leur histoire de vie.**

Considérer les représentations à l'échelle de l'individu a conduit les auteurs à

⁴³ DORTIER, J.F. (2004). Dictionnaire des Sciences Humaines, ed des sciences humaines, Paris, p. 1005.

investiguer les composantes de la cognition humaine. Mounoud (1981) et Mounoud et Vinter (1985) définissent les représentations comme la résultante d'une analyse réalisée au moyen de systèmes de codage et de traitement, et de la mise en correspondance de ces analyses avec les différentes dimensions d'un objet. Jodelet (1984, 1989) définit les représentations comme « *Des modalités de pensée pratique orientées vers la communication, la compréhension et la maîtrise de l'environnement social... elles présentent des caractéristiques spécifiques sur le plan de l'organisation des contenus, des opérations mentales et de la logique.* »⁴⁴

Cette définition nous conduit à considérer les représentations comme influencées par l'environnement social de l'individu. Dans cette approche, elles sont nommées « *représentations sociales* ». Abric (1989) cité par Bernoussi et Florin (1995 : p 75) définit une représentation sociale comme « *le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique* ».

Cette signification spécifique prend naissance par les croyances, les valeurs et les opinions qu'un individu développe envers un objet (Codol, 1989).

En synthèse les différentes définitions proposées conduisent à envisager les représentations comme pouvant être un phénomène psychique et cognitif à la fois individuel et social. Il convient désormais de comprendre les différences d'appréhension entre les représentations individuelles et les représentations sociales.

⁴⁴ Jodelet D. (1984), Représentation sociale : phénomènes, concept et théorie, in S. Moscovici (éd.), Psychologie sociale, Paris, puf, p.53

1.2. REPRESENTATIONS INDIVIDUELLES ET REPRESENTATIONS SOCIALES

Les représentations sont considérées comme un phénomène de construction mentale à l'échelle des individus dans une première approche, puis comme le résultat d'une construction sociale dans une deuxième perspective. Pourtant ces deux approches, si elles sont régulièrement opposées aujourd'hui, elles étaient envisagées comme profondément complémentaires et liées dans les années 1960.

Moscovici en 1961, va élaborer la théorie de la représentation sociale **à partir d'une recherche sur les représentations de la psychanalyse** menée sur différents groupes sociaux. En ce sens, il est compréhensible que **la théorie des représentations sociales s'est élaborée sur une approche des représentations à l'échelle des individus**. Ainsi, lors des premières études sur les représentations, les perceptions individuelles et collectives étaient considérées comme intimement liées. **Moscovici (1961) considère alors que la notion de représentation est tout à la fois mentale et sociale**. Bien que complémentaires au départ, deux écoles de pensées vont apparaître entre les promoteurs des représentations à l'échelle de l'individu et ceux qui les considèrent comme une construction sociale.

Trognon et Larrue (1988) ainsi que Abric (1989), considèrent que les représentations sont pour la plupart sociales car elles sont toujours partagées par plusieurs personnes. En ce sens, elles sont le résultat d'une activité mentale qui tente de reconstruire le réel à partir d'interactions sociales. Jodelet (1991) explique l'importance des représentations sociales car le fait qu'elles « *nous guident dans la façon de nommer et définir ensemble les différents aspects de notre réalité de tous les jours, dans la façon de les interpréter, statuer sur eux et le cas échéant, prendre une position à leur égard et la défendre* »⁴⁵.

Bernoussi et Florin (1995) considèrent que les représentations sociales ne sont pas à confondre à la notion de représentations collectives. Les représentations sociales se distinguent par leur processus de construction et d'interprétation de la réalité quotidienne. Les représentations collectives, telles que définies par Durkheim, incluent les constructions mentales résultants des croyances scientifiques, mythiques ou religieuses, ce qui n'est pas le cas des représentations sociales.

Moscovici considère que la représentation sociale contribue à la formation des conduites des

⁴⁵ Jodelet, D. (1991). *Madness and social representations: Living with the mad in one French community* (No. 5). Univ of California Press, p.28.

connaissances sociales qui conduit l'individu dans des processus d'objectivation et de classification.

Jodelet (1984, 1989) considère que les représentations sociales sont toujours liées à un objet à interpréter. Cet objet peut être une personne, un objet ou un événement. Il rappelle que la représentation a pour fonction de :

- Rendre quelque chose de réel dans l'esprit de l'individu alors qu'il était absent.
- Disposer d'un caractère symbolique, signifiant et constructif
- Revêtir un caractère autonome et créatif.

Le concept de représentation sociale est à rapprocher en psychologie sociale comme l'étude scientifique des attitudes. L'étude des attitudes permet de comprendre comment un individu définit les situations auxquelles il doit faire face et qui définissent sa réalité. La représentation est le moyen pour l'individu de comprendre le monde et de l'interpréter. Palmonari et Doise (1986) considèrent que les représentations sociales ne peuvent être correctement assimilées et expliquées sans avoir identifié la représentation qui l'a fait naître. **En ce sens, une représentation sociale est toujours la conséquence d'une représentation antérieure qui peut être sociale tout comme individuelle.**

Wallon (1942) va particulièrement bien envisager la complexité du concept de représentation. Il démontre qu'il s'agit un phénomène de médiation entre le sujet et le monde. Trognon et Larrue (1985), pourtant grands défenseurs du caractère social de la représentation, précisent qu'une représentation sociale est avant tout une représentation qui revêt de surcroît, un caractère social. Ils insistent sur l'importance d'analyser si l'agrégation des données individuelles permet d'identifier ou non une dimension sociale à ces représentations.

Bernoussi et Florin (1995) rappellent alors qu'il ne peut exister de représentation sans objet. Un objet peut être une personne humaine, un idéal, une chose, un matériel, un élément psychique ou social. De nouveau, ces auteurs attestent de l'existence de représentations sociales et de représentations individuelles. Ils précisent qu'une **représentation induit un travail de symbolisation et d'interprétation de l'objet**. Au final, ces auteurs concluent qu'**il n'est pas pertinent d'opposer les représentations sociales et les représentations mentales individuelles**, puisqu'elles se construisent dans le travail interactif de l'individu.

La reconnaissance du caractère individuel des représentations a conduit les chercheurs à tenter d'en percevoir le fonctionnement à l'échelle de l'individu. Les premiers essais sur la

compréhension furent menés à l'aune des approches cognitivistes.

Bruner (1966) considère que les représentations sont déjà présentes chez le nourrisson. Il distingue trois types de représentations :

- Les premières représentations dites « *énactives* » correspondent à une forme primitive des représentations qui se développent par les actions du nourrisson. Il s'agit alors uniquement de représentations en lien avec un schéma moteur.
- A partir d'un an, apparaissent chez l'enfant les « *représentations iconiques* » qui sont indépendantes des actions de l'enfant. Elles sont des configurations perceptives qui se créées grâce à la permanence de l'objet.
- Le troisième type de représentation est symbolique. Le langage de l'enfant et la culture dans laquelle il vit conduit l'individu à percevoir le monde à partir de cadre de catégorisations et conceptualisations.

Ainsi les représentations individuelles ont régulièrement été étudiées sous l'angle des compétences cognitives individuelles. L'enfant commencera ainsi à élaborer des représentations globales, indifférenciées et particulières. Néanmoins, Sales-Wuillemin (2005) distingue les représentations mentales des représentations individuelles puisque les premières ne tiennent pas compte du caractère affectif et conatif. **Il convient donc d'envisager les dimensions affectives des représentations individuelles.**

La reconnaissance de la double dimension des représentations comme processus de construction à la fois individuelle et sociale, a conduit les chercheurs à faire réapparaître les différences entre les approches psychiques et les approches cognitives. En effet, l'étude des représentations différents en fonction des cadres théoriques mobilisés. Bernoussi et Florin (1995) synthétise ses approches en deux catégories :

- Les approches objectivistes qui considèrent les représentations comme une construction de la réalité et le résultat des perceptions et des interprétations de l'environnement.
- Les approches subjectivistes qui envisagent les représentations comme conceptrices de la réalité. Dans ces approches, les acteurs ne sont pas confrontés à une réalité pré existante mais ils participent à sa production par la mise en action de leurs représentations. Il est donc nécessaire **de commencer par étudier les représentations des acteurs pour mieux appréhender un phénomène social.**

1.3. LES APPROCHES OBJECTIVISTES ET SUBJECTIVISTES DES REPRESENTATIONS

Les représentations ont été étudiées différemment en fonction des cadres théoriques qui ont été mobilisées. Les approches objectivistes ont adoptées un référentiel cognitiviste (1.3.1.). Les approches subjectivistes sont plus volontiers d'orientations psychodynamiques (1.3.2.).

1.3.1. Les approches cognitivistes des représentations

Dans les approches cognitivistes, les acteurs sont considérés comme rationnels lorsqu'ils agissent intentionnellement en vue d'atteindre les objectifs et leurs buts. C'est donc la signification que les individus attribuent à leurs actions qui doit être étudiée (Cossette, 2004) comme révélateurs de leurs objectifs personnels. La mise en action traduit alors leur mode de représentation.

Denis (1989) considère que les représentations peuvent être appréhender de manière différente en psychologie cognitive. Dans une première approche, la représentation est considérée comme une connaissance ou un savoir sur un objet, une chose, une personne ou un événement. Ainsi, la représentation serait la présence dans la mémoire à long terme d'une connaissance acquise par un individu (Denis, Dubois, 1976). Si les représentations sont envisagées comme un savoir, il est possible de considérer qu'un certain nombre de processus de récupération et d'activation influencent ce savoir. Il est essentiel de distinguer la part de la représentation disponible et stockée dans la mémoire que nous nommons « le représentant ». Le « représenté » concerne l'objet support de la représentation.

Dans une deuxième perspective, la représentation est envisagée comme le résultat d'un processus de codage mental qui s'opère par les étapes suivantes :

- L'objet support de la représentation est codé selon un mode analogique ou propositionnel. Lorsque le « représentant » développe un rapport de ressemblance ou de correspondance avec le « représenté », il s'agit d'un modèle de représentation analogique (Bresson, 1987). Les représentations propositionnelles sont quant à elles symboliques c'est-à-dire qu'elles n'ont pas de relations imagées avec le « représenté » (Richard, 1990).
- Le processus de codage conduit à une transformation qui entraîne une perte d'informations ou au contraire à un enrichissement de la représentation.
- Les représentations se développe dans une direction précise. Par exemple, si A représente B, B ne représente pas A.

Les travaux de Lecuyer (1989) a particulièrement analysé les représentations d'un enfant au cours de la première année de sa vie. Il conclut que les représentations sont existantes dans

la première année de la vie. Il observe que l'enfant dès ses 5 mois est capable de développer une représentation des objets puisqu'il est capable de comprendre les relations entre l'environnement et cet objet. L'enfant peut tout autant appréhender les relations entre lui et cet objet. En ce sens, l'individu est très rapidement en capacité de se représenter un objet.

Piaget (1936) définit la représentation de l'enfant comme sa capacité de se représenter un objet absent. Il oppose « *l'espace de l'action* » - le lieu dans lequel l'objet est présent – et « *l'espace représentatif* » - le lieu dans lequel l'objet est absent mais dans lequel l'enfant est en capacité de se le représenter symboliquement. Ainsi pour Piaget, **la représentation est donc une interprétation symbolique d'un objet absent.**

Le lien entre les interprétations et les représentations a été notamment étudié par Richard (1995). Il définit les interprétations comme une tentative de rendre cohérents différents éléments d'informations disparates et d'en assurer la compatibilité entre eux. Les représentations se forment à partir des interprétations. En effet, les représentations se forment à partir des interprétations réalisées dans un contexte donné et dans un but spécifique. Les représentations ne sont pas seulement des constructions mentales, elles sont aussi une capacité de reconnaissance contextuelle (Dibiaggio, 1999).

Enfin le lien entre la perception de la réalité et le concept de représentation a permis de mettre en évidence un nouveau mécanisme cognitif : le schème. Dearborn et Simon (1958) ont été les premiers à poser les bases de ce concept. Ils se sont attachés à découvrir que la structure cognitive d'un individu conditionne sa perception de la réalité extérieure. Le schème représente un système de croyance dans lequel chaque concept est une explication d'un ou plusieurs autres. Ainsi l'individu s'engage dans le réel à partir des perceptions qu'il développe de la réalité. Ses actions permettent alors de modifier sa perception de la réalité. Il rend intelligible cette réalité par l'élaboration d'une carte causale. Cela lui permet de le guider dans ses actions et de leur donner du sens.

Les schèmes favorisent un processus de généralisation et permettent de traiter des situations habituelles. En revanche, ils sont peu opérants dans des circonstances exceptionnelles. Les schèmes restent de guides et ne peuvent pas aider dans la conceptualisation et dans la créativité. Ils permettent de traiter rapidement une information et de lui donner du sens. Cela conduit l'individu à développer le sentiment de pouvoir maîtriser les événements. Les schèmes prennent naissance dans l'expérience des individus.

Les schèmes sont donc très proches du mécanisme de représentation. Les schèmes favorisent la production du sens qui conduit l'individu à se représenter une situation ou un objet.

« L'idée de représentation est ainsi liée à l'existence de schèmes interprétatifs, autant d'a priori établis par le système de pensée avec lesquels l'individu aborde et évolue dans les situations auxquelles il est confronté » (J.C. Abric, 1989).

Les représentations influencent le sens que les individus attribuent à leurs actions. Ces représentations sont autant le fruit de processus cognitifs que de mécanismes psychiques. Il apparaît donc essentiel d'étudier l'approche psychodynamique des représentations.

1.3.2. Les approches psychodynamiques des représentations

Bien souvent oublié dans la littérature, les représentations ont été tout autant étudiées par les approches psychodynamiques et psychanalytiques. Freud a commencé à poser les bases de ce qu'il faut entendre par « *représentation* » dans le champ psychanalytique (1.3.2.1.). Ensuite Lacan définit les représentations à partir des instances Réel, Symbolique et Imaginaire (1.3.2.2.). Enfin, André Green (1975) est sans doute le psychanalyste qui énoncera une réelle théorie des représentations dans une approche psychanalytique (1.3.2.3.).

1.3.2.1. L'approche freudienne

Dans les 1880, le terme de « *représentation* » est utilisé pour la première fois par Freud dans la description des pathologies psychonévrotiques en général et hystériques en particulier. Dans le cadre d'observations cliniques sur ces pathologies, il observe que soit les représentations sont intenses c'est-à-dire anormalement chargées d'affects, soit elles sont refoulées.

Ainsi, sans doute sans l'avoir souhaité au préalable, l'étude des représentations par Freud, le conduit à une prise de position épistémologique. Cela le conduit à étudier la connaissance humaine de la réalité c'est-à-dire notre représentation du monde mais aussi le rapport que le sujet entretient avec l'objet dans l'action de connaissance. Il est donc possible de considérer que pour Freud, **une représentation est une relation individuelle et inconsciente à un objet dans l'acte de connaissance du monde**. Précisons que par objet, Freud considère autant une chose, qu'un individu.

Freud (1915) rapproche le terme de représentation de celui de pulsion. La pulsion assure la fonction de représentation. Il qualifie ce phénomène de « *représentance psychique* ». Les pulsions sont pour lui « *le représentant psychique des excitations, issues de l'intérieur du corps et parvenant au psychisme, comme une mesure de l'exigence de travail imposé au*

psychique en conséquence de sa liaison corporel »⁴⁶. En ce sens, la pulsion est une représentance des stimulations venant de l'intérieur du corps et permet au sujet de désirer. La « *représentance* » est donc un travail psychique de représentation de la pulsion. Freud (1915) redéfinit donc **les représentations comme des « investissements fondés sur des traces mnésiques »**⁴⁷. Les affects et les sentiments correspondent à des processus de décharge. **L'inconscient est donc pour Freud, le siège des représentations.**

Dans *L'esquisse d'une psychologie scientifique*, Freud (1895) tente de mieux comprendre la relation « *objet-autre* » qu'il considère être à l'origine de la représentation, de sa fonction et de son fonctionnement. La dynamique pulsionnelle est marquée par le mécanisme de décharge (aussi nommé « satisfaction de la pulsion »). La satisfaction de la pulsion ne peut être opérante sans l'objet et sans l'autre. C'est la raison pour laquelle, Freud considère que la fonction de représentation est assujettie à la rencontre avec « *l'autre* ». La décharge de la pulsion met un terme à la sensation de déplaisir. Ainsi, **elle permet à l'individu de développer un sentiment et des affects envers l'objet perçu comme ayant favorisant ou non la décharge. Ce mécanisme donne donc naissance à la représentation de l'objet perçu comme ayant facilité ou non la décharge de la pulsion.**

Parmi les grands théoriciens de la psychanalyse ayant favorisé l'émergence de la théorie des représentations, Lacan a proposé une explication à partir des instances Réel, Symbolique et Imaginaire.

⁴⁶ Freud, S. (1915). Pulsions et destins des pulsions, *Métapsychologie*, Paris, Gallimard, 1968. *OCF. P.*, 179-181.

⁴⁷ Ibid

1.3.2.2. L'approche lacanienne des représentations

L'approche lacanienne des représentations ne peut être parfaitement appréhendée sans préciser les termes de « *signifiant* » et de « *signifié* ». La théorie lacanienne envisage le « *signifié* » comme la nomination de la chose. Le « *signifiant* » est la signification que la chose « *signifiée* » a pour l'individu. L'étude des représentations par Lacan est abordée sous le prisme des instances Réel, Symbolique et Imaginaire (R.S.I).

Lacan (1975) dans son 22eme séminaire aborde la fonction de représentation du signifiant à partir de l'instance Symbolique. Il définit **le signifiant comme la représentation que l'individu a développé sur la chose**. Dans son 6eme séminaire en 1958, Lacan estime que seul le signifiant peut être refoulé. Il complète l'approche freudienne des **représentations en considérant que la représentation n'est pas seulement liée à une pulsion et à un objet mais tout autant au désir inconscient du sujet**. Ainsi la représentation d'un sujet est intimement liée à ses désirs inconscients.

Il existe un couple « *perception – représentation* ». Tandis que la représentation définit le « *signifiant* » de la chose, la perception est le « *signifié* » c'est-à-dire le représenté du désir inconscient. Le « *signifié* » est la chose nommée ou montrée. Il est la chose perçue. Pour qu'il y ait représentation il est donc nécessaire qu'il y ait perception. Ce couple « *perception- représentation* » est indissociable car une chose est tout autant « *signifié et signifiant* ». L'Instance imaginaire est celle du signifié. Elle ne peut donc pas rendre compte de la signification de la chose pour l'individu car la représentation est Symbolique.

Le lien entre le « *signifié* » et le « *signifiant* », le symbolique et l'imaginaire, réside dans la Chose qui se trouve elle dans l'instance Réel. La chose est dans le Réel, elle est nommée en tant que « *signifié* » dans l'imaginaire de l'individu et elle prend toute sa *signification* dans l'instance symbolique. Ainsi notre représentation du monde dépend de la jonction de ces trois éléments Réel, Symbolique et Imaginaire.

1.3.2.3. *L'approche des représentations de Green*

Green (1975) explique les représentations en partant d'une définition du psychisme. En effet, il considère que le psychisme a pour fonction principale de se représenter. La représentation apparaît alors comme une médiation entre les motions pulsionnelles propres à l'individu et l'objet externe. Pour affiner son analyse, Green repart de la conception freudienne du narcissisme primaire. Rappelons que le narcissisme primaire correspond pour Freud à la période lors de laquelle le nourrisson investit toute sa libido sur lui-même.

Green (1967) retravaille le concept freudien du narcissisme primaire sans le réfuter pour autant. Il développe alors la notion de « *structure encadrante* ». Il envisage alors le narcissisme primaire comme la structure encadrante du Moi. La « *structure encadrante* » peut être appréhendée comme un mécanisme d'intériorisation et d'introjection de l'objet primaire, ce qui implique l'hallucination négative de la mère. Green (1980) estime alors : « *lorsque les conditions sont favorables à l'inévitable séparation entre la mère et l'enfant, il se produit au sein du Moi une mutation décisive. L'objet maternel s'efface en tant qu'objet primaire de la fusion, pour laisser la place aux investissements propres au Moi, fondateurs de son narcissisme personnel. Le Moi est désormais capable d'investir des propres objets distincts de l'objet primitif... L'objet primaire devient une structure encadrante du Moi abritant l'hallucination négative de la mère.* »⁴⁸. Green (1980) estime alors que **ce mécanisme donne naissance à la représentation qui comprend les traces mnésiques et leur devenir.**

Green base sa théorie des représentations sur la perte première vécue par tout individu : la perte de la mère. Cette perte comme objet total est conditionnée par un mécanisme de séparation de la mère et de son enfant. Ce mécanisme permet la mise en œuvre d'une médiation pour supporter les conséquences de cette absence et pour l'intégrer dans le psychisme de l'individu. Cette médiation permet à l'intérieur du Moi la création d'un cadre maternel. Ce cadre maternel est la structure encadrante du Moi. Une telle organisation psychique permet une séparation entre l'interne et l'externe mais aussi entre les différents éléments internes comme par exemple celle qu'il est possible d'envisager entre le corps et la psyché.

Green considère donc que la naissance du psychisme chez l'individu est le résultat d'une structuration narcissique articulée par l'identificatoire et le pulsionnel.

⁴⁸ A. Green, *La mère morte* (1980), *Narcissisme de vie, Narcissisme de mort*, Paris, Minuit, 2007, p. 274.

Fondé sur le narcissisme maternel, cette structuration permet l'émergence d'une structure encadrante sur laquelle se fonde un espace de représentation.

Le développement de la notion de structure encadrante permet de mettre en évidence une structuration du psychisme dans lequel est identifiable un espace entre le Moi et l'objet. C'est dans cet intervalle que se loge la représentation. **La représentation est alors envisagée comme une médiation entre le Moi et l'objet externe.**

Néanmoins la représentation peut aussi prendre naissance dans un espace intrapsychique. Il s'agit alors d'un espace créé entre le psychique et le corps d'un individu et qui de nouveau laisse la place à la naissance de représentations. L'individu développe par exemple une représentation de sa personnalité ou de son corps. **La représentation peut donc concerner la perception que l'individu développe de lui-même,** ce qui atteste de nouveau du lien entre ce concept et le narcissisme.

Green (1982) cherche alors à comprendre comment se forme une représentation. L'absence est selon lui un intermédiaire entre la présence et la perte. L'objet absent n'est pas perdu mais il n'est pas présent non plus. C'est dans cet espace psychique créé par l'absence que la représentation peut naître. L'objet n'est pas présent et il n'est pas perdu et il doit donc de ce fait être représenté.

Compte tenu de la richesse de différentes approches cognitives et psychodynamiques des représentations, il semble pertinent de synthétiser ce qui ressort de la définition des représentations dans une synthèse à suivre.

1.3.3. Synthèse des théories des représentations

L'étude de la littérature nous permet de mieux définir une représentation. Une représentation est une **construction mentale à la fois intime et personnelle, influencée par l'histoire de vie du sujet.** Une représentation sociale est toujours la conséquence d'une représentation antérieure qui peut être sociale ou individuelle. En ce sens, **une représentation peut être individuelle ou sociale.**

Les représentations ont été étudiées à partir d'approches cognitivistes mais aussi d'approches psychodynamiques. Il est possible de résumer les différences de conceptions de ces approches dans le tableau à suivre.

**FIGURE 13. DIFFERENCE D'APPREHENSION DES REPRESENTATIONS
ENTRE L'APPROCHE COGNITIVISTE ET L'APPROCHE PSYCHODYNAMIQUE**

	Approche Cognitiviste	Approche Psychodynamique
Nature de la représentation	Individuelle Sociale	Individuelle
Conscient / inconscient	Conscient et inconscient	Inconscient
Nature de la construction	Construction mentale et cognitive	Construction psychique et affective
Appréhension de la représentation	Un Apprentissage : <i>Connaissance sur un objet, une chose ou une personne</i>	Une Relation : <i>Relation individuelle inconsciente à un objet dans l'acte de connaissance du monde</i>
Facteurs favorisant le développement de représentations	L'environnement social Capacité d'apprentissage	Relation originelle à la mère et trajectoire de vie
Siège de la représentation	Présence dans la mémoire à long terme d'une connaissance	Médiation entre le Moi et l'environnement extérieur à l'individu
Perception de l'objet	Objet absent	Objet absent

2. REPRESENTATION ET ENTREPRENEURIAT

Une recherche sur les représentations ne peut pas faire l'économie des apports de la psychologie et de la sociologie. La recherche en entrepreneuriat a évolué au fil temps en fonction de la manière dont l'entrepreneur a été considéré. Afin de mieux comprendre les représentations du sujet entrepreneur, il semble pertinent de rappeler l'évolution de la manière dont a été étudié la personnalité de l'entrepreneur (2.1). L'appréhension de la personnalité et des comportements des entrepreneurs ont permis de mettre en évidence la relation entre l'entrepreneur et son entreprise (2.2) mais aussi sa représentation de cette relation (2.3).

2.1. EVOLUTION DE L'APPREHENSION DE LA PERSONNALITE ET DU COMPORTEMENT DE L'ENTREPRENEUR

L'étude de la personnalité et des représentations des entrepreneurs a été marquée par les différentes approches qui ont été suivies dans les recherches dans le champ. Il convient de rappeler ces différentes approches.

2.1.1. L'entrepreneur rationnel : une approche économique

Les fondements initiaux de la recherche en entrepreneuriat se sont basés sur les tâches dévolues aux entrepreneurs. Schmitt (2015) considère que les premières études du domaine se sont concentrées sur la question : « *Que fait l'entrepreneur ?* ».

Dans cette perspective, l'entrepreneur est envisagé « *sous l'angle rationnel de l'homo oeconomicus* » (Julien, Schmitt, 2008) dont la prise de décision ne peut être que rationnelle.

La logique essentiellement menée par les économistes tels que Cantillon, Say ou Schumpeter, a été rationnelle. Il s'agissait pour eux, de comprendre comment l'entrepreneur devait prendre sa décision pour qu'elle soit la plus efficace. Le but recherché était une évaluation de la réussite par des faits tangibles.

De ce fait, les recherches se sont uniquement focalisées sur les éléments quantifiables (Schmitt, 2009 ; Filion, 1997, 1999). L'action est alors vue comme une conséquence logique de la décision. Il s'agissait d'inventorier les meilleures décisions à prendre, dans un contexte c et à un instant t donné. Dans une volonté de recentrer la recherche en entrepreneuriat autour de la problématique de l'action, Schmitt (2015) qualifia cette conception « *d'agir rationnel* ».

L'une des principales carences de *l'agir rationnel* est de ne jamais considérer l'individu-entrepreneur en tant que tel. Ainsi, les chercheurs se sont ensuite logiquement questionnés, sur la personnalité de l'entrepreneur. Sur le fond, leurs préoccupations se centrèrent sur la question : « *Qui est l'entrepreneur ?* » (Schmitt, 2015).

2.1.2. Comprendre l'entrepreneur par ses comportements : l'approche behavioriste

Cette voie qualifiée « *d'agir normatif* » par Schmitt (2015), aurait pu être porteuse d'espoirs. C'est dans les années 1970, que cette approche voit le jour. Elle marque un tournant behavioriste de la recherche en entrepreneuriat.

Derrière la question « *qui est l'entrepreneur ?* » nous aurions pu espérer un intérêt croissant des chercheurs pour la personnalité singulière de l'entrepreneur, et en perpétuelle évolution de par ses interactions avec les parties prenantes de l'entreprise. Cependant, l'apport de la psycho-sociologie et des sciences du comportement n'est pas à négliger dans la recherche en entrepreneuriat. Cette approche continue d'inspirer de nombreux chercheurs, aujourd'hui encore.

A travers « *l'agir normatif* », l'entrepreneur a été ramené à des comportements standards en lien avec une norme sociale. L'émergence de cette approche dans les années 1970 s'explique par les évolutions de la psychologie à cette période. En effet, durant ces années, les psychologues eurent tendance à vouloir réduire l'écart entre l'individu et la réalité objective. Il faut noter que ces approches se développèrent notamment en réaction aux logiques psychanalytiques et psychodynamiques qui se sont développées au début du XXème siècle.

La recherche dans le champ de l'entrepreneuriat ne pouvait donc pas ignorer cette effervescence intellectuelle de la psychologie des années 1970. L'objectif pour les psychologues, à l'instar de Watson (1878-1958), était d'imposer la psychologie dans le champ des sciences naturelles.

La mouvance comportementaliste proposa ainsi, une approche objective des comportements humains, dans le but de standardiser des attitudes optimisées susceptibles de donner naissance à des résultats prévisibles. Il est compréhensible dès lors, que cette approche

comportementaliste intéressa au plus haut point les chercheurs en entrepreneuriat. Elle présente en effet, l'intérêt de « *comporter moins de risque car (elle est) plus facilement mesurable* »⁴⁹ (Filion, 1999).

Elle permet d'envisager l'entrepreneur sous le prisme de comportements types qui doivent conduire à la réussite du projet entrepreneurial. Il s'agit de mesurer les écarts entre des standards de comportements et ceux effectivement observés chez la personne étudiée. La logique poursuivie consiste à analyser l'entrepreneur au regard de comportements observables et mesurables par comparaison à une norme préalablement définie. Dans cette tentative, l'apprentissage joue un rôle prépondérant.

En somme, l'apprentissage d'un comportement standardisé doit permettre à l'entrepreneur de réussir. Dans l'approche behavioriste, seuls les comportements sont étudiés, mais cela ne semblait pas suffisant pour comprendre l'entrepreneur.

Dans un second temps, l'étude des comportements entrepreneuriaux a amené les chercheurs à s'intéresser à la personnalité entrepreneuriale. L'approche par les traits de personnalité a alors vu le jour. Elle cherche à définir un profil type de l'entrepreneur. Ces recherches ont essentiellement été menées dans des grandes entreprises et elles ont tenté d'envisager la personnalité de l'entrepreneur sous le prisme du leadership.

Dans une approche similaire au courant behavioriste, il s'agit ici de définir des profils types d'entrepreneurs susceptibles de réussir (Mc Clelland, 1961 ; Brockhaus et Horwitz, 1986; Gartner, 1988 ; Shaver et Scott, 1991).

Il s'est développé un grand nombre de profils types d'entrepreneurs illustrant la diversité des personnalités entrepreneuriales. Cette production témoigne de la richesse de la personnalité de l'entrepreneur dont la personnalité ne se réduit pas à un profil type.

Cette démarche permet de donner des repères aux personnes, aux chercheurs et parfois même aux entrepreneurs, et de regrouper les valeurs et les comportements propres à chaque typologie (Schmitt, 2015).

⁴⁹ FILION, L. J. (1999). Tintin, minville, l'entrepreneur et la potion magique. Les grandes conférences. *Montréal : Presses HEC*, p.31

Après avoir étudié les comportements optimums et la personnalité idéale dont doivent disposer les entrepreneurs, les chercheurs en entrepreneuriat ont étudié les compétences indispensables à la réussite entrepreneuriale (Chandler et Jansen, 1992 ; Herron et Robinson, 1993 ; Chandler et Hanks, 1994 ; Baum, 1995).

Pour définir cette approche, Jaziri et Paturel (2010) considèrent « *qu'il s'agit de focaliser l'attention sur les compétences et les capacités psychologiques et comportementales à atteindre ses objectifs validant son identité d'entrepreneur* »⁵⁰.

Dans cette approche, les compétences sont considérées comme les meilleurs facteurs de prédictions de la performance des entrepreneurs (Chandler et Jansen, 1992 ; Herron et Robinson, 1993).

Schmitt (2015) reconnaît que cette approche est marquée par la difficulté de définir les compétences de l'entrepreneur avec homogénéité.

De ces recherches sur les compétences, a pu émerger un concept clé de la recherche en entrepreneuriat : l'opportunité d'affaires (Kirzner, 1973, 1979).

Une impulsion entrepreneuriale naît de la rencontre entre des opportunités d'affaires indépendantes de l'entrepreneur, et de ses capacités à les détecter. En d'autres termes, des opportunités d'affaires indépendantes de l'entrepreneur, sont présentes sur un marché et attendent d'être repérées.

Dans cette approche, seules certaines personnes, les entrepreneurs, seraient en capacité de les détecter (Verstraete, Fayolle, 2005). Ainsi, la réussite entrepreneuriale dépendrait de la compétence des individus à les détecter d'une part, et à les exploiter d'autre part.

Enfin, *l'agir normatif* fait encore l'objet de développements actuels. En effet, les chercheurs du champ cherchent à démontrer de quelle manière l'intention de l'entrepreneur détermine un comportement qui peut être source de réussites ou d'échecs. De ce fait, à travers l'étude sur l'intentionnalité entrepreneuriale, il est recherché de prédire les comportements. Les recherches actuelles se basent essentiellement sur deux cadres de références, à savoir le modèle de Shapero (1975) et le modèle du comportement planifié d'Ajzen (1991). Ces modèles s'appliquent à des comportements conscients. L'entrepreneur serait donc toujours

⁵⁰ JAZIRI, R., & PATUREL, R. (2010). Quels paradigmes sont pertinents pour la recherche sur le phénomène d'acadépreneuriat ? In *Colloque international sur l'Entrepreneuriat : à la recherche de la performance. De l'auto-entreprise à la PME partenariale*. p.6.

conscient de ses actes. Ces approches doivent permettre de mieux comprendre les intentions pour prédire les comportements individuels.

L'ensemble des approches behavioristes, par les traits de personnalités ou par l'intentionnalité présentent l'avantage d'analyser les comportements et de les catégoriser dans une logique de réussite. Elles doivent permettre aussi de développer sans cesse de nouvelles stratégies d'accompagnement dans le champ de l'entrepreneuriat. Cependant, plusieurs limites leur sont opposables car elles conduisent à des logiques simplificatrices de phénomènes éminemment complexes.

Les approches économiques et behavioristes malgré leur intérêt dans la recherche en entrepreneuriat n'ont pas été en mesure d'expliquer comment l'entrepreneur se représente ses actions.

2.1.3. Comprendre les décisions et les représentations des entrepreneurs : l'approche cognitive

L'intérêt des chercheurs pour l'opportunité d'affaires, a véritablement permis de s'intéresser à la personnalité entrepreneuriale, à ses modes de représentations et aux constructions mentales de ses actions. La recherche dans le domaine a donc évolué vers les modes de décisions et le sens donné aux actions. En s'interrogeant sur la cognition entrepreneuriale, les auteurs tentent donc de répondre à la question : « *Comment l'entrepreneur décide t'il et comment agit-il ?* »⁵¹ (Schmitt, 2015).

Si l'opportunité d'affaire avait été initialement envisagée comme une occasion à saisir sur le marché, elle est à ce jour considérée comme une construction cognitive de l'entrepreneur. Elle est finalement la représentation de l'entrepreneur de son marché. A la fin des années 1990, les chercheurs ont commencé à la voir comme une construction mentale élaborée par les entrepreneurs, à partir d'éléments combinés de leur environnement. Ces éléments doivent être décryptés par l'entrepreneur pour leur donner un sens et pour construire une opportunité d'affaires. Ainsi l'entrepreneur est un individu en capacité de donner du sens aux informations auxquelles il a accès. Le sens donné à ces informations lui permet d'identifier des opportunités à construire.

⁵¹ Schmitt, C. (2015). *L'agir entrepreneurial : repenser l'action des entrepreneurs*. PUQ, p.8.

On comprend dès lors, que cette interprétation des informations préalablement identifiées, fait appel tant aux compétences et aux connaissances de l'entrepreneur, qu'à ses expériences et à sa subjectivité. C'est ainsi que dans une acception similaire à la construction du sens de Weick (1999), l'opportunité d'affaires a été étudiée sous l'angle des représentations.

Il est important de noter que les représentations restent des interprétations individuelles. Ainsi, les individus donneront un sens différent aux opportunités identifiées. Certains seront ainsi capable de décrypter les informations disponibles et d'autres seront en incapacité d'y voir la moindre opportunité. Dans cette optique, les recherches sur l'opportunité d'affaires ont permis de passer d'une logique de l'action indépendante de l'entrepreneur, à des approches de l'action entrepreneuriale consécutives à la compréhension de l'entrepreneur. Schmitt (2015) qualifie cette approche « *d'agir cognitif* ».

Par *l'agir cognitif*, les chercheurs du champ tentent de comprendre les processus cognitifs de la décision entrepreneuriale. En mettant en évidence la structuration de la pensée de l'entrepreneur. L'étude de l'opportunité d'affaires permet de mieux percevoir les interactions de l'entrepreneur avec son contexte c'est-à-dire avec son environnement et avec les parties prenantes de l'organisation (Mason, Brown, 2013). L'opportunité d'affaires est donc le lien qui unit l'entrepreneur à son contexte.

Cependant si l'opportunité d'affaires est désormais envisagée comme le résultat de l'interaction entre l'entrepreneur et son contexte, la compréhension des mécanismes cognitifs ne peut omettre l'étude de la vision entrepreneuriale (Filion, 1991, 2004). La vision entrepreneuriale est un élément central pour la compréhension des processus de décisions et d'actions des entrepreneurs. C'est à partir de cette vision construite que l'entrepreneur est capable d'élaborer le futur qu'il souhaite conquérir. Pour comprendre la vision entrepreneuriale, il est donc nécessaire de s'intéresser à la perception du futur de l'entrepreneur. Il s'agit de comprendre les projections qui guident les actions entrepreneuriales, non plus dans une perspective présente mais liées à un futur désiré et qui conditionnent ses actions à chaque instant (Schmitt, 2012). Ainsi la vision entrepreneuriale peut être considérée comme un idéal pour lequel l'entrepreneur se met en action (Creplet, Mehmanpazir, 2008).

La pensée projective de l'entrepreneur est liée à ses capacités de conception (Schmitt, Rosker, 2015). Terssac (1996) différencie la capacité conceptuelle de l'entrepreneur de la réalisation. Cependant la conception est à relier aux capacités créatives de l'individu (Joas, 1996). Loin, d'être une capacité exceptionnelle, la conception est une compétence acquise et fréquemment présente chez les entrepreneurs qui sont disposés à « *changer une situation existante en une situation préférée* » (Simon, 1991).

En ce sens, l'entrepreneur a la capacité de créer des images mentales et à les agréger pour construire un champ des possibles (Schmitt, 2015). Les entrepreneurs élaborent ces possibilités grâce à la formalisation d'hypothèses qui combinées, leur permettent de former un scénario mental (Schmitt, Fick, Laurent, 2007).

Ce mode d'élaboration mentale part du futur pour aller vers le présent, de façon récursive (Cazes, 1986) dans le but de construire une action présente à réaliser. **Les actions des entrepreneurs menées dans le présent sont liées à ses représentations.** Elles dépendent de leur capacité de problématisation (Schmitt, Filion, 2009).

Un projet entrepreneurial est donc une construction mentale qui s'explique par la relation que l'entrepreneur entretient avec le monde par ses actions (Schmitt, 2015). Grâce à cette relation, l'entrepreneur se construit lui-même autant qu'il construit des situations en relation avec autrui (Filion, 2008). L'entrepreneur élabore son projet d'affaires grâce à ses relations sociales (Julien, 2005). **Sa capacité à problématiser dépend fortement de ses représentations individuelles et de sa façon de percevoir le monde. Ainsi, la vision entrepreneuriale est fortement dépendante des représentations de l'entrepreneur (Filion, 2008).**

L'émergence de l'étude de la cognition constitue l'une des approches les plus prometteuses dans le champ de l'entrepreneuriat (Schmitt, 2015 ; Gregoire et al., 2011 ; Filion, 2008). L'action entrepreneuriale y apparaît sous un jour nouveau. Dans *l'agir rationnel* et *l'agir normatif*, les actions de l'entrepreneur sont envisagées comme une conséquence à une prise de décision rationnelle, et donc logiquement prévisible. Dans *l'agir cognitif*, elles sont considérées comme des constructions mentales porteuses de sens. La situation entrepreneuriale ne peut plus être envisagée dans une extrême linéarité tant sur le plan de la temporalité que sur celui de l'intentionnalité des actions.

Dans son travail d'élaboration psychique, et pour faire face à la diversité des situations complexes qu'un projet entrepreneurial véhicule, l'entrepreneur est contraint d'endosser un ensemble de rôles connexes (Schmitt, 2015). Ces rôles peuvent être différents en fonction des situations vécues et des problématiques à résoudre. L'étude des représentations des entrepreneurs apparaît légitimement comme porteuse de sens pour quiconque souhaite mieux comprendre comment l'entrepreneur endosse ces rôles. Tour à tour, gestionnaire, développeur, manager ou stratège, l'entrepreneur doit faire face à la complexité d'un environnement en constante mutation. En véritable caméléon, l'entrepreneur ne peut endosser ces rôles, sans une bonne compréhension de son soi, des autres et du monde. Il doit faire face à un ensemble de subjectivités tant dans son entreprise qu'à l'extérieur, ou en lui-même.

Ainsi, l'entrepreneur ne doit pas seulement faire face à sa seule représentation des choses, mais aussi à la subjectivité des autres. En effet, l'étude de l'entrepreneur ne peut se limiter à un simple échange d'informations entre les parties prenantes. Elle doit se référer à l'intercommunication telle que définit par Habermas & Ferry (1987). Dans ce cadre, les échanges entre l'entrepreneur et les parties prenantes participent à la construction de l'action (Julien, 2005).

Cossette (2004) synthétise la conception cognitive des organisations en ces termes : « (...) on pourrait dire que les actions individuelles et collectives dans lesquelles chacun s'engage sont guidées par la signification qu'il attribue aux événements et actions - les siennes et celles des autres - présents, passés, futurs. Les actions posées contribuent alors à façonner la réalité avec laquelle on doit ensuite composer.⁵² »

Dans le champ de l'entrepreneuriat, les représentations ont donc été essentiellement étudiées en poursuivant des approches cognitivistes. Il est regrettable d'observer que les approches psychodynamiques n'ont été que très rarement utilisées dans l'étude des représentations. Il convient désormais de mieux appréhender la représentation du propriétaire dirigeant de sa relation à l'entreprise dirigée.

⁵² COSSETTE, P. (2004). *L'organisation : une perspective cognitive*. Presses Université Laval, p 32.

2.2. LA RECONNAISSANCE D'UNE RELATION ENTREPRENEUR-ENTREPRISE

L'existence d'une relation entre l'entrepreneur et son entreprise a été envisagée par plusieurs auteurs à l'instar de Bruyat (1994) ou de Verstraete (2003). Bruyat (1994) s'est tout d'abord interrogé sur une approche épistémologique du créateur d'entreprise qui l'a conduit à mettre en évidence une relation dialogique (1.2). Verstraete (2003) ensuite, considère que le phénomène entrepreneurial est inclus dans une relation qui lie l'entrepreneur à son entreprise (1.2).

2.2.1. L'existence de cette relation dans le phénomène entrepreneurial

Thierry Verstraete⁵³ a défini la notion de Phénomène Entrepreneurial. Il a ainsi mis à jour l'existence d'une relation entretenue entre l'entrepreneur et son entreprise. Il modélise le Phénomène Entrepreneurial de la manière suivante :

$$\text{Ph E} = f [(C \times P \times S) \subset (E \times O)]$$

Avec :

PhE: Phénomène Entrepreneurial

C : Niveau Cognitif : il correspond à toutes les compétences et les apprentissages de l'entrepreneur.

P : Niveau Praxéologique : regroupe des actions essentielles de l'entreprise qui vont être impulsées par l'entrepreneur et par l'organisation en fonction de son environnement (concurrents, marché) et des différentes parties prenantes.

S : Niveau Structural : Cela correspond au poids de la structure organisationnelle de l'entreprise (règles, conventions) avec laquelle l'entrepreneur doit composer.

c : « **inclus dans une relation...** »

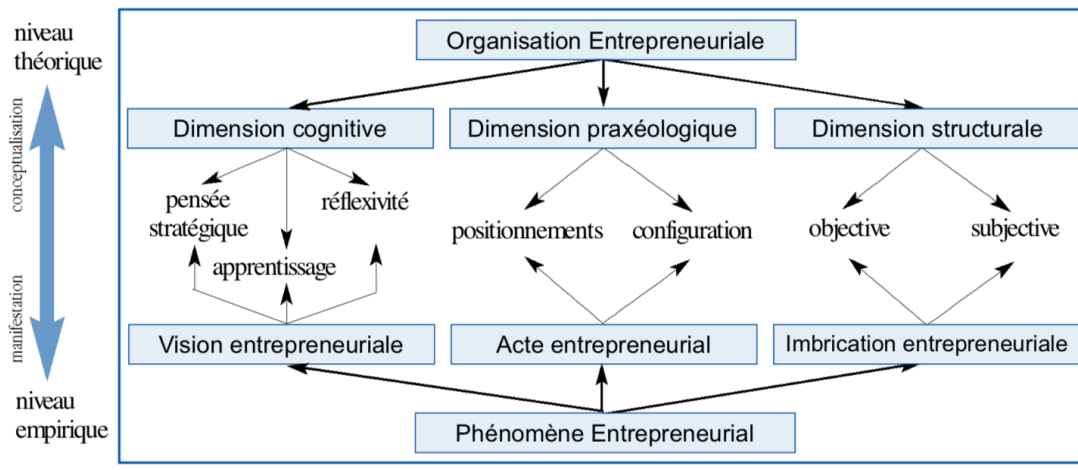
E : **L'entrepreneur.**

O : **l'Organisation ou l'entreprise.**

Ainsi le phénomène entrepreneurial est fonction de niveaux cognitifs, praxéologiques et structuraux inclus dans une relation entretenue entre l'entrepreneur et son organisation. De ce fait, ce modèle de référence dans la recherche en entrepreneuriat met en évidence une relation entre l'entrepreneur et son organisation.

⁵³ VERSTRAETE Thierry, Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat, Editions de l'ADREG, décembre, 2003.

FIGURE 14. MODELISATION DU PHENOMENE ENTREPRENEURIAL⁵⁴



Les différentes composantes du phénomène influent sur l'organisation entrepreneuriale. La dimension cognitive induit la vision entrepreneuriale. L'entrepreneur va développer sa vision en fonction de ses expériences ou de ses apprentissages. L'acte entrepreneurial renvoie à la dimension praxéologique du phénomène. Enfin, en fonction de ces analyses subjectives et objectives, l'entrepreneur va structurer son entreprise. Cela renvoie à la dimension structurale du phénomène. La force de cette modélisation réside dans la mise à jour des influences réciproques qui s'exercent sur le couple entrepreneur - organisation. Par exemple, les expériences de l'entrepreneur vont l'amener à développer une vision, un idéal ou un territoire à conquérir. Cette vision va permettre à l'entrepreneur de formuler son « projet d'entreprise » qui aura lui-même un impact sur la vie de l'entreprise dirigée. Inversement, la vie de l'entreprise va contraindre le dirigeant à de nouveaux apprentissages et à vivre de nouvelles expériences. Il y a donc une interaction forte entre l'entrepreneur et son entreprise. L'étude des approches cognitives de l'entrepreneur s'avèrent nécessaires dans la quête de compréhension de sa personnalité.

Ainsi, pour Verstraete (2003), **le phénomène entrepreneurial est obligatoirement inclus dans une relation entrepreneur-entreprise qui va à la fois influencer l'entrepreneur lui-même et la vie de l'organisation.** Cependant, Verstraete (2003) s'il reconnaît l'existence de cette relation, il n'en explique pas les contours. L'approche de Bruyat (1994), quelques années plus tôt nous semble utile à décrire dans le cadre de cette recherche.

⁵⁴ VERSTRAETE, T. (2001). Entrepreneuriat : modélisation du phénomène. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), p 9.

2.2.2. La mise à jour d'une relation dialogique entrepreneur –entreprise

Bruyat (1993 ; 1994) entreprend d'approfondir le cadre épistémologique de l'étude de la création d'entreprise. En cheminant dans sa réflexion et en considérant le projet de l'individu comme central dans l'étude des phénomènes de créations d'entreprises, il est amené à envisager la relation qui lie l'entrepreneur à son entreprise. Il met en évidence l'intérêt de l'utilisation du principe dialogique pour décrire cette relation. Fonrouge (2002) cite Bruyat (1994) en ces termes :

« comprendre un processus de création d'entreprise conduit nécessairement à devoir prendre en compte deux logiques : celle de la création d'une entreprise particulière, mais aussi, et cela est fréquemment négligé par les partenaires du créateur et, paradoxalement par les chercheurs dans le domaine de l'entrepreneuriat, celle de l'acteur qui a un projet (plus ou moins précis) concernant sa position personnelle vis-à-vis de l'entreprise créée (il a un projet de vie) (...) Le projet est donc double, en dialogique (...) La création d'une entreprise est un projet au service d'un autre projet (...). Cette dialogique nous paraît le fondement même du champ de l'entrepreneuriat »

Bruyat (1994) considère donc que le projet de vie personnel et intime de l'entrepreneur va influencer sa relation à l'entreprise créée. **L'étude de l'influence des besoins d'accomplissement sur la relation propriétaires dirigeants-entreprise apparaît une nouvelle fois légitimée.** Fonrouge (2002) précise qu'il est d'autant plus pertinent d'étudier les besoins d'accomplissement des entrepreneurs que ces derniers rentrent parfois en opposition avec les intérêts de l'entreprise émergente. Ces besoins d'accomplissements personnels semblent donc véritablement influencés par la vie de l'organisation voire sa réussite ou son échec.

Fonrouge (2002) estime de plus que nous ne pouvons pas parfaitement comprendre cette relation dialogique sans appréhender le passage des logiques individuelles aux projets collectifs d'entreprise. En effet, si le créateur d'entreprise porte un projet intime et personnel, il n'en demeure pas moins que l'émergence d'une organisation dépend de ce passage de l'individuel vers le collectif ou de l'invisible au visible pour l'environnement et l'entourage du créateur. Il est régulièrement observable que l'entrepreneur donne une impulsion personnelle sans laquelle l'action collective ne peut être amorcée. L'entreprise n'est que rarement autonome de son fondateur (Fonrouge, 2002). Ainsi pour comprendre la relation qu'entretient un entrepreneur avec son entreprise, il est nécessaire de bien appréhender de l'harmonie entre le projet individuel et l'action collective.

L'auteur démontre ainsi que cette relation est essentiellement influencée par les facteurs suivants :

- Des ressources abondantes, pertinentes et non seulement dépendantes de l'entrepreneur favorisent le passage des intérêts individuels aux actions collectives.
- Un environnement perçu comme complexe favorise l'expression des aspirations individuelles.
- Les trajectoires professionnelles des entrepreneurs créent des tensions entre la nécessité de proactivité pour la nouvelle entreprise et les réactions suscitées par les souvenirs passés.
-

Fonrouge (2002) sous-entend donc que la relation entrepreneur – entreprise est aussi influencée par la trajectoire professionnelle des dirigeants.

Ainsi, pour étudier la relation entrepreneur-entreprise, il est utile de s'intéresser aux souvenirs et affects relatifs à la trajectoire professionnelle du propriétaire dirigeant et qui influence ses décisions et ses actions.

2.3. LES REPRESENTATIONS DE L'OBJET ENTREPRISE

L'étude de la représentation de la relation entrepreneur-entreprise nous a conduit à consulter les travaux de Fabienne Bornard (2007), qu'il a semblé pertinent d'exposer dans le cadre de cette recherche. Dans un premier temps, il sera présenté succinctement les éléments qui influencent, selon l'auteure, la relation entrepreneurs – entreprises (2.1). Puis dans un deuxième temps, nous décrirons la relation de représentation de l'objet entreprise sur le processus entrepreneurial (2.2).

2.3.1. Les influences de la trajectoire de vie sur la représentation de la relation entrepreneur – entreprise

Bornard (2007) base sa recherche sur l'étude de quatre cas de créations d'entreprises. Elle commence par présenter les différents cas de son étude. Nous n'allons pas reprendre l'ensemble des cas exposés mais seulement ce que l'auteure souligne dans les trajectoires de vie des protagonistes et qui nous sont apparus pertinents dans le cadre de notre recherche.

Bornard (2007) choisit comme premier cas, une entreprise dans la restauration. Il s'agit d'une entreprise créée par deux personnes dont la vision poursuivie réside en l'émergence d'un lien entre les personnes, de rencontres et en la découverte de produits respectueux de l'homme et de la nature. Les deux associés n'ont pas eu de modèles d'entrepreneurs dans leur environnement familial ou personnel. L'une d'entre elle a poursuivi une carrière salariée de 15 ans, qu'elle considère comme décevante. Elle avait déjà tenté quelques années auparavant de créer un fonds de commerce artisanal en boulangerie, à la suite d'un licenciement. La deuxième fondatrice a une expérience professionnelle de professeur de sport qui ne semble plus réellement être source d'épanouissement.

Le deuxième cas considère une entreprise de conseil et prévention en risques psychosociaux. Les deux associés ont en commun des expériences professionnelles salariées décevantes. Elles souhaitent aussi s'engager fortement pour promouvoir et défendre le métier qu'elles désirent exercer en créant cette entreprise. Elles ont commencé par reprendre une association professionnelle avant d'envisager une transformation en SARL à la suite d'un parcours d'une année et demie dans un incubateur. L'une d'entre elles a bénéficié de deux modèles d'entrepreneurs dans son entourage familial.

Le troisième cas exposé traite d'une entreprise spécialisée dans le travail temporaire. Elle a été fondée par une femme de 30 ans et qui est encore au moment de l'étude la seule associée. Cette entrepreneure est issue d'une famille de commerçants et elle est diplômée d'une école de commerce. Avant de créer son entreprise, elle a été salariée pendant sept années en tant que commerciale dans le secteur de la grande distribution. Ce poste de salariée n'était plus épanouissant pour les résultats n'étaient pas à la hauteur de ses espérances. Elle décide alors de créer son entreprise après avoir détecté une opportunité qu'elle n'a pas pu saisir en restant salariée. Ce projet aurait pu être développée dans l'entreprise où elle était salariée mais ce ne fut pas le cas. Elle a donc pris la décision d'exploiter cette opportunité.

Le dernier cas étudié est celui d'une entreprise de conception et de réalisation de travaux de construction et d'aménagement intérieur. Cette entreprise a été fondée par un entrepreneur de 57 ans. Il estime ne pas avoir eu de modèles d'entrepreneurs dans son environnement personnel ou familial et estime au contraire que ses parents sont à l'exact opposé du modèle entrepreneurial. Sa mère s'occupait du foyer tout en exerçant une activité de sculpteur amateur, tandis que son père avait été médecin salarié toute sa vie. Bornard (2007) observe que l'entrepreneur est extrêmement critique envers ses parents et notamment envers la carrière de fonctionnaire de son père. Il finit par concéder avoir été inspiré par le parcours entrepreneurial d'une de ses sœurs et d'un de ses frères. Il considère que son frère et sa sœur lui ont fourni de bons modèles d'entrepreneurs. De plus comme sa mère il a toujours pratiqué la sculpture comme sa mère, ce qui lui donne selon lui, un esprit créatif.

Dans ces présentations, nous observons que Fabienne Bornard (2007) insiste sur l'analyse de **la trajectoire professionnelle** des personnes rencontrées. Ensuite, elle analyse **si ces personnes ont eu dans leur entourage personnel ou familial des modèles d'entrepreneurs**. Ce sont des éléments qui selon elle, sont favorables à la création d'une entreprise et qui semble influencer la relation entre l'entrepreneur, son projet et son entreprise. Il convient désormais d'exposer les résultats de cette étude et les représentations de l'objet entreprise dans le processus entrepreneurial.

2.3.2. Les représentations de l'objet entreprise sur le processus entrepreneurial

Afin de respecter la pensée de l'auteure, nous exposerons la représentation de l'entreprise pour chacun des cas qui a été étudié afin de mieux synthétiser les éléments ensuite.

Bornard (2007) analyse tout d'abord les représentations collectives des entreprises étudiées. Dans le premier cas, l'entreprise s'est construite sur une critique des entreprises traditionnelles qui auraient perdu les « *valeurs humaines* ». La représentation collective de cette entreprise a émergé d'une réflexion éthique menée par les fondateurs sur la société contemporaine. Ainsi la représentation collective de cette entreprise est marquée par une recherche éthique. En termes de développement, cela conduit les fondateurs à faire un choix de développement que les associés ne veulent pas trop rapide. La taille d'une entreprise est aussi, pour eux, un indicateur d'humanité des associés. Une telle vision des associés les conduit à ne pas vouloir se développer trop vite comme c'est le cas dans un système de franchise par exemple. Ils développent une représentation collective finalement bien singulière. Pour eux, cette entreprise est un lieu d'échanges et **la matérialisation d'un idéal à vivre et un instrument de promotion des valeurs des créateurs de l'entreprise.**

Bornard (2007) conclut sur trois typologies de représentations à analyser dans ce type d'étude à savoir : **les représentations du monde du salariat, les représentations des entreprises existantes, puis enfin les représentations de l'entreprise en création.** Dans ce premier cas, les associés ont développé une représentation du monde du salariat qui place l'individu dans une contradiction entre les éléments demandés par l'organisation et leurs valeurs personnelles. Ensuite, les entreprises existantes sont envisagées comme ne respectant pas « *les valeurs humaines* » ce qui a pour conséquence de créer des déséquilibres tant sur le plan collectif que pour les individus. Compte tenu de ces représentations initiales, l'entreprise créée doit s'inscrire dans un projet de vie global pour les parties prenantes et qui devra favoriser les échanges.

La représentation initiale développée par les créateurs de cette entreprise, a influencé leur vision managériale. La nature de l'activité à forte vocation pédagogique a été influencée par cette représentation humaniste. De plus, l'esprit critique des fondateurs envers la société

moderne et la perception d'un certain mercantilisme, les conduit à ne pas entrer dans des relations de type clients-rois. La recherche de gain n'est pas la première des motivations ce qui induit les rapports des créateurs avec leur personnel. Les employés tels que les serveurs sont encouragés à se positionner en tant que conseillers nutritionnels. Concernant la gestion financière, les dirigeants de cette entreprise, les associés rejettent l'idée d'une certaine financiarisation du monde. Cette représentation de l'économie au sens général, les conduit à choisir de limiter l'endettement de leur structure, de payer comptant les fournisseurs et d'une recherche continue du prix juste. Ainsi l'entreprise est ici un moyen d'expression de la vision du monde de ses dirigeants ce qui influence la manière dont ils la managent et la gèrent.

Dans le deuxième cas, sont étudiées les représentations collectives d'une entreprise de conseils et de préventions des risques psychosociaux. La représentation de cette entreprise est très influencée par le cursus de formation en psychologie mais aussi à l'expérience décevante du salariat des deux associés. **Leur démarche entrepreneuriale a été dictée par des expériences professionnelles salariées en contradiction avec les valeurs personnelles et des méthodes de travail imposées par l'entreprise.** Cela sous-entend un fort besoin d'autonomie qui n'est pas assouvi dans l'entreprise. De plus, les deux associés considèrent que leur métier de psychologue est mal connu dans l'entreprise alors qu'il peut apporter beaucoup. Ils reconnaissent qu'ils n'avaient pas l'intention de créer une entreprise au départ mais l'objectif de défendre et de faire connaître les apports possibles de leur métier. Ils commencent par créer une association. Leur représentation initiale de l'entreprise est négative. Le milieu de l'entreprise est initialement perçu comme dominé par la recherche de l'argent et qui peut générer des manques d'éthique. D'ailleurs les deux créateurs vont mettre presque une année pour utiliser les termes « *entrepreneurs* » et « *entreprise* ». Il a fallu un an à ces deux associés pour passer de la fonction de psychologue du travail à celle de chef d'entreprise. Cette évolution de leur représentation a été grandement aidée par l'incubateur d'entreprises auquel les deux créateurs ont adhéré. Les associés reconnaissent que leur représentation initiale a ralenti leur décision de créer une entreprise. Cependant, ils estiment que leurs exigences éthiques leur seront bénéfiques sur le long terme.

Le troisième cas expose les représentations collectives d'une entreprise de travail temporaire. Bornard (2007) observe que le plan d'affaire est tout d'abord rédigé avec de nombreux termes techniques. Elle relève que cela marque la volonté de la fondatrice

d'inscrire son entreprise dans une approche « *très professionnelle* ». Les valeurs personnelles de la dirigeante ne sont pas explicites dans son projet. Cette entreprise a été créée sur une idée de la créatrice qui aurait pu être retenue par son entreprise précédente et qui lui aurait permis de s'inscrire dans une dynamique d'intrapreneunariat. Au final, la représentation du monde du salariat par la dirigeante est négative dans le sens où elle considère les hiérarchies contraignantes et qui ne favorisent pas l'autonomie et la créativité. Pour elle, être salariée consiste à empiler les heures de présence pour être reconnue.

La dirigeante souhaite que son entreprise puisse aider des personnes en difficulté à reprendre une activité professionnelle. Elle désire allier les approches économiques et sociales. **De nouveau, dans ce cas, la démarche de la créatrice est militante. Ce projet d'entreprise s'inscrit intégralement dans le projet de vie de la créatrice.**

Dans ce cas, Bornard (2007) démontre toute l'influence des représentations de la dirigeante sur le processus entrepreneurial. La dirigeante a entrepris dans le secteur d'activité dans lequel elle dispose d'une expérience conséquente. Son projet d'entreprise s'est fondé sur la prise de conscience de sa représentation de l'entreprise idéale dans ce secteur d'activité et de la différence qu'elle mesurait avec l'entreprise dans laquelle elle travaillait. Bornard (2007) explique que c'est la prise de conscience de cet écart qui a initié le déclenchement du processus entrepreneurial. Néanmoins, la créatrice s'est retrouvée dans une situation nouvelle par la mise en œuvre de ce projet, et elle explique que sa représentation lui a permis de poser un cadre sécurisant à sa démarche. Ainsi la représentation d'un métier et de d'entreprise à créer permet au créateur de se sécuriser.

Par un effort d'introspection, la dirigeante prend conscient des éléments qui ont influencé ses choix de carrière. En effet, **l'ensemble de ses décisions a été guidé par une volonté d'action, de résultats et de désir d'être en relation avec l'autre. Bornard (2007) relève que la création de cette entreprise a aussi été influencée par ses mêmes désirs intimes.** Ils expliquent la volonté de la dirigeante de s'inscrire dans une démarche très professionnelle et de baser son management sur une évaluation de résultats. Ayant une idée précise des rapports humains qu'elle souhaite développer dans l'entreprise, elle a mis en place un management par objectif dans lequel les individus acceptent leurs objectifs et disposent ensuite de la liberté d'action nécessaire pour les atteindre. Dans cette logique, les employés jouissent d'une grande liberté pour gérer leur temps et sont uniquement évalués sur leurs résultats.

Ainsi les représentations de la dirigeante ont conditionné la manière dont cette entreprise s'est créée mais aussi dont elle a été structurée.

Dans le dernier cas, le dirigeant explique très explicitement sa représentation de l'entreprise. Pour lui avoir créé une entreprise est le résultat d'un choix entre deux modes de travail : le salariat et l'indépendance. Pour lui, avoir fondé son entreprise, lui permet de travailler selon ses propres critères et à sa manière. Il conçoit l'entreprise comme un moyen de préserver sa qualité de vie. La représentation de son entreprise est donc conditionnée par la façon dont il entend mener sa vie. L'entreprise lui permet de lui fournir un travail qui doit lui assurer de mener une vie personnelle épanouie.

SYNTHESE DU CHAPITRE 2

Dans une première partie, ce chapitre s'est attaché à définir les représentations. En retraçant l'évolution des recherches sur la personnalité des entrepreneurs, il a été démontré que les approches poursuivies ont été essentiellement cognitivistes en laissant de côté les approches psychodynamiques qui semblent pourtant prometteuses.

*Les travaux de Fonrouge (2002) réaffirment **l'intérêt qui doit être porté aux souvenirs et affects relatifs à la trajectoire professionnelle du propriétaire dirigeant dans l'étude de la relation entre l'entrepreneur et son entreprise.***

*Bornard (2007) étudie les représentations de la relation des entrepreneurs à leur entreprise. Elle conclut **que leurs représentations sont largement influencées par la trajectoire de vie des sujets, leur entourage familial mais encore de leur représentation du monde du salariat et des entreprises existantes.***

Malgré l'apport de ces travaux, les recherches sur les représentations dans le champ de l'entrepreneuriat sont restées majoritairement dans des orientations cognitivistes. Ces approches ne prennent que trop peu en compte les trajectoires de vie des individus et n'ont pas pour objet une pleine prise en compte des affects dans l'élaboration des représentations. En effet, elles considèrent les représentations comme des constructions mentales tandis que les approches psychodynamiques les considèrent comme des constructions psychiques et affectives.

Les approches psychodynamiques étudient logiquement l'influence des trajectoires de vie sur la vie affective des individus et sur l'élaboration de leurs représentations. En ce sens, il semble utile de consulter la littérature en entrepreneuriat qui ont recours à cette orientation.

CHAPITRE 3. L'INTERET DU RECOURS AUX APPROCHES PSYCHODYNAMIQUES DANS L'ETUDE DES TRAJECTOIRES DE VIE DES PROPRIETAIRES DIRIGEANTS

INTRODUCTION DU CHAPITRE

Le chapitre précédent s'est attaché à démontrer l'influence de la trajectoire de vie des individus sur la formation de leurs représentations. De même, il a envisagé précédemment combien les expériences de vie des propriétaires dirigeants vont conditionner leurs représentations de leur entreprise. Aussi, il a confirmé que les approches psychodynamiques ont été délaissées dans l'étude des représentations des entrepreneurs et des propriétaires dirigeants.

Dans une première partie, ce chapitre propose de mieux définir les approches psychodynamiques et de montrer leur pertinence dans l'étude des organisations. Ces approches ont été mobilisées dans le champ du management stratégique mais finalement assez peu dans l'étude des entrepreneurs et des propriétaires dirigeants. Elles démontrent dans quelles mesures les individus sont influencés par leur trajectoire, leurs expériences de vie, leurs désirs et leurs fantasmes dans leurs prises de décision mais aussi dans leurs mises en actions.

La deuxième partie de ce chapitre présente l'avancée des travaux psychodynamiques dans l'étude des personnalités des entrepreneurs et des dirigeants. Kets de Vries (1977) a mis en évidence les forces psychodynamiques qui s'exercent sur l'entrepreneur. Il a aussi mené la seule analyse connue d'un entrepreneur (Kets de Vries, 1996) dont les conclusions sont riches d'enseignements sur l'influence des expériences de vie dans l'apparition des représentations des entrepreneurs.

Enfin, il est exposé les travaux de Wolf Ridgway (2010) sur la présentation du soi des dirigeants d'entreprises. De nouveau, l'influence des trajectoires de vie dans les discours tenus par les répondants comme des illustrations de leurs représentations, y est particulièrement prégnante.

1. L'INTERET DU RECOURS AUX APPROCHES PSYCHODYNAMIQUES EN SCIENCES DE GESTION

1.1. DEFINITION DES APPROCHES PSYCHODYNAMIQUES

Freud (1913) s'est appliqué à théoriser ses recherches sur le psychisme humain. C'est ainsi qu'il consacra une grande partie de son existence à l'élaboration d'une science, d'une philosophie et d'une technique thérapeutique qu'il nommera tour à tour « métapsychologie » puis psychanalyse.

Ce nouveau corpus théorique et clinique devait revendiquer dès son fondement, sa singularité en tant que connaissance du psychisme humain tout en s'autorisant à se lier à d'autres formes de connaissances. Freud souhaita s'intéresser à tous les éléments de la vie psychique de l'Homme se matérialisant concrètement dans toutes ses expériences de sa vie. Pas étonnant, de ce fait, que la psychanalyse s'inscrive rapidement dans une démarche épistémologique constructiviste dans laquelle la réalité d'un individu est toujours considérée avec la plus grande des attentions. **La psychanalyse porte toujours un grand intérêt à la manière dont les individus vivent leurs expériences de vie, leurs représentations et leurs réalités psychiques, qui sont prises en compte et finalement reconnues.**

La psychanalyse ne pouvait donc pas être pour Freud, une discipline déconnectée des sciences humaines et des sciences de la vie. Cela s'entend dans la mesure où la psychanalyse ambitionne de s'intéresser au psychisme de l'être humain sur lequel il ne peut être nié l'influence des caractéristiques physiques, émotionnelles, ou encore relationnelles. **Freud souligne ainsi que la psychanalyse peut être un apport intéressant à de nombreuses disciplines scientifiques comme « la psychologie, la linguistique, la philosophie, la biologie, l'histoire, l'esthétique, la sociologie et l'éducation »** (Arnaud, 2012).

La psychanalyse s'est donc, très tôt intéressée aux faits de sociétés (Freud, 1921, 1928, 1930). Basée sur une analyse des fonctionnements inconscients des individus, elle a étudié de manière singulière les problèmes sociaux tels que l'autoritarisme (Adorno, Frenkel-Brunswik, Levinson, Sandford, 1950) ou les dynamiques et les séquelles de l'Holocauste (Barron, 2001). Naturellement la psychanalyse s'est intéressée aux relations que les individus entretiennent avec leur travail et leur organisation. Cela a permis d'apporter des idées nouvelles sur la vie des organisations (Gabriel, Carr, 2002) en s'appuyant sur l'expérience des individus au travail.

Elle a aussi permis de faire émerger de nouvelles disciplines comme la psychodynamique du travail notamment développé par Christophe Dejours.

Les approches psychodynamiques concentrent les pratiques thérapeutiques qui vont de la psychanalyse aux psychothérapies analytiques⁵⁵. Elles s'intéressent **aux traitements des troubles psychiques et psychologiques par l'influence de l'histoire individuelle sur le développement de la personne**. L'ensemble des thérapies se réclamant des approches psychodynamiques ont pris naissance dans la théorie psychanalytique. Néanmoins, elles se distinguent de la psychanalyse traditionnelle par les aménagements qu'elles ont mis en œuvre. Par exemple les psychothérapies analytiques brèves proposent des thérapies de très courtes durées qui s'attaquent directement aux symptômes. Dans le cadre de cette thèse, nous considérons la psychanalyse organisationnelle (ou Socioanalyse) qui utilise la théorie psychanalytique dans la compréhension du management et de la vie des organisations. En ce sens, cette approche est psychodynamique.

1.2. L'ÉMERGENCE DE LA PSYCHANALYSE ORGANISATIONNELLE (OU SOCIOANALYSE)

Le recours de la psychanalyse dans le champ des organisations a émergé dans les années 1950 grâce à l'impulsion de L'institut Tavistock de Londres et aux études menées par Jaques (1951, 1955), de Levinson (1955, 1962) ou de Zalesnik (1966) aux Etats Unis. L'apport de ces pionniers dans le champ de la « *psychanalyse organisationnelle* »⁵⁶ a permis de démontrer comment mieux analyser et mieux comprendre la vie subjective des organisations. En effet, l'utilisation de **la théorie psychanalytique permet d'augmenter « le pouvoir explicatif des études des organisations et de la gestion »**⁵⁷ car elle propose une ouverture sur les dynamiques inconscientes des phénomènes en présence (Arnaud, 2012 ; Gabriel, 1999). Bien entendu, une telle approche demande aux gestionnaires de reconnaître la présence de tels phénomènes inconscients dans les organisations et de s'ouvrir à des formes de pensées innovantes dont ils ne sont pas coutumiers (Coutu, Driver, Jones, 2010). Mais cet effort d'ouverture de la pensée sur les mécanismes intangibles de la vie des organisations est précieux à plus d'un titre. Il permet de mieux comprendre le fonctionnement du groupe social

⁵⁵ Définition extraite du rapport de l'INSERM. (2004). Psychothérapie, trois approches évaluées. *Expertise Collective*.

⁵⁶ Les termes de « *psychanalyse organisationnelle* » ou de « *socioanalyse* » doivent considérer comme équivalents dans l'étude des organisations. Dans un cadre plus général, la socioanalyse s'intéresse à la vie subjective des groupes tandis que la psychanalyse organisationnelle comme son nom l'indique se concentre sur le groupe organisationnel.

⁵⁷ Arnaud, G. (2012). The contribution of psychoanalysis to organization studies and management: An overview. *Organization Studies*, 33(9), p 1123.

qu'est l'organisation, tout en proposant de nombreuses mises en œuvre pratiques (Gabriel, Carr, 2002).

Le fondement paradigmatique de l'application de la psychanalyse dans le champ organisationnel réside dans la prise en compte des phénomènes inconscients dans l'ensemble des actions menées en entreprise. Dans cette approche, la dimension invisible des organisations est autant digne d'intérêts que les éléments émanant d'une réalité visible et tangible (Huffington, Amstrong, Halton, Hoyle, Pooley, 2004 ; Brown, 1997). Il est notable que les membres d'une organisation n'utilisent pas toujours de manière optimale toutes les ressources de leur entreprise dans la réalisation de leurs missions. Ils semblent parfois prisonniers de scénarios préconçus par leur propre psyché (Arnaud, 2012). En reconnaissant la subjectivité des acteurs, le caractère unique de chaque individu et en abordant les dynamiques émotionnelles ou motivationnelles en présence dans les entreprises, la psychanalyse propose de nouveaux modèles explicatifs de la vie des organisations (Gabriel, Carr, 2002 ; Hirschhorn, Neumann, 1999).

Il est vraisemblable que le recours à la théorie psychanalytique dans le domaine des sciences de gestion n'est pas la voie la plus naturelle pour les gestionnaires. En effet, la reconnaissance des dynamiques émotionnelles dans le monde des organisations peut être perçue comme une atteinte à l'obligation de pragmatisme et de rationalité dont doivent faire preuve les entreprises contemporaines. Cependant malgré des objectifs clairs, il apparaît que **les décisions prises au sein des organisations sont imprégnées par des agencements émotionnels comme l'ambition, l'envie, le désir, ou la peur par exemple. Ces émotions sont même souvent à l'origine de la mise en action de l'acteur en situation** (Arnaud, 2012).

Reconnaître de telles dynamiques décisionnelles dans le champ des organisations implique nécessairement d'admettre deux éléments d'importances :

- Si l'émotion pousse à l'action, la décision qui précède l'action n'est pas nécessairement objective.
- Si les décisions prises ne sont pas nécessairement objectives alors l'individu au travail doit être reconnu comme doté d'une subjectivité.

Ainsi, quiconque souhaite étudier la vie des organisations, devrait accepter de reconnaître la subjectivité des acteurs. Si les sciences des organisations tentent de s'ancrer dans l'action, elles ne peuvent pas dénier la vie intérieure des individus ou des groupes d'individus qu'elles étudient. La théorie psychanalytique nous enseigne par exemple, que les émotions sont l'expression de désirs inconscients, de pulsions voire de fantasmes qui ont pris naissance dans l'histoire de vie du sujet et lors du développement de son identité (Arnaud, 2012).

La psychanalyse appliquée à l'endroit de l'organisation a permis de mieux comprendre la multitude et la complexité des émotions des individus au travail, en s'intéressant à leurs histoires de vie et à leurs expériences au travail (Fotaki, Kenny, Vachhani, 2017 ; Walkerdine, Jimenez, 2012 ; Glynos, 2010, Frosh, 2010, Hey, 2006 ; Walkerdine, 2005).

Nous pouvons citer l'étude de Bénédicte Vidaillet (2007) dans laquelle elle démontre à quel point le développement de l'envie chez une de ses étudiantes était symptomatique d'un désir plus profond de reconnaissance et d'un manque d'estime de soi. Grâce à la théorie psychanalytique, cette étude a mis à jour le vécu de l'individu au sein de l'organisation, en fonction de ses manques ou de ses blessures narcissiques. Interroger l'individu au travail en repérant, par exemple, leurs fonctionnements narcissiques, ne manquera pas de nous permettre d'approfondir des concepts autour du pouvoir, de la responsabilité et de la gouvernance. Le concept de propriété psychologique, bien que n'étant pas directement l'héritier d'un raisonnement psychanalytique, en est un bon exemple. Ce concept, par l'étude de l'attachement d'un individu à son entreprise, s'applique aussi à reconnaître toute la dimension subjective des individus au travail. La psychanalyse organisationnelle permettra aussi sans nul doute, de mieux comprendre les ressentis des acteurs en situation de responsabilité, ce qui permettra un meilleur accompagnement des montées en compétences des collaborateurs.

L'une des études, sans doute parmi les plus marquantes pour la compréhension des dynamiques émotionnelles dans les organisations, émane de Gabriel (1995). En effet, pendant quatre ans, Yiannis Gabriel a recueilli quatre cent histoires de vie de collaborateurs membres de cinq organisations. Cette étude a eu pour objectif et pour mérite, de démontrer que tous les éléments constitutifs d'un individu ne sont pas prévisibles et donc pas pilotables. **Certains éléments comme les émotions échappent parfaitement à toute tentative de contrôle de l'organisation. Gabriel (1995) qualifie cette caractéristique « d'organisations non gérées » pour décrire les éléments intangibles de l'organisation dans lesquels les désirs, les fantasmes et les émotions prédominent.** Il existe donc un terrain qui ne peut pas être géré dans lesquels les membres d'une organisation s'engagent tant individuellement qu'en groupe dans une activité spontanée, non prévisible et sans possibilités de contrôles. Dans de telles actions, les désirs, les angoisses et les émotions des individus trouvent des moyens de s'exprimer dans des constructions très irrationnelles (Gabriel, 1995). Dans ce « monde de rêves organisationnels » la rationalité est surpassée par les émotions, le plaisir surpasse la réalité (Gabriel, 1995).

Dans cette recherche aussi, bien que chaque individu ait été amené à vivre une situation traumatisante parfaitement identique, l'expérience qu'il relate est très régulièrement différente. Certains ont tendance à exagérer des faits tandis que d'autres sont amenés à en omettre. Certains, encore, ont développé des sentiments très positifs par rapport à cette expérience et d'autres au contraire ont souffert de cette situation. Cela a permis à Gabriel (1995) de mieux comprendre le sens que de tels éléments traumatisants avait eu pour chaque individu et pour ces organisations. Gabriel (1995) conclut que les chercheurs en sciences de gestion peuvent choisir de dénier ces éléments de subjectivité ou au contraire choisir d'observer qu'il s'agit d'une partie du réel de l'organisation. Dans cette perspective, le chercheur est amené à devenir une sorte de « voyageur de l'inconscient » des organisations (Gabriel, 1995). Quelques années plus tard, il affirme que la psychanalyse est sans doute la théorie la plus pertinente et la plus avancée pour l'étude de la subjectivité humaine (Gabriel, Carr, 2002).

Cependant si les travaux de Yiannis Gabriel permettent de mieux comprendre dans quelle mesure les émotions influencent la perception des individus, elles permettent aussi de mettre en avant les différences identitaires dans le processus de représentation des situations. Sur ce point, il est notable que de nombreux auteurs s'accordent sur le fait que la psychanalyse organisationnelle est précieuse pour une meilleure compréhension de l'impact de l'identité des individus sur la vie des organisations (Kenny, 2010 ; Stavrakakis, 2008)

La psychanalyse organisationnelle a le mérite de permettre la reconnaissance du caractère unique de chaque membre de l'organisation. **Dotés d'une identité différente, les collaborateurs sont donc sujets à des modes de représentations différents qui ne permettent pas des investigations guidées par des objectifs de mesures.**

Ainsi, les recherches d'orientations analytiques portant sur l'identité, ont par exemple permis d'approfondir l'étude du leadership dans les organisations. Petriglieri et Stein (2012) ont étudié la manière dont les dirigeants se jouent de leur identité et de la façon dont ils traitent des aspects indésirables de leur soi. Ces recherches nous enseignent que le groupe est largement influencé par l'identité de ses dirigeants voir par leurs névroses (Kets de Vries, 1996). Ils transmettent une part d'eux-mêmes à l'organisation qu'ils dirigent, en cohérence avec leur histoire de vie (Shamir, Eilam, 2005 ; Kets de Vries, 1999). Certains éléments de l'identité des dirigeants sont introjectés par le groupe. Ces éléments introjectés représentent alors symboliquement ce qui bon et unique pour l'ensemble de l'organisation (Van Knippenberg, Hogg, 2003, Haslam, Platow, 2001). La psychanalyse a permis ainsi de mettre en évidence dans quelle mesure l'identité des leaders et des managers, influencent l'ensemble de l'organisation. Sans reconnaître la présence de l'inconscient dans le fonctionnement de l'organisation, de telles dynamiques organisationnelles n'auraient pas pu être découvertes.

1.3. L'APPORT DES APPROCHES PSYCHODYNAMIQUES DANS LA COMPREHENSION DES DIMENSIONS MANAGERIALES DE L'ORGANISATION

Une telle prise en compte des dynamiques inconscientes au sein des organisations devait nécessairement conduire les chercheurs du champ à une révision de certains concepts managériaux. Pour autant, la psychanalyse organisationnelle n'a pas vocation à s'inscrire en rupture avec les sciences de gestion dans leur ensemble, mais au contraire, elle vise à les enrichir par une meilleure compréhension des éléments intangibles et difficilement modélisables. En ce sens, elle s'inscrit dans une complémentarité aux sciences de gestion (Armstrong, Balzagette, Hutton, 1994).

L'environnement instable et changeant, ainsi que d'importantes contraintes financières obligent les organisations à s'adapter rapidement. Ces changements, souvent soudain et parfois radicaux, ne sont pas sans conséquences sur les collaborateurs de ces entreprises. A travers les concepts psychanalytiques d'identifications, de relations d'objets ou de narcissisme, la psychanalyse a le mérite de tenter de mieux appréhender les problématiques de gouvernance, d'autorité et de pouvoir en entreprise. Nous pourrions citer, parmi tant d'autres, les travaux de Susan Long et Burkard Sievers (2013) qui en suivant une perspective analytique, ont particulièrement bien décrit le rapport des individus à l'argent et au pouvoir au sein des organisations.

Mieux comprendre ces phénomènes au sein des organisations doit permettre à toute direction de mieux les anticiper, même si, au sens de Gabriel (1995), certains éléments demeurent non manageables. En effet, l'inconscient de chaque individu, reste une dimension intangible de l'organisation. Or, la psychanalyse organisationnelle postule que l'inconscient influence la performance tangible des organisations. Il peut être la cause de comportements inappropriés qui ne manqueront pas d'altérer les résultats de l'entreprise dans son ensemble. Les changements organisationnels, par exemple, sont sources de résistances irrationnelles capables d'entraîner de profonds dysfonctionnements dans la vie de l'organisation (Jaques, 1955). Ces résistances sont liées à la perception que chaque individu développe au sujet de son organisation et des changements annoncés. **L'organisation, si elle est une réalité concrète pour chacun de ses membres, est aussi, une réalité psychique pour chacun d'entre eux** (Armstrong, 2005).

Cette perception psychique de l'organisation amène parfois les individus à être prisonniers d'un scénario préconçu, les rendant incapables de s'adapter et d'accepter ces changements. La psychanalyse organisationnelle fournit des modèles explicatifs de cette réalité psychique (Gabriel, Carr, 2002 ; Hirschhorn, Neumann, 1999).

De nouveau, il est important de préciser que la psychanalyse organisationnelle considère la réalité psychique comme autant digne d'intérêt que la réalité visible des organisations.

Le mécanisme du « transfert », par exemple, est un processus courant lors d'une cure analytique. Cependant, il fournit aussi des explications prometteuses dans le domaine du management des organisations. Ce processus consiste pour un individu à projeter ses sentiments et ses désirs sur des personnes qui viennent occuper une place psychique et affective, autrefois dévolue à ses parents. Ce processus de « *transfert* » est autant à l'œuvre dans une cure analytique entre l'analyste et l'analysant, que dans la relation qui unit un manager à ses collègues et à ses collaborateurs. Ces relations de transferts conduisent les individus à vivre des phénomènes d'idéalisations et d'identifications particulièrement intenses. Le mécanisme du « *transfert* » réactive des sentiments vécus lorsque le sujet était enfant. L'ensemble de ses sentiments sont propres au sujet et déconnectés totalement des actions d'autrui. Ils sont parfois dirigés vers les autres avec une puissance qui échappe à toute logique rationnelle (Gabriel, 1999). De nouveau, à l'image des conclusions de Yiannis Gabriel (1995), ces processus transférentiels restent propres et spécifiques à chacune des parties prenantes des relations à l'emploi dans l'organisation. Ils peuvent parfaitement conduire à des résultats échappant à toute logique de prédiction et de gestion. L'approche psychanalytique dans les organisations envisage chaque membre de l'organisation comme un sujet distinct disposant d'une identité propre. Chacun de ces individus dispose d'une vie fantasmatique propre et qui est liée à sa propre histoire de vie.

La compréhension des relations transférentielles dans les organisations permet notamment de mieux appréhender les dynamiques motivationnelles.

Alors que les approches comportementalistes, s'évertuent à découvrir les facteurs à activer pour développer le désir de réussite des individus, la psychanalyse organisationnelle postule que la motivation est propre à chacun en fonction de son histoire de vie.

Pour certains, le travail est une activité sublimatoire, pour d'autres, il est un simple et unique moyen de subsistance. Mais au-delà de ces lieux communs, le travail est parfois le moyen de se construire une estime de soi, d'obtenir de la reconnaissance des autres ou de prouver son engagement vis-à-vis de l'organisation (Obholzer, 1999 ; Smelser, 1999). Le travail est une composante de la vie humaine, qui revêt des motivations diverses, complexes et individuelles qui nécessitent d'être abordé sous le prisme des désirs inconscients des membres de l'organisation.

Cependant si le travail peut être source d'épanouissement, la vie des organisations conduit parfois les individus à développer des angoisses et des peurs. En réaction au développement de ces motions anxigènes, les sujets sont conduits à développer des mécanismes de défense. Les travaux de l'Institut Tavistock basés sur l'œuvre de Mélanie Klein notamment, ont permis de mieux comprendre le développement de ces mécanismes. Les travaux de Jaques (1955) par exemple, ont particulièrement bien démontré dans quelle mesure les mécanismes de défense bloquent l'expression des émotions et altèrent les processus décisionnels dans les organisations. Pour la psychanalyse, les mécanismes de défenses utilisés par un individu sont l'expression de sa dynamique névrotique. De même, dans les organisations, l'utilisation des mécanismes de défenses organisationnelles est souvent symptomatique de névroses organisationnelles. Kets de Vries et Miller (1984, 1988) notamment, ont en donné une classification précise. Celles-ci sont parfois sources d'illusions collectives, de dénis des menaces de l'environnement et affectent à coup sûr l'efficacité de l'organisation.

Il a été aussi démontré que les angoisses et leurs mécanismes de défenses, sont indispensables à la vie de l'organisation. En effet, un niveau excessif d'anxiété conduira à des conduites dysfonctionnelles tandis que l'absence d'angoisses entrainera de l'inertie et de la complaisance (Stein, 2000 ; French, Vince, 1999). Le niveau d'angoisse au sein de l'organisation doit donc rester maîtrisé. L'organisation peut alors devenir l'expression d'une vision collective et favoriser la créativité de ses membres. Parfois même, l'organisation devient un idéal pour ses membres. L'idéal organisationnel (Hirschhorn, Gilmore, 1989 ; Schwartz, 1987) se définit comme représentation idéalisée de l'organisation dans laquelle l'individu y voit l'espérance de la concrétisation de ses désirs. Il peut s'agir de ses rêves secrets de pouvoir, de succès ou de reconnaissance. Les désirs inconscients des membres de l'organisation influencent leurs perceptions, au point que l'idéal organisationnel prenne

parfois une place importante dans l'idéal du moi des individus. Un tel mécanisme est de nature à expliquer le dévouement, la créativité et la capacité de travail des sujets envers leur organisation. Cependant, un idéal organisationnel positionné à un niveau trop élevé dans l'esprit d'un collaborateur, entrainera des désillusions et une perte d'estime de soi. La motivation, le dévouement et même la capacité de travail ne sont pas seulement liés aux capacités cognitives d'un sujet mais aussi de sa structure psychique. En se réappropriant la théorie métapsychologique de l'idéal du moi et en l'appliquant à la vie des organisations, la psychanalyse organisationnelle a permis d'enrichir les connaissances sur la motivation au travail et sur les fonctionnements de l'engagement des individus envers leur organisation. Dans cette perspective, la psychanalyse organisationnelle permet un enrichissement des théories managériales.

En s'intéressant bien plus aux individus qu'aux groupes, elle permet aussi une meilleure compréhension des possibles mais aussi de la formation de la culture d'entreprise et des idéologies au sein des organisations. Bien que partant de l'histoire de vie des individus qui par nature se veut propre à chacun, la psychanalyse organisationnelle réussit à mieux cerner les phénomènes de groupes. Le groupe tout comme l'organisation est ainsi envisagé comme une agrégation d'individualités psychiques.

Les membres d'une organisation sont toujours considérés par la psychanalyse organisationnelle comme les détenteurs d'une culture et d'une condition sociale qui leur sont propres. Par exemple, les individus au sein de l'organisation disposent de convictions religieuses ou politiques ancrées profondément dans leur psychisme (Maccoby, 1976) qui conditionnent leurs modes d'identifications. L'organisation développe à son tour sa propre identité à travers par exemple, sa communication visuelle, ses logos ou ses slogans. Si l'ensemble des psychés individuels influencent la formation de la culture d'entreprise, à son tour l'identité organisationnelle pénètre profondément l'esprit des membres de l'organisation. Un double mouvement psychique est donc à l'œuvre. L'organisation influence la vie psychique de ses membres autant qu'elle est impactée par la subjectivité de ses collaborateurs.

La psychanalyse est une technique d'approche de l'expérience des acteurs en situation. Pour comprendre à quel point la psychanalyse organisationnelle s'intéresse par nature à l'expérience des acteurs en situation, peut-être serait-il pertinent de mieux cerner de quelle manière la psychanalyse clinique fonctionne. Au cours d'une cure psychanalytique, le patient

est amené à raconter ce qui lui passe par la tête. Il y exprime des éléments très intimes mais ils développent aussi les expériences qu'il fait dans sa vie quotidienne. Au-delà d'un seul recueil d'expériences, le patient est aussi invité par son analyste à décrire ses sentiments en face de telle ou de telle situation. Il arrive qu'il passe d'un sujet à un autre sans qu'il n'y ait de liens apparents, jusqu'au jour où il découvre les liens qui existent entre ses expériences et les affects qu'il a ressentis. Mieux encore, il arrive même un jour où le patient est en capacité de mieux comprendre les raisons pour lesquelles une situation vécue l'a amené à ressentir telle ou telle émotion.

La définition de Laplanche et Pontalis (1967) est d'ailleurs particulièrement explicite sur le sujet. La psychanalyse y est définie de la manière suivante :

« (...) une méthode d'investigation consistant essentiellement dans la mise en évidence de la signification inconsciente des paroles, des actions, des productions imaginaires (rêves, fantasmes, délires) d'un sujet. Cette méthode se fonde sur la libre interprétation du sujet qui sont le garant de la validité de l'interprétation (...) »⁵⁸

En ce sens, le sujet est invité à raconter toutes ses expériences de vie douloureuses ou heureuses et à leur donner un sens. Plus précisément, eu égard à cette définition, le sens des ressentis et des situations vécues provient de la conscientisation d'éléments inconscients, qui ont souvent été refoulés. La remontée dans la conscience de ces refoulés, permet à l'individu de mieux comprendre la manière dont il fonctionne et cela participe à une construction du sens.

Cette quête du sens est un sujet récurrent pour les chercheurs en sciences de gestion. Les sciences de gestion étant par nature orientées vers l'action des acteurs au sein des organisations, il n'est pas étonnant que les chercheurs du champ aient tenté de mieux comprendre le sens que les sujets donnent à leurs actions. Le sensemaking, bien que n'appartenant pas à une approche psychodynamique, est un concept majeur des sciences des organisations qui se définit comme une tension entre une activité individuelle et une activité collective (Weick, 1995).

D'autres auteurs comme Yiannis Gabriel (1999) considèrent **que la conscientisation du sens n'est pas une chose aisée pour les individus en raison de la partie inconsciente de toute structure psychique humaine. Elle induit des difficultés pour les individus à être**

⁵⁸ Laplanche, J., & Pontalis, J. B. (1968). *Vocabulaire de la psychanalyse*. Presses Universitaires de France, p 351.

pleinement conscients de leurs représentations. Dans ce cadre la psychanalyse organisationnelle permet aux individus de prendre conscience des sources de leurs représentations. Néanmoins, une telle conscientisation ne peut s’opérer sans un engagement émotionnel des individus.

En synthèse l’apport de cette approche dans la compréhension des organisations peut être synthétisé dans le tableau à suivre.

FIGURE 15. SYNTHÈSE DE L’APPORT DE L’APPROCHE PSYCHODYNAMIQUE A LA COMPREHENSION DES ORGANISATIONS

Thématiques Managériales et de compréhension des organisations	Apport de l’approche Psychodynamique
L’Organisation	<ol style="list-style-type: none"> 1. L’approche psychanalytique a permis de comprendre que l’organisation est tout à la fois une réalité concrète et une réalité psychique pour ses membres. 2. Cette approche augmente le pouvoir explicatif des organisations et de gestion.
Motivation	Les motivations des acteurs sont influencées par leur histoire de vie.
Décision	Les décisions sont imprégnées par les émotions, les envies et les désirs des acteurs.
Représentations	<ol style="list-style-type: none"> 1. Chaque individu est différent et développe ses propres représentations de l’organisation. 2. Permet d’identifier les sources des représentations des acteurs

1.4. DEMARCHES METHODOLOGIQUES ADOPTEES PAR LES APPROCHES PSYCHODYNAMIQUES DANS L'ETUDE DES ORGANISATIONS

La psychanalyse organisationnelle en considérant que la réalité psychique ne peut exister en dehors du sujet qui en fait l'expérience, pose d'emblée une considération épistémologique. La psychanalyse organisationnelle ne peut pas être abordée dans le cadre d'approches positivistes ou post-positivistes. Son but ne répond certainement pas à une logique quantitativiste. La psychanalyse organisationnelle, en reconnaissant l'expérience propre et individuelle de chaque sujet salarié d'une entreprise, peut apporter une vision épistémologique complémentaire à l'étude des organisations (Hutton, Balzagette, Armstrong, 1994) dans la mesure où elle ambitionne de cerner l'ensemble des facteurs qui influence la performance organisationnelle (Kets de Vries, 1991). Bien que complémentaire aux modèles standards utilisés en sciences de gestion, il est impossible d'occulter certains aspects limitants de sa contribution dans le domaine de recherche en gestion (Anderson, White, 2003).

Premièrement, en reconnaissant l'inconscient, la psychanalyse postule que les sujets ne sont pas totalement conscients de ce qu'ils disent et de ce qu'ils font (Halton, 1994). En ce sens, les résultats d'une recherche sont autant le fruit du récit des répondants que de l'interprétation qu'en font les chercheurs.

Deuxièmement, cela peut amener les chercheurs non formés à la psychanalyse, c'est-à-dire n'ayant pas fait eux-mêmes l'expérience de la cure analytique, à interpréter les résultats de leurs recherches de manières abusives, fausses ou tronquées (Lawrence, 2000) ce qui, dans de pareils cas, ne manque pas d'altérer les études portant sur la vie des organisations. Les chercheurs peuvent alors tenter de prendre des raccourcis tout à fait préjudiciables pour les recherches en sciences de gestion. Enfin, la pratique de la psychanalyse organisationnelle implique une neutralité à propos des récits des sujets répondants qui interdit toute forme de pressions envers eux. Le chercheur doit absolument se positionner dans une posture de neutralité bienveillante tout à fait similaire à celle d'un psychanalyste en exercice. Cette neutralité bienveillante ne consiste pas à considérer qu'il existe un réel indépendant aux individus, qui reviendrait à qualifier la démarche psychanalytique d'approche positiviste. Au contraire, la psychanalyse reconnaît comme réel, l'expérience et les représentations propres à chaque individu. Par neutralité bienveillante, la psychanalyse organisationnelle postule que le chercheur doit adopter une attitude dans laquelle il s'interdit tout jugement. Le chercheur,

dans ce cas, fait acte de reconnaissance de sa propre subjectivité. Il reconnaît alors que tout jugement du récit de vie qu'il est en train d'entendre, serait le fruit de sa propre subjectivité et le résultat d'une mécanique inconsciente qui lui revient.

L'ensemble de ces risques, bien réels, lorsque le chercheur choisit une telle orientation dans ses recherches, explique sans doute la position de Jaques (1953) qui considérait que le chercheur ou le consultant devait avoir reçu une formation psychanalytique. Pas étonnant alors que l'approche analytique de l'étude des organisations, bien qu'en proie à un développement important ces dernières années, reste néanmoins confidentielle en comparaison à d'autres standards de recherche. Il est notable qu'il s'agit d'une vision exigeante de la recherche en sciences en gestion qui induit de réelles barrières à l'entrée. Néanmoins, la non prise en compte des dimensions invisibles de la vie des organisations est nocive sur le plan épistémologique. En effet, cela ne permet pas la prise en compte des dynamiques psychiques des organisations et leurs influences sur la gestion (Hirschhorn, 1997 ; Gabriel, 1997; Miller, 1993; Oglensky, 1995; Stein, 2005). D'autre part, cela conduit les chercheurs du champ à compenser leur ignorance psychanalytique en adoptant des logiques de bon sens dans leur projet de comprendre le fonctionnement de l'humain dans les organisations. Cela les amène à entrer dans des logiques réductionnistes de phénomènes organisationnels complexes, qui altèrent la prise en compte de la singularité des individus et l'étude du fonctionnement des groupes (Gold, 2004 ; Levinson, 1987). La psychanalyse organisationnelle ne doit pas être envisagée comme une rupture par rapport aux modèles standards en sciences de gestion mais dans une perspective de complémentarité. Il ne s'agit pas pour le chercheur d'orientation analytique de rejeter quelques autres approches de recherches en sciences de gestion, mais plutôt de les compléter voir de les affiner.

Comme le précise Wozniak (2010), la psychanalyse organisationnelle doit donc être vue comme « *l'un des nombreux points de vue théorique valides sur le terrain* »⁵⁹. En effet, en complément des approches hypothético-déductive, les chercheurs en sciences de gestion sont invités à découvrir les significations affectives, imaginaires ou symboliques des sujets dans leur expérience à l'organisation (Contu & Willmott, 2006; Fotaki, 2006; Gabriel, 1991; Roberts, 2005; Vidaillet, 2007). Ces significations personnelles des membres de

⁵⁹ Wozniak, A. (2010). The dream that caused reality: The place of the Lacanian subject of science in the field of organization theory. *Organization*, 17, p. 407.

l'organisation permettent aussi d'éviter aux chercheurs d'interpréter comme une faiblesse humaine, des comportements considérés comme non rationnels alors qu'en réalité au vu d'éléments invisibles au premier regard, ces comportements sont les plus rationnels pour ces sujets (Menzies, 1991). L'utilisation de la psychanalyse dans le domaine des sciences de gestion permet donc de mieux appréhender la réalité d'un phénomène organisationnel, par l'enrichissement des schémas d'interprétations traditionnellement adoptés dans l'étude des comportements organisationnels (Czander, Jakobsberg, Mersky et Nunberg, 2002). Une telle perspective de recherche ne manquera pas de permettre le réexamen de savoirs acceptés et considérés comme évidents (Harding, 2007; Trehan, 2007). Réinterroger nos connaissances et la perception de ces savoirs par les acteurs en situations, ne peut conduire qu'à un enrichissement des sciences de gestion dans leur ensemble.

En s'inscrivant, lorsque cela est nécessaire, dans des logiques abductives, la psychanalyse organisationnelle peut aussi permettre d'ouvrir de nouvelles voies de recherche dans le champ des sciences de gestion (Arnaud, 2012). Il est probable que certains phénomènes bien réels dans la vie des organisations aient été délaissés par les chercheurs, compte tenu de leur nature subjective voire cachée. Ne pas s'y intéresser c'est aussi nier une partie bien réelle de l'organisation. Ainsi, la psychanalyse organisationnelle vise plutôt à produire des connaissances ou à approfondir la compréhension de comportements organisationnels qu'à contrôler des variables et tenter d'entrer dans des logiques prévisionnistes (Polkinghorne, 1988).

Les chercheurs en sciences de gestion qui utilisent la théorie psychanalytique dans leurs études sont particulièrement attentifs aux points développés précédemment. Ils ont majoritairement suivi deux approches distinctes mais complémentaires. La première approche a consisté à envisager l'organisation comme un élément fondamental d'une société moderne. L'organisation apparaît alors comme un composant d'une culture collective (Arnaud, 2012). Les chercheurs se sont donc naturellement intéressés aux relations entre les acteurs, leurs émotions, leurs désirs ou leurs fantasmes. Ils tentent ainsi de mieux comprendre quelle est l'influence de ses composantes psychiques individuelles sur la vie des organisations. Cette approche permet aux chercheurs d'appréhender les émotions positives des acteurs en situations de travail, mais aussi les événements anxiogènes et leurs impacts sur la performance organisationnelle (Kets de Vries, 1991). L'individu est considéré comme porteur d'une histoire de vie qui influence ses représentations et ses comportements dans l'organisation.

Cependant si l'individu peut être sujet à des angoisses, des peurs ou encore des pulsions au sein de l'organisation, il peut aussi adopter un comportement pathologique qui influence aussi la vie et la gestion de son entreprise.

Une deuxième approche suivie par les chercheurs vise à concevoir des méthodes d'interventions cliniques au sein des organisations. Les chercheurs ont tenté de développer des techniques d'interventions psychanalytiques permettant aux dirigeants d'analyser et de traiter les dysfonctionnements organisationnels (Levinson 1972, 1976, 1981) et Zaleznick 1977, 1989). Ils n'ont pas manqué d'étudier l'influence de la névrose des dirigeants sur l'entreprise elle-même (Kets de Vries, 1980, 1984, 1989, 1995, 2004 ; Kets de Vries, Miller, 1986). L'étude psychopathologique des organisations suit un raisonnement similaire à la recherche en psychopathologie clinique des individus. Les investigations menées sur l'influence des névroses du dirigeant sur la gestion d'une entreprise ont permis à certains comme Kets de Vries (1991), de définir un référentiel de psychopathologie organisationnelle. Dans ces deux approches, **on constate régulièrement que l'organisation est envisagée comme un sujet d'étude à part entière, qui dispose d'une identité sensible à des logiques subjectives**, et qui développe ses propres pathologies psychiques. La psychanalyse organisationnelle apporte ainsi un éclairage original sur la manière dont les chercheurs considèrent l'organisation. Bien plus, qu'un groupe, elle devient un sujet à part entière qu'il convient d'étudier et de comprendre. Il existe ainsi une réalité organisationnelle à laquelle on accède par l'expérience et les perceptions de ces membres. Cette réalité est propre à chaque organisation car elle est déterminée par les représentations de ses membres. Ainsi chaque organisation est aussi reconnue comme singulière et unique. Bien entendu, une telle acception de la réalité organisationnelle peut apparaître comme anxiogène pour le chercheur en sciences de gestion car elle complique les tentatives de mesures et de logiques prédictives. Le chercheur se trouve alors contraint d'accepter qu'une bonne partie de l'organisation reste un sujet imprévisible gouverné par des logiques inconscientes. Certains considèrent comme Gabriel (1995) que seuls quelques éléments organisationnels demeurent manageables. On comprend alors le malaise voire le rejet de cette approche par certains chercheurs, qui ont poursuivi légitimement des objectifs de rationalisation ou d'optimisation de processus de gestion. Il y a une nécessité à ne pas opposer ces deux visions de l'organisation, qui nous semble éminemment complémentaires. Il semble évident que ce qui peut être prédit au sein de l'organisation doit l'être pour aider les managers dans l'exercice de leur fonction au quotidien.

En revanche, l'approche analytique a aussi pour mission de permettre une prise de conscience des managers, des consultants mais aussi des chercheurs sur la nature complexe de l'organisation tout à fait similaire à la singularité de l'aventure humaine. En ce sens, la psychanalyse organisationnelle doit aussi proposer des méthodes d'accompagnement pour les chercheurs, les consultants et les managers immergés sur un terrain qui peut apparaître souvent comme imprévisibles. Elle doit offrir à ces intervenants, des clés de lecture des phénomènes organisationnels.

La psychanalyse organisationnelle ouvre des possibilités méconnues aux chercheurs en sciences de gestion. Elle propose des postulats méthodologiques qui permettent la prise en compte de la subjectivité des acteurs et une meilleure compréhension des dynamiques transférentielles. Cette connaissance du transfert doit offrir aux chercheurs en sciences de gestion, l'opportunité de mieux gérer leur relation avec les sujets de leurs études. En ce sens, le recours à l'approche analytique dans l'étude des organisations ne permet pas seulement l'élaboration de connaissances abstraites, mais s'intéresse aussi à l'action dans un contexte organisationnel (Arnaud, 2012). L'approche analytique peut donc servir d'interface entre les organisations considérées comme des objets, et ses membres qui agissent concrètement dans ce contexte (Arnaud, 2012). Elle permet ainsi aux chercheurs en sciences de gestion de comprendre la relation qui le lie à son objet d'étude.

Se faisant, elle doit lui permettre de prendre en compte la subjectivité de ses propres analyses. La problématique de l'action demeure centrale dans l'étude des sciences de gestion car elle est dominée par une recherche de résultats concrets. La question de l'application de la théorie psychanalytique dans une perspective pragmatique doit être légitimement posée (Rustin, 2001). La psychanalyse organisationnelle a le mérite d'offrir des clés de lecture des comportements humains en milieu de travail (Levinson, 1976). Cette description des comportements organisationnels peut être utile tant aux consultants qu'aux chercheurs en sciences de gestion (Arnaud, 1998 ; Boxer & Palmer, 1994 ; Vansina & Vansina-Cobbaert, 2008). Elle leur permet de prendre en compte les dynamiques psycho-affectives qui peuvent parfois détériorer les performances de l'organisation. La psychanalyse organisationnelle incite donc les consultants, les chercheurs, et les dirigeants à l'auto-réflexion en les aidant à mieux comprendre les causes de leurs décisions notamment dans leurs modalités symboliques, imaginaires ou émotionnelles. Elle leur permet de prendre de la distance vis-à-vis de leurs actions (Sankowsky, 1995). Par l'utilisation de la théorie psychanalytique, les gestionnaires

sont donc amenés à mieux appréhender les phénomènes qui conduisent à des sous-performances chroniques (Hoedemaekers & Keegan, 2010). Une meilleure compréhension par les dirigeants, des éléments psycho – affectifs intimes développe leurs capacités à identifier les fragilités de leurs personnels (Kets de Vries, 1979 ; Levinson, 1972). De même, les chercheurs en sciences de gestion sont aussi plus à même de repérer les fragilités des sujets de leurs études, ce qui ne manquera pas de les orienter vers les raisons de certains dysfonctionnements.

La vie des entreprises est souvent marquée par de nombreux changements organisationnels. Ces changements peuvent désorienter une partie des membres de l'organisation. Les interventions d'orientations analytiques apparaissent alors comme un moyen de faciliter les transformations qu'imposent ces changements (Kets de Vries, 2006 ; Carr, Gabriel, 2001). En effet, le moindre changement organisationnel est susceptible de contrarier les représentations mais aussi les investissements symboliques des acteurs envers leur organisation. Cela peut conduire à bloquer les processus de transformation en cours. Une intervention analytique aura alors pour objet de permettre aux acteurs de réinvestir leur entreprise et de s'appropriier les changements en cours. Elle proposera de développer des échanges entre les acteurs dans le but de favoriser leur prise de conscience face à leurs investissements personnels. Ainsi, les méthodes d'interventions proposées par les socioanalystes, visent à une élaboration collective qui favorise une redéfinition du sens. Elles n'ont pas dans ce cadre à aider la prise de décision. Dans de tels contextes, la psychanalyse organisationnelle en tant que méthodes d'interventions ouvertes sur toutes les dimensions d'un sujet peut être une voie intéressante à explorer pour tout chercheur souhaitant mener une recherche-action ou une recherche intervention. Elle place le chercheur en interaction psychique avec les membres de l'organisation. Il s'opère alors un travail de co-construction de la connaissance entre les sujets répondants et le chercheur. Les acteurs agissent, répondent aux questions du chercheur ou s'expriment spontanément, tandis que le chercheur est en charge de détecter tout, ce qui derrière ces agissements, est caché ou non exprimé. Le chercheur à l'instar d'un psychanalyste, favorise la prise de conscience des membres de l'organisation. Il pourra alors vérifier les changements et les évolutions relatives à ces prises de conscience. En ce sens, le chercheur n'est plus un tiers exclu mais un tiers inclus dans le système organisationnel, mais aussi dans une mécanique inconsciente et collective.

Il poursuit une logique maïeutique qui consiste à faire exprimer une connaissance aux membres de l'organisation.

Dans le cas d'espèce, cette connaissance est bien souvent inconsciente. Le recours à la psychanalyse organisationnelle interdit par essence au chercheur, de proposer une solution toute faite, pour plusieurs raisons. Premièrement, le chercheur d'orientation analytique est nécessairement amené à considérer chaque individu rencontré et chacune des organisations étudiées, comme des sujets d'études uniques et singuliers. Cela ne permet donc pas le recours à quelques solutions globales et standards. Deuxièmement, il considéra n'être dépositaire d'aucuns savoirs qui orienteraient les entretiens réalisés avec les sujets répondants. Il s'interdit tout jugement et au contraire il exprime sa curiosité à comprendre et à permettre l'émergence du sens. De plus, cette exigence implique aussi que le chercheur reconnaisse sa propre subjectivité. Ainsi, se reconnaissant lui-même comme un être subjectif, il s'estime lui-même comme incapable de juger une situation objectivement puisque que tout jugement serait empreint de sa propre irrationalité. Il préfère alors favoriser la parole libre de son interlocuteur pour tenter de percevoir l'expérience vécue dans la personne qu'il est en train d'interroger.

La psychanalyse organisationnelle a été peu utilisée dans le champ de l'entrepreneuriat. Il semble pourtant qu'elle puisse permettre un enrichissement de la compréhension du phénomène entrepreneurial, comme de l'individu entrepreneur ou du propriétaire dirigeant.

2. LES APPROCHES PSYCHODYNAMIQUES ADOPTEES DANS L'ETUDE DES PERSONNALITES DES ENTREPRENEURS ET DES PROPRIETAIRES-DIRIGEANTS

2.1. L'INCONSCIENT, L'ENTREPRENEUR ET L'ORGANISATION

Si l'inconscient est pleinement à l'œuvre dans les organisations, au point d'en influencer le management, les décisions prises et toute la vie de l'entreprise dans son ensemble, il apparaît aussi que les membres sont aussi profondément influencés par la vie de leur entreprise. Au-delà, d'un simple emploi leur assurant leur moyen de subsistance, l'organisation procure à ses membres, un véhicule d'expression de leurs désirs, de leurs fantasmes et de leurs besoins inconscients. Les histoires de vie des collaborateurs d'une entreprise influencent la personnalité même de l'organisation dans son ensemble. De même, les chercheurs d'orientations analytiques ont tenté d'identifier les forces à l'œuvre dans le psychisme de l'entrepreneur et leurs influences sur l'organisation tout entière. Cette approche, remet clairement en cause le paradigme de la rationalité de l'entrepreneur, pourtant encore largement dominant dans la recherche en entrepreneuriat (Schmitt, 2015). Il convient donc d'esquisser les contours de la prise en compte de la subjectivité de l'individu qui « impulse » la dynamique entrepreneuriale : l'entrepreneur.

La Personnalité de l'entrepreneur dans les approches psychodynamiques Les recherches en entrepreneuriat sont régulièrement marquées par l'aspect mythologique qui naît de la réussite de certains entrepreneurs. Les concepts de réussite et d'échec y occupent une place importante. Ainsi, l'entrepreneur incarne un héros des temps modernes qui suscite l'envie, autant que la curiosité des lecteurs assidus de ces sujets. Il captive le grand public, car après avoir surmonté, souvent seul, d'innombrables difficultés, il démontre une capacité d'adaptation pour tendre vers ses buts.

Cependant, si la vie des entrepreneurs est ainsi érigée en mythe de l'Homme fort en réussite, il est nécessaire de reconnaître que le succès peut susciter quelques problèmes d'égos. Il arrive même que les entrepreneurs perdent leur stature à cause d'un orgueil excessif. Ainsi la réussite qui a souvent pris de nombreuses années pour survenir, peut laisser la place à un échec foudroyant.

Face à l'échec, les entrepreneurs ne se laissent pas abattre. Ils font preuve d'une résilience remarquable et ils développent une capacité tout aussi exceptionnelle à recommencer, et à se relancer dans une autre activité.

L'entrepreneur, aussi nommé « le destructeur créatif » par Schumpeter, est un individu très complexe, qui développe des motivations à la fois fortes et difficiles à cerner, et qui prend des décisions souvent marquées par le sceau de l'irrationalité.

Dans le but de mieux comprendre la personnalité et les comportements des entrepreneurs, pendant plusieurs années, Kets de Vries (1977 ; 1996), collecta des récits de vies d'entrepreneurs. Ces travaux occupent une place prépondérante, dans la compréhension de la psychologie entrepreneuriale.

2.2. LES FORCES PSYCHODYNAMIQUES QUI S'EXERCENT SUR L'ENTREPRENEUR

Kets de Vries (1977) a mis en évidence les forces psychodynamiques qui s'exercent sur la personnalité de l'entrepreneur et qui influencent leurs actions.

2.2.1. L'environnement

Les facteurs environnementaux qu'ils soient sociaux ou économiques jouent un rôle sur l'esprit d'entreprise. En effet, Kets de Vries (1977) rappelle que des croyances en des systèmes de valeurs différents à la majorité de la population, amèneront un individu à adopter des comportements non conventionnels. Des individus qui appartiennent à une minorité ethnique ou religieuse par exemple, auront tendance à penser, à conceptualiser, voire à créer de manière différente, insiste Kets de Vries (1977). C'est ainsi, que peuvent apparaître des activités créatrices voire innovantes. Ces individus sont amenés à rejeter la tradition, pourtant acceptée par la majorité. Ils sont donc dans l'obligation de trouver de nouveaux moyens d'expressions et d'actions. Hagen cité par Kets de Vries (1977) considère que plusieurs circonstances plus ou moins dramatiques peuvent amener des individus vers cet élan de rejet des traditions. En effet, pour lui, des bouleversements politiques et diplomatiques, des dénigrements de symboles valorisés, des changements dans la distribution des pouvoirs économiques, ou encore le refus du statuts attendus des groupes d'immigrés, peuvent induire ce rejet d'une société par une minorité, et causer ainsi des élans créatifs en réaction. Réciproquement, ces groupes minoritaires ressentent une forme de discrimination qui les empêche d'obtenir une place ou un rôle socialement valorisé. De ce fait, ces individus n'envisagent qu'une solution pour obtenir un rôle social : réaliser des actions nouvelles, jamais effectuées auparavant.

Au-delà des seuls facteurs sociaux, nombreux sont les entrepreneurs qui avouent avoir été influencés par leur contexte familial. En effet, il a été observé qu'une majorité d'entrepreneurs sont issus de famille dont le père était indépendant (Kets de Vries, 1977).

2.2.2. Le contexte familial

Baignés dès leur plus jeune âge dans les vicissitudes du travail libéral, de ses difficultés, de ses réussites, et des instabilités que cela engendre sur leur famille, ces individus ont été profondément marqués et façonnés par cette période de leur vie d'enfant. Malgré, les souvenirs des difficultés qu'une telle vie provoque, ces personnes suivent pourtant les traces paternelles, selon Kets de Vries. Leur exposition précoce aux risques et à l'incertitude, leur permet de mieux la tolérer.

Ces seuls facteurs sociaux et familiaux ne peuvent pas expliquer totalement l'émergence de l'esprit d'entreprise. Ils sont des éléments d'influences importants mais pas totalement explicatifs du phénomène entrepreneurial. En effet, les évolutions politiques, institutionnelles, technologiques ou la disponibilité des ressources ne manqueront pas non plus, d'influencer les entrepreneurs.

2.2.3. Un sentiment de rejet et d'abandon paternel

Compte tenu de l'instabilité ambiante qui a régné pendant leur enfance, une grande part des entrepreneurs considère comme troublante cette période de leur vie. Aux cours de discussions, les entrepreneurs abordent volontiers leur sentiment sur le rejet, la mort ou la pauvreté. Kets de Vries (1977) note qu'au cours de ces confidences, la réalité et les fantasmes sur la misère s'expriment aisément et s'entrelacent au point de devenir indissociables. Il devient alors compliqué de faire la distinction entre la part du discours vécu dans la réalité et son pendant fantasmé. Ce phénomène justifie à lui seul, l'intérêt de l'étude de l'inconscient dans la tentative de compréhension des personnalités entrepreneuriales. En effet, dans l'étude des personnalités c'est la perception qui compte, même si elle s'exprime avec certaines déformations.

Dans les récits de vie des entrepreneurs, il apparaît régulièrement que le père est perçu comme défaillant. Il est souvent présenté comme ayant abandonné ou délaissé sa famille. L'enfant pourra se représenter la mort comme la forme ultime de désertion et de rejet. Le père est vu comme un mauvais modèle pour l'enfant. Cette absence perçue du père peut entraîner plus tard, chez cet enfant devenu adulte, des problématiques d'estime de soi, d'insécurité et de manque de confiance en soi. L'enfant ne pouvant se rebeller contre ce père absent, n'aura d'autres solutions que de réprimer ses sentiments d'hostilité à son encontre. Cela aura pour conséquence de nourrir un sentiment d'impuissance qui alimentera la perte d'estime de soi.

2.2.4. Une mère hyper-contrôlante

Si les entrepreneurs estiment couramment avoir manqué de la présence d'un père, ils reconnaissent de bon gré, le rôle prépondérant qu'a endossé leur mère. Cette mère est généralement vue comme une femme forte, apte à décider, et qui exerce un contrôle sur la famille toute entière. Cette nature maternelle assure ainsi une cohésion familiale. Elle comble à sa manière les absences trop répétées de l'autorité patriarcale, qu'elle incarne tout à fait. Le futur entrepreneur, encore enfant, pourra avoir intériorisé le rôle de chaque parent d'une manière bien singulière.

Le père, tout d'abord, sera considéré comme le symbole du rejet ou de l'absence. La mère, ensuite, sera envisagée comme l'autorité de contrôle et de régulation de la famille. Kets de Vries (1977), suppose alors que le développement de la personnalité chez l'entrepreneur potentiel sera influencé par un modèle parental dominant induit par le couple : contrôle-rejet. Ces deux polarités perçues chez les deux parents influenceront la personnalité du futur entrepreneur. Une mère pourra être perçue comme très contrôlante et un père comme très absent. Toutes les nuances entre ces deux polarités sont possibles et conditionneront durablement la personnalité future de l'enfant en devenir.

Pour Kets de Vries (1977), les parents doivent faire preuve de cohérence dans l'éducation de leurs enfants. Il suppose que les parents des entrepreneurs ont fait preuve d'un manque de cohérence. Il considère que dans le cas des entrepreneurs, la mère a été perçue comme hyper contrôlante et de ce fait le père laisse une impression d'absence. Naturellement l'intensité des perceptions de l'enfant pour chacun des parents pourra varier. Une partie de ces images parentales sera introjectée par l'enfant.

Il a été observé que la mère hyper contrôlante endosse le rôle de l'autorité, habituellement acquise au père. De ce fait, le manque d'équilibre laisse l'enfant dans un sentiment d'incohérence, de frustration et de confusion. L'enfant pourra se soumettre à sa mère en ressentant des sentiments de peur ou d'anxiété, tandis que le rejet perçu par le père le conduit à des fantasmes de représailles agressives. De cette configuration familiale, l'enfant pourra hériter d'un état de colère dirigé vers l'individu ou projeté sur d'autres personnes, ce qui ne manquera pas de provoquer un sentiment de culpabilité et une baisse de l'estime de soi. Plus avancé en âge, l'enfant devenu adulte, pourra exprimer ce sentiment d'hostilité envers ses relations de travail ce qui aura pour conséquence de nuire aux relations entretenues avec ses pairs.

L'entrepreneur devient alors un rebel anticonformiste. Ce comportement devient pour lui le plus adapté face à un environnement qu'il considère comme dangereux voire incontrôlable. Cette perception de l'environnement est liée au climat d'insécurité intérieure présent en lui. Sa réaction est marquée par un mélange d'optimisme et de résilience qui sont les expressions du déni provenant d'un conflit dépressif. L'entrepreneur a le sentiment d'avoir manqué d'amour et finalement s'estime parfois assez peu. L'ambition qu'il peut alors nourrir, aura pour but de compenser son sentiment d'infériorité et d'impuissance. L'hyperactivité dont il fait preuve, est un moyen de dissimuler ses aspirations à la passivité. Ainsi, la passivité se transforme en activité en réaction à son anxiété.

Son manque de gratification lors de la période de l'enfance, l'amène à exiger des gratifications à très courts termes. L'entrepreneur ne se projettera pas dans des plans à longs termes. Seules les actions à courts termes qui lui permettent d'obtenir une gratification instantanée, sont prises en compte. Ainsi l'entrepreneur n'est que très faiblement tolérant à la frustration.

2.2.5. Une confusion identitaire

En raison de ses frustrations vécues dans les premières étapes de sa vie, un entrepreneur est souvent dominé par l'impulsivité, un sentiment d'insatisfaction permanent de rejet et d'impuissance, qui abaisse d'autant plus son estime de soi. L'entrepreneur est alors soumis à beaucoup de stress qui s'explique par la réminiscence continue de ses sentiments infantiles et qui l'expérimente sans cesse à travers ses fantasmes et ses rêves. Ces fantasmes sont souvent menaçants à cause de la récurrence de ses sentiments anxiogènes de culpabilité. Il ressent sans cesse des sentiments hostiles envers les figures parentales ou plus généralement envers les figures d'autorité.

Ces sentiments de méfiance envers les personnes de pouvoir, amène l'entrepreneur à chercher des situations non structurées dans lesquelles il peut affirmer son indépendance. De ce fait, il est très difficile pour lui de cadrer ses besoins personnels avec ceux d'une organisation. Il trouvera une solution acceptable en créant sa propre structure.

2.2.6. Une formation réactionnelle

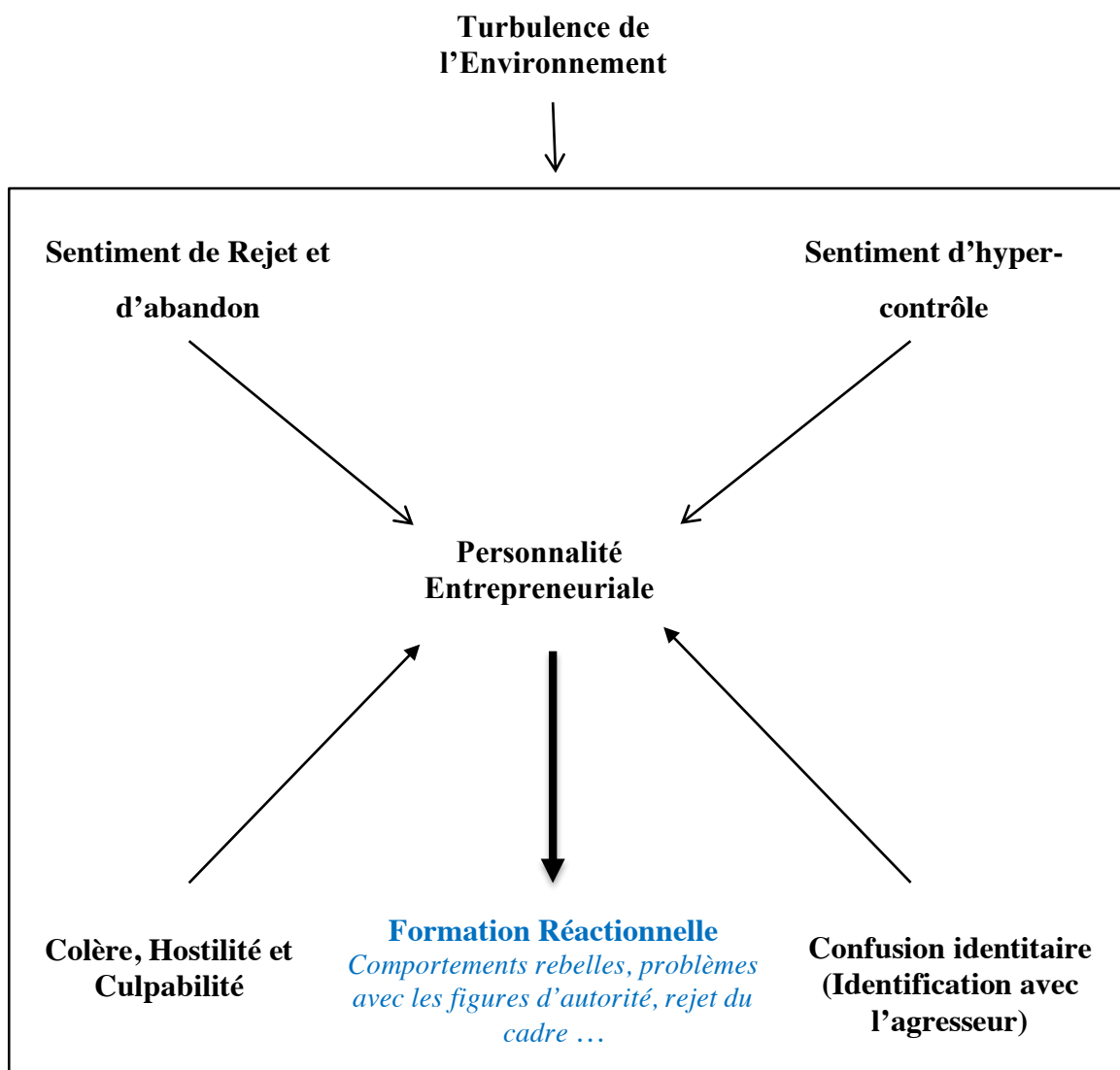
L'entrepreneur va particulièrement bien utiliser un mécanisme de défense mis à jour par Freud : la formation réactionnelle. La formation réactionnelle consiste à adopter un comportement opposé à un désir ou une pulsion contrariée ou refoulée (Ruffiat, 2009). Dans le cas de l'entrepreneur, la formation réactionnelle se caractérise par un comportement en proie au prestige, au pouvoir et à la confiance en soi, qui s'oppose par réaction à ses sentiments de faible estime de soi, d'infériorité et d'anxiétés. L'ensemble de ces attitudes psychiques de culpabilité crée une attente inconsciente de punition et de châtimement. Le moindre signe d'échec indique à l'entrepreneur que la damnation est à portée de main, tandis que toute réussite pourra être interprétée comme n'étant pas réellement méritée. Cela enferme l'entrepreneur dans une logique punitive. Ainsi, il n'est pas surprenant que la vie des entrepreneurs soit une alternance de réussites et d'échecs. Pour Kets de Vries (1977), l'entrepreneur est en capacité de donner le meilleur de lui-même lorsqu'il touche le fond. Ses sentiments de culpabilité reçoivent alors leur juste châtimement, et il peut enfin se sentir libre, débarrassé de ce poids et capable de recommencer. Si l'entrepreneur, alors enfant, considéra son père coupable d'abandon et de manipulations, une fois à la tête de ses projets, il aura tendance à manipuler les autres, par compensation des sentiments de rejets, jadis, ressentis. Il existe ainsi, une « identification à l'agresseur » en réaction au père et aux figures d'autorité.

Le fait de créer sa propre organisation lui permet de s'affranchir des cadres communs et des figures d'autorité, mais il y trouve aussi un moyen de soutenir sa faible estime de soi. Pour son créateur, l'entreprise symbolise donc, sa capacité à compenser, et peut être à dépasser les frustrations ressenties pendant l'enfance. Elle lui offre un moyen d'expression et une réaction contre ce qu'il rejette en lui. Elle lui offre enfin, un objet qu'il contrôle totalement et dans lequel il n'est pas soumis aux caprices des figures d'autorité. L'entreprise est ainsi ressentie comme un aboutissement et revêt une forte signification émotionnelle

2.2.7. Une synthèse : les forces psychodynamiques qui influencent la personnalité de l'entrepreneur

Kets de Vries (1977) est sans nul doute le premier à envisager la personnalité de l'entrepreneur sous un angle psychodynamique. Ses travaux permettent d'identifier les forces qui s'exercent sur le psychisme de l'entrepreneur. Il schématise l'ensemble de ce phénomène de la manière suivante :

FIGURE 16. FORCES PSYCHODYNAMIQUES QUI INFLUENCENT LA PERSONNALITE DE L'ENTREPRENEUR⁶⁰



⁶⁰ KETS DE VRIES, M. F. R. (1977). The entrepreneurial personality: A Person at the crossroads. *Journal of management studies*, p 52.

Au-delà des seules forces ayant conduit l'entrepreneur à créer son propre cadre, sa propre organisation, Kets de Vries (1977) remarque que les éléments responsables des succès de la structure entrepreneuriale, peuvent aussi être la cause des échecs. Il constate que le nombre de structures organisationnelles est excessivement dépendant et dominé par l'entrepreneur.

Dans ces cas, l'entreprise est dirigée de manière autocratique et l'ensemble des processus de décisions sont concentrés autour de l'entrepreneur. Cela s'explique par le refus de l'entrepreneur de déléguer, mais aussi par son impulsivité et son manque d'intérêt pour la planification. L'audace constante de l'entrepreneur lui assure ses premiers succès mais n'est pas toujours suffisante, pour assurer une pérennité de l'organisation créée. Il éprouve des difficultés à faire la distinction entre des décisions opérationnelles et des analyses à plus longs termes dont le caractère s'avère stratégique.

Le caractère changeant de l'entrepreneur crée un environnement organisationnel incertain qui peut se traduire par une ambiance politique dans laquelle les collaborateurs forment des coalitions et de fortes oppositions.

Dans cet état organisationnel, le manque de structure formelle, de processus et de procédures, conduit les employés à un état de confusion et de dépendance à l'entrepreneur. Les moyens de contrôle sont subjectifs, et les tâches de chacun ne sont que partiellement définies.

Tout cela contribue aux développements de conflits dans lesquels les ambiguïtés institutionnalisées conduisent les collaborateurs de l'entreprise à une faible satisfaction au travail, une baisse de la confiance en soi et une faible confiance en l'organisation. Les salariés éprouvent rapidement des difficultés à communiquer entre eux.

Si l'entrepreneur par son dynamisme et son audace a su inspirer ses employés dans un stade initial de développement, les premiers succès ont rendu nécessaire une structuration de son activité. Ce dernier éprouve une véritable répulsion pour la structure et préfère des relations personnalisées avec chacun, sans pour autant accepter les critiques constructives. Tout cela, rend la croissance de l'entreprise difficilement gérable.

De par leur histoire de vie, les entrepreneurs sont souvent conduits, à développer des attitudes anticonformistes qui se matérialisent par un rejet de toute structure voire par un refus de structuration de leurs activités. En cas de poursuite de développement de l'organisation

initiée par l'entrepreneur, le manque de formalisme, de délégation de pouvoir et le caractère changeant de celui-ci peuvent conduire leur entreprise à un manque d'efficacité.

Pour confirmer, ces années d'écoutes de récit de vie d'entrepreneur, Kets de Vries décide alors de mener une analyse complète d'un entrepreneur pendant quatre années. En 1996, il nous propose le récit de cette analyse, qui confirme en de nombreux points les forces psychodynamiques à l'œuvre dans la vie intérieure des entrepreneurs.

2.3. LE RECIT D'UNE ANALYSE D'UN ENTREPRENEUR

Aux fins de comprendre les dynamiques inconscientes qui gouvernent la vie des entrepreneurs, Kets de Vries (1996) entreprend l'analyse d'un entrepreneur pendant quatre ans à raison de cinq fois par semaine. Kets de Vries (1996) rappelle que Freud (1930) considéra que le travail aide un individu à neutraliser ses instincts et qu'il lie un individu à la réalité. En somme, le travail permet aux individus de se confronter au réel.

Kets de Vries (1996) remarque que peu de chercheurs se sont véritablement intéressés aux éléments psychodynamiques de la relation du sujet au travail. Selon lui, beaucoup de recherches sur le sujet se sont concentrées sur les inhibitions et les contraintes du travail sur les individus. Elles ont particulièrement développé les notions de culpabilité inconsciente, d'hostilité ou de quête de reconnaissance. Il note de surcroît, que les recherches cliniques sur les entrepreneurs sont quasi-inexistantes alors qu'ils forment un groupe très important sur le marché du travail. Pour mieux comprendre les entrepreneurs, il est nécessaire d'ouvrir le champ de la recherche en entrepreneuriat à l'interdisciplinarité. Si l'entrepreneuriat intéresse les sciences économiques et les sciences de gestion, les apports de la sociologie, de l'anthropologie ou de la psychologie ne sont pas à rejeter (Kets de Vries, 1996).

Lorsque nous tentons de mieux comprendre la psychologie des entrepreneurs, nous pouvons être frappés par le besoin d'admiration et de développement d'estime de soi de ces individus.

Pourtant, Kets de Vries (1996) constate que les recherches sur la psychologie des entrepreneurs sont restées superficielles car peu d'entre elles touchent à l'inconscient et à l'histoire de vie de ceux-ci. Cela peut se comprendre car ils n'ont pas une tendance naturelle à

l'introspection et sont réticents au recours à la psychanalyse lorsqu'ils éprouvent des difficultés (Kets de Vries, 1996). Il considère que les recherches antérieures en entrepreneuriat, ont essentiellement adoptées des logiques comportementalistes. La différence majeure avec l'approche analytique réside dans la gestion du transfert et du contre transfert.

2.3.1. Présentation du Cas

Au moment de sa rencontre avec Kets de Vries, l'analysant-entrepreneur a 44 ans. Il est le père de quatre enfants et il vient consulter suite à la séparation de sa femme.

En début de cure, il semble se plaindre de symptômes dépressifs. Il avait déjà souffert de dépression mais ses symptômes n'avaient jamais été aussi intenses.

Il confie rapidement que son père est décédé en hôpital psychiatrique. Suite à la séparation de son épouse, il évoque des répercussions sur son entreprise qui vient de vivre le départ de deux de ses employés modèles. Il est très inquiet pour l'avenir et se sent comme paralysé. Il n'arrive plus à prendre de décisions ou à se mettre dans l'action. Sa peur panique de la banqueroute, l'amène à regarder ses horoscopes pour prendre des décisions stratégiques.

Cette peur panique finit par le paralyser totalement par la suite, au point qu'il ne puisse plus aller travailler dans son entreprise. Il passe alors ses journées au lit et se morfond sur l'idée que les membres de sa famille se font de lui. Il se met à souffrir d'insomnies, de migraines, de nausées et d'impuissance qui après examens médicaux n'ont aucune sources physiques et physiologiques.

2.3.2. Les matériaux extraits de l'analyse

En relatant ses souvenirs d'enfance, l'entrepreneur confie à Kets de Vries que son père était régulièrement absent du domicile familial, à cause de ses obligations professionnelles. Cependant alors âgé de sept, l'analysant se souvient de son père malade et alité. Bien avant sa maladie, son père lui paraissait absent. L'entrepreneur reconnaît que durant cette période, il eut le sentiment de se rapprocher de lui et de passer plus de temps avec lui.

Il atteste que les raisons de la maladie de son père lui ont été cachées y compris à la suite de son décès. Il a même été jusqu'à penser que son père s'était suicidé, ce qui ne fut pas le cas. Sa mère, ensuite, a été décrite comme contrôlante et autoritaire. Elle a élevé la famille

seule après le décès de son père. Elle a établi des règles très strictes. L'analysant a le souvenir d'une mère perfectionniste et négative. Selon lui, elle ne voyait que ses imperfections.

Le thème central de l'analyse de cet entrepreneur porte sur ses relations aux femmes et au travail. La première phase de son analyse fût marquée par le pessimisme. Il raconta à quel point il se sentit abandonné par le départ de sa femme. A partir du départ de sa femme, il se sentit comme sans valeur, d'autant plus fortement avec l'arrivée de problèmes financiers.

Kets de Vries (1996) précise alors qu'à ce moment de l'analyse, il considérait son patient comme disposant d'un monde intérieur très fragmenté. Il en conclut que pour maintenir une cohésion intrapsychique, son patient avait développé une très forte tendance au contrôle. Il s'arrangeait pour tout contrôler. Il lui avait d'ailleurs confié que pendant son enfance, il avait eu souvent peur de perdre le contrôle. Avoir le contrôle de lui-même et de la situation semblait être très important pour lui. Pour mieux dénier sa réalité intérieure, l'analysant a fui très tôt vers le travail. Pour lui, la vie se résumait au travail.

De plus, Kets de Vries observa que son patient avait une tendance à s'exalter sensiblement, ou au contraire à dramatiser à l'extrême. Selon lui, il possède un caractère cyclothymique. Par exemple, alors qu'il s'était enthousiasmé jadis à la perspective de diriger une entreprise, aujourd'hui il trouvait cette activité de dirigeant trop complexe, au point d'envisager d'y renoncer. Il exprimait des sentiments similaires et paradoxaux envers nombre de sujets ou d'objets de sa vie, comme sa voiture ou sa maison. Ces possessions semblaient lui être parvenues avec un ensemble de complications similaires à celles de ses relations avec autrui. Il avait donc développé de grandes faiblesses sur le plan relationnel, et notamment avec ses fournisseurs et ses clients, ce qui n'avait pas manqué de le conduire à cette situation désastreuse.

Durant cette analyse, il est vite devenu évident que le déni avait participé au maintien d'un équilibre intérieur. En ayant dénié son caractère dépressif par un optimisme exagéré, une activité frénétique et un contrôle excessif, l'analysant avait réussi à maintenir son équilibre psychique. Ce déni avait permis de lutter contre son état dépressif en chassant les pensées négatives.

L'analysant commença alors à envisager ses relations aux autres sous un nouvel angle. Il prit conscience qu'il avait uniquement retenu de son enfance les souvenirs heureux, et qu'il avait délaissé ceux qui l'étaient moins. Il prit conscience d'avoir souffert d'être le plus jeune de sa fratrie. Sa famille l'avait longtemps considéré comme un jeune enfant sans prêter attention à ses besoins. Dans ces circonstances il comprit alors, que grandir dans un tel cadre familial, ne l'avait pas aidé à développer une forte estime de soi.

Il se rappela comment enfant, il se sentait délaissé lorsque ses parents sortaient certains soirs. Il avait peur d'être maltraité par ses frères et sœurs qui le percevaient comme le « préféré » de la famille. Il en voulait particulièrement à son frère aîné. Il se rappelait, comment son grand frère prit la place de son père après son décès. Pour lui, son grand frère s'était imposé comme le chef de famille. Son frère aîné ne le traitait pas équitablement par rapport à ses autres frères et sœurs, et il se moquait de lui.

L'image qu'il retenait de son père était ambivalente. Il se souvenait de lui comme un homme puissant et fort qui lui apportait des cadeaux, mais qui possédait aussi sa part d'ombre.

Il se souvint ainsi, que son père avait une tendance à la violence envers ses enfants lorsqu'il devait les corriger. Il se souvint, comment ce père interdisait à ses enfants de parler à table. Il avait souvent pleuré d'incompréhension au point d'affirmer que son pire cauchemar était de voir pleurer un enfant.

Peu à peu, une image plus réaliste se dégagait dans les descriptions faites de son père. Il lui apparaissait comme une personne superficielle qui se cachait derrière le rire, l'humour et un optimisme à tout épreuve. Il comprit alors qu'il se comportait d'une manière tout à fait semblable à son père. Il avait maintenant envie de pleurer en pensant à son père, ce qui marqua un processus de deuil tardif. L'analysant se sentit alors abandonné et bien seul. Cette période de l'analyse réactiva ses sentiments d'abandons, et lui permit d'initier réellement un processus de deuil envers son défunt père.

La colère ressentie lors de son enfance envers sa mère était causée par sa peur d'être orphelin. Il priait tous les jours afin que sa mère ne meurt pas, et ressentait de la peur à l'idée de la tuer durant son sommeil. Il avait tant besoin d'elle, et en même temps, elle se montrait si dure envers lui. Cette ambivalence de sentiments ne manqua pas de nourrir sa vie intérieure. Ses fantasmes s'accompagnaient évidemment d'une forte culpabilité contre ses désirs d'agressivité.

La singularité de son conflit œdipien est ici à relever. Freud (1917) considérait qu'il faut tuer symboliquement le père, pour s'en affranchir. En d'autres termes, il pensait que le père devait être dépassé. Ici, l'analysant fantasme sur le dépassement de la mère. Cela s'explique par le fait que la mère incarne l'autorité à la place du père.

Cependant ses sentiments provenaient aussi de la remontée à la conscience de son sentiment de ne pas avoir été désiré. Sa mère répétait régulièrement qu'elle n'aurait pas voulu avoir autant d'enfants. Etant le dernier de la fratrie, il s'est senti indésirable. L'analysant par réaction n'a alors eu de cesse, que de tenter de prouver à sa mère, qu'il en valait la peine. Il voulait que sa mère lui manifeste de la fierté. Cependant il confia, que quoiqu'il ait fait notamment dans sa vie professionnelle, elle a toujours considéré que cela n'était pas suffisant.

Cette relation maternelle peut expliquer en grande partie, les relations prudentes que l'analysant entretient avec les femmes. Il les perçoit comme dangereuses et contrôlantes. Il fantasme sa propre mère comme un général prussien exerçant un contrôle totalitaire.

Cette relation maternelle occupa une place importante dans les choix professionnels qu'il dut faire. Symboliquement, il avait développé une vision « *phallique* » de la femme c'est-à-dire comme disposant du pouvoir. Pour lui, les femmes étaient capables de frustration.

Il avait donc choisi de travailler à son compte, comme son père avant lui, pour ne pas dépendre des autres, et en premier lieu pour ne pas dépendre des femmes. Lancer sa propre entreprise avait, pour lui, une signification bien plus profonde que le simple besoin de gagner sa vie. Il avait pris conscience de son besoin de travailler à son compte, le jour où employé dans une grande société allemande, il s'aperçut qu'il refusait d'être contrôlé. Son employeur était symboliquement rattaché à la période de l'envahisseur lors de la deuxième guerre mondiale, à qui il reprochait d'avoir tué des enfants. De plus, cette société allemande disposait des managers aussi perfectionnistes que l'était sa propre mère, et dont il avait eu tant de mal à se défaire. Ainsi dans la vie intérieure de l'analysant, il existait un lien entre sa mère et les allemands.

Dans le processus de transfert, l'importance du contrôle est devenue un point prédominant de son analyse. A certains moments l'analyste était perçu comme un être bienveillant semblable à l'image idéalisée qu'il gardait de son père, et à d'autres, il était considéré comme piquant et contrôlant tel que le fut sa mère. Il demanda plusieurs fois à l'analyste « quand il serait guéri » ce qui ne manquait d'alerter Kets de Vries sur la signification de cette demande. En d'autres termes, il souhaitait savoir quand il serait libéré du contrôle de l'analyste.

A plusieurs reprises dans son analyse, il confia à Kets de Vries, les problèmes financiers qu'avaient rencontré sa famille au décès de son père, les frustrations qu'il avait ressenti à envier les biens de ses camarades de classe les plus aisés, et sa position de dernier né de la famille. Il se souvint de s'être juré de changer l'ordre des choses. Pour cela, il s'était promis de devenir un homme d'affaires plus habile que tous les autres, et il voulait occuper une position financière enviée.

Pour lui, la création de son affaire apparaissait alors, comme un chemin tout tracé. Il devait prendre sa revanche sur la vie et prouver à tous ce dont il était capable. Cet élément de l'analyse laisse ainsi apparaître son immense désir de reconnaissance et son incommensurable besoin d'être admiré.

Si le lancement de sa société semblait être sa destinée, cette décision comportait néanmoins un paradoxe. Elle apparaissait comme une situation de compromis, une forme de réparation, pour un individu blessé par la vie. Cet élément de l'analyse est à rapprocher du concept de résilience entrepreneuriale (Bernard, 2008).

En effet, la résilience entrepreneuriale postule que le processus entrepreneurial est un moyen mis en œuvre par des individus, pour compenser leurs blessures et leurs traumatismes du passé. Le concept de résilience entrepreneuriale ne tranche pas pour autant, sur le caractère résilient de la personnalité de l'entrepreneur.

Ce sujet encore trop peu étudié par les chercheurs, il nous est encore impossible de savoir si l'entrepreneur est un individu résilient ou non. Nous pouvons toutefois envisager, à la vue des résultats des recherches de Bernard (2008) dans ce domaine, que l'entrepreneur peut être amené à utiliser un processus de résilience entrepreneuriale pour entreprendre.

En se lançant dans les affaires, il l'eut fallu combiner une vie d'insécurité avec la perspective de sécurité. Faire face à un environnement imprévisible lui fournissait alors une défense, lui permettant de repousser ses affects anxiogènes.

De cette observation de Kets de Vries, il se déduit un mécanisme de défense de déplacement qui permit à l'analysant de ne plus ressentir son instabilité émotionnelle intérieure, en se confrontant lui-même à un environnement instable.

Cette aventure entrepreneuriale lui permettait aussi de défier sa mère, qui avait toujours insisté sur la nécessité de vivre en sécurité. Lancer une entreprise, était peut-être aussi, la promesse d'une réussite financière sans précédent qui forcerait ses sœurs, ses frères et sa mère, à enfin l'admirer. Pour finir, démarrer dans les affaires était un moyen de respecter la promesse faite à son père, de réussir sa vie et peut être même de dépasser ce père.

Dans le fond, réussir sa carrière entrepreneuriale était devenu pour lui, un moyen d'exister dans le regard de ses deux parents. Ce besoin d'admiration de tous, l'avait par exemple conduit à licencier sa propre épouse de l'entreprise, lorsque celle-ci commençait à nourrir des sentiments ambitieux pour elle-même, l'empêchant d'admirer pleinement son époux. On reconnaît ici, **toute la dynamique de l'envie et la forte intensité du besoin de reconnaissance**.

Il porta un jour un intérêt particulier à un de ses jeunes collaborateurs. Ce dernier sans changer soudainement de comportement, avait éveillé chez l'analysant la réactivation de ses antiques angoisses précœdipiennes. Il s'était mis à le surveiller très sérieusement, en pensant qu'il allait détourner des fonds à sa société et nourrissait envers lui une peur paranoïaque. Posséder, était une chose capitale pour lui.

Cependant après la séparation avec sa femme, ses préoccupations envers sa société semblaient ne plus faire sens. La séparation avec sa femme est intervenue lorsqu'il eut atteint l'âge de la maladie de son père. Il rentra alors dans une période de profondes réflexions et se demanda s'il n'allait pas partager le sort de son père. Il prit alors conscience qu'il avait peur de mourir.

Il avait trouvé dans la réussite en affaires, le moyen de mettre de côtés ses inquiétudes mais aussi de développer son estime de soi. En effet, malgré sa demande infantile de reconnaissance, sa mère, et ses frères et sœurs, n'avaient eu que peu d'égards pour sa propre personne.

Durant son enfance, les réponses à ses besoins narcissiques, avaient été clairement défailnants. Seul son père avait essayé de combler ses manques, mais son décès avait plongé l'analysant dans un profond désarroi. Pour vivre dans une famille qui semblait ne pas le comprendre et dans laquelle il se sentait en décalage, l'analysant avait développé très tôt un faux self. Le faux self a été découvert par le psychiatre et psychanalyste britannique Winnicott (1970). Ce faux self lui permit de supporter les tendances anxieuses de sa mère, qui en réaction et sans doute pour se sécuriser elle-même, avait développé des normes et des règles de vie extrêmement strictes.

Pour exister dans le regard de cette mère si exigeante, il fallait logiquement développer un idéal du moi grandiose, hors d'atteinte, qui ne manquerait pas d'affaiblir son estime de soi, paradoxalement à l'effet recherché. Le développement de cet idéal du moi grandiose est une réaction compensatoire contre le sentiment de manque d'amour (Kets de Vries et Miller, 1985 ; Kets de Vries, 1989). Il n'avait alors d'autres choix que de réussir en tout domaine et de développer un fort esprit de compétition. Ses récents déboires financiers et personnels, lui faisaient craindre sa chute, d'autant plus fortement.

Ces relations douloureuses n'ont pas seulement affecté son développement narcissique. Sans clairement conclure sur une attitude masochiste, Kets de Vries (1996) estime néanmoins que le mode de répression endurée durant son enfance liée à ses relations familiales, avait néanmoins largement contribué à son besoin de tout contrôler. Il avait tendance à ne jamais gratifier ses collaborateurs, à toujours trouver quelque chose à redire sur leur sujet. Le surmoi, développé durant son enfance, était très punitif. Cela se manifestait dans ses relations de travail. Dans le même temps, il s'était créé un idéal du moi très élevé. La rencontre d'un idéal grandiose et des normes intérieures très élevées ne manquaient pas de provoquer chez lui, d'intenses conflits psychiques.

Les femmes qu'il désirait le plus intensément, étaient souvent celles qui entretenaient une relation conjugale avec des hommes d'affaires puissants et très prospères. Pour impressionner ces femmes, il avait tendance à prendre des décisions impulsives, qu'il pouvait ensuite regretter. De même, quand sa femme admirait un autre homme, il rentrait dans une rage sans précédent.

Poussé par cet idéal inatteignable, l'analysant avait été amené à s'imposer de grandes exigences et convoiter tout ce qui semblait hors d'atteinte. Il ressentait alors un sentiment de désespoir qui s'expliquait par son incapacité à satisfaire les exigences intérieures, développées lors de son enfance. Au moment de son analyse, cela le conduisait à un état de paralysie professionnelle. Il avoua ne jamais vraiment avoir considéré le travail, comme une chose agréable dans sa vie. Il avait symbolisé la soumission à l'autorité. Il était alors devenu l'esclave de son propre désir de reconnaissance et de réussite.

Son entreprise était ainsi devenue un prolongement de lui-même, qui comme lui, était aujourd'hui vulnérable à toute attaque et de plus en plus proche de son déclin. Dans bien des rêves, il s'était représenté son entreprise. Autrefois symbolisée comme un bastion imprenable, elle était aujourd'hui rêvée comme une église bombardée. Le rêve est considéré par la psychanalyse, comme une voie d'allègement de l'inconscient. Ainsi, ces rêves ne manquaient pas de traduire son état anxieux.

Cette entreprise représentait pour lui, bien plus qu'un simple outil de travail. Elle lui permit de s'individualiser et de s'imposer aux yeux de sa famille, comme une personne à part entière. Cependant, cette individuation ne pouvait sembler que précaire, compte tenu de la facilité avec laquelle les conflits de développement se réactivèrent.

De fait, cette entreprise avait également acquis la qualité d'objet transitionnel (Winnicott, 1971), un objet symbolisant l'illusion d'unité avec la mère et créant un espace intermédiaire d'expériences. Il s'agissait d'un espace intermédiaire entre la vie intérieure de l'analysant et sa vie extérieure, permettant à ses fantasmes de prendre forme. Ainsi, en tant qu'extension de lui-même, cette entreprise était devenue pour lui, un moyen de réparation. Elle devait lui permettre de tenir la promesse faite à son père et de s'occuper convenablement de sa mère. Elle devait aussi être un moyen de compenser le manque d'amour, dont il pensait avoir manqué. Elle devait lui permettre enfin, de réparer et compenser toutes ses blessures, y compris celles dues à la défaille de son estime de soi.

La fin de l'analyse vit le retour de son épouse. Elle lui permit de mieux écouter ses collaborateurs et de se sentir bien plus apaisé dans sa vie personnelle et professionnelle. On observe que cette analyse confirme en tout point les premiers résultats de Kets de Vries (1976), sur les forces psychodynamiques à l'œuvre dans la vie des entrepreneurs. Cette analyse est d'autant plus singulière, puisqu'elle est à ce jour la seule publication de ce type.

La personnalité de l'entrepreneur mais aussi du dirigeant n'a pas non plus manqué d'interpeler les psychologues qui s'intéressent à la psychodynamique du travail. Parmi eux, Wolf Ridgway (2010) dans sa recherche doctorale, entreprend « *l'analyse de la présentation de soi chez les dirigeants d'entreprises* », sous l'angle de la clinique du travail. Ses travaux ont permis d'en apprendre plus sur la personnalité des entrepreneurs. Ils ont notamment mis à jour la manière dont se perçoivent les dirigeants d'entreprises.

2.4. LA PRESENTATION DE SOI DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES

Wolf Ridgway (2010) s'est intéressée à la manière dont les dirigeants d'entreprises définissent et perçoivent leur identité. Elle reconnaît que le terme « *dirigeant* » peut englober un ensemble d'individus très hétérogènes qu'ils soient propriétaires dirigeants, dirigeants salariés, ou indépendants. Elle avoue avoir obtenu des définitions identitaires très variées. Wolf Ridgway commente ses résultats sous le prisme de la psychodynamique du travail, qui laisse une place prépondérante aux dynamiques inconscientes. De ce point de vue, ses travaux nous renseignent sur certaines dynamiques inconscientes à l'œuvre, dans la manière dont les dirigeants se définissent en tant qu'individu.

2.4.1. Les caractéristiques de l'identité des dirigeants d'entreprises

2.4.1.1. Les dirigeants se présentent par un discours idéalisé

La première chose qui frappe Wolf Ridgway (2010) lors de sa rencontre avec des dirigeants d'entreprises, réside en leur capacité à se présenter comme des êtres exceptionnels. Lors d'une première prise de contact téléphonique, elle relève qu'un certain nombre d'entre eux se présentent comme bien supérieurs à leurs prédécesseurs ou leurs concurrents. Ils mettent volontiers en avant, leur flair pour les affaires et pour la détection des opportunités.

Pour appuyer leur caractère exceptionnel, les dirigeants d'entreprises ont tendance à avoir recours à des récits qui érigent leurs expériences entrepreneuriales en « *mythe fondateur* ». Ils s'y présentent comme des individus dotés d'une force exceptionnelle, leur permettant d'atteindre leurs objectifs et de créer ou de développer une entreprise de premier ordre.

Wolf Ridgway (2010), relève que l'ensemble de ces présentations sont bien rodées, peut-être même un peu trop. Elle en déduit que ces discours sur la présentation de soi des dirigeants d'entreprises, servent une forme de « *mythe fondateur* ». Son impression est alors confirmée par un dirigeant qu'elle rencontre, et qui lui confirme que « *l'on suscite l'envie en montrant son envie* ». Les dirigeants d'entreprise exposent à qui veut l'entendre, un discours bien rodé pour « *vendre* » leurs qualités et leurs compétences.

De plus, elle constate que ces récits de vie mythiques s'accompagnent d'une forme de dénigrement de leurs pairs et de leurs prédécesseurs. Ces tendances aux dénigrement des autres semblent proches du mécanisme de défense de la compensation. Wolf Ridgway ne conclut pas clairement sur ce point. Si un tel mécanisme était avéré, il traduirait un manque de confiance caractérisé chez les dirigeants d'entreprises. Le recours à ce mécanisme de défense aurait alors pour but de permettre la réassurance des dirigeants. Concrètement, ce mécanisme permet aux individus, de dévaloriser l'autre pour mieux se valoriser soi. On observe que la dynamique de reconnaissance dans laquelle s'inscrivent les dirigeants d'entreprises est semblable aux résultats des travaux de Kets de Vries (1977, 1996).

De l'ensemble de ces observations, Wolf Ridgway (2010) conclut que les dirigeants d'entreprises ont une tendance innée à **l'idéalisation**. L'idéalisation est un mécanisme de défense bien connu de la théorie psychanalytique qui consiste au remplacement d'un affect source de souffrance par une croyance qui déforme la réalité et qui devient dès lors facile à contrôler (Ruffiat, 2009). Il s'agit d'une déformation positive ou négative de la réalité. Dans le cas d'espèce, les entrepreneurs ont tendance à présenter une vision améliorée de leur vie de dirigeants. Cependant lorsqu'ils dévalorisent leurs pairs, ils ont tendance à exagérer les défauts observés chez l'autre, voire de les inventer.

Au-delà de la seule idéalisation, les entrepreneurs ont aussi tendance à la mystification de leurs discours identitaires. En effet, ils se présentent plus volontairement comme des stratèges, plutôt que comme des managers et en arrivent à dénigrer leurs obligations de gestion par manque d'envie, d'ennui ou par un sentiment de manque de compétence. Se présenter comme des stratèges leur paraient beaucoup plus valorisant que de rester de « *simples managers* ». Si Wolf Ridgway (2010) ne conclut pas sur une quête de reconnaissance sur ce point, il semble que cette tendance à la mystification réponde pourtant à une logique similaire.

Cette dynamique transparait d'autant plus clairement lorsque les dirigeants expliquent leurs visions des ressources humaines. Les dirigeants considèrent que leurs personnels les estiment et reconnaissent leurs qualités hors normes. Ils se présentent comme étant des individus qui aident leur personnel à progresser et à atteindre de meilleurs niveaux de compétences et de performances. Wolf Ridgway (2010) se contente de remarquer que dans les entreprises visitées, la réalité semble tout autre.

L'ensemble des dirigeants rencontrés par Wolf Ridgway, insiste sur l'utilité de leurs actions et de ce qu'ils font au quotidien. Ainsi, l'un d'entre eux, exprime son désir de « *laisser quelque chose sur terre* » et de se battre au quotidien pour « *faire grandir* » ou « *améliorer l'environnement* ». Le dirigeant ne travaille pas seulement, il travaille à construire un idéal dans lequel il aura largement contribué par son sens de l'action, son flair et son esprit de stratège.

Bien que le discours affiché soit tourné vers la collectivité et le bien-être collectif, il permet à tous les dirigeants de minimiser, voire de dénier, leur attachement pour la recherche du profit, « *bien moins acceptables socialement* ». Wolf Ridgway (2010) relate que certains vont même jusqu'à lui avouer que : « *l'argent ce n'est pas pour moi* ». D'autres encore, tiennent un discours quelque peu paradoxal en déclarant posséder un patrimoine de plusieurs millions d'euros mais que cela n'a pas d'importance, et que cela n'influe pas sur leur désir d'entreprendre.

Face à un discours idéal, dans lequel le dirigeant apparaît presque comme altruiste, Wolf Ridgway n'oublie pas de s'intéresser au sens du caché de ces récits. Pour cela, elle analyse, les éléments du discours lorsque l'attention des dirigeants se relâche.

2.4.1.2. Derrière une présentation de soi idéale, une réalité plus prégnante

Lorsque l'attention se relâche, le discours devient alors bien moins idéalisé. Wolf Ridgway (2010) remarque que les dirigeants ont une tendance à l'emportement, à la vulgarité, à la colère contenue, aux questionnements existentiels ou encore à des fantasmes sexuels débridés. Ces comportements sont également relevés par Kets de Vries (1977 ; 1996).

Elle remarque que les discours idéaux se craquèlent lorsque les dirigeants sont contraints de parler d'eux-mêmes et de leurs histoires de vie sans distance. De ce fait, elle en déduit que le discours idéal initialement servi, répond à la dynamique du conte de fée dans lequel le dirigeant raconte une histoire idéale distante de ce qu'il est, et de ce qu'il vit en réalité. C'est en parlant véritablement d'eux même que toutes leurs blessures resurgissent. Wolf Ridgway confirme ainsi les observations préalables de Kets de Vries (1996), sur le fait que le dirigeant d'entreprise reste un être marqué par des blessures personnelles sans doute liées à son passé.

Elle rejoint les conclusions de Kets de Vries. En effet elle aussi considère que le dirigeant cherche à garder le contrôle de la situation et de lui-même, en toute circonstance. Ces moments d'égarements dans le discours arrivent lorsque le dirigeant perd le contrôle. Certains même, sont amenés à quitter la pièce et revenir quelques minutes plus tard, en invitant Wolf Ridgway à changer de sujet.

Au-delà des seuls comportements consécutifs à la perte supposée de contrôle, certains dirigeants se laissent aller à quelques confidences plus personnelles.

Les dirigeants expriment alors, leurs doutes. Ils s'épanchent ainsi, sur toutes les difficultés rencontrées par leur vie de dirigeant, tant sur le plan personnel que professionnel. Ils déclarent leurs doutes existentiels sur ce qu'ils sont, sur ce qu'ils font et sur leurs compétences, qui ne semblent jamais assez développées pour répondre aux exigences des affaires.

Face à ce discours empreint aux doutes, ils reconnaissent une utilité moins marquée de leurs aventures entrepreneuriales. Ils cèdent enfin, et confirment que l'action d'un dirigeant est marquée par la poursuite d'une logique financière et que toute affirmation contraire vise à construire une « *saga* » de vie. Dès lors, on comprend toute l'ambivalence du discours sur l'attachement à l'argent. Le dirigeant cherche peut-être à être reconnu socialement comme le souligne Kets de Vries (1996) ce qui lui interdit d'avouer ses penchants pour une vie guidée par l'appât du gain.

Certains encore, expriment leurs regrets quant à la poursuite d'objectifs pécuniaires en affirmant qu'il « *ne sert à rien de réussir si vous ne réussissez pas avec vos enfants* ». Wolf Ridgway (2010) note que cette confession est particulièrement importante chez les propriétaires dirigeants qui souhaitent transmettre leur entreprise à leur descendance, et voir ainsi l'œuvre de leur vie perdurer.

Ils reconnaissent aussi, devoir bien trop souvent, renoncer à leurs valeurs ou prendre des décisions contraires à leur éthique personnelle. Loin de s'en sentir coupable, ils justifient leurs positions par la bonne marche de l'entreprise et la vie des affaires. Wolf Ridgway (2010) note ainsi, qu'un tel renoncement aux valeurs demande néanmoins de trouver une justification crédible dans laquelle la survie de l'entreprise, ou tout du moins sa pérennité, est un facteur récurrent de justification. La relation dirigeant – entreprise en tant qu'objet n'est pas esquissée pour autant, dans les travaux de Wolf Ridgway.

Enfin, les dirigeants confirment leurs goûts pour l'argent et pour le pouvoir. En effet, les entrepreneurs rencontrés par Wolf Ridgway, considèrent l'argent comme une mesure étalon de leur réussite. Leur désir du gain financier rapide n'est pas socialement valorisant et ne se laisse découvrir que très difficilement.

D'autre part, les dirigeants manifestent un goût prononcé pour le pouvoir. Ils aiment pouvoir décider, de « *changer l'ordre social* » ou encore de marquer les esprits par leur passage à la tête de l'entreprise. L'argent est l'expression du pouvoir. Elle leur permet notamment d'exprimer le pouvoir qu'il détienne sur l'autre. Le pouvoir ultime est le pouvoir du capital c'est-à-dire d'être propriétaire de l'entreprise, ce qui ne fût pas systématiquement le cas des dirigeants d'entreprises rencontrés par Wolf Ridgway. L'argent et le pouvoir offrent les avantages d'un pouvoir de séduction accrue qui permet à ces dirigeants de mener une vie sexuelle débridée. Pour certains, cela les mène à quelques infidélités conjugales. Ce pouvoir-là, est sans nulle doute, un de ceux qui leur procure un renforcement de l'estime de soi et une reconnaissance des autres.

Cependant, la déconnexion entre leurs valeurs, leur éducation et leurs histoires de vie amènent les dirigeants à rechercher des substituts pour résoudre un conflit entre ce qu'ils sont, et ce qu'ils souhaitent être.

Wolf Ridgway précise ainsi, que certains des dirigeants sont portés aux addictions de l'alcool et parfois même sur la drogue. Ils justifient les recours à ces substances nuisibles par la nécessité de faire face à une sur-sollicitation excessive dans leur vie professionnelle, qui les empêche bien souvent de dormir. Pour retrouver le sommeil ou encore pour dépasser leurs limites, les dirigeants peuvent avoir recours à de telles substances.

Cette vie menée tambours battants, où les capacités du corps sont déniées en permanence, amènent les dirigeants à vivre et à reconnaître des difficultés dans leur vie de famille. Ils évoquent assez facilement les difficultés de couple tandis que les problèmes relationnels avec leurs enfants leur semblent bien plus douloureux. Malgré le recours aux dénégations, Wolf Ridgway (2010) n'omet pas d'observer tout leur chagrin et leur déception, quant à leurs relations avec leurs enfants. Ils évoquent l'échec de leurs enfants, souvent sur le plan scolaire, qu'ils reconnaissent comme autant de signes inconscients de leurs absences.

Cependant, si les dirigeants conduisent leur interlocutrice durant un temps très court dans les « coulisses » de leur vie, ils ressentent le besoin de se ressaisir et de reprendre le contrôle sur le discours offert.

2.4.1.3. Quand le dirigeant se ressaisit et qu'il reprend le contrôle

C'est dans un moment de faiblesse, lorsque l'attention se relâche, que les dirigeants d'entreprises, se livrent à ces discours moins idéalisés. Wolf Ridgway (2010), note que ce temps est toujours très court et que bien vite, les dirigeants ressentent le besoin de reprendre le contrôle sur l'entretien. Elle observe que ce ressaisissement s'opère de deux manières : soit par une forme d'amnésie des confidences douloureuses qui viennent d'être faites, soit par un retrait soudain et inexplicable qui sonne la fin de l'entretien pourtant préalablement accepté.

L'amnésie les amène à changer de discours soudainement et à contredire tout ce qu'ils viennent pourtant d'avouer. A cet instant, les dirigeants reprennent le fil d'un discours idéal dans lequel leur vie héroïque, s'exprime de nouveau, à plein. Cette observation psychologique n'est pas sans rappeler celle effectuée par Argyris et Schon en 1974. En effet, ces derniers différencient la théorie professée de la théorie d'usage. Ils ont observé qu'en cas d'embarras, un individu a inconsciemment tendance à tenir un discours différent pour expliquer ses actes (théorie professée) de la théorie à laquelle il a eu recours dans ses actions (théorie d'usage).

Si le dirigeant est allé trop loin dans ses confidences, il peut même aller jusqu'à stopper l'entretien soudainement. Wolf Ridgway (2010) note que le retrait est toujours brutal et que rien ne laisse penser qu'il ne se produise une telle situation quelques minutes auparavant.

Elle observe aussi qu'après cet entretien, le dirigeant coupe toutes communications avec elle et ne répond plus à ses appels téléphoniques. L'évocation d'un discours idéalisé n'étant plus possible, par la perte de contrôle trop importante du dirigeant, ce dernier préfère alors se retirer et se murer dans le silence. Elle en déduit enfin, que le discours du dirigeant est toujours réel mais exagérément positif. Il doit se présenter comme un mythe en toutes circonstances : le mythe de l'homme puissant qui réussit ce qu'il entreprend.

Wolf Ridgway (2010) nous livre alors les analyses qu'elle opère sur ces entretiens et à la lumière des théories de la psychodynamique du travail. Ces analyses sont précieuses à plus d'un titre, et nous informent sur les phénomènes inconscients qui régissent l'identité des dirigeants d'entreprises.

2.4.2. L'analyse de la présentation de soi du dirigeant d'entreprise

De l'ensemble des confessions recueillies par les dirigeants d'entreprise, Wolf Ridgway (2010) tire des conclusions sur la présentation du soi des dirigeants d'entreprise qu'elle analyse à l'aune de la psychodynamique du travail.

Elle constate tout d'abord, que le travail du dirigeant consiste, en partie, à se présenter. De ce fait, la présentation de soi des dirigeants d'entreprises est une partie intégrante de leur travail. Pour mettre les autres en actions et prescrire le travail de ses collaborateurs, le dirigeant doit bien souvent opter pour une « *posture dramaturgique* », lui permettant de se mettre en avant, de s'imposer comme un décideur qui prend des décisions, et d'assurer ainsi son maintien en poste.

Cependant, s'il est attendu d'un dirigeant une maîtrise parfaite des situations, des collaborateurs, de l'environnement de l'entreprise et de lui-même, le Réel renvoie aux dirigeants la multiplicité de tâches à accomplir ou de difficultés à surmonter. L'ensemble des événements qui impactent le quotidien de l'organisation étant difficilement prédictibles et difficilement maîtrisables, le dirigeant choisit de mettre en scène son action.

Confronté à la réalité de ses propres incapacités, il n'a pas d'autres choix que d'occulter ses faiblesses et de mettre en avant les compétences attendues. Il s'invente alors un personnage public qui ne doute de rien et s'impose ainsi comme un héros, un individu fort, capable de faire face à toutes les situations. Pas étonnant, que **le dirigeant ait une tendance à l'idéalisation dans la présentation de soi.**

En choisissant de se présenter de la manière la plus valorisante possible, le dirigeant d'entreprise contribue à la construction de l'histoire de son organisation.

Cette élaboration permet la diffusion de légendes qui pérennise le pouvoir que le dirigeant détient, et qui ouvrent des possibilités au personnel de l'entreprise. La présentation de soi est donc un moyen qui permet aux dirigeants de se mettre en scène, et de légitimer leur maintien en poste. En effet, les dirigeants d'entreprise peuvent être rapidement remplacés par leurs

actionnaires. Il convient pour eux de savoir s'imposer comme une évidence, tant auprès de leur personnel que de leurs actionnaires.

Une partie du travail du dirigeant d'entreprise consiste davantage à « être » qu'à « faire ». Là encore, la présentation de soi du dirigeant d'entreprise s'avère primordiale. Une partie du métier du dirigeant d'entreprise n'est pas complètement visible, à la différence d'une personne en charge de l'opérationnel.

Ainsi, il a tendance à focaliser la présentation de soi sur ses capacités personnelles ou sur son aptitude à diriger. Les dirigeants affirment volontiers que leur travail consiste bien plus à « être » qu'à « faire ». De ce fait, la présentation de soi, devient un élément à part entière du travail des dirigeants d'entreprises.

D'autre part, l'environnement du dirigeant lui est résolument hostile et il ne peut espérer aucune reconnaissance sur la pertinence de son travail. Le dirigeant aura alors tendance à exagérer ces réalisations passées et à insister sur l'utilité économique ou sociale de son action, dans le but peu avouable de recevoir l'approbation, et la reconnaissance de son interlocuteur. Ainsi la présentation de soi, sert à susciter l'admiration et à créer une reconnaissance du travail accompli, car il est certain qu'à la différence d'un employé, le dirigeant n'a que trop rarement la possibilité de faire valider la pertinence de ses actions. La présentation de soi raisonne alors comme une demande, une tentative d'être reconnue par l'autre. Elle permet ainsi aux dirigeants, de recevoir une certaine approbation de la part de leurs pairs, de leurs collaborateurs ou d'un public plus large.

Cependant, le travail du dirigeant possède son lot de difficultés, qui peut accentuer ses faiblesses. La présentation de soi permet à la fois de révéler ses forces mais aussi de dissimuler ses faiblesses pour mieux se protéger.

De ce fait, Wolf Ridgway (2010) considère que la présentation de soi des dirigeants d'entreprises, peut constituer un aménagement défensif contre la souffrance au travail. Elle permet aux dirigeants de gérer leurs conflits psychiques qui se matérialisent par des doutes ou par leur obligation de prendre des décisions parfois contradictoires avec leurs valeurs.

Wolf Ridgway (2010) observe aussi, qu'un extrême investissement de la présentation de soi peut nuire à la qualité même du travail du dirigeant. Lorsque le « *faire savoir* » l'emporte sur les « *savoirs faire* » en gestion, il est probable que le dirigeant se sente rapidement menacé par la perte de pouvoir, que la présentation de soi était censée protéger.

Il ressort des travaux de Kets de Vries ainsi que dans ceux de Wolf Ridgway que l'individu en situation de diriger est souvent doté de ses propres souffrances et de ses propres failles. **C'est avec son histoire de vie que le dirigeant et l'entrepreneur prennent leurs décisions et mettent en place leurs actions.**

SYNTHESE DU CHAPITRE 3

Ce chapitre a permis de définir les approches psychodynamiques et il y a été réaffirmé leur pertinence dans l'étude des représentations. Elles permettent d'identifier les sources intimes dans l'émergence des représentations des acteurs. Ces sources prennent naissance dans les trajectoires de vie des sujets. Leurs représentations du monde conditionnent leurs prises de décisions. Ces décisions sont empreintes de désirs, d'émotions et de fantasmes.

Dans une deuxième partie, ce chapitre étudie la personnalité des entrepreneurs et des dirigeants d'entreprises. Kets de Vries (1977) étudie les trajectoires de vie des entrepreneurs. Il note que leurs expériences de vie ont favorisé l'émergence de forces psychodynamiques qui ont façonné leur personnalité.

Premièrement l'entrepreneur est influencé par son environnement social et économique qui peut le conduire à développer des idéaux ou au contraire à refuser certaines situations. Ensuite, son histoire de vie est influencée par son contexte familial. Par exemple, les sujets dont les parents sont eux même indépendants ont pu fournir un modèle de réussite et de travail. Kets de Vries observe que les entrepreneurs ont pu ressentir dans leur parcours un sentiment de rejet paternel. Face à ce sentiment, ils ont parfois eu l'impression d'avoir vécu avec une mère « hyper-contrôlante ». Cette relation au père et à la mère, les a conduits développer une mauvaise estime de soi. Ces individus deviennent alors entrepreneurs par formation réactionnelle. Kets de Vries démontre combien l'étude des trajectoires de vie permet de comprendre les ressorts de la personnalité des entrepreneurs, de leurs motivations mais aussi de leurs représentations du monde.

Dans une dernière partie, ce chapitre propose de mieux appréhender la personnalité du dirigeant à travers la psychodynamique du travail. Wolf Ridgway (2010) développe une étude sur « la présentation de soi du dirigeant ». Elle met en évidence des résistances qui se matérialisent par un discours idéal. Ces résistances tombent lorsque les dirigeants relâchent leur attention. Elle conclut que le travail du dirigeant consiste plus à « être » qu'à « faire ». Dans cette perspective, le dirigeant lui aussi exerce les missions en fonction de ce qu'il a appris dans ses expériences de vie.

Nous pouvons alors gager dans l'étude des trajectoires de vie des propriétaires dirigeants, trouver les explications de leurs représentations de la réussite et de leur relation à l'entreprise.

CONCLUSION DE LA PARTIE 1

Cette première partie est dédiée à l'étude de la littérature dans le but de correctement périmétrer les principaux ancrages théoriques de cette recherche sur l'influence de la trajectoire de vie du propriétaire dirigeant sur la représentation de sa relation à l'entreprise et de son rapport à la réussite.

Le chapitre 1 s'est attaché à définir correctement le propriétaire dirigeant notamment à partir de la théorie des droits de propriété. Il a mis en évidence le lien entre les objectifs personnels des dirigeants, leurs attentes de réussite et les performances de l'entreprise. Ces objectifs personnels vont non seulement influencer leur représentation de la réussite et de la relation à l'entreprise dirigée.

La chapitre 2 s'est concentré sur la présentation des deux approches possibles dans l'étude des représentations. L'approche cognitive envisage les représentations comme des constructions mentales élaborées sur la capacité d'apprentissage des acteurs. L'approche psychodynamique la considère comme une construction psychique basée sur la relation à un objet. Cette approche attache un grand intérêt aux désirs et aux affects du sujet. Les études sur les représentations des entrepreneurs ont essentiellement suivi une logique cognitive. Pourtant certains dont Fontrouge (2012) considère qu'il est nécessaire de porter un intérêt aux souvenirs et aux affects qui ont pris leurs sources dans la trajectoire de vie du propriétaire dirigeant pour étudier leur relation à l'entreprise. Il est donc pertinent de mener une étude sur les représentations des propriétaires dirigeants en suivant une approche psychodynamique.

Le chapitre 3 a défini les approches psychodynamiques et leurs intérêts dans l'étude des dynamiques inconscientes et des trajectoires de vie des propriétaires dirigeants. Cette approche a permis de mettre en évidence les forces psychodynamiques qui s'exercent sur l'entrepreneur et l'influence des trajectoires de vie sur le discours utilisé dans la « présentation de soi » des dirigeants. Cette approche peut permettre d'envisager les représentations des propriétaires dirigeants à partir de leur vie affective.

La partie 2 aura donc pour objectif de mieux comprendre l'influence des trajectoires de vie des propriétaires dirigeants sur la représentation de leur relation à l'entreprise et de leur rapport à la réussite.

**DEUXIEME PARTIE : L'INFLUENCE DE LA TRAJECTOIRE DE VIE
DU PROPRIETAIRE DIRIGEANT SUR LA REPRESENTATION DE
SON RAPPORT A L'ENTREPRISE ET DE SA RELATION A LA
REUSSITE**

CHAPITRE 4 – DESIGN DE LA RECHERCHE : POSITIONNEMENTS
EPISTEMOLOGIQUES ET METHODOLOGIQUES

CHAPITRE 5 – ANALYSE DES RESULTATS : L'INFLUENCE DE LA TRAJECTOIRE
DE VIE DU PROPRIETAIRE DIRIGEANT SUR LA REPRESENTATION DE SON
RAPPORT A L'ENTREPRISE ET DE SA RELATION A LA REUSSITE

INTRODUCTION DE LA PARTIE 2

La précédente partie s'est attachée à présenter l'intérêt de l'étude des représentations par une approche psychodynamique. Elle permet notamment de mieux prendre en compte l'influence des trajectoires de vie des acteurs. De plus, il a été rappelé dans quelle mesure les objectifs personnels des propriétaires dirigeants influencent leurs perceptions et leurs attentes de réussite ainsi que la relation qu'ils développent avec leur entreprise. La véracité de cette relation y a été soulignée.

*Ces éléments de littérature précisés, le **chapitre 4** propose de clarifier les orientations épistémologiques et méthodologiques adoptées dans cette recherche. Sur le plan épistémologique tout d'abord, il y est débattu des questionnements ontologiques et épistémiques. Sont alors présentés les différents paradigmes habituellement usités en sciences de gestion. Cela conduit à rappeler les raisons qui justifient le choix d'un positionnement interprétativiste.*

Sur le plan méthodologique ensuite, ce chapitre justifie l'intérêt du recours à une démarche qualitative pour mener cette recherche. La manière dont les données ont été collectées et dont elles ont été codées, est clairement précisée. Les raisons qui ont conduit à adopter trois méthodes complémentaires d'analyses des données y sont exposées.

*Le **chapitre 5** expose les résultats des analyses de données ainsi que les interprétations menées à la lumière des théories psychodynamiques. Pour être considérées comme valables ces interprétations ont été exposées une deuxième fois aux tiers des répondants. Ces analyses permettent alors de proposer un modèle de synthèse explicatif de l'influence de la trajectoire de vie du propriétaire dirigeant sur la représentation de son rapport à l'entreprise et de sa relation à la réussite.*

CHAPITRE 4. PROBLEMATIQUE, DEMARCHE EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION DU CHAPITRE

Les précédents chapitres ont démontré que l'étude des représentations en sciences de gestion a été essentiellement abordé par des approches cognitivistes. L'approche psychodynamique, si elle est de plus en plus usitée dans les domaines du management et des ressources humaines, n'est que trop rarement intégrée dans les recherches en entrepreneuriat.

Ambitionner de recourir à cette approche nécessite donc de clarifier notre problématique de recherche (1) mais aussi nos postures épistémologiques et méthodologiques.

Sur le plan épistémologique (2) tout d'abord, il est important de bien expliciter les postures adoptées. La manière dont l'approche psychodynamique considère le sujet, comme doté d'une réalité qui lui est propre, nous oblige à correctement circonscrire les questionnements d'ordres ontologiques. Ces élucidations devront nous permettre de nous inscrire dans une approche interprétativiste. Ensuite, il est essentiel d'exposer l'opposition entre les postures de l'individualisme méthodologique et les approches holistiques afin de positionner correctement cette recherche dans sa considération du sujet.

Sur le plan méthodologique ensuite, il est important de justifier les raisons pour lesquelles cette recherche s'inscrit dans une approche qualitative. Après avoir rappelé, la manière dont les données ont été collectées, il est exposé les méthodes d'analyses choisies. Ces méthodes sont au nombre de trois. Une première analyse inspirée de Gioia et al (2012) a été adoptée. Ensuite, le discours des répondants a fait l'objet d'une analyse lexicale sous Alceste. Enfin, une analyse par écoute flottante réalisée en duo avec une psychanalyste installée en cabinet, a permis de faire émerger les éléments inconscients présents dans le discours des répondants mais non explicitement exprimés. L'ensemble des interprétations émises dans ces trois analyses a ensuite été exposés au tiers des répondants au vue d'en évaluer la pertinence.

1. DEMARCHE EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Délimiter les contours d'une démarche épistémologique de recherche revient à opérer un choix entre les paradigmes des postures épistémologiques communément admises en sciences de gestion, à savoir : le positiviste, l'interprétativisme et le constructivisme. De plus la démarche épistémologique doit aussi considérer le sujet-répondant. Ce sujet est-il considéré comme rationnel ? Est-il conditionné par son environnement social ou par ses expériences ?

Pour répondre à l'ensemble de ces interrogations, nous dresserons un état des principes généraux communs à toute démarche épistémologique (2.1), qui nous aidera ensuite à inscrire notre recherche dans une posture définie (2.2). Nous nous interrogerons enfin, sur la manière dont les propriétaires dirigeants doivent être étudiés en tant qu'individus à la fois influencés par leur histoire de vie et par leur environnement (2.3).

1.1. PRINCIPES GENERAUX D'UNE DEMARCHE EPISTEMOLOGIQUE

L'origine de la démarche épistémologique se trouve dans les réponses apportées aux questions que formule Piaget (1967 : p 6) :

- Qu'est-ce que la connaissance ?
- Comment s'est-elle constituée ?
- Comment en apprécier la valeur et la validité ?

Pour adopter une démarche épistémologique il convient donc d'éclaircir les aspects ontologiques, épistémiques, méthodologiques et axiologiques de la recherche. Cet éclaircissement permet tout d'abord de positionner la recherche dans une orientation réaliste ou constructiviste. Thietart (2014) propose une synthèse des problématiques qui s'imposent à tout chercheur, dans la perspective d'un choix épistémologique.

L'ensemble de ces problématiques est résumé dans le tableau suivant :

FIGURE 17. ORIENTATION ET TENSIONS EPISTEMOLOGIQUES
(THIETART, 2014 : P 21)

Orientations	Réalisme	Constructivisme
La question ontologique <i>Qu'est ce que la réalité?</i>	Essentialisme	Non-essentialisme
La question épistémique <i>Qu'est ce que la connaissance?</i>	Objectivisme	Relativisme
La question méthodologique <i>Quels sont les critères de la connaissance valable?</i>	Correspondance	Adéquation
La question axiologique <i>La connaissance est elle sans effet?</i>	Autonomie	Performativité

L'orientation réaliste postule que la réalité d'une connaissance est indépendante du chercheur. En ce sens, l'objet de connaissance est extérieur au sujet de connaissance. A l'inverse, l'orientation constructiviste considère que la réalité et la connaissance sont des construits des sujets répondants. Dans cette perspective, le sujet est porteur d'une connaissance qu'il doit pouvoir construire grâce à un travail d'élaboration. La réalité n'est pas considérée comme indépendante du sujet répondant et du chercheur.

Dans l'objectif de rendre notre démarche épistémologique la plus claire possible, nous l'inscrivons dans l'analyse qu'opère Thietart (2014). Auparavant, il nous semble utile de rappeler les principales notions qui se cachent derrière les questionnements ontologiques, épistémiques, méthodologiques et axiologiques de la production de la connaissance.

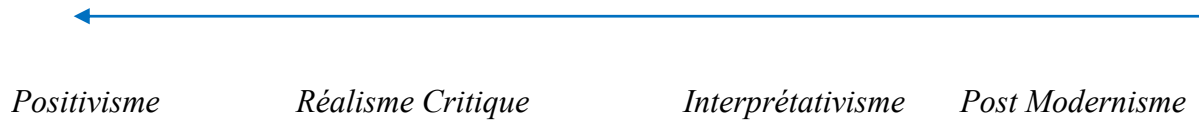
1.1.1. Un questionnement ontologique : qu'est-ce que la réalité ?

Thietart (2014) considère tout d'abord, qu'inscrire sa recherche dans une posture épistémologique demande à en éclaircir les éléments ontologiques. Les dimensions ontologiques d'une recherche se situe entre deux polarités : l'essentialisme et le non essentialisme.

**FIGURE. 18. CONCEPTION DU REEL ET PARADIGMES
EPISTEMOLOGIQUES⁹⁰ (THIETART, 2014)**

ESSENTIALISME

NON ESSENTIALISME



Il convient, avant de poursuivre notre propos, d'éclaircir ce qu'il faut entendre par « *ontologie* ». L'ontologie vient des mots grecs « *ontos* » qui signifie « *étant* » et « *logos* » qui peut se traduire par « *discours* ». Ainsi l'ontologie concerne le discours sur ce qui est, et sur ce qui existe en réalité. En ce sens, l'ontologie, au sens philosophique, peut se définir comme « *la réalité des entités théoriques dont parle la science* »⁹¹.

Entre les deux polarités ontologiques essentialistes et non essentialistes, s'inscrivent un ensemble de paradigmes épistémologiques qui traduisent la perception que les chercheurs entretiennent avec la réalité des choses.

1.1.1.1. Conception essentialiste de la réalité

Les paradigmes d'orientation essentialistes postulent que la réalité est par essence indépendante de son observation et des descriptions qui peuvent en être faites. Dans cette perspective, la réalité existe par elle-même sans intervention humaine. L'objet observé est extérieur à celui qui le contemple. Par exemple, le paradigme positiviste considère que la réalité dispose de son propre fonctionnement, qu'elle répond à ses propres lois et que cet ensemble est universel car il s'impose à tous. L'orientation essentialiste invite donc les chercheurs à découvrir les lois qui déterminent la réalité. Afin de cerner le fonctionnement précis de ces lois, elle implique des méthodologies de recherche qui assurent l'objectivité des résultats.

⁹⁰ Schéma extrait de Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod, p.22.

⁹¹ Ibid, p.22.

1.1.1.2. Conception non essentialiste de la réalité

Les paradigmes d'orientation non essentialistes considèrent que la réalité est construite et non donnée. Une réalité construite peut se définir comme n'ayant pas d'existence propre et n'étant pas indépendante et extérieure aux sujets.

Dans cette perspective, Lyotard (1995) précise que la réalité humaine est conditionnée par les dimensions symboliques, signifiantes et intentionnelles des sujets. L'Homme y est considéré comme doté d'une conscience et de capacités réflexives qui le conduisent à poursuivre des objectifs qui lui sont personnels et à réaliser des actions intelligentes (Avenier, Gavard-Perret, 2012). D'autre part, la réalité est toujours envisagée comme dépendante des représentations des acteurs et du sens donné aux situations et aux actions. La dimension signifiante et symbolique de la réalité conduit à considérer la subjectivité des acteurs en situation. De même, les sujets expérimentent au moyen de leurs interactions avec leur environnement. Ainsi la réalité est un construit des individus qui est conditionné par leurs intentions, leur subjectivité, leurs représentations et des échanges sociaux avec leur milieu. La réalité ne peut alors pas être envisagée comme statique et indépendante des sujets. Elle s'inscrit dans un mouvement permanent (Tsoukas, Chia, 2002).

Les paradigmes épistémologiques d'orientation non essentialiste pourront différer par leur mode d'élaboration de la réalité (histoires de vie, idéologies, interactions...), leur niveau d'analyse (discours, habitudes, problématiques...) et la persistance dans le temps de ces constructions.

Si une connaissance doit être interrogée dans son rapport à la réalité, cette dimension ontologique n'est pas suffisante pour qualifier une posture épistémologique. Il convient désormais de nous interroger sur le caractère épistémique d'une connaissance.

1.1.2. Un questionnement épistémique : qu'est-ce que la connaissance ?

Nous ne pouvons raisonnablement nous interroger sur une posture épistémologique sans appréhender du mieux que nous le pouvons ce qu'est la connaissance. Derrière cette interrogation épistémique se cache des questions telles que : « *Qu'est-ce que connaître ?* » « *Qu'est-ce que l'homme peut espérer connaître ?* ».

Pour se former, toute connaissance scientifique doit séparer l'objet à connaître, du sujet connaissant, pour mieux les mettre en relation dans un deuxième temps (Thietart, 2014).

Les orientations réalistes et constructivistes ont en commun de considérer que la connaissance est une construction de l'esprit. En revanche, elles diffèrent sur l'appréhension du statut de la connaissance et de sa relation avec la réalité. Cette différence entre les deux orientations peut être appréhendée par la dichotomie « objectiviste – relativisme ». Une démarche qui vise à l'élaboration d'une connaissance nouvelle devra s'inscrire dans une approche plus ou moins objectiviste, ou encore, dans une perspective plus ou moins relativiste.

1.1.2.1. Statut objectiviste de la connaissance

Dans une orientation objectiviste, les épistémologies réalistes considèrent que la réalité est universelle et extérieure au sujet. Elle doit être abordée comme une vérité qui s'impose à tous, jusqu'à preuve du contraire. Cette orientation objectiviste doit donc reposer sur le fait que la réalité est extérieure au sujet mais aussi sur ses capacités à produire une connaissance sur cette réalité externe. Il convient alors de mettre en place des méthodologies de recherche qui assure au chercheur de respecter l'indépendance de l'objet et du sujet qui l'expérimente. L'indépendance du sujet par rapport à l'objet de ses recherches, lui permet de poser le principe d'objectivité. En effet, l'objectivité recherchée postule que l'observation de l'objet par le sujet n'a pas d'influence sur l'objet lui-même. En ce sens, il n'est pas un sujet connaissant. Cette approche doit être combinée à l'hypothèse essentialiste de la réalité, qui doit permettre au chercheur de découvrir les règles universelles dont personne ne peut se soustraire. Il est important toutefois de ne pas confondre la réalité et la connaissance. A partir de l'expression « *la carte n'est pas le territoire* », nous pouvons comprendre que la carte représente la connaissance alors que le territoire représente la réalité. Ainsi la connaissance est une image qui ne peut pas être totalement conforme à la réalité universelle. Cependant l'ensemble des recherches qui visent à objectiver la réalité, tentent de comprendre les

dynamiques causales des phénomènes étudiés. Derrière ces approches sont ainsi formulées les questions suivantes : « *Quelle est la cause ?* » « *Pourquoi ?* ».

Il est alors compréhensible qu'une approche objectiviste ne puisse être soutenue que dans l'éventualité où le chercheur est en capacité d'appliquer un raisonnement causal à la connaissance qu'il tente de faire émerger. La connaissance objectivée doit pouvoir avoir un sens par elle-même qui ne dépend pas donc, des orientations personnelles de ces observateurs (Le Moigne, 1995).

Il existe bien des cas, où un tel statut indépendant de l'objet de recherche et du sujet n'est pas clairement démontrable. Dans ce cas, les chercheurs peuvent être amenés à considérer la connaissance dans une perspective relativiste.

1.1.2.2. Statut relativiste de la connaissance

A l'inverse d'une approche objectiviste, qui considère que la connaissance est universelle, extérieure et indépendante au sujet (Soler, 2000), le relativisme envisage toute connaissance comme relative. Cette conception conduit les chercheurs à ne pas être en capacité d'apprécier la supériorité d'une science par rapport aux autres formes de connaissances (Soler, 2000). Plus clairement, si nous prenons l'exemple de deux individus vivant au même moment la même situation, il y a fort à parier que la connaissance qu'ils tireront de leur expérience sera différente. Comment alors est-il possible de considérer la supériorité de la connaissance d'un individu par rapport à un autre ? C'est en ce sens que l'approche relativiste considère toute forme de connaissance. En effet, la réalité vécue par chaque individu dépend de l'environnement social dans lequel il se construit (Passeron, 1991). La perception de la réalité pour chaque être humain, découle de ses expériences, de ses capacités cognitives et sensorielles, et de ses interactions. La connaissance qui procède de ses perceptions individuelles de la réalité est donc nécessairement propre à chaque individu, changeante et instable (Tsoukas et Chia, 2002). Les méthodologies de recherche devront tenir compte des singularités humaines. Les paradigmes épistémologiques relativistes sont essentiellement composés par l'interprétativisme et le constructivisme.

L'interprétativisme sera marqué par la tentative du chercheur de comprendre la réalité des sujets étudiés. L'approche d'un chercheur constructiviste, quant à lui, consistera à comprendre de quelle manière le sujet construit la réalité dans l'action. Ces deux paradigmes épistémologiques seront approfondis dans les lignes qui suivent.

Que ce soit dans une approche objectiviste ou relativiste de la connaissance, il convient de s'interroger sur la validité des résultats produits dans de telles recherches. La connaissance renvoie aussi à la notion de vérité. Ainsi il convient de s'interroger sur le contexte méthodologique de la production de la connaissance.

1.1.3. Un questionnement méthodologique : qu'est-ce qu'une connaissance valable ?

Il est aisé de comprendre que les conceptions essentialistes et non essentialistes de la réalité d'une part, et les approches objectivistes et relativistes de la connaissance d'autre part, considèrent de manière bien différente, la véracité d'une connaissance. Ainsi, s'interroger sur la viabilité d'une connaissance, conduit le chercheur à cheminer entre deux conceptions antagonistes : la vérité-correspondance (2.1.3.1) et la vérité-adéquation (2.1.3.2).

1.1.3.1. Approche de la valeur d'une connaissance par la notion de vérité-correspondance

Une recherche d'orientation réaliste va envisager la vérité selon la notion de vérité-correspondance. Dans cette perspective, une connaissance valable doit pouvoir être vérifiée de manière empirique (Blaug, 1982). A l'origine, l'ambition d'une telle approche est de découvrir la vérité absolue sur un phénomène étudié. De telles recherches doivent s'appuyer sur des faits tangibles et clairement démontrables par une quantification des données.

Cependant, les chercheurs ont éprouvé des difficultés à envisager la vérité de manière universelle.

D'une part, Carnap (1962) considère que le critère de confirmabilité conduit à concevoir la vérité comme probable, au sens où les résultats ont été engendrés dans un certain nombre de recherches, qui sont toujours en incapacité de prendre en compte l'ensemble des paramètres définissant la réalité universelle d'un phénomène. En somme, ce n'est pas parce qu'une expérience a été répétée x fois que les résultats sont vrais dans l'absolu. De ce fait, les expériences pourront toujours être multipliées pour confirmer la viabilité de cette connaissance, mais elles ne pourront jamais établir la vérité qu'elle engendre comme certaine (Hempel, 1972).

D'autre part, même si à l'origine, la notion de vérité-correspondance avait pour objet de déterminer une vérité absolue et universelle, l'expérience de la recherche nous a conduit à passer d'une logique de la preuve à une logique de la réfutation. En ce sens, il nous est

impossible de conclure qu'une théorie est vraie dans l'absolue tandis qu'il est tout à fait envisageable de démontrer qu'une théorie est fausse.

Pour Popper (2005, 2014), la réfutabilité d'une théorie lui confère un caractère scientifique. Ainsi, toute hypothèse qui n'est pas possible de réfuter ne peut pas être considérée comme scientifique. Il introduit ainsi un paradoxe en considérant que la théorie est la forme la plus aboutie de la connaissance scientifique car elle peut toujours être réfutée (Vorms, 2011).

Ce paradoxe est sans doute l'expression de la difficulté de considérer la découverte d'une connaissance comme vraie ou probable dans le temps. Nombreux alors, sont ceux, qui voient la vérité comme relative. Ceux-là abordent ces questions sous le prisme de la notion de vérité-adéquation.

1.1.3.2. Approche de la valeur d'une connaissance par la notion vérité-adéquation

Dans cette conception, la validité d'une connaissance s'inscrit dans une approche relative de la vérité. En effet, ici, une connaissance sera acceptée si elle est considérée comme convenable et non plus comme probable. Les différents paradigmes épistémologiques conditionnent la perception qu'entretiennent les chercheurs avec le caractère convenable de la connaissance. Pour les interprétativistes la viabilité de la connaissance est envisagée selon la crédibilité de l'interprétation énoncée. Il est nécessaire de vérifier que la connaissance générée est le produit d'un processus d'entendement partagé entre les sujets concernés (Sandberg, 2005) et d'expliquer la manière dont l'interprétation a été construite (Lincoln, Guba, 1985). Pour les constructivistes, selon le principe d'adaptation fonctionnelle (Von Glasersfeld, 1988), une connaissance est viable à partir du moment où elle est adaptée à une situation donnée. En ce sens, elle s'envisage à partir de son enseignabilité (Le Moigne, 1995).

Pour permettre au chercheur de produire une connaissance enseignable, il convient qu'il explique avec minutie la finalité de sa recherche. Les recherches qui s'inscrivent dans une orientation de vérité-adéquation permettent de souligner que les connaissances produites ne peuvent pas être déconnectées de l'environnement social dans lequel elles sont conçues.

Entre la vérité-correspondance et la vérité-adéquation, c'est bien deux visions de la connaissance qui s'affrontent. Cela ne manque pas d'animer les débats de la communauté scientifique. Les résultats des recherches contemporaines sont appréciés en fonction du point de vue que le chercheur porte sur la connaissance qu'il produit. Pour éviter tout réductionnisme, le chercheur doit procéder à cet effort réflexif et préciser dans quel cadre épistémologique il inscrit ses travaux (Berthelot, 1990). Se faisant, il doit envisager les effets probables de la connaissance produite sur la société dans son ensemble. Son questionnement devient alors nécessairement axiologique.

1.1.4. Un questionnement axiologique : la connaissance est-elle sans effet ?

Toute démarche épistémologique ne peut faire l'économie de s'interroger sur les effets des connaissances produites. Il existe une divergence de points de vue relativement importante sur ce point, entre les recherches d'orientations réalistes et celles des approches constructivistes (Thietart, 2014).

L'orientation réaliste, de par ses hypothèses ontologiques et épistémiques, mais aussi de par sa considération objectiviste, postule à une autonomie des recherches scientifiques à l'égard de la société (2.1.4.1).

L'approche constructiviste, quant à elle, considère la connaissance produite comme une imbrication des rapports humains, des sujets et des objets de recherche. En ce sens, elle envisage la connaissance produite avec une dimension performative (2.1.4.2).

1.1.4.1. Notion d'autonomie de la connaissance

Envisager l'autonomie de la connaissance à l'égard de la société, c'est aussi postuler que la science ne peut seulement s'épanouir comme une activité à part et pleinement indépendante de la société. C'est aussi considérer l'activité scientifique comme en déconnexion avec le fait social, régie par ses propres normes et standards. L'environnement ne pourra en aucun influencer les résultats des recherches menées, au mieux il pourra jouer sur le rythme de ces travaux.

A partir des années 1970, ce point de vue d'une totale autonomie de la science va être remis en cause. En effet, à partir de cette période, il se développe l'idée que la science est influencée par des structures politiques qui induisent les politiques de recherche à conduire en

priorité. En ce sens, la science ne peut donc pas être parfaitement indépendante, car elle est soumise à son tour aux objectifs poursuivis par la société (Thietart, 2014 ; Bonneuil, Joly, 2013).

Si des directives scientifiques sont données aux chercheurs alors force est de constater que l'autonomie de la communauté scientifique et des connaissances qu'elle produit, ne peut pas être totale. La connaissance est alors nécessairement influencée par le fait social. Cela renvoie donc à la notion de performativité de la connaissance.

1.1.4.2. Notion de performativité de la connaissance

Derrière la notion de performativité de la connaissance, nous retrouvons deux acceptions possibles.

Premièrement, cette notion va permettre de nous interroger sur la profitabilité de la connaissance produite pour la société dans son ensemble. Sur ce point, les critiques sont vives dans le domaine de la recherche en sciences de gestion. Fournier et Grey (2000) par exemple, considèrent que les recherches en management servent seulement les intérêts d'une élite au sein des organisations. Ces considérations font échos à l'étude de la FNEGE, menée par Kalika, Liarte,, et Moscarola (2016), dans laquelle seulement 50% des managers reconnaissent l'utilité des recherches en management dans la vie des affaires. Ce constat amène Huaut et Perret (2009), à s'interroger sur la pertinence des orientations retenues dans la recherche en management et à son impact sur la vie des organisations. Ils développent l'idée selon laquelle les chercheurs du domaine doivent sortir du milieu académique pour construire des espaces de dialogues dans l'entreprise (Johnson, Duberley, 2003) qui permettent à l'ensemble des parties prenantes de s'exprimer (Huaut, Perret, 2009 ; Schmitt, 2015). Cela nous conduit à considérer qu'une démarche épistémologique et méthodologique de recherche ne peut omettre l'évaluation des connaissances produites pour la vie des organisations. En ce sens, le chercheur devra expliciter les implications concrètes de sa recherche pour les sciences de gestion dans leur ensemble et pour les praticiens en entreprise en particulier. C'est à ce prix seulement que la performativité de la connaissance produite pourra être raisonnablement assurée.

Deuxièmement, la performativité renvoie aux effets qu'un discours produit sur son auditoire. Ces effets ne peuvent se produire que si un certain nombre de conditions sont remplies parmi lesquelles la reconnaissance par l'auditoire de la position de la personne qui expose les faits, mais aussi de la situation dans laquelle ils sont exposés. Ce qui est dit ne pourra se produire qu'à la condition supplémentaire que le discours s'inscrive dans la durée, c'est-à-dire que cela soit répété.

1.1.5. Synthèse des principaux paradigmes épistémologiques

**FIGURE 19. APPROCHES DE LA REALITE ET OBJETS DE
LA RECHERCHE ADAPTE DE ALLARD-POESI, MARECHAL
(2007) ET THIETART (2014)**

	Approche Positiviste Anderson (1983)	Approche Interprétativistes Hudson et Ozanne (1988), Lincoln et Guba (1985), Schwandt (1994)	Approche Constructiviste Von Glaserfeld (1988), Le Moigne (1995), David (2000), Chanal et al. (1997)
Vision de la réalité	Ontologie du réel	Phénoménologie du réel	Phénoménologie du réel
Questionnement ontologique	Essentialiste	Non-essentialiste	Non-essentialiste
Relation Sujet / Objet	Indépendance	Interaction	Interaction
Questionnement épistémique	Objectiviste	Relativiste	Relativiste
Objectif de la recherche	Découvrir la structure de la réalité	Comprendre les significations que les personnes attachent à la réalité sociale, leurs intentions et leurs motivations	Construire une représentation instrumentale et/ou un outil de gestion utile pour l'action
Validité de la connaissance	Cohérence avec les faits Vérité- correspondance	Cohérence avec l'expérience du sujet Vérité-adéquation	Utilité / Convenance par rapport à un projet Vérité-adéquation
Origine de la connaissance	Observation de la réalité	Empathie	Construction
Vision de l'objet de la recherche	Interrogations des faits	Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène	Développement d'un projet de connaissance
Nature de l'objet de la recherche	Identification d'insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité	Immersion dans le phénomène étudié	Volonté de transformer la connaissance proposée en élaborant de nouvelles réponses
Origine de l'objet de la recherche	Extérieure au processus de recherche	Intérieure au processus de recherche	Intérieure au processus de recherche
Position de l'objet dans le processus de recherche	Guide le processus de recherche	Se construit dans le processus de recherche	Guide et se construit dans le processus de recherche

1.2. LE CHOIX D'UNE POSTURE EPISTEMOLOGIQUE

Après avoir inventorié, les postures épistémologiques les plus usitées dans la recherche en sciences de gestion, il convient maintenant d'inscrire notre recherche dans une posture clairement définie.

1.2.1. Les raisons de l'adoption d'une posture constructiviste

Dans le but de clarifier la posture épistémologique de notre recherche, il nous semble opportun de reprendre l'analyse de Thietart (2014), telle que nous l'avons préalablement exposé. Pour rappel, dans le but de justifier une orientation épistémologique, il est essentiel de répondre à des questions ontologiques, épistémiques, méthodologiques et axiologiques (Thietart 2014 ; Avenier, 2011). Notre réflexion peut donc se résumer dans le tableau suivant :

**FIGURE 20. ANALYSE DE L'ORIENTATION EPISTEMOLOGIQUE
DE NOTRE RECHERCHE - ADAPTE DE THIETART (2014)**

Type de Questionnements	Choix opéré dans la thèse
Le questionnement ontologique <i>Qu'est-ce que la réalité ?</i>	Non-essentialiste <i>La réalité est dépendante des représentations des acteurs.</i>
Le questionnement épistémique <i>Qu'est-ce que la connaissance ?</i>	Relativiste <i>La connaissance ne peut pas être considérée comme externe et indépendante aux sujets.</i>
Le questionnement méthodologique <i>Quels sont les critères de la connaissance valable ?</i>	Adéquation <i>Les connaissances peuvent être considérées comme convenables mais non probables.</i>
Le questionnement axiologique <i>La connaissance est-elle sans effet ?</i>	Performativité <i>Eclairer sur le fonctionnement des propriétaires dirigeants et sur les actions pour la société dans son ensemble.</i>

Cette recherche vise à étudier les représentations de la réussite des propriétaires dirigeants par une démarche psychanalytique. De ce fait, elle doit nécessairement s'intéresser au psychisme, à l'histoire de vie mais aussi à l'intentionnalité des entrepreneurs. La réalité telle que nous l'envisageons, est considérée comme propre à chaque sujet interrogé. Nous considérons donc qu'elle ne peut pas être indépendante des personnes rencontrées. Dans cette perspective, nous pensons que la réalité est dépendante des représentations des acteurs interrogés. La dimension ontologique de notre recherche peut donc être qualifiée de **non-essentialiste**.

Ainsi, la perception de la réalité dépend des expériences de chacun, de nos capacités cognitives et des relations que nous entretenons avec notre environnement. La connaissance qui émane de nos perceptions individuelles nous est donc propre et singulière, à la fois changeante et instable (Tsoukas, Chia, 2002). De ce point de vue, la connaissance ne peut pas être considérée comme externe et indépendante aux sujets. Notre raisonnement épistémique est donc **relativiste** par nature.

Notre recherche doit donc considérer les individus comme singuliers, uniques par leurs expériences et par leurs histoires de vie. Les expériences permettent à tout être humain d'évoluer constamment. Cela implique que les connaissances émergentes sont donc toujours changeantes et instables car elles évoluent au gré des découvertes des sujets interrogés. De ce fait, les connaissances que nous nous apprêtons à découvrir ne peuvent pas être considérées comme probables mais comme convenables. Pour être viables, elles devront être parfaitement adaptées aux situations étudiées, ce qui nous demandera d'expliquer correctement les finalités de notre recherche. Dans cette perspective, la viabilité des connaissances s'analysera par **adéquation**.

Enfin, nous espérons que les connaissances produites par cette recherche nous permettront de mieux comprendre les imbrications des relations humaines, des sujets et de notre objet de recherche. En ce sens, nous formons le désir que nos travaux puissent mieux nous éclairer sur le fonctionnement des propriétaires dirigeants et sur les actions pour la société dans son ensemble. En ce sens, les effets des connaissances produites seront analysés dans une **dimension performative**.

Notre réflexion ontologique, épistémique, méthodologique et axiologique, nous conduit à devoir choisir d'inscrire nos **travaux dans une approche interprétativiste ou dans une approche constructiviste**.

1.2.2. Le choix du paradigme interprétativiste

Thomas & Avenier (2013) exposent ainsi les hypothèses fondatrices du paradigme du constructivisme pragmatique radical ou téléologique (Von Glasersfeld, 1974, 1988, 2001, 2005 ; Le Moigne, 1990, 1995, 2001, 2002, 2003) du paradigme du constructivisme post moderniste (Guba, Lincoln, 1989, 1998) et du paradigme interprétativiste (Sandberg, 2005 ; Yanow & Schwartz-Shea, 2006).

Rendu à ce point de notre raisonnement, nous nous devons, tout d'abord, de détailler les points communs et les différences entre ces paradigmes (1.2.2.1). Cela nous permettra ensuite de mieux comprendre dans quelle approche s'inscrit notre recherche (1.2.2.2).

1.2.2.1. Les hypothèses fondatrices des deux principaux paradigmes épistémologiques constructivistes

Afin de mieux comprendre les points communs mais aussi les différences entre les paradigmes épistémologiques d'orientation constructiviste et interprétativiste, nous choisissons de nous appuyer sur la synthèse de Thomas et Avenier (2013).

FIGURE 21. HYPOTHESES FONDATRICES DES PRINCIPAUX PARADIGMES EPISTEMOLOGIQUES CONSTRUCTIVISTES ET INTERPRETATIVISTES

(AVENIER & THOMAS, 2013 : 6-8)

Les paradigmes	Constructivisme Pragmatique	Interprétativisme	Constructivisme au sens de Guba & Lincoln
Hypothèses	(Von Glasersfeld, 1981, 2001 ; Le Moigne, 1995, 2001)	(Sandberg, 2005 ; Yanow & Schwartz-Shea, 2006)	(Guba & Lincoln, 1989, 1998, 2007)
Hypothèses ontologiques	L'expérience humaine est connaissable. Chaque humain connaît sa propre expérience d'un réel. L'élaboration de la connaissance est vue comme un processus intentionnel de connaissance d'une relation perçue de résistance aux actions humaines.	Les phénomènes sociaux sont créés par les représentations et les actions des sujets. Il s'agit d'un processus continu évoluant dans le cadre d'interactions sociales.	Il existe de multiples réalités socialement construites non régies par des lois naturelles, causales ou non.

Hypothèses épistémiques	L'expérience humaine est connaissable. Dans le processus d'élaboration la connaissance, tout ce qui provient d'une situation est indissociablement lié à ce qui vient du chercheur. L'intention de s'informer influence l'expérience de la situation de l'enquêteur.	L'expérience vécue est connaissable. Dans le processus d'élaboration de la connaissance, tout ce qui provient d'une situation est inséparablement lié à ce qui vient de l'enquêteur. L'intentionnalité a un pouvoir constitutif sur le sens de la réalité qui nous apparaît dans notre expérience vécue.	Dans le processus d'élaboration de la connaissance, tout ce qui découle de la situation étudiée est indissociablement lié à ce qui vient du chercheur.
Objectifs des connaissances produites	Conceptualiser la compréhension qu'ont les chercheurs de leurs flux d'expériences pour offrir aux acteurs des repères fonctionnels adaptés et viables pour penser et agir dans le monde.	Décrire comment les êtres humains ont un sens individuel et collectif de leur monde particulier. Comprendre comment les processus de création de sens et d'engagement dans les situations fonctionnent de manière plausible.	Elaborer des constructions des significations que les différents acteurs donnent à la situation étudiée, qui parfois se confondent autour d'un consensus
Forme de la connaissance	Conception pragmatique de la connaissance. Propositions d'actions.	Conception pragmatique des connaissances à partir d'une variété de perspectives (action critique, action émancipatrice ...). Connaissances obtenues à partir de descriptions et de récits.	La connaissance perçue comme une construction sophistiquée qui doit conduire à une action de la part des participants. Connaissances obtenues à partir de descriptions et de récits.
Fiabilité de la connaissance produite	Comportement éthique, explication des hypothèses et du processus d'élaboration des connaissances, et rigueur critique dans la conduite de ce processus.	Fiabilité, Authenticité, Crédibilité	Fiabilité, Authenticité, Crédibilité
Rigueur	Rigueur dans l'argumentation de l'adéquation fonctionnelle et de la viabilité fonctionnelle de la connaissance élaborée pour penser et agir dans la situation considérée. La rigueur est épistémiquement et pragmatiquement justifiée. L'ensemble des expériences vécues permet une généralisation.	La rigueur des inférences interprétatives, qui se justifie par des observations et des dialogues avec les différentes personnes interrogées et par une critique réflexive. Possible généralisation conceptuelle.	Une attention particulière est portée à l'éthique et à la voix donnée à tous les acteurs concernés par l'étude, de manière à mettre en lumière des constatations contradictoires et les contradictions. Des descriptions détaillées des diverses significations que les différents acteurs donnent à leur monde, et des conditions contextuelles de cette prise de conscience.

<p align="center">Principe de validation externe</p>	<p>Justification de la validité externe par un test pragmatique de l'adéquation fonctionnelle et de la viabilité du savoir pour agir intentionnellement dans les situations considérées. Cette justification est réalisée dans des études qualitatives.</p>	<p>Lorsque la généralisation conceptuelle est réalisée, il peut y avoir des tests pragmatiques dans d'autres études qualitatives.</p>	<p>Aucune généralisation autre que la généralisation descriptive.</p>
---	---	---	---

A partir de ses hypothèses, il convient de clarifier et de délimiter notre positionnement épistémologique.

1.2.2.2. Les raisons du choix d'un paradigme interprétativiste

Notre recherche porte sur l'influence de la trajectoire de vie du propriétaire dirigeant sur la représentation de sa relation à la réussite et de son rapport à l'entreprise. Cette recherche envisage l'élaboration des représentations comme le résultat d'un processus continu qui évolue grâce aux interactions sociales qu'entretiennent les individus au fil du temps, c'est-à-dire au cours de leur parcours de vie. De ce fait, le sujet d'étude développera un sens intime de son monde particulier.

Pour accéder à cette représentation du monde il est essentiel de mener des observations et des entretiens qui favorisent l'expression du vécu de l'expérience intime des sujets. Ces récits doivent ensuite être interprétés à la lumière de théories existantes.

Les approches psychodynamiques dont la psychanalyse permettent à un individu de mettre évidence l'influence de sa trajectoire de vie sur les élaborations psychiques conscientes et inconscientes d'un individu. Ces élaborations permettent à l'individu de former ses propres et intimes représentations du monde. En ce sens, la théorie psychanalytique s'avère précieuse dans la conduite de nos travaux et il convient d'observer dans quel paradigme épistémologique, cette discipline s'est positionnée.

1.2.2.2.1. Psychanalyse et sciences cognitives : un même paradigme ?

L'étude des représentations a majoritairement été menée dans le domaine des sciences de gestion par des approches cognitivistes. Les approches psychodynamiques et psychanalytiques sont plus rares. Pourtant, ces deux approches bien que très différentes, partagent des éléments épistémologiques communs.

Mettens (2006) entreprend dans ses travaux de comparer la démarche épistémologique poursuivie par Freud aux paradigmes qui ont guidé le développement des sciences cognitives.

Tout d'abord, il observe que ces deux disciplines ont en commun de s'être élaborées sur le paradigme de la « *double dissociation clinique* ». Ce paradigme a été mis en évidence par Wernicke (1874) dans ses travaux sur les troubles du langage. Il reste toujours aujourd'hui un paradigme dominant dans les recherches contemporaines. Les sciences cognitives et la psychanalyse étudient les pathologies pour mieux comprendre le fonctionnement du sujet sain. Le paradigme de la « *double dissociation clinique* » a été développé dans le cadre des sciences cognitives afin de comprendre les relations ou l'indépendance entre deux systèmes de traitements cérébraux. Elle permet de mieux comprendre la structure interne des architectures cognitives. Si les chercheurs prennent pour hypothèse l'existence de deux sous-systèmes A et B indépendants et distincts, ils s'attendent en cas de lésions de la partie A à ne pas observer de conséquences sur la partie B. Pour s'en assurer, ils multiplient les cas d'observations et évaluent les conséquences et les interdépendances entre les sous-systèmes. Mettens (2006) observe que Freud a procédé de la même manière. Il a étudié les sujets présentant des troubles psychiques pour mieux évaluer le fonctionnement de l'individu sain. Il a décomposé l'esprit humain en sous-systèmes. Cela a donné naissance à la célèbre topique freudienne du « ça-surmoi-moi » considérée comme des sous-systèmes du fonctionnement psychique de l'humain. A partir de l'observation de nombreux cas, Freud a établi les relations qu'entretiennent entre elles ces instances dans le cas de névroses ou de psychoses. Il a aussi mis en évidence leur autonomie de fonctionnement. En ce sens, Freud a poursuivi la même démarche épistémologique que les cognitivistes de son époque. La multiplication des cas, l'a d'ailleurs conduit à réviser à plusieurs reprises ses positions ce qui démontre la volonté scientifique de la démarche freudienne. Rien d'étonnant néanmoins, lorsque nous nous remémorons que Freud (1938) avait pour ambition de placer la psychanalyse dans les sciences de la nature.

Mettens (2006) observe que la psychanalyse s'est construite sur un principe bien connu du cognitivisme computationnel : le principe de modularité. Ce principe de modularité, largement admis dans le champ des sciences cognitives, postule que l'esprit humain est divisé en modules spécialisés dans l'exécution de tâches cognitives strictement définies. Fodor (1983) considère que le fonctionnement de ces modules est automatique, inconscient, inné et ils sont indépendants les uns des autres. Ces modules s'opposent au système central qui selon Fodor (1983) est conscient, contrôlé et séquentiel. L'élaboration de la première topique freudienne (Conscient, Préconscient, Inconscient) reprend ce principe de modularité. Les modules inconscients s'opposent à la dynamique de la conscience dans une approche freudienne.

La psychanalyse partage avec les sciences cognitives le principe de double dissociation clinique, le recours à l'observation de cas particuliers et le principe de modularité. Elles sont toutes deux animées par une même ambition de construire des modèles psychologiques. Tout cela conduit Mettens (2006) à conclure à des similitudes dans l'élaboration de ces deux approches de ces disciplines. La démarche poursuivie par Freud est donc résolument scientifique du point de vue de Mettens (2006). Il a en effet, eu recours aux postulats neuroscientifiques de l'époque.

D'autre part, la question de vérité est au cœur de la démarche de Freud lors des fondations de la psychanalyse. Elle ne peut s'appréhender sans tenir compte de la conception freudienne de la réalité. Freud, neurologue de formation, souscrit à un réel « x » indépendant des individus. Il n'aura de cesse de tenter d'inscrire la psychanalyse dans les sciences de la nature. En ce sens, il souscrit, à l'approche essentialiste du réel. Ce point peut sembler surprenant mais c'est pourtant au départ comme cela qu'il ambitionne de comprendre la psychologie.

Néanmoins sa rencontre avec Charcot en 1885, va s'avérer déterminante dans la manière de percevoir la psychologie humaine. Freud se confronte alors véritablement à la clinique, à la présentation de cas d'hystéries sur lesquels les solutions apportées ne lui semblent pas les plus pertinentes. Cette collaboration le conduit à postuler à « *un réel inconnaissable au cœur de l'approche scientiste : celui que donne à repérer l'expérience analytique* »⁹⁴.

⁹⁴ Visentini, G. (2015). *Pourquoi la psychanalyse est une science. Freud épistémologue*. PUF, p. 49.

Au départ de ses recherches Freud, envisage la souffrance, la mémoire, les défenses et tous les éléments psychiques à une quantité d'excitation neuronale. Cependant, il s'aperçoit de l'impossibilité de cette démarche car il n'est pas possible de réduire la parole ou le vécu de ses patients aux seules fonctions neurologiques. Il décide alors de ne plus chercher de causes mécaniques à ces phénomènes psychologiques. Il est contraint de reprendre ces théories en ce sens. L'intelligible de la parole d'un individu ne peut pas se réduire à l'intelligible de l'état de son cerveau : c'est ainsi que se crée, la psychanalyse.

Le réel qui s'impose aux observations de Freud, le contraint à revoir ses positions épistémologiques. En travaillant sur les aphasies, Freud est conduit à remettre en question les théories dominantes de l'époque. Ces observations ainsi que les autopsies démontrent qu'une lésion cérébrale n'est pas toujours la cause clinique. Ainsi il abandonne l'approche mécanique et neuronale pour se concentrer sur la fonctionnalité du cerveau qu'il envisage comme responsable des maladies. Dès lors, il déplace son effort de connaissance du fonctionnement mécanique des neurones vers une appréhension du fonctionnement cérébral. **Il en déduit que les représentations psychiques sont liées aux multiples associations possibles que le sujet opère naturellement.** Les objets laissent des traces mnésiques.

En ce sens Freud, va rompre avec les dogmes scientifiques de l'époque puisque que la fonctionnalité du cerveau demeure inconnaissable d'une approche scientifique. Elle réside dans un réel qui ne suit pas les lois de la matière. Il s'agit d'un réel d'un autre ordre. La clinique des aphasies le conduit à abandonner un réel « scientifique » pour un réel « dynamique ». Le réel et la connaissance nouvelle s'obtient par la prise en compte de l'expérience des acteurs. Dans ce réel connaissable par la science, Freud pose l'existence d'un « X » constitué de l'affectif, du pulsionnel et du libidinal. Le réel vécu par l'homme est donc pour Freud aussi déterminé par la composante « X ».

La question concernant cette nouvelle perception du réel consistait à savoir si la psychanalyse devait être classée dans les sciences de la nature ou les sciences de l'esprit. Pour Freud, la réponse fût claire. La psychanalyse devait appartenir aux sciences de la nature. D'ailleurs pour Freud, les sciences de l'esprit ne sont pas réellement des sciences. Il estime aussi que la psychologie fait partie des sciences de la nature. L'objet de la psychanalyse consiste à permettre la compréhension de la réalité psychique, à partir de l'étude de cas singuliers. Pour cela, le dispositif de la cure va permettre de construire *« le modèle opératoire de l'appareil psychique sur la base des associations des représentations, des affects, des*

*processus primaires et secondaires et des mécanismes de défense, etc... »*⁹⁵. L'appareil psychique devient alors la modalité de traitement du réel « X ». L'objet de la psychanalyse doit être un construit scientifique par une communauté de chercheurs, selon Freud. En ce sens, la démarche poursuivie est une co-construction entre l'analyste et l'analysant et la démarche naturellement d'orientation constructiviste.

C'est en appréhendant les interprétations que l'on comprend l'orientation épistémologique de la psychanalyse. **L'interprétation consiste à « expliquer le sens »**⁹⁶. Il s'agit uniquement comme le considère Ricoeur (1995), d'un simple « *don de signification* ». Bien entendu, ce sens proposé doit être accepté par le patient.

De plus Freud s'oppose à la conception scientifique de la science de son temps qui réduit les objets de la science à leurs seules dimensions physico-chimiques. Si la compréhension du vivant peut être l'objet de la biologie, le fonctionnement du psychique peut être aussi l'objet d'une science. La psychanalyse est donc la science du fonctionnement psychique qui peut être topique, dynamique et économique.

La psychanalyse s'est formée par un long et fastidieux travail d'observation et de cas cliniques. L'élément inconscient « x » du réel a pu être mis à jour par le travail clinique. Ainsi la psychanalyse est une réponse au fonctionnement psychique de l'humain.

1.2.2.2.2. Les critères de validité de la démarche psychanalytique

Popper (1934), quant à lui, considère la métaphysique comme un prérequis à une logique déductive visant à faire émerger des théories scientifiques. Cependant il opère une nette différence entre ce qu'il considère être du domaine de la science et du domaine de la non-science. Seules les théories susceptibles d'être réfutées et capables de résister aux tests expérimentaux visant à les remettre en cause, peuvent être considérées comme scientifiques (Popper, 1934). Il estime alors que la psychanalyse propose une appréciation métaphysique du monde en capacité de formuler des interprétations irréfutables selon ses propres théorèmes. Popper (1934) considère alors la psychanalyse comme similaire à une idéologie achevée qui projette ses préceptes sur le monde. Finalement, Popper (1934) estime comme scientifiques les seules logiques hypothético-déductives.

⁹⁵ Visentini, G. (2015). *Pourquoi la psychanalyse est une science. Freud épistémologue*. PUF, p. 135.

⁹⁶ Ibid, P 143

Gori (1994) estime que Popper nourrissait l'ambition de poursuivre une démarche épistémologique débarrassée de tout subjectivisme. En ce sens, Popper ne peut pas considérer le sujet d'étude, comme un individu connaissant.

Selon Popper (1934), l'observation n'est pas suffisante pour définir la poursuite d'une logique scientifique. Dans le cas de la psychanalyse, il considère que les théories ne peuvent pas être convenablement réfutées. Cela les exclut de toute logique scientifique. Pour lui, l'irréfutabilité de la psychanalyse prend forme dans deux causes :

- Les freudiens font œuvre d'une attitude dogmatique. Persuadés d'avoir percé les secrets de la vie psychique humaine, Popper estime, que les défenseurs de la psychanalyse refusent tout examen critique de leurs théories.
- Enfin, l'essence même des théories freudiennes et l'émergence de ces concepts rendaient ardue leur mise à l'épreuve.

Précisons tout de même que Popper présenté bien souvent et à tort comme un ennemi de la psychanalyse, pensait que bon nombre de théories freudiennes étaient recevables. Il estimait qu'une formulation plus rigoureuse pouvait favoriser la confrontation à l'examen critique ce qui permettrait d'intégrer la psychanalyse dans le domaine de la psychologie scientifique.

Le savoir scientifique ne peut pas découler pour Popper d'une accumulation d'observations dont on tire une règle générale en suivant une logique inductive (Quilliot, 1994). Le critère de scientificité prend naissance dans l'émergence de problématiques auxquelles nous tentons de trouver des solutions dans la formulation d'hypothèses ensuite soumises à un examen critique. Dans le cas de la psychanalyse la définition d'hypothèses à mettre à l'épreuve s'avère compliquée car les interprétations proposées sont essentiellement déterminées par l'intuition de chaque analyste.

Les épistémologues à l'instar Ernest Nagel, bien que souvent en désaccord avec Popper opposent à la psychanalyse sa difficulté à définir des critères de validation et soumettre ses théorèmes à un examen critique. C'est selon eux, le principal argument pour ne pas reconnaître la psychanalyse comme une discipline scientifique. Les cliniciens de la psychanalyse leur rétorquent légitimement que le vécu d'un être ne peut pas être compris par des tests empiriques. Il appartient à l'expérience intime du sujet. Il est impossible de tester, les affects, les fantasmes, ou les désirs d'un individu.

Quilliot (1994) s'interroge alors naturellement sur le principe de réfutabilité de Popper. Est-il une condition formelle de la reconnaissance scientifique d'un savoir ? Il s'interroge sur la pertinence du rejet de décennies d'observations cliniques. Ne sont-elles pas recevables simplement car elle ne poursuivent pas une logique hypothético-déductive ?

Cependant Popper (1934) était sans doute plus conciliant que ses successeurs et il admit cinq principes pour répondre aux objections de ses détracteurs :

- Il est possible de défendre une hypothèse fragilisée par une réfutation en lui ajoutant une hypothèse additionnelle qui devra pouvoir être elle-même réfutable indépendant de la première.
- Si par l'expérience, une théorie doit être remaniée, Popper concède que ce remaniement est souvent l'objet de choix arbitraire.
- Les faits ne peuvent pas accréditer une théorie par eux mêmes. Il est nécessaire de prendre une décision pour estimer un ensemble d'observations comme significatifs.
- Les grandes découvertes dans l'histoire n'ont pas nécessairement appliqué le principe de mise à l'épreuve. Seul le temps et l'évolution des techniques a permis par la suite de tester empiriquement ces observations. Nous pourrions prendre l'exemple des neurosciences aujourd'hui en capacité de confirmer ou d'infirmer certains théorèmes psychanalytiques.
- Il existe toujours dans toute théorie scientifique, un fond métaphysique qui conditionne l'appréhension de la réalité ce qui oriente la recherche et les postulats de recherches à tester.

La grande critique que l'on peut formuler à l'encontre de la théorie poppérienne de la création de connaissance scientifique est la non prise en compte du principe d'intelligibilité. Ce principe a toujours une valeur en soi pour évaluer un savoir, même dans les situations dans lesquelles il n'est pas assorti de tests empiriques.

L'une des conditions de validité de la théorie psychanalytique tant du point de vue de Popper que de nos contemporains est la possibilité de réfuter les interprétations proposées par l'analyste. Cette confirmation ou infirmation revient alors au patient.

L'interprétation fait référence à un élément de la vie intime du sujet dont il n'a pas réellement conscience. L'interprétation peut se référer à des éléments de vie du patient. Elle ne peut aucunement se rapporter à son entourage ou à son environnement. Seul le vécu du sujet peut être interprété par la psychanalyse. Aussi, Etchegoyen (2005) insiste sur le caractère

désintéressé de l'interprétation, faute de quoi il existe un risque important de tomber dans la suggestion voire la manipulation. Ainsi, rejoignant l'opinion de Löwenstein (1951), Etchegoyen (2005) considère que l'interprétation consiste pour l'analyste à fournir une explication destinée à aider son patient à approfondir sa connaissance de lui-même. L'interprétation permet donc à l'analysant de percevoir de nouvelles significations dans son vécu (Jasper, 1913).

En synthèse, l'interprétation peut donc se définir comme une information particulière transmise par l'analyste à son analysant qui lui offre de nouvelles significations de son vécu. Il accède ainsi à une meilleure compréhension de sa vie intime. Elle permet d'aller du « *contenu manifeste aux idées latentes* »⁹⁷. Néanmoins, les recherches de Alvarez Lince (1996) ont démontré que l'interprétation doit être considérée comme une hypothèse qui peut être réfutée librement par le sujet. Elle appartient au monde de l'intelligible c'est-à-dire des théories intimes au sujet et à leurs relations logiques (Popper, 1972). En ce sens, pour ne pas rompre avec le caractère scientifique de l'interprétation, l'analyste ne peut pas réfuter le refus du patient de l'interprétation qui lui est exposé. Il doit accepter ce refus, sous peine de donner à l'interprétation un caractère irréfutable, le coupant alors d'un raisonnement scientifique.

En ce sens, le critère de la validité scientifique de la technique psychanalytique réside en la capacité du patient à réfuter les interprétations proposées par son analyste. Il en ressort que la psychanalyse fonde sa démarche sur une approche épistémologique interprétativiste.

La littérature nous a permis de démontrer l'intérêt du recours à la psychanalyse dans l'étude des représentations. La psychanalyse en proposant à un patient une interprétation de ses représentations inconscientes qu'il est libre d'accepter ou de refuser, se positionne dans une démarche interprétativiste.

En ce sens, **cette recherche est donc menée selon une approche interprétativiste.**

⁹⁷ Ibid, p 308

1.3. LA RECONNAISSANCE DE LA SUBJECTIVITE DU PROPRIETAIRE-DIRIGEANT DANS L’ACTION

Notre positionnement épistémologique ne serait pas parfaitement clair si nous n’exposions pas la manière dont nous envisageons le sujet de notre étude : le propriétaire dirigeant. Il convient, désormais, de nous interroger sur la manière dont l’individu s’approprie la connaissance. D’orientation constructiviste, notre recherche ne peut pas faire l’économie de l’étude de la compréhension du sujet dans sa dynamique de construction de la connaissance.

Ainsi, après avoir rappelé les principales notions de l’individualisme méthodologique et de l’holisme nous allons analyser dans quelle mesure l’approche de Hayek s’avère précieuse pour cette recherche.

1.3.1. L’individualisme méthodologique et l’holisme : deux conceptions de l’action humaine

Nous rappellerons tout d’abord les principes fondateurs des approches holistiques (1.3.1.1.) avant de définir l’individualisme méthodologique (1.3.1.2.). Enfin, nous développerons les raisons qui nous ont poussé à opter pour une approche individualiste (1.3.1.3.).

1.3.1.1.L’approche holistique

Smuts (1926) définit l’holisme comme « *la tendance dans la nature à constituer des ensembles qui sont supérieurs à la somme de leurs parties, au travers de l’évolution créatrice*⁹⁸. » Ainsi à l’inverse de l’individualisme méthodologique, l’approche holistique considère que le tout est plus que l’agrégation des parties (Largeault, 1985).

Une fois l’épreuve de la définition de l’holisme éprouvée, il convient de rappeler le caractère hétérogène des approches holistiques. On distingue, en effet, le paradigme durkheimien et l’orientation bourdieusienne. Dans un souci de clarté de ces deux approches, nous nous proposons de reprendre les travaux de Magni-Berton (2008) et de les synthétiser dans le tableau qui suit.

⁹⁸ Smuts, J. C. (1961). Holism and evolution. 1926. *New York: Viking*, p 362.

**FIGURE 22. DIFFERENCES DES APPROCHES DURKHEIMIENNE ET
BOURDIEUSIENNE ADAPTEES DES TRAVAUX
DE MAGNI-BERTON (2008)**

Holisme durkheimien	Holisme bourdieusien
Les explications des comportements individuels et les explications de phénomènes résultant de l'agrégation des comportements individuels diffèrent nomologiquement.	Les comportements individuels sont conçus comme des phénomènes sociaux.
Les caractéristiques et l'identité des individus ne sont pas pris en considération dans l'explication.	Les comportements individuels et les phénomènes qui résultent de l'agrégation de comportements individuels s'expliquent de la même façon par d'autres phénomènes sociaux.
Les régularités sociologiques ne correspondent pas à des régularités psychologiques.	Les régularités psychologiques s'expliquent, en grande partie, par des variables macrosociologiques.

L'approche du holisme telle que développée par Durkheim, considère comme primordial de ne pas assigner aux phénomènes agrégés et aux phénomènes individuels, les mêmes propriétés. Même si les phénomènes agrégés peuvent être expliqués partiellement par les actions individuelles, il est nécessaire d'appréhender les lois sociologiques distinctement des lois psychologiques. Pour exposer sa pensée, Durkheim (1897) prend appui sur l'exemple de suicide. Il explique qu'il n'est pas nécessaire de connaître les motivations individuelles pour expliquer le taux de suicide. Pour lui, l'approche psychologique conduit nécessairement à des explications différentes en fonction des individus, tandis que l'approche sociologique permet de considérer un phénomène par des explications empruntées de régularités. Il convient donc de marquer une nette distinction entre les explications des phénomènes individuels et celles qui se concentrent sur les phénomènes macro-sociaux.

Au premier abord, l'holisme bourdieusien, semble moins radical que l'approche de Durkheim. Bourdieu (1992) refuse l'idée que les phénomènes sociaux et les phénomènes individuels soient deux niveaux d'analyses différents. Dans cette perspective, les comportements individuels sont alors considérés comme des phénomènes sociaux. Ainsi, les motivations et les comportements des individus sont déterminés par des phénomènes sociaux. Le goût, par exemple, pourrait ainsi s'expliquer par l'origine sociale ou par la culture de la société dans laquelle l'individu évolue.

Dans ces deux approches, la socialisation est considérée comme déterminante dans la formation de l'individu. En effet, elles considèrent que l'individu est le produit d'une culture, d'une éducation, d'une manière de penser, qui ne sont pas le résultat de sa propre volonté mais des usages et des normes de la société dans laquelle il vit. Dans cette perspective, pour être parfaitement intégré, il est dans l'obligation de se conformer aux codes de cette société ou de ce groupe social. Il n'a pas d'influence sur la société et ne peut donc pas la transformer. Il n'est pas considéré comme un acteur mais comme un agent.

Dans les approches holistiques, l'individu n'a pas d'influences sur la société. Il est seulement conditionné par le fait social. Néanmoins, à partir de son expérience et son vécu, un individu semble en capacité de prendre des décisions qui peuvent influencer un groupe ou une société. En ce sens, il convient désormais de mieux comprendre l'individualisme méthodologique.

1.3.1.2.L'individualisme méthodologique

Valade (2012), en citant *Le Dictionnaire de l'Académie Française*, définit l'individualisme comme « *un sentiment réfléchi et paisible qui dispose chaque citoyen à s'isoler de la masse de ses semblables et à se retirer à l'écart avec sa famille et ses amis ; de telle sorte que, après s'être ainsi créé une petite société à son usage, il abandonne volontiers la grande société à elle-même* »⁹⁹. De cette définition, on peut entendre que pour étudier un phénomène social, il est primordial de reconstruire les motivations des individus (Boudon, 1986, 1988). Le phénomène apparaît alors comme une agrégation des comportements individuels qui sont l'expression des motivations individuelles. En d'autres termes, la somme des actions individuelles conditionne le fonctionnement d'une société (Weber, 1922).

En revanche, **l'individualisme méthodologique**, à l'inverse de l'individualisme atomiste, **considère que l'individu est toujours dans l'obligation de s'insérer dans une société, génératrice de contraintes et d'obligations et dans laquelle il agit**. Cependant une question reste entière : Ces actions sont-elles la conséquence de décisions rationnelles des individus ?

A cette question, l'individualisme méthodologique considère que l'individu est un être rationnel. Bien que soumis à l'influence de la société dans son ensemble, il reste toujours, in fine, le décideur des actions qu'il considère devoir mener. L'individualisme méthodologique ne rejette pas totalement l'influence des actions collectives en considérant que l'individu agit en connexion avec son milieu. Cependant le positionnement individualiste envisage néanmoins que la société est façonnée par l'agrégation des actions individuelles. En réalité, l'individu n'est pas influencé par la société dans son ensemble, mais par un groupe social avec lequel il est en relation. En d'autres termes, l'individualisme méthodologique considère que l'individu agit de manière rationnelle, en gérant ses propres intérêts en fonction des relations qu'il initie au sein d'un groupe. Ce n'est pas le groupe social dans son ensemble qui influence l'individu mais les membres du groupe. Cela implique donc que le fonctionnement du groupe, son identité, sa culture, son éthique ou ses valeurs peuvent être facilement laissés pour compte puisque toujours étudiés sous le prisme des individualités.

⁹⁹ VALADE, B. (2012). 3-De l'explication dans les sciences sociales : holisme et individualisme. In *Epistémologie des sciences sociales*. Presses Universitaires de France, p 373.

Le paradigme de l'individualisme méthodologique a considéré le sujet comme étant rationnel jusqu'à la fameuse critique de la rationalité et de la tendance objectiviste des sciences sociales exposée par Frederich Hayek. Hayek (1953) va reprendre la distinction qu'il faut envisager entre les sciences de la nature et les sciences sociales. Il qualifie les sciences de la nature d'objectives tandis que les sciences sociales sont pour lui « subjectives », car les faits sociaux sont aussi composés par des représentations, d'opinions individuelles et de perceptions individuelles. Les individus opèrent donc des choix en étant particulièrement marqués par cet ensemble subjectif que sont les phénomènes mentaux. En effet selon lui, les connaissances sont influencées par les perceptions des individus, elles-mêmes conditionnées par les expériences intimes, et donc spécifiques des individus. En ce sens, tout choix devient alors empreint de subjectivité. Hayek développera cette approche au cas de la fixation des prix. Il ne considère pas la qualité de la chose en elle-même, mais la perception que les consommateurs développent du produit. En ce sens, il rejoint Carl Menger (1871) qui a démontré que la valeur est entièrement subjective.

Ainsi pour comprendre un phénomène social, il est essentiel de s'attacher à la compréhension des motivations des individus. Les actions individuelles, si elles se veulent mener dans l'intérêt des individus sont pourtant le fruit de la subjectivité propre aux individus. **Dans cette perspective, notre recherche s'inscrit dans le paradigme de l'individualisme méthodologique.**

2. METHODOLOGIE GENERALE DE LA RECHERCHE

2.1. UNE APPROCHE QUALITATIVE

2.1.1. Distinction et définition des approches qualitatives et quantitatives

Une recherche qualitative vise à la compréhension de la manière dont les acteurs agissent. Pour cela elle se fonde sur les discours des répondants et accorde une place importante à leurs expériences, leurs ressentis, leurs émotions et les interactions avec leur milieu. Elle opte ainsi pour une démarche compréhensive. Une telle démarche oblige le chercheur à mener une analyse. Dumez (2016) considère qu'une recherche qualitative ne peut pas faire l'économie de l'analyse des discours des répondants, de leurs interactions et de la signification de ces discours tant du point de vue des acteurs que de celui du chercheur. En ce sens, cette approche encourage le chercheur à narrer les répondants tout autant qu'elle oblige à une analyse théorique et personnelle de ces récits. De cette confrontation des récits collectés et des analyses du chercheurs, naissent des résultats qui peuvent aller jusqu'à l'émergence de nouveaux concepts et de nouvelles théories.

Une recherche quantitative vise à mesurer et à évaluer un phénomène sur lequel le chercheur est en capacité de mettre en évidence les variables à utiliser. Cette approche cherche à découvrir des relations de causalités entre les variables et à observer quelles sont les conséquences d'une modification de l'environnement sur un certain nombre de variables prédéterminées. Elle se base généralement sur l'établissement d'hypothèses que le chercheur est amené à confirmer ou infirmer.

Pour étudier les représentations de la réussite des propriétaires dirigeants, ces deux approches peuvent être mobilisées. Il nous revient d'expliquer quelle approche nous avons retenu.

2.1.2. Le choix d'une approche qualitative

Notre recherche tente de mieux comprendre l'influence de la trajectoire de vie du propriétaire dirigeant sur la représentation de son rapport à la réussite et de sa relation à l'entreprise.

En suivant l'exemple de Saint Pierre et Cadieux (2012), nous aurions pu définir des variables de performances des entreprises et les comparer au désir de réussite des entrepreneurs. Cette voie nous aurait conduit à adopter une démarche quantitative, qui aurait pu être intéressante. Cependant, les critiques de la littérature sur notre thème de recherche nous indiquent qu'une approche qualitative pourrait s'avérer plus pertinente pour répondre à notre problématique. En effet, une approche quantitative aurait supposé l'administration d'une centaine de questionnaires envoyés par mails ou par courriers à des propriétaires dirigeants.

Une telle approche aurait été critiquable pour au moins deux raisons :

- **La collecte de données** n'aurait pas pu parfaitement rendre compte de la personnalité des propriétaires dirigeants, de leurs expériences, de leurs histoires de vie et de leurs représentations intimes, de leur réussite. L'envoi de questionnaires très standardisés ne peut pas favoriser un discours personnel qui peut s'avérer d'une grande richesse dans la compréhension du phénomène. De plus, ce type de questionnaire n'incite pas à la libre expression des répondants car il ne retient que certains éléments du phénomène. Le matériau récolté peut alors présenter le risque de ne pas être assez riche car les répondants pourraient être tentés de se confier à minima.
-
- **Un possible manque de profondeur des données à analyser** peut naître à la suite de la prédétermination de variables. En effet, il a été relevé dans la littérature que les entrepreneurs dont les propriétaires dirigeants, disposent d'une personnalité complexe (Schmitt, 2015). De ce fait, une approche quantitative peut contribuer à certaines réductions dans l'étude des représentations de la réussite par les propriétaires dirigeants, en ne retenant que les variables qui sont mesurables et en laissant de côté les autres éléments du phénomène à étudier.

L'approche qualitative favorise une démarche compréhensive d'un phénomène en permettant aux répondants de s'exprimer librement. L'approche qualitative permet l'émergence de connaissances valables (Ghiglione, Blanchet, 1991). Elle permet de saisir derrière les discours, des indices qui illustrent toute la subjectivité des acteurs et ainsi incluent une part psychique inconsciente difficilement quantifiable.

Pour ces raisons, notre recherche est conduite selon **une approche qualitative**.

2.2. DESIGN GENERAL DE LA RECHERCHE

Il convient de rappeler désormais quelles sont les techniques de collectes de données dans une recherche qualitative. Les données peuvent être collectées par l'observation ou par des entretiens. Nous avons eu recours à ces deux techniques pour mener notre recherche.

2.2.1. L'observation

L'observation est une technique de collecte de données, largement utilisée dans la recherche en sciences de gestion (2.2.1.1.). Nous exposerons ensuite l'intérêt du recours à l'observation de le cadre de notre recherche (2.2.1.2.).

2.2.1.1. Définition et intérêts de l'observation

L'observation peut se définir comme une technique de collecte de données visibles et audibles (Gavard-Perret et al., 2013). Il s'agit, pour le chercheur, de s'immerger dans son terrain de recherche dans le but de décrire et de comprendre le phénomène étudié. Il existe deux types d'observations :

- **L'observation participante** : le chercheur s'immerge et agit dans une organisation comme n'importe lequel de ses membres. Il alterne entre la prise de notes et les phases d'observations.
- **L'observation non participante** : bien que présent au sein de son terrain de recherche, le chercheur reste en retrait et n'intervient pas dans les activités de l'organisation.

L'observation peut être utilisée pour atteindre des objectifs différents et elle est usitée, tant dans les recherches quantitatives que qualitatives. Dans une approche qualitative, elle peut notamment permettre de :

- **Produire de nouvelles hypothèses :** En suivant un raisonnement abductif, l'observation alliée à un travail théorique peut permettre la formalisation de nouvelles hypothèses de recherche (David, 2000). Les va et viens entre la littérature et les observations de terrain permettent dans ce cas de développer de nouveaux concepts.
- **Approfondir la collecte de données primaires :** dans ce cas, cela permet d'approfondir le discours des répondants. Il est possible qu'ils n'aient pas conscience de certains des éléments du phénomène. L'observation est alors utilisée en complément d'entretiens en face à face, pour détecter des éléments implicites et non mises en mots par les répondants.
- **Contextualiser des données subjectives :** Les données subjectives n'acquièrent une validité qu'à partir du moment où les faits relevés sont resitués dans leurs contextes. L'observation peut permettre de mieux comprendre le contexte dans lequel les faits ont été relevés. Elle permet d'agrémenter de nombreux éléments dans une étude de cas (Yin, 1993).
- **Mieux comprendre et mieux décrire un phénomène mal connu :** l'observation permet d'observer un phénomène dans son contexte naturel. Cela peut conduire à la reconnaissance d'éléments délaissés par les théories existantes.

Après avoir rappelé l'intérêt de l'utilisation de l'observation, il est nécessaire que nous développiions de quelle manière nous y avons eu recours dans notre recherche.

2.2.1.2. *Le recours de l'observation dans notre recherche*

Dans nos expériences professionnelles, nous avons été amenés à rencontrer de très nombreux propriétaires dirigeants. Notre thème de recherche a émergé au fur et à mesure des nombreuses discussions, observations, interrogations qu'ont permis ces rencontres. Nous avons toujours occupé une fonction de conseil auprès de ces entrepreneurs.

Cela implique que nous n'étions pas membres de leurs organisations. Pourtant au sens de Freeman (1984), notre position pouvait être assimilée à celle d'une partie prenante, d'autant plus que nos fonctions nous ont bien souvent conduit à nous intéresser à la stratégie de ces organisations. Néanmoins nous ne sommes pas intervenus quotidiennement dans les organisations sujettes à nos observations. **En ce sens, nous estimons avoir mené une observation non-participante qui nous a permis formaliser des interrogations et des hypothèses sur l'influence de la trajectoire de vie du propriétaire dirigeant sur la représentation de son rapport à l'entreprise et à sa relation à la réussite.** Cette thèse nous a permis ensuite, de comparer nos observations à la littérature mais la démarche demeurait incomplète. Il nous fallait encore mener des entretiens avec les propriétaires dirigeants pour répondre à notre problématique de recherche

2.2.2. **L'entretien**

Ces années d'observations et l'étude de la littérature ne peuvent pas parfaitement répondre aux multiples interrogations nées de cette problématique. Il est nécessaire de rencontrer et de s'entretenir avec les propriétaires dirigeants pour être en mesure de comprendre et répondre à la problématique de de cette recherche.

Après avoir rappelé ce qu'est un entretien (3.2.2.1.), nous exposerons de quelle manière nous avons procédé pour les mener (3.2.2.2.).

2.2.2.1. *Définition des différents types d'entretiens*

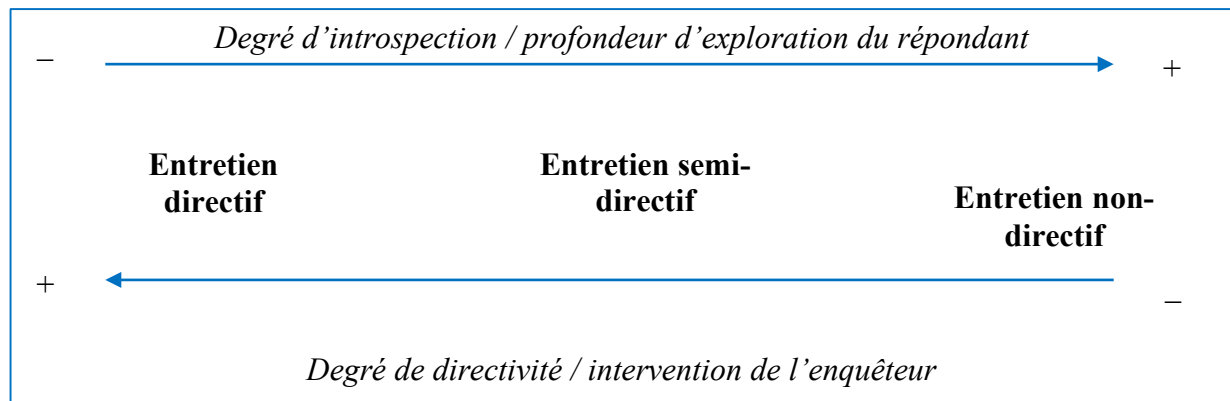
Un entretien peut se définir comme une rencontre qui donne lieu à des échanges verbaux. Les données sont des coproductions des répondants et des émanations des représentations stockées en mémoire qui sont reconstruites par la verbalisation (Gavard-Perret et al., 2013). Un entretien peut être mené auprès d'une personne ou d'un groupe de personnes.

2.2.2.1.1. L'entretien individuel

L'entretien individuel est particulièrement recommandé pour la compréhension et la découverte de phénomènes complexes qui influencent les individus et touchent leur intimité. Ce type d'entretien permet de comprendre les processus individuels. Il peut être mené selon trois modalités qui conditionnent les relations et les interactions entre le chercheur et le répondant. Chacun de ces types d'entretiens se qualifie en fonction du degré d'intervention de l'enquêteur et des capacités introspectives des personnes interrogées.

FIGURE 23. DEGRES D'EXPLORATION ET D'INTERVENTION

(GAVARD-PERRET ET AL., 2013 : 110)



L'entretien non directif se caractérise par la non intervention du chercheur. En effet, ce dernier définit un thème général et il laisse le répondant se confier à sa guise. Il est similaire à un entretien clinique. Par la bienveillance du chercheur, la personne interrogée doit pouvoir se confier sur ses émotions, ses sentiments et ses raisonnements. Cet entretien incite à l'introspection et à la richesse des informations collectées. Cela explique sa durée généralement longue qui peut atteindre jusqu'à trois ou quatre heures.

L'entretien semi-directif permet au chercheur de définir un ensemble de thèmes à aborder avec les personnes qu'il interroge. Préalablement à l'entretien, le chercheur aura pris soin de concevoir un guide d'entretien. Les questions peuvent être abordées dans un ordre différent selon les personnes interrogées. L'enquêteur peut rebondir sur les réponses qui lui sont faites, pour approfondir un aspect du récit. Il doit cultiver l'empathie pour permettre aux personnes rencontrées de se confier sincèrement. L'entretien semi-directif peut être centré sur

la personne ou le créatif. La durée de cet entretien peut être comprise entre trente minutes et deux heures.

L'entretien directif, quant à lui, n'autorise aucune liberté tant pour le chercheur que pour la personne interrogée. Un guide d'entretien définit par avance les questions à poser et l'ordre dans lequel elles doivent advenir. Le chercheur demeure alors très interventionniste pour s'assurer que l'enquêté réponde dans le cadre défini par la question posée. Si cet entretien comporte essentiellement des questions fermées, il peut se rapprocher d'un questionnaire. Il est généralement d'une durée plus courte que l'entretien non directif ou que l'entretien semi-directif.

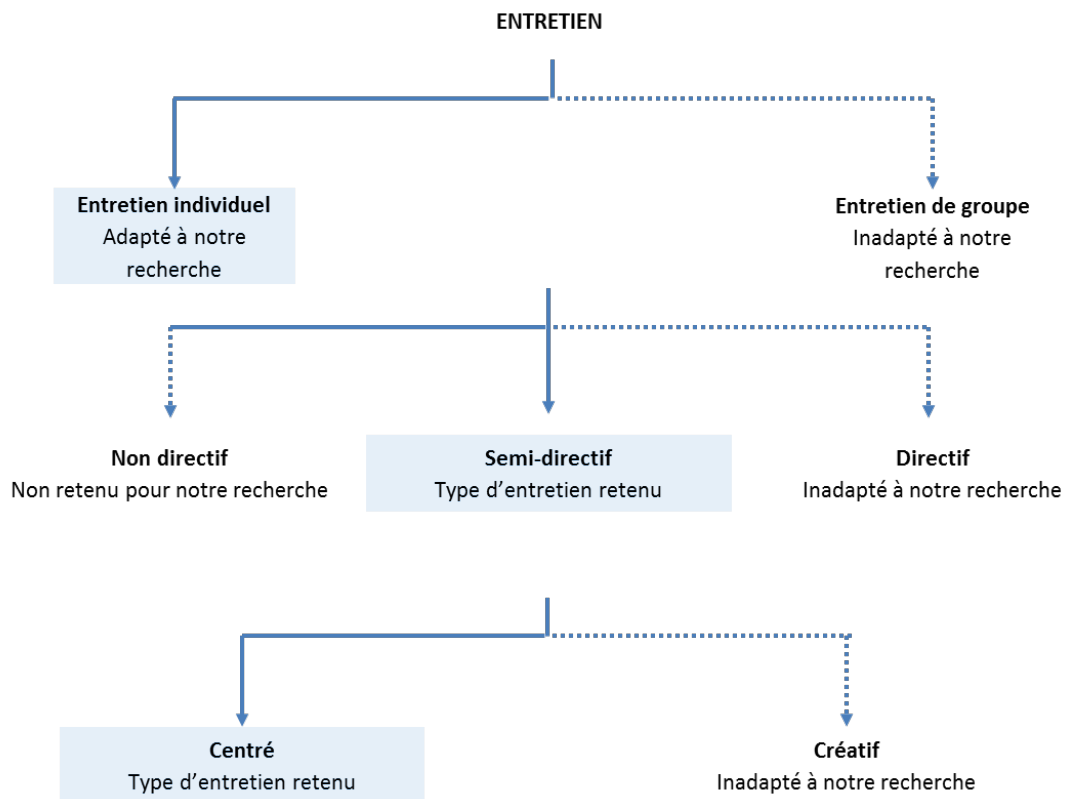
2.2.2.1.2. *L'entretien de groupe*

Essentiellement issu des travaux de Lewin (1952) sur la dynamique des groupes restreints, cet entretien permet de réunir plusieurs personnes pour analyser les interactions qui se mettent en place entre elles. Il ne permet pas les confessions intimes, mais il est une méthode privilégiée pour comprendre la manière dont un groupe de personnes fonctionne dans un contexte particulier et défini.

Après avoir rappelé, les différents entretiens que le chercheur a à sa disposition, il convient de clarifier de quelle manière nous avons opéré pour interroger les propriétaires dirigeants.

2.2.2.2. Le type d'entretien retenu pour notre recherche

FIGURE 24. TYPE D'ENTRETIEN RETENU POUR NOTRE RECHERCHE



Cette recherche doit permettre de mieux comprendre les représentations de la réussite des propriétaires dirigeants mais aussi de mieux cerner leurs personnalités. En ce sens, nous devons opter pour un type d'entretien qui favorise les confidences intimes et très personnelles. Pour cette raison, nous avons eu recours à des **entretiens individuels**.

Ces entretiens doivent permettre de favoriser la libre expression des répondants. Nous ne pouvons pas conduire nos entretiens de manière directive. De même, nous souhaitons être sûr de pouvoir aborder un certain nombre de thèmes qui font échos à nos observations préliminaires et à la littérature. Il n'est pas certain que l'adoption d'entretiens non directifs nous auraient permis d'aborder l'ensemble des thèmes recensés dans nos observations préliminaires et dans la littérature. Nous avons donc préféré opter pour des **entretiens semi-directifs**. Enfin nos entretiens sont **centrés** sur les personnes et ne sont pas uniquement focalisés sur notre problématique.

2.2.3. Constitution de l'échantillon

Tout d'abord, il convient de nous interroger sur les personnes que nous devons questionner pour collecter des données pertinentes, puis de nous demander de quelle manière nous devons opérer.

2.2.3.1. La justification du terrain de recherche

Dans le but fixé dans notre étude, à savoir mieux comprendre l'identité des dirigeants, leur représentation de la réussite et de leur rapport à l'entreprise, nous souhaitons être en mesure d'aborder tant les dimensions conscientes, qu'inconscientes. S'il est déjà compliqué d'analyser les dynamiques inconscientes chez un individu, ce travail est d'autant plus ardu lorsqu'il s'agit de l'envisager pour un groupe d'individus. Sur ce point, **la typologie des propriétaires-dirigeants de PME, nous paraît être la plus accessible**. En effet, elle nous permettra de recueillir un discours matérialisant une identité propre au répondant et illustrant ses perceptions personnelles. A l'inverse, interroger des entrepreneurs exerçant leurs activités en présence de plusieurs associés, ne nous semble pas indiqué dans le cadre de notre recherche. Le risque peut être de recueillir des discours et des perceptions largement influencés par un discours groupal, selon un phénomène contagion similaire aux explications formulées par Kets de Vries (2004). C'est bien l'individu entrepreneur, dans toute sa singularité qui nous intéresse ici.

De même, en reprenant la définition de Fayolle et Verstraete (2005) les dirigeants salariés qui impulsent une dynamique à une organisation, sont considérés comme des entrepreneurs. Cependant n'étant pas propriétaires de l'organisation qu'ils dirigent, il nous semble que les enjeux et les perceptions de ces individus dans leurs rapports à leurs projets entrepreneuriaux ne sont pas de la même nature que celles des entrepreneurs propriétaires. D'ailleurs la littérature opère une nette distinction entre les dirigeants salariés et les dirigeants propriétaires. Elle assimile plus volontiers cette catégorie d'entrepreneurs à des managers. Cette distinction semble légitime.

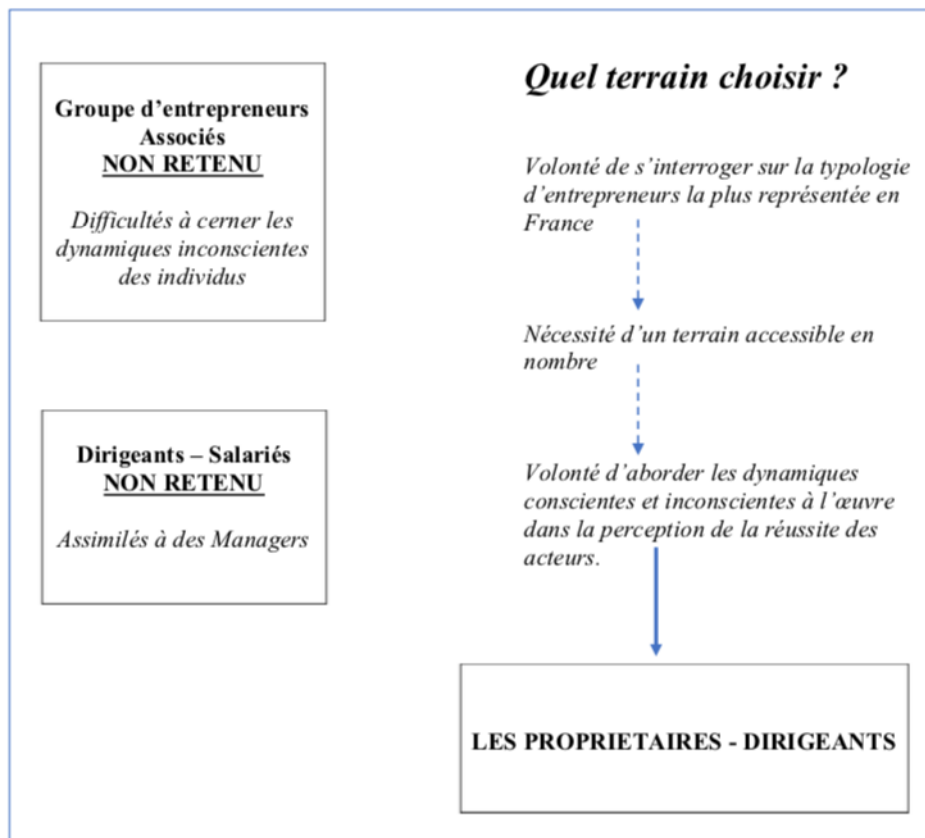
Cette recherche vise non seulement à comprendre les représentations des propriétaires dirigeants dans leurs rapports à l'entreprise mais aussi dans leur relation à la réussite. Une étude INSEE de 2017 démontre que le taux de pérennité à cinq ans est de 70% pour les sociétés et de 50% pour les entreprises individuelles. Il est aussi plus important pour les sociétés dotées d'un capital de plus de 40 000 euros dont le créateur possède un diplôme supérieur au bac et ayant une expérience de son métier.

Compte tenu de ces éléments, **nous considérons qu'il existe une présomption de réussite pour les sociétés existant depuis plus de trois ans.** Il convient donc dans une recherche qui s'intéresse à la représentation de la réussite entrepreneurs, d'**interroger des personnes qui dirigent des sociétés d'une ancienneté supérieures ou égales à trois ans.** Ceci explique la raison pour laquelle nos travaux doivent **se focaliser sur les propriétaires dirigeants et non sur les entrepreneurs créateurs.**

Enfin il se pose à nous la problématique de l'accessibilité à notre objet de recherche. Une étude de l'INSEE publiée en 2015 fait état du poids des PME et des TPE dans l'économie française. Ces dernières représentent 99,8% de l'ensemble des entreprises en France. Choisir les propriétaires dirigeants de PME, nous permet de nous assurer un terrain de recherche accessible et sur lequel les recherches ne sont pas encore très nombreuses, paradoxalement.

L'élaboration du choix de notre terrain peut se résumer de la façon suivante :

FIGURE 25. CHOIX DU TERRAIN



2.2.3.2. *Détermination de la taille de l'échantillon par saturation*

Une recherche qualitative, bien que ne pouvant égaler la représentativité des échantillons des études quantitatives, se doit d'apporter des garanties sur la qualité et la quantité des personnes interrogées. En la matière, la valeur d'un échantillon est obtenue par *saturation*.

Au début d'une démarche qualitative de recherche, chaque personne rencontrée expose ses problématiques, ses réflexions ou dans notre cas, ses perceptions. Cela ne manque pas d'étayer le cheminement du chercheur. Il convient alors de construire un guide d'entretien qui se base sur un ensemble de rencontres informelles. Il est amené à évoluer ensuite au gré des éléments inédits exposés par les répondants. Au fil de la recherche, les personnes interrogées exposent des éléments, des phénomènes ou des données qui paraissent de moins en moins inconnus pour le chercheur, qui observera avoir recueilli des récits similaires dans ses précédents entretiens. Lorsque le chercheur considère que les nouveaux entretiens ne lui apportent aucuns éléments nouveaux et qui lui laissent le sentiment d'une certaine forme de redondance, alors le seuil de saturation est atteint. A partir de ce moment, tout entretien additionnel devient inutile car il ne lui fournira aucune information nouvelle.

2.2.3.3. *Taille et représentativité de l'échantillon de notre recherche*

Dans le cas de notre recherche, nous avons noté que le seuil de saturation a été atteint au bout d'une quarantaine d'entretien. Nous avons néanmoins interrogé huit personnes supplémentaires pour confirmer notre ressenti. Ces huit entretiens supplémentaires ne nous ont pas permis d'obtenir de nouveaux éléments. Ainsi, ils ont confirmé la saturation de notre échantillon.

Nous avons donc réalisé **44 entretiens semi-directifs centrés**. Nous nous sommes exclusivement intéressés à des propriétaires dirigeants c'est-à-dire des entrepreneurs disposant à la fois de la majorité des titres de leur société et du pouvoir de direction.

Après avoir déterminé la taille de notre échantillon par saturation, il convient de nous intéresser à sa représentativité. Si nous avons choisi dans notre étude de nous intéresser exclusivement aux propriétaires dirigeants, nous devons néanmoins tenter de favoriser la plus grande diversité possible des répondants. C'est la raison pour laquelle, nous avons interrogé des entrepreneurs (à la fois propriétaires et dirigeants de leur organisation) appartenant à des secteurs d'activités très divers. La structure de notre échantillon est résumée dans le tableau suivant :

**FIGURE 26. DIVERSITE DES SECTEURS D'ACTIVITES DES
PROPRIETAIRES DIRIGEANTS INTERROGES**

Numéro Entretien	Activité principale	Classification activité
1	Courtier en prêt immobilier	Services aux particuliers
2	Rénovation – Bâtiment	Artisan
3	Rénovation – Bâtiment	Artisan
4	Conseils aux entreprises	Services aux entreprises
5	Cave à Vins	Commerce - Distribution
6	Restauration	Commerce - Distribution
7	Conseils aux entreprises	Services aux Entreprises
8	Loisirs – Salle de Sports Aquatiques	Services Aux Particuliers
9	Implantation de supports publicitaires	Services aux entreprises
10	Création de logiciels professionnels	Services aux entreprises
11	Négoce de mobiliers de bureaux	Commerce - Distribution
12	Négoce en charcuterie	Commerce - Distribution
13	Négoce Carrelage	Commerce - Distribution
14	Conseils en communication d'entreprise	Services aux entreprises
15	Restauration	Commerce - Distribution
16	Camping	Commerce – Distribution Services aux particuliers
17	Restauration	Commerce - Distribution

Numéro Entretien	Activité principale	Classification activité
18	Carrosserie	Commerce - Distribution
19	Amélioration de l'habitat – fabrication de produits isolants	Industrie Commerce - Distribution
20	Mécanique industrielle	Industrie
21	Déménagements	Services Aux Particuliers
22	Construction Navale	Industrie
23	Parc de jeux	Services aux particuliers
24	Conseils aux entreprises	Services aux entreprises
25	Source d'eau minérale	Industrie Commerce - Distribution
26	Restauration	Commerce - Distribution
27	Activités Sportives	Services aux particuliers
28	Agent Immobilier	Services aux particuliers
29	Agent Général d'Assurance	Services aux particuliers Services aux entreprises
30	Start up	Services aux entreprises
31	Conseils aux entreprises	Services aux entreprises
32	Prestations de Services Viticoles	Services aux entreprises
33	Rénovation de l'habitat	Artisan - Bâtiment
34	Imprimerie Numérique	Services aux entreprises
35	Rénovation de l'Habitat	Artisan
36	Conseils en communication	Services aux entreprises

Numéro Entretien	Activité principale	Classification activité
37	Traiteur	Services aux particuliers Services aux entreprises
38	Sécurité - Surveillance	Services aux entreprises
39	Rénovation de l'habitat	Artisan
40	Rénovation de l'habitat	Artisan
41	Coiffure	Artisan
42	Conseils en formation	Services aux entreprises
43	Conseils aux entreprises	Services aux entreprises
44	Conseils aux entreprises	Services aux entreprises

2.2.3.4. *Méthode suivie pour identifier des propriétaires dirigeants à interroger*

Notre activité de conseil en financement nous a permis de développer au fil des années un portefeuille d'une centaine d'entreprises. Ces entreprises ont chacune leurs caractéristiques, leurs histoires et leurs fonctionnements. Ainsi, elles ne sont pas toutes dirigées par une personne qualifiable de propriétaire dirigeant. Nous nous sommes donc appuyés sur le portefeuille clients de notre cabinet de conseil en financement pour mener cette recherche.

Premièrement, nous nous sommes attachés à distinguer les entreprises dirigées par leur propriétaire. Nous en avons identifié 67.

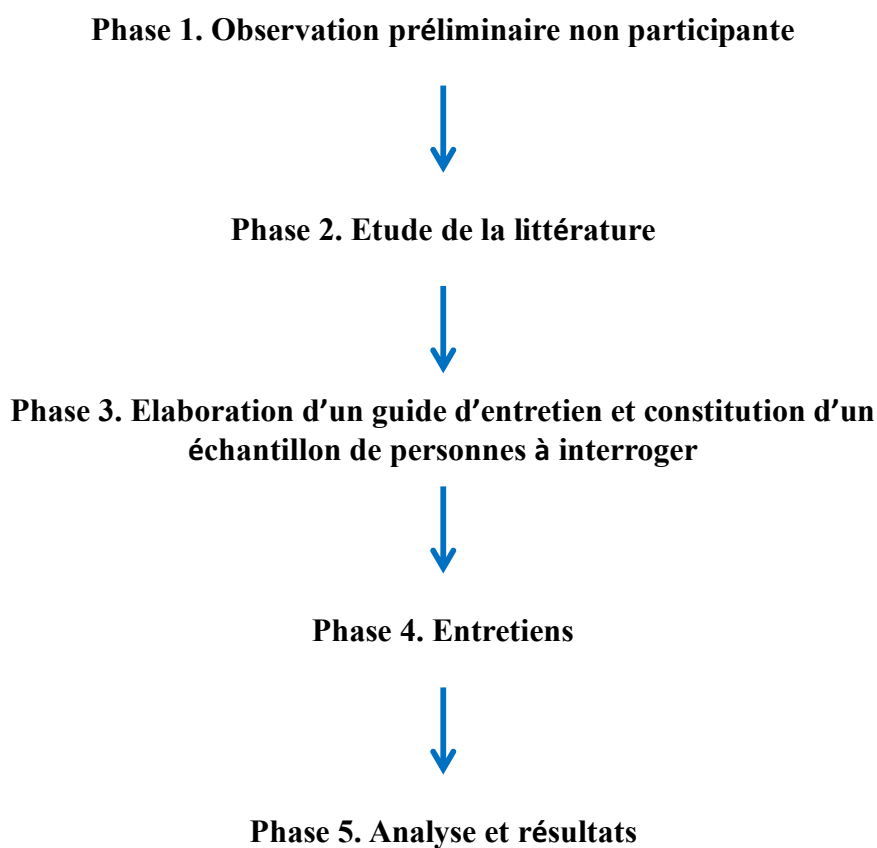
Nous avons ensuite pris contact par téléphone avec chacun des dirigeants de ces entreprises dans le but de convenir d'une date d'entretien en face à face. Ces appels téléphoniques nous ont permis de recueillir l'accord des futurs répondants pour participer à notre recherche et répondre à nos questions. Pour une grande majorité, ces entretiens se sont déroulés dans l'enceinte de ses entreprises.

Enfin, nous avons procédé à ces entretiens en prenant soin de ne jamais orienter les réponses des répondants. Nous avons très régulièrement posé des questions de relances pour permettre aux répondants de préciser leurs pensées.

2.2.3.5. Synthèse des grandes étapes de notre recherche

Notre recherche a été conduite en plusieurs étapes que nous pouvons synthétiser par le schéma suivant :

FIGURE 27. LES ETAPES DE LA RECHERCHE



Nos observations préliminaires nous ont permis de formaliser un certain nombre d'éléments caractéristiques de la personnalité des propriétaires-dirigeants. Nous avons ensuite entrepris une revue de la littérature pour comprendre de quelle manière nos observations pouvaient s'avérer pertinentes ou pas pour notre recherche, mais aussi pour développer une connaissance plus approfondie de notre thème de recherche. Cela nous a conduit à élaborer une grille d'entretien et à construire un échantillon de personnes à interroger. Nous avons enfin procédé à ces entretiens en face à face puis analyser les résultats obtenus.

Ces différentes étapes nous ont conduit à adopter tour à tour des raisonnements différents. Il nous revient désormais de relater les types de raisonnements que nous avons été amené à suivre pour le bon déroulement de cette recherche.

2.3. UN RAISONNEMENT POLYMORPHE PAR BOUCLE RECURSIVE

A présent, il convient de décrire le raisonnement que nous avons adopté pour réaliser notre recherche. En réalité, cette recherche a été menée en suivant plusieurs raisonnements habituellement opposés et que nous pensons, au contraire, éminemment complémentaires. Pour ce faire, ce processus suit l'approche par boucle récursive proposée par David et al. (2000).

Dans l'objectif d'être le plus clair possible dans le raisonnement que nous avons suivi, nous nous proposons tout d'abord de rappeler le fonctionnement d'une logique par boucle récursive (2.4.1). Dans un deuxième temps, nous présenterons précisément et pour chaque étape de notre recherche, le raisonnement que nous avons adopté (2.4.2).

2.3.1. Rappels sur le raisonnement par boucle récursive

2.3.1.1. Les différents raisonnements et leur articulation au sein de la boucle récursive

Un raisonnement par boucle récursive peut se définir par une recherche qui emprunte successivement les logiques abductives, déductives puis inductives. Il convient de rappeler la manière dont fonctionne chacun de ces raisonnements.

Une logique déductive consiste à tirer une conséquence à partir d'une règle générale et d'une observation empirique. Ce raisonnement se matérialise par l'émission d'une ou plusieurs hypothèses dont le chercheur va vérifier le degré de véracité après avoir collecté des données. Dans cette logique, le chercheur considèrera que si les hypothèses initialement

élaborées sont vérifiées alors les conclusions auxquelles elles conduisent sont admises (Charreire, Durieux, 1999).

Ensuite, un raisonnement inductif repose sur la découverte d'une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie. En ce sens, il consiste à formuler des hypothèses tirées de l'observation de l'objet de recherche. L'induction permet de généraliser des éléments particuliers observés (Charreire, Durieux, 1999).

Enfin, l'abduction permet de générer une observation empirique qui rattache une règle générale à une conséquence (David, 1999). L'abduction se caractérise par des résultats permettant de mieux expliquer ou de mieux comprendre un phénomène, et qui devront être testés de nouveaux ensuite pour tendre vers la règle.

Finalement, on peut retenir la définition de Koenig pour qui « *L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* »¹⁰⁵.

Il est donc compréhensible que chacune de ces logiques joue un rôle particulier dans la poursuite d'un raisonnement par boucle récursive. En effet, l'abduction permet de construire des hypothèses, la déduction d'engendrer des conséquences et l'induction de déterminer des règles générales.

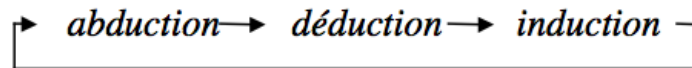
David (1999) propose une articulation de la boucle récursive selon les modalités suivantes :

- **1^{ère} étape** : Un raisonnement abductif va être déployé pour construire une hypothèse qui vise à expliquer les données issues de l'observation et qui sont sujets à questionnements.
- **2^{ème} étape** : Une logique déductive va permettre l'exploration des conséquences possibles de l'hypothèse formulée par abduction.
- **3^{ème} étape** : L'induction permet de confirmer ou d'infirmer les règles mobilisées et de donner un caractère généralisable aux résultats de la recherche.
- **4^{ème} étape** : Si les règles sont infirmées alors il conviendra de formuler de nouvelles hypothèses par abduction. Le cycle devra ainsi reprendre jusqu'à ce qu'une règle puisse être confirmée en fin de cycle.

¹⁰⁵Koenig, G. (1993). *Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles*, Revue des Sciences des Ressources Humaines, (9), p.7

Ainsi, Peirce cité par David (1999) considère que « *l'objectivité* » peut être conçue comme une « *fin idéale d'un processus récursif de type* »¹⁰⁶ :

FIGURE 28. RAISONNEMENT EN BOUCLE RECURSIVE



La mise en œuvre d'un raisonnement par boucle récursive nous semble cependant, ne pas pouvoir faire fit d'un certain nombre de précautions.

2.3.1.2. Des précautions à opérer dans la mise en œuvre d'un raisonnement par boucle récursive

Le point de départ d'un raisonnement de ce type consiste en la formulation d'hypothèses par abduction. Comme dans tout processus, cette première étape est capitale car elle conditionne la suite du raisonnement. Nous nous sommes interrogés sur les conditions à remplir, pour formuler une hypothèse recevable dans un raisonnement abductif.

David (1999) considère que les questionnements du chercheur peuvent provenir soit de l'observation directe ou être appréhender à partir d'autres recherches existantes. Il en ressort, selon lui, que les hypothèses formulées peuvent être soit le fruit de l'esprit du chercheur d'une part, ou le résultat d'interprétations déjà connues, d'autre part.

Il convient, ensuite dans une deuxième étape, d'explorer les conséquences possibles des hypothèses formulées. David (1999) considère que les hypothèses pourront être confrontées à d'autres théories existantes ou induites. En somme, les hypothèses formulées par abduction peuvent donc être comparées à celles qui sont développées dans la littérature. Par déduction, elles pourront donc être reconnues comme recevables. Dans cette étape, il ne s'agit pas de reconnaître ces hypothèses comme vraies mais comme vraisemblables et dignes d'intérêts.

Nous avons suivi l'ensemble de ces recommandations pour adopter un mode de raisonnement communément admis dans la recherche en sciences de gestion. Il convient désormais, de détailler la manière dont nous avons procédé pour mener notre étude.

¹⁰⁶ David, A. (1999, May). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. In *Conférence de l'AIMS*, p.5.

2.3.2. L'articulation logique de notre recherche

Notre recherche est composée de trois étapes. Nous avons effectivement adopté un raisonnement par boucle récursive. Il convient de détailler chacune de ces étapes.

1^{ère} étape de notre recherche : une observation non participante source de nombreuses interrogations

L'idée de cette recherche nous est venue bien avant notre inscription en thèse. Durant plus d'une douzaine d'années nous avons occupé plusieurs postes de financiers tant en banques d'affaires que dans des cabinets de conseils financiers. Nous avons exercé nos attributions auprès de PME et de propriétaires dirigeants exclusivement.

Au cours de cette période, nous avons été particulièrement marqués par l'impact de la psychologie et de l'histoire de vie des entrepreneurs, sur le développement et la pérennité de leur organisation. Ces années passées aux côtés des entrepreneurs, nous ont permis de faire naître en nous, le désir de comprendre quel rapport l'entrepreneur entretenait avec la réussite. Nous avons donc consacré ces années d'observation à faire émerger notre thème de recherche.

Durant ces années, nos observations ont été les suivantes :

- Lorsque l'entrepreneur traverse une période difficile sur le plan personnel, l'entreprise se trouve très régulièrement et rapidement en difficulté.
- Réciproquement, lorsque l'entreprise connaît quelques difficultés qui peuvent remettre en cause sa pérennité, l'entrepreneur semble voir émerger dans sa vie personnelle un certain nombre de difficultés.
- Lorsque l'entrepreneur parle de son entreprise, nous fûmes régulièrement surpris de l'intensité émotionnelle qui se dégage de son discours
- Cette intensité semble interdire l'échec chez ces individus.
- Au détour de confidences d'entrepreneurs, nous avons été régulièrement marqués par leur sentiment de solitude même lorsqu'ils sont objectivement très entourés.

Une fois ces années d'observations synthétisées et formalisées, pour rester fidèle au raisonnement par boucle récurrente, il convient d'élaborer une ou plusieurs hypothèses de travail. Comme le précise David (1999) ces hypothèses reflètent les questionnements que le chercheur tire de son esprit ou de l'observation. Afin que notre démarche ne soit pas confondue avec une approche hypothético déductive, nous préférons utiliser le terme de questionnement au terme d'hypothèse.

Ainsi notre observation non participante nous a conduit à formaliser les questionnements suivants :

- Questionnement 1 : Le propriétaire-dirigeant semble être un individu doté d'une subjectivité qui influence son projet entrepreneurial.
- Questionnement 2 : Le propriétaire-dirigeant semble entretenir une relation émotionnelle et affective avec son entreprise.
- Questionnement 3 : Le propriétaire-dirigeant semble être influencé par son environnement personnel, professionnel et par son parcours de vie.
- Questionnement 4 : Le propriétaire-dirigeant semble être animé par un désir de reconnaissance qui conditionne sa réussite ou son échec.

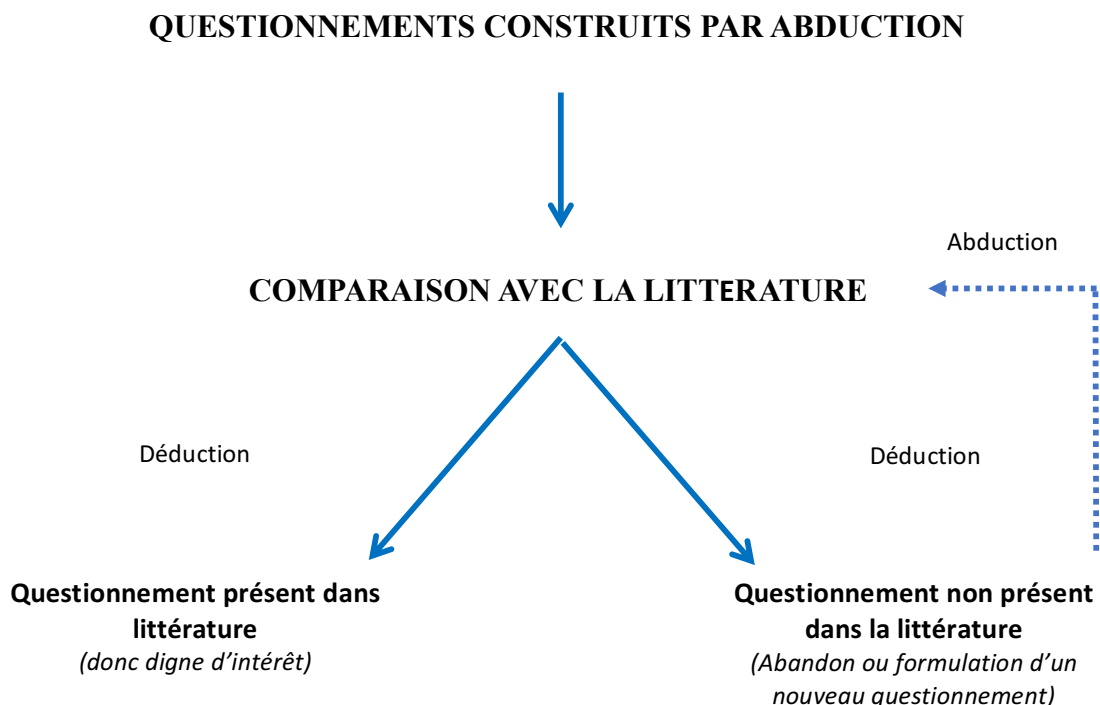
Cependant un chercheur qui développe la conviction que le genre humain est doté d'un inconscient qui conditionne ses perceptions et ses actions, ne peut pas dénier sa propre subjectivité. Nous nous sommes alors demandés si les questionnements que nous avons formalisé par abduction, étaient valables ou s'ils étaient le fruit de ce que nous avons voulu voir inconsciemment chez les sujets de notre étude. En d'autres termes, il nous fallait vérifier si l'ensemble de ses questionnements avaient été construits sur la base d'une projection de nos propres désirs inconscients ou si au contraire ils pouvaient être vraisemblables et recevables. Il devenait alors utile de passer à la deuxième étape de notre démarche.

2^{ème} étape de notre recherche : la comparaison de nos questionnements à la littérature et l'élaboration de leurs conséquences possibles

Il nous a semblé pertinent de nous demander si les questionnements que nous avons formalisé dans l'étape précédente, étaient valables ou non. Dans le strict respect des recommandations de David (1999), nous avons entrepris une revue de la littérature pour envisager si ces questionnements étaient dignes d'intérêts ou non, et pour élaborer les conséquences possibles de ces interrogations. Si ces questionnements ou des interrogations similaires se retrouvent chez d'autres auteurs alors nous avons considéré qu'ils étaient dignes d'intérêts. De plus, la confrontation de ces questionnements à la littérature nous a permis d'envisager les probables conséquences dans le cas où la règle générale serait vérifiée. Dans cette étape, le raisonnement devient donc déductif.

Il peut être résumé par le schéma suivant :

FIGURE 29. RAISONNEMENT LOGIQUE DE LA RECHERCHE



Il semble important de préciser que lorsqu'un questionnaire similaire n'a pas pu être retrouvé dans la littérature, il pouvait être abandonné ou au contraire donner lieu à la formulation d'un nouveau questionnaire. Ce nouveau questionnaire devait alors de nouveau être confronté aux théories existantes en vertu des recommandations de David (1999).

L'ensemble des vérifications qui a été réalisé peut se résumer par le tableau suivant :

Observation non participante	Questionnements construits par abduction	Corroboration avec la littérature
<p>L'entrepreneur est marqué par sa vie personnelle dans ses choix professionnels et entrepreneuriaux.</p> <p>Une instabilité personnelle influence négativement le développement de l'entreprise</p>	<p><u>Questionnement 1 :</u></p> <p>Le propriétaire-dirigeant est doté d'une subjectivité qui influence son projet entrepreneurial</p>	<p>Kets de Vries (1985, 1991,1996)</p> <p>Wolf-Ridgway (2010)</p> <p>Bernard (2008)</p>
<p>Une relation forte marquée par une intensité émotionnelle.</p> <p>Soupçon que l'entreprise soit envisagée comme une composante identitaire de l'entrepreneur.</p>	<p><u>Questionnement 2 :</u></p> <p>Le propriétaire-dirigeant entretient une relation émotionnelle et affective avec son entreprise.</p>	<p>Kets de Vries (1985, 1991, 1996)</p> <p>Wolf-Ridgway (2010)</p> <p>Verstraete (2003)</p>
<p>L'entrepreneur entreprend ainsi qu'il pérennise son organisation au contact de son entourage.</p>	<p><u>Questionnement 3 :</u></p> <p>Le propriétaire-dirigeant est influencé par son environnement personnel, professionnel et par son parcours de vie.</p>	<p>Schmitt (2012, 2015)</p> <p>Larson et Starr (1992)</p> <p>Berger et Luckmann (1986)</p> <p>Franco (1996)</p>
<p>Soupçon de besoin de reconnaissance et de besoin de réussite</p>	<p><u>Questionnement 4 :</u></p> <p>Le propriétaire-dirigeant est animé par un désir de reconnaissance qui conditionne sa réussite ou son échec.</p>	<p>Saint Pierre et Cadieux (2011)</p> <p>Bouhaouala (2007)</p>

Si nos questionnements construits par abduction ont pu être retrouvés dans la littérature, nous nous sommes aperçus qu'elle y apporte des réponses trop partielles pour élaborer une règle générale. Analysons désormais ce qu'il nous reste à découvrir pour mieux comprendre les questionnements que nous avons énoncés :

Questionnement 1 : Kets de Vries (1985, 1991, 1996), Wolf Ridgway (2010) et Bernard (2008) ont effectivement démontré dans leurs travaux que l'entrepreneur est doté d'une subjectivité. Cependant, dans quelle mesure la subjectivité de ces sujets influence leur projet entrepreneurial ? En d'autres termes, il convient d'être en mesure de mieux comprendre comment la personnalité de l'entrepreneur influence son projet entrepreneurial. Il est notable que ces auteurs étudient l'entrepreneur au sens général sans vraiment établir une distinction précise avec les propriétaires dirigeants.

Questionnement 2 : Kets de Vries (1985, 1991, 1996) considère que l'entrepreneur envisage son entreprise comme un prolongement de lui-même. Verstraete (2003), estime que le phénomène entrepreneurial est inclus dans une relation entre l'entrepreneur et son entreprise. Néanmoins la nature de cette relation demeure inconnue à ce jour. De nouveau ces recherches ont été menées sur des entrepreneurs mais les études ne sont pas assez probantes sur la relation entre les propriétaires dirigeants et leurs entreprises.

Questionnement 3 : Schmitt (2015) reconnaît dans sa conception de l'agir entrepreneurial que cette question doit être approfondie.

Questionnement 4 : Saint Pierre, Cadieux (2011) et Bouhaouala (2007) ont eu le mérite d'établir une mesure du désir de réussite des entrepreneurs et de la mettre en relation avec la réussite effective de leurs entreprises. Cependant, les méthodes positivistes utilisées ne permettent pas de comprendre parfaitement les causes de ce désir de réussite.

Ainsi, la comparaison de nos questionnements avec la littérature ne peut suffire au développement de notre recherche. De surcroît l'ensemble de ces questionnements nécessitent des approfondissements par expérimentation sur le terrain. Afin de déterminer une règle générale. Il est temps de laisser place au troisième raisonnement intégré dans une boucle récursive : l'induction.

3^{ème} étape de notre recherche : la découverte d'une règle générale

La troisième étape d'un raisonnement par boucle récursive invite à l'adoption d'une logique inductive. Son objet est de confirmer ou d'infirmer les règles mobilisées précédemment et de donner un caractère généralisable à la recherche.

La validation des questionnements construits par la littérature nous a permis d'élaborer une règle qui relie nos observations avec les théories existantes. Pour rappel, la littérature a confirmé nos questionnements formalisés mais elle nous a permis également de nous rendre compte que ces développements méritent quelques approfondissements. Si le propriétaire dirigeant est donc influencé par sa propre subjectivité et par son environnement, il entretient aussi avec son entreprise une relation affective, autant qu'il est animé par un désir de réussite. Nous sommes donc amenés à penser que la règle générale qui relie nos premières observations aux théories existantes peut être formulée comme suit :

La trajectoire de vie du propriétaire-dirigeant influence sa représentation de la relation à la réussite et du rapport à son entreprise.

Cependant, rendu à ce point de ce raisonnement, il est essentiel de confirmer ou d'infirmer cette règle dans le but de lui donner éventuellement un caractère général. La logique suivie est désormais l'induction. C'est au moyen de notre enquête terrain que se confirmera ou infirmera cette règle. L'ensemble des étapes du raisonnement par boucle récursive est donc abordé dans notre recherche. Néanmoins, comme le précise David (1999), elle n'a pas à être explorée entièrement par chaque chercheur si elle l'est par l'ensemble de la communauté scientifique.

Après avoir exposé le raisonnement adopté pour mener notre recherche, il convient que nous développons la manière dont nous avons procédé pour collecter et analyser les données.

2.4. RECUEIL, TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNEES

Il est utile de rappeler que notre recherche s'inscrit dans une approche qualitative que nous souhaitons mener avec une méthodologie rigoureuse. Aussi le choix, tant pour la collecte des données que pour leurs traitements et leurs analyses, s'est posé sur les recommandations de Gioia et al. (2012). Après l'exposé de la manière dont nous avons procédé pour collecter les données (2.4.1) il s'agira de rendre compte des méthodes de leurs traitements et analyses (2.4.2).

2.4.1. La collecte des données

La méthodologie adoptée par Gioia et al (2012) est aujourd'hui parfaitement reconnue pour poursuivre une recherche qualitative empreinte d'un raisonnement inductif. Il nous a semblé parfaitement naturel de suivre leurs recommandations pour le recueil de nos données. Ces recommandations doivent permettre de mener de meilleures analyses par la suite, en élaborant une grille de lecture des données et en favorisant l'émergence de nouveaux concepts sur les phénomènes étudiés.

Seront d'abord présentés les points importants soulevés par ces auteurs (2.4.1.1) pour exposer ensuite les procédés utilisés dans cette recherche (2.4.1.2.)

2.4.1.1. Collecte des données : les recommandations de Gioia et al. (2012)

Si de très nombreux auteurs considèrent que les approches inductives ne répondent pas à des standards scientifiques très élevés (Bryman, 1988, Goldthorpe, 2000, Popper 1959/2002), Gioia et al (2012) ont développé une méthodologie qui leur a permis d'être publié dans les meilleures revues en sciences des organisations. Cette méthodologie se doit d'être rigoureuse dès la mise en œuvre de la collecte des données.

S'il est absolument nécessaire de ne pas confondre la démarche épistémologique avec l'approche méthodologique, il n'en demeure pas moins que les auteurs se positionnent clairement dans une posture constructiviste. Leur méthodologie s'appuie en effet sur l'hypothèse épistémologique fondamentale selon laquelle l'organisation est une entité socialement construite. De ce fondement épistémologique, ils en déduisent que les membres d'une organisation sont des sujets compétents dans la mesure où ils sont en capacité d'exposer leurs pensées, leurs intentions et leurs actions. Le premier rôle du chercheur est alors de restituer fidèlement dans ses écrits, les expériences comptées par les personnes qu'il a interrogées.

Pour eux, la qualité de la collecte d'informations est d'une importance fondamentale. Pour cela, il est nécessaire de laisser la parole aux répondants et de favoriser un climat de confiance dans lequel ils se sentiront libres de s'exprimer sans jugements. Seul un matériau récolté de qualité permettra par la suite, l'émergence de concepts clés explicatifs ou descriptifs du phénomène étudié.

D'autre part, si le répondant est toujours considéré comme compétent car disposant de l'expérience du phénomène étudié, le chercheur n'est pas en reste. En effet, Gioia et al (2012) considèrent que le chercheur est capable de traduire les récits en données ou en relations nouvelles qui échappent aux répondants.

Ces fondements de la méthodologie de Gioia et al. (2012) rappelés, il convient de nous pencher sur la manière dont les données doivent être collectées, selon eux.

Si tout commence par une question de recherche bien posée et précise, Gioia et al. (2012) rappellent l'intérêt de collecter des données et des informations en amont de la recherche à partir de sources diversifiées (archives, observation, revue de la littérature...). Ils considèrent ensuite que l'entretien semi-directif est le type d'entrevue qu'il est nécessaire de mener pour obtenir des éléments à la fois rétrospectifs et actuels auprès de personnes qui vivent l'expérience du phénomène étudié. Le passé des personnes interrogées doit être considéré avec beaucoup d'attention car il peut expliquer la manière dont les personnes décrivent leur expérience dans le présent.

En ce sens, nous pouvons affirmer sans travestir la pensée de Gioia et al. (2012), qu'interroger les individus sur leur histoire de vie est intéressant à plus d'un titre. Cependant de telles ambitions ne peuvent être atteintes sans développer une relation de proximité avec les répondants. Pour cela, ils recommandent que le chercheur commence par respecter les obligations professionnelles ou personnelles des individus qu'il envisage d'interroger.

Par exemple, ils précisent que le chercheur doit faire en sorte de ne pas entraîner un chamboulement dans l'agenda des protagonistes. Il doit se montrer discret et diplomate sans pour autant promettre une quelconque confidentialité de l'entretien, qui l'empêcherait d'utiliser les données collectées dans son futur rapport. Ils estiment donc que le chercheur doit protéger les intérêts des personnes rencontrées sans dénier ses propres objectifs de recherche.

Cette obligation éthique de sincérité et de tempérance dont le chercheur doit faire preuve, l'oblige à retranscrire fidèlement l'ensemble des récits qui lui a été donnés d'entendre. Dans ses retranscriptions, il doit utiliser l'ensemble du vocabulaire du répondant et non pas ses propres mots.

Cependant, une telle proximité avec les individus interrogés n'est pas sans risque pour le chercheur et pour sa recherche. Les auteurs nous préviennent du risque d'une proximité trop forte avec les individus interrogés. Selon eux, cela pourrait nuire à l'objectivité du chercheur qui pourrait seulement analyser les données en fonction des réponses qui lui auraient été faites. Aussi pour se prémunir de ce risque ils recommandent d'être en relation avec une tierce personne, souvent un chercheur, qui se fait « l'avocat du diable » et qui critique les résultats de la recherche pour assurer l'objectivité des résultats exposés.

En synthétisant les recommandations de Gioia et al (2012) concernant la collecte des données, nous pouvons retenir 4 étapes à respecter, à savoir :

Etape 1. : Collecter des informations en amont de la recherche à partir de sources diversifiées (Observations, littérature...).

Etape 2. : Favoriser des entretiens semi-directifs en s'intéressant à l'histoire de vie des individus.

Etape 3. : Respecter les obligations mais aussi les intérêts personnels et professionnels des répondants.

Etape 4. : Retranscrire les données en utilisant le vocabulaire propre aux répondants c'est-à-dire en restant fidèles à leurs propos.

Désormais, il nous semble nécessaire de montrer de quelle manière nous avons procédé pour collecter les données de cette recherche et dans quelle mesure nous avons suivi les recommandations de Gioia et al. (2012).

2.4.1.2. *La collecte de données dans notre recherche*

Par soucis de clarté, la démarche de collecte des données suivra les 4 étapes recommandées par Gioia et al. (2012).

Etape 1. : Collecter des informations en amont de la recherche à partir de sources diversifiées (Observations, littérature...).

Comme énoncé précédemment cette recherche a pris naissance au cours de notre parcours professionnel. Quotidiennement aux côtés de propriétaires dirigeants, nos différentes missions nous ont conduit à nous étonner sur leur personnalité et à formaliser nos observations. Nous avons été particulièrement étonnés de la relation qui nous apparaissait se nouer entre l'organisation impulsée et le propriétaire dirigeant. Puis, il nous semblait que la personnalité du dirigeant et son histoire de vie influençaient leur vision, dans une certaine mesure.

Ensuite, l'exploration du champ épistémologique, forgea non seulement une connaissance plus approfondie du sujet mais aussi révéla la nécessité d'approfondir nos observations empiriques par une collecte de données sur le terrain.

Ces observations alliées à l'étude de la littérature nous ont permis d'élaborer un guide d'entretien. Enfin, fût testée la pertinence de nos questions durant les 3 mois que durèrent ces entretiens informels. Cela nous a conduit à y apporter quelques modifications qui par la suite, nous ont permis de disposer d'un guide cohérent pour interroger les personnes présentes dans notre échantillon.

Etape 2. : Favoriser des entretiens semi-directifs en s'intéressant à l'histoire de vie des individus.

Les entretiens semi-directifs sont uniquement composés de questions ouvertes. Les répondants furent systématiquement relancés pour les aider à approfondir leurs récits. Ils furent conduits à décrire leur parcours et à nous confier des éléments très personnels, voire intimes, de leur vie. Au cours de ces entrevues, les répondants se sont donc naturellement engagés dans une approche introspective au point que beaucoup furent submergés par leurs émotions. Ce résultat et ses récits ont été obtenus grâce à une approche empathique, bienveillante, fondée sur la découverte de l'autre et de sa singularité.

Nous avons continuellement marqué beaucoup d'intérêt pour tous les récits qui nous ont été donnés d'entendre. Durant ces entretiens, nous nous sommes inscrits dans une démarche de sincérité avec les répondants. Nous avons convenu de la plus grande discrétion sur les éléments de vie qui nous étaient donnés d'entendre. Nous n'avons jamais évoqué au cours d'un entretien ce que d'autres propriétaires dirigeants nous avaient confié auparavant, malgré parfois, des demandes insistantes sur ce point. Certains, en effet, ont ressenti un besoin impétueux de se comparer aux autres. Nous n'avons jamais accédé à ce type de requêtes, ce qui paradoxalement, nous semble-t-il, a permis aux personnes interrogées de se confier en toute confiance.

Etape 3. Respecter les obligations et les intérêts personnels et professionnels des répondants.

Il est utile de préciser que la démarche appliquée a pour but d'éviter aux répondants de vivre l'entretien comme une contrainte. Toutes les personnes interrogées doivent faire face quotidiennement à des obligations professionnelles importantes et à un emploi du temps très dense. Tout d'abord, nous les avons contactés par téléphone pour leur expliquer notre démarche et pour recueillir leur accord sur notre rencontre. Cela leur permettait de positionner notre entrevue dans leur agenda, à une date et à une heure de leurs convenances.

La première présentation téléphonique a pris la forme suivante :

« Monsieur / Madame X

Bonjour, je suis François Renon, je mène un travail de recherche doctoral sur la personnalité des entrepreneurs et j'ai naturellement pensé à vous appeler pour recueillir votre avis sur le sujet.

Seriez-vous d'accord pour que nous nous rencontrions un jour et à une heure de votre convenance ?

Il était souvent demandé le temps que cet entretien devait prendre. La réponse systématique fût « 1 heure environ ». S'il est arrivé à de multiples reprises que ces entretiens dépassent la durée annoncée, le propriétaire dirigeant étant lancé dans une réflexion et dans un récit introspectif, aucun reproche ne fût formulé sur ce point. Pour nous adapter au mieux à leurs contraintes, il nous est souvent arrivé de les rencontrer à des heures décalées, c'est-à-dire avant ou après leurs horaires de travail. Cette obligation de flexibilité s'impose pour ne pas chambouler leurs contraintes professionnelles et personnelles.

Enfin, nous avons pris le temps de leur adresser des remerciements chaleureux et appuyés pour la sincérité dont ils ont fait preuve et pour le temps qu'ils nous ont accordé.

Étape 4. Retranscrire les données en utilisant le vocabulaire propre aux répondants c'est-à-dire en restant fidèles à leurs propos.

L'ensemble des entretiens est enregistré avec l'accord des répondants qui n'opposèrent aucune résistance sur le sujet. Ensuite chaque entretien est retranscrit mot à mot en veillant à ne pas dénaturer les propos des propriétaires dirigeants rencontrés. Tous les éléments de vocabulaire, qu'ils ont employé, ont été repris avec application. De plus, nous avons systématiquement noté dans nos verbatim les silences, les rires ou les sourires, lesquels sont aussi autant d'éléments de communication non verbales qui peuvent faire ressortir certaines émotions importantes des répondants.

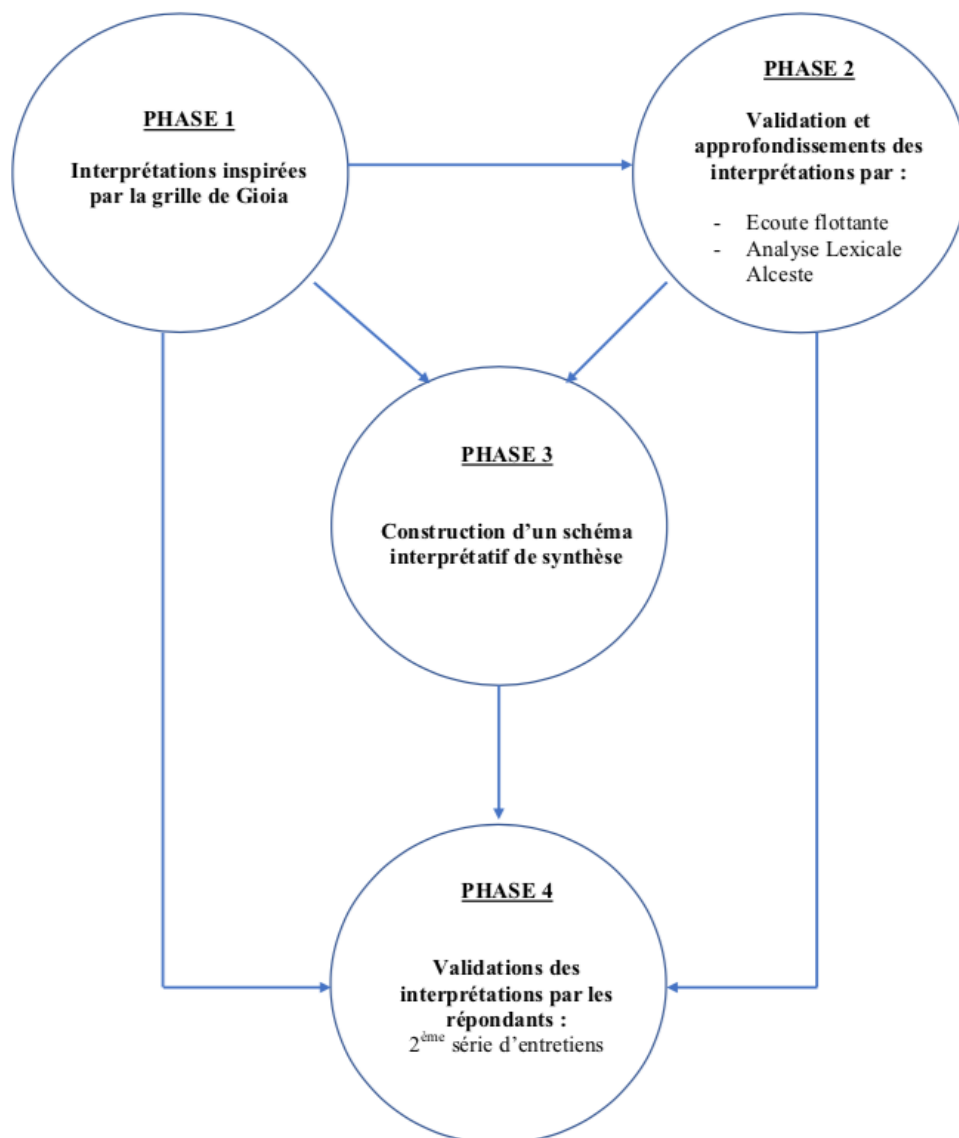
A ce respect scrupuleux des recommandations de Gioia et al. (2012) sur la collecte des données, la même inclinaison, toute aussi scrupuleuse, s'est portée sur leurs méthodes de traitement et d'analyse des données.

2.4.2. L'analyse des données

Afin de procéder à l'analyse des données collectées, il a été mené trois analyses complémentaires. La première a consisté en une analyse qualitative (2.4.2.1.) dont la présentation est inspirée de la méthodologie proposée par Gioia et al (2012). La deuxième est une analyse lexicale menée à partir du logiciel Alceste (2.4.2.2). La troisième est une écoute flottante menée avec une psychanalyste installée en cabinet libéral destinée à découvrir le contenu inconscient des non-dits dans le discours des répondants (2.4.2.3.).

L'ensemble de la démarche d'analyse peut être synthétisé dans le schéma qui suit.

FIGURE 30. DEMARCHE DES ANALYSES MENEES DANS LA RECHERCHE



2.4.2.1.L'analyse des données inspirée de Gioia et al (2012)

Gioia et al (2012) proposent une méthodologie qui permet par la suite de construire une grille d'analyse dénommée « *Grille de Gioia* ».

Les discours des répondants sont codés puis classés en catégories. Ce travail sur le discours des individus, est nommé « analyse de 1^{er} Ordre ». Il s'agit de rester fidèle aux récits des individus interrogés tout en opérant des regroupements sur les idées et sur la sémantique utilisée. Il n'est pas rare, et même souhaitable, que le nombre de catégories explosent. Les auteurs recommandent de suivre une technique de codage axial (Strauss, Corbin, 1998). Au fur et à mesure que la recherche avance, il convient de repérer les différences et les similitudes dans les récits des répondants, de manière à progressivement réduire le nombre de catégories identifiées. Il est alors nécessaire de donner un titre ou un nom à chaque catégorie de 1^{er} ordre.

Une fois les catégories de 1^{er} ordre identifiées dans les récits recueillis, le chercheur doit alors poursuivre par une analyse de 2^{ème} ordre. Cette analyse de 2^{ème} ordre est clairement théorique. Elle fait appel à la compétence et à la technicité du chercheur. Il doit repérer si les thèmes émergents peuvent être rapprochés de concepts connus ou naissants qui pourraient expliquer et décrire le phénomène observé. Le chercheur endosse alors un rôle de traducteur des données de 1^{er} ordre en concepts théoriques de 2^{ème} ordre.

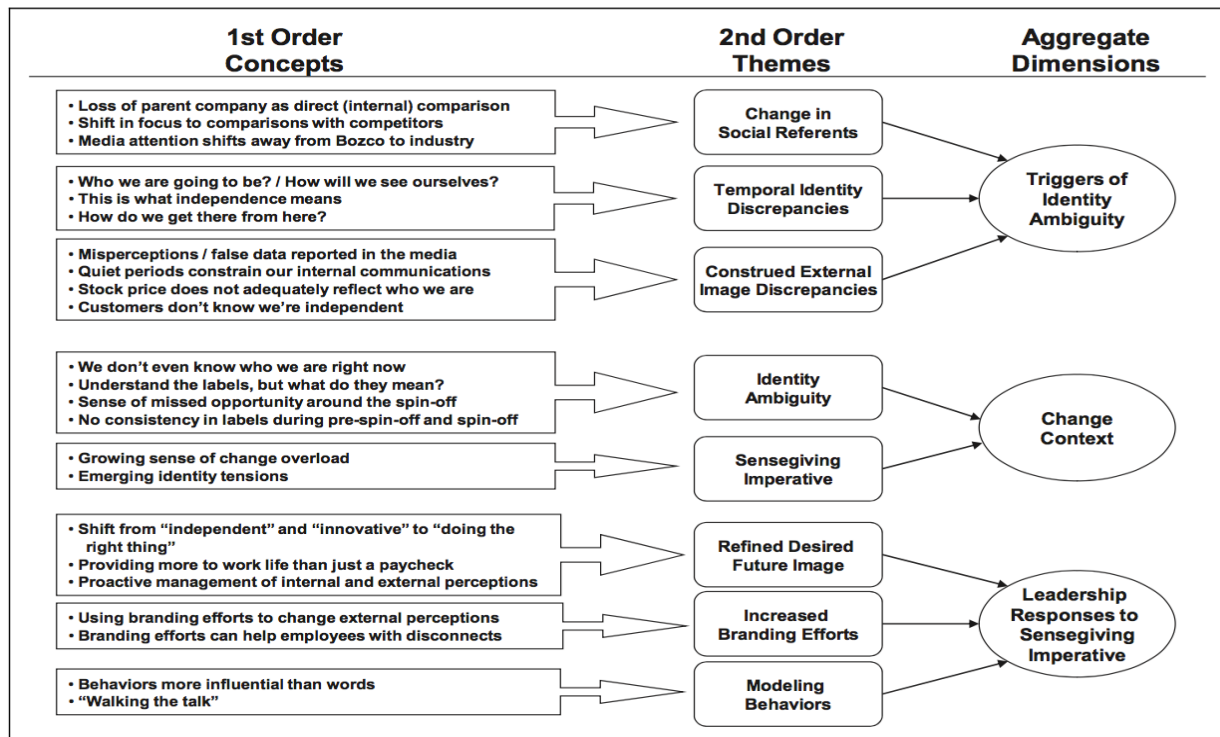
Au moment où le chercheur dispose d'un ensemble cohérent de catégories de 1^{er} et 2^{ème} ordre, il doit procéder à la construction d'une grille de structure des données. Cette grille fait apparaître les catégories de 1^{er} ordre identifiées grâce aux récits des répondants, ainsi que les concepts théoriques de 2^{ème} ordre. Les catégories de 1^{er} et 2^{ème} ordre ainsi regroupées permettent par agrégation, l'émergence de théories nouvelles ou déjà connues qui expliquent le phénomène étudié.

Il se forme alors une structure des données sous forme de « grille de Gioia » qui prend la forme suivante :

FIGURE 31. EXEMPLE DE STRUCTURE DES DONNEES –

GRILLE DE GIOIA

(GIOIA ET AL., 2012 : 21)¹⁰⁷



Cette présentation de modèle des données permet de mettre en évidence l'ensemble des concepts explicatifs du phénomène observés, qu'ils soient déjà connus ou émergents. Cependant, les auteurs nous avertissent sur le biais d'interprétation possible lors du passage de l'analyse du 1^{er} ordre à celle de deuxième ordre. Afin d'éviter que le chercheur ne soit imprégné par le seul discours des répondants, qui lui ferait perdre son objectivité, les auteurs recommandent que le codage soit aussi effectué par des tierces personnes. De plus, ils conseillent de s'entourer d'une personne qui joue « l'avocat du diable » et qui mènera une critique de l'analyse qui est conduite. Ce point leur semble fondamental afin que le chercheur ne rentre pas seulement dans une analyse descriptive des récits des répondants, mais qu'au contraire il impulse dans ses thèmes de 2^{ème} ordre, une traduction des récits récoltés en concepts explicatifs du phénomène observé.

¹⁰⁷ GIOIA, D. A., CORLEY, K. G., & HAMILTON, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), p 21.

C'est seulement à ce prix, que les thèmes de 1^{er} et de 2^{ème} ordre peuvent être agrégés et laisser émerger une nouvelle théorie explicative du phénomène.

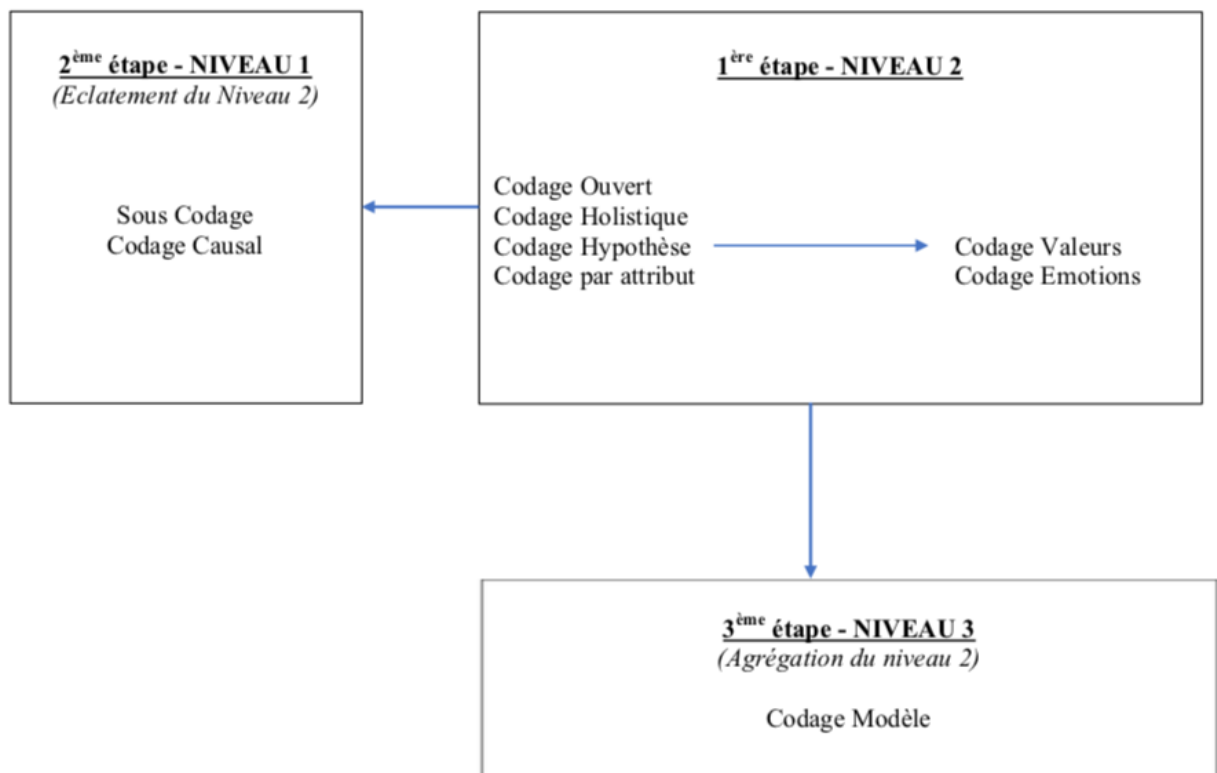
Après avoir rappelé comment Gioia et al. (2012) envisage l'analyse d'une recherche qualitative, il convient de décrire la manière dont nous avons procédé.

2.4.2.1.1. La conduite de l'analyse des données dans notre recherche

Gioia et al (2012) proposent une analyse des données en 3 niveaux (ou « ordres ») permettant de faire ressortir les éléments clés du discours des répondants mais aussi de favoriser l'émergence de concepts explicatifs du phénomène étudié.

L'ensemble de nos analyses a été menée grâce au recours au logiciel d'analyse des données Nvivo. Le recours à l'analyse des données nous a permis de faire ressortir **4 niveaux de données et non 3** tel que démontré par Gioia. Saldaña (2016) recommande de recourir à un **codage éclectique** tel que défini par Glaser & Strauss (1967). Cette technique de codage est une combinaison de plusieurs méthodes de codage. Le processus que nous avons suivi peut-être synthétisé dans le schéma suivant :

FIGURE 32. PROCESSUS DE CODAGE ECLECTIQUE



L'ensemble des entretiens ont été intégralement retranscrits. L'ensemble des retranscriptions de nos 44 entretiens représentent 222 pages et 42 heures d'enregistrement. Une fois les retranscriptions effectuées, notre analyse a pu débuter.

En cohérence avec les recommandations de Gioia et al (2012) et de Corley et Gioia (2004), nous nous sommes attachés à identifier les éléments similaires dans le discours des répondants mais aussi à en distinguer les divergences. **Tout d'abord cela nous a permis de mettre en évidence des données de niveau 2.**

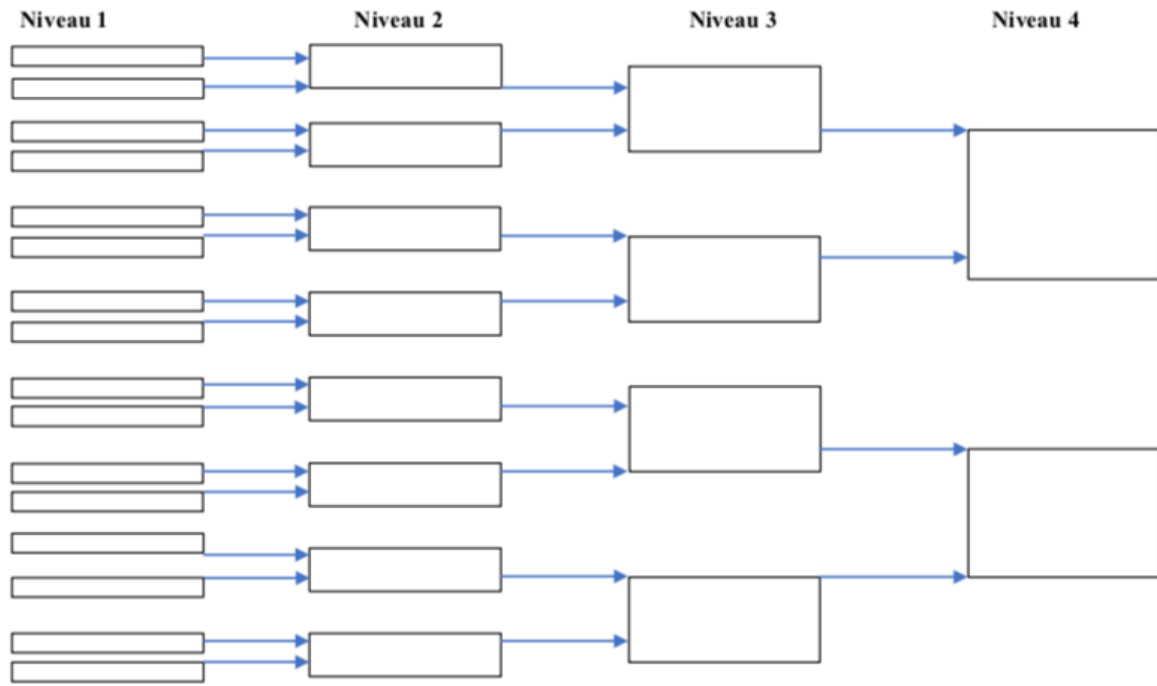
Chacune de ces données de niveau 2 pouvaient être expliquées par des causes distinctes et propres à chacune. **Il a donc été détecté des données explicatives de niveau 1.** Ces données ont permis un approfondissement des données de 2^{ème} niveau.

D'autre part, les données de niveaux 2 ont été agrégées pour faire émerger des concepts émergents, naissants ou connus. **Ces concepts sont alors constitutifs de données de niveau 3.** Le regroupement des analyses de 2^{ème} niveau affiné par les données de niveau 1 et les concepts utilisés pour l'analyse de 3^{ème} niveau ont permis l'émergence de théories explicatives du phénomène observé en cohérence avec les préceptes méthodologiques de Gioia (Gioia et al., 2012 ; Corley, Gioia, 2004).

Dans cette recherche, il a été agrégé des éléments du récits des répondants (analyse de 2^{ème} niveau) aux concepts utilisés dans l'analyse de 3^{ème} niveau. Cette agrégation nous a permis de laisser émerger des théories explicatives de l'influence de la trajectoire de vie du propriétaire dirigeant sur sa représentation de sa relation à la réussite et à son rapport à son entreprise. **Les métadonnées qui ont émergées sont considérées de niveau 4.**

Nous pouvons schématiser la présentation de nos résultats selon le modèle à suivre.

FIGURE 33. MODELE DE PRESENTATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE



2.4.2.1.2. Analyse de données de 2eme niveau

Nous nous sommes attachés à identifier les éléments similaires dans le discours des répondants mais aussi à en distinguer les divergences. Il nous a été possible de procéder de la sorte grâce au recours à une technique de **codage éclectique**. Glaser & Strauss (1967) définissent ce codage comme une combinaison de plusieurs méthodes de codages.

La première étape à consister à un **codage ouvert** (Glaser et Strauss, 1967). Il s'agit d'une procédure de codage ouverte et inductive car la grille d'analyses n'est pas définie à l'avance mais construite à partir des verbatim. Le codage ouvert nous a permis de repérer les sous-ensembles dans les retranscriptions. Ces sous-catégories peuvent inclure des idées de bases, des aspects typiques de thèmes plus généraux et des phrases. **Notre codage est aussi holistique** car il consiste en une analyse très globale qui décrit certaines impressions à approfondir ultérieurement (Dey, 1993).

Rapidement **nous avons dû distinguer les répondants femmes, des répondants hommes**. Bazeley (2003) considère que le **codage attribut** permet de caractériser la source en fonction de son âge, de son genre ou de sa religion par exemple. En ce sens nous avons débuté notre démarche d'analyse des données par **un codage attribut**.

Il est primordial de préciser que l'ensemble de ces codages a été réalisé en gardant à l'esprit les hypothèses qui ont émergées de la phase d'observation et de la revue de la littérature. En ce sens, nous estimons que nous avons conduit notre démarche d'analyse en ayant recours au **codage par hypothèse** (Weber, 1990).

Exemple de codage par hypothèse

Notre hypothèse 1 est la suivante : La trajectoire de vie du propriétaire dirigeant influence son projet entrepreneurial.

A partir de cette hypothèse nous avons donc différencié les différents éléments de vie identifiés des propriétaires dirigeants en faisant par exemple la distinction entre l'expérience de la vie professionnelle (Mon mari « *désire monter son entreprise dans le domaine de l'informatique* » (Entretien 12) et la vie personnelle (« *Il lance son entreprise et au début je ne l'accompagne pas car nous venons d'avoir un enfant malade* » (Entretien 12)

Dans une deuxième étape, le recours de l'écoute flottante nous a conduit à avoir à deux techniques de codages complémentaires. Nous avons pour ambition de mieux comprendre les émotions vécues et exprimées par le répondant mais aussi celles qui étaient perçues par le chercheur. En ce sens nous avons utilisé **un codage des émotions** selon les recommandations de Goleman (1995). Nous nous sommes aussi attachés à mettre en évidence les valeurs, les attitudes, les croyances, les représentations et les visions de monde des répondants. Pour cela nous avons eu recours à **un codage des valeurs** (Gable Wolf, 1993).

Exemples de codages des émotions et de codages des valeurs

Codage des émotions :

- Besoin de Sécurité : D'abord l'entrepreneur « *va nourrir sa famille* » (Entretien 9)
- Insatisfaction : « *Je ne me suis jamais satisfait d'un parcours linéaire* » (Entretien 9)

Codage des valeurs :

- Valeur de Partage : « *Ce que j'aime dans mon métier c'est que c'est beaucoup de partage. Quand on crée quelque chose c'est aussi du partage* » (Entretien 8).
- Valeur d'utilité sociale de l'entreprise : « *Grâce à cette entreprise ces personnes retrouvent une vie sociale* » (Entretien 8)

2.4.2.1.3. Analyse de données de 1^{er} niveau

Les données traitées dans l'analyse de 2^{ème} niveau ont permis l'émergence de groupes de données homogènes. Néanmoins, à la relecture de ces ensembles nous avons mis en évidence que chacun d'eux étaient influencés et caractérisés par des données distinctes. La mise en évidence des caractéristiques propres aux données de 2^{ème} niveau, a pu s'opérer grâce à un **sous codage** (Miles, Huberman, 1994). Ce **sous codage** a permis un approfondissement des données de 2^{ème} niveau.

Exemple de Sous Codage

Variable de 2^{ème} niveau : modèle parental

- **Sous codage 1** – Les parents du propriétaire dirigeant étaient indépendants ou entrepreneurs : « *Déjà j'ai toujours été élevé dans cette ambiance-là et dans cet environnement-là. Mon père avait son entreprise, mon grand-père aussi* ». (Entretien 13)
- **Sous codage 2** – Les parents du propriétaire dirigeant exerçaient un métier au contact d'entrepreneurs : « *j'ai été nourri au sein de la Société Générale puisque mon père était directeur d'agence puis directeur de groupe* » (Entretien 4).

Ce retraitement a aussi permis d'identifier les causes des éléments identifiés en 2^{ème} niveau. En ce sens, les données de 1^{er} niveau ont aussi été obtenues par un codage causal (Miles, Huberman, 1994).

2.4.2.1.4. L'analyse de 3^{ème} niveau

L'analyse de 3^{ème} niveau consiste à faire ressortir de l'analyse de 2^{ème} niveau les concepts émergents, naissants ou connus. Gioia et al (2012) précisent que c'est essentiellement à ce stade que les compétences du chercheur doivent s'exprimer dans le but de mobiliser des connaissances connues ou pour permettre l'émergence de nouveaux concepts. Comme nous l'avons rappelé, ils considèrent que le chercheur doit endosser un rôle de traducteur des récits en concepts.

Dans notre recherche, notre problématique nous a conduit à nous intéresser au psychisme des propriétaires dirigeants ce qui implique une prise en compte de leurs personnalités et leurs histoires de vie. Pour cela nous avons choisi de nous référer à la théorie psychanalytique. Ainsi, le travail de traduction attendue dans une analyse de 3^{ème} niveau, a été conduit grâce à la théorie psychanalytique. A ce point de notre analyse, il s'agit uniquement d'un rapprochement entre les données obtenues et la théorie à ce stade. Pour cela nous avons eu recours à un **codage modèle** qui nous a permis de faire émerger un facteur explicatif (Miles, Huberman, 1994).

2.4.2.1.5. L'agrégation des analyses : vers l'émergence de nouvelles théories

Le regroupement des analyses de 1^{er} et 2^{ème} niveau et les concepts utilisés pour l'analyse de 3^{ème} niveau doivent permettre l'émergence de théories explicatives du phénomène observés (Gioia et al., 2012 ; Corley, Gioia, 2004).

Dans notre recherche, nous avons agrégé des éléments du récits des répondants (analyse de 2^{ème} niveau) aux concepts utilisés dans l'analyse de 3^{ème} niveau. Cette agrégation nous a permis de laisser émerger des théories explicatives de l'influence de la trajectoire de vie du propriétaire dirigeant sur la représentation de sa relation à la réussite et de son rapport à l'entreprise.

2.4.2.2. L'analyse lexicale sous Alceste

Le discours des répondants a été entré dans le logiciel Alceste pour en repérer les éléments probants. Alceste permet de repérer l'agencement du discours et la régularité du vocabulaire utilisé par les propriétaires dirigeants. Cette récurrence est un marqueur de leur mode de pensée et le logiciel permet de construire des classes de discours. Reinert (1997), le concepteur du logiciel Alceste, estime que les regroupements lexicaux renvoient aux capacités créatives des sujets interrogés, à leurs représentations, et aux normes des groupes sociaux dont ils sont membres.

Le discours des répondants est donc une illustration de leurs représentations. Il est légitime d'espérer d'y trouver des indications sur les représentations de la relation à l'entreprise et du rapport à la réussite des propriétaires dirigeants.

2.4.2.3. L'analyse par écoute flottante

Après avoir mis à jour les 4 niveaux de données, l'ensemble des entretiens ont été réécouté en mobilisant la technique de l'écoute flottante. L'écoute flottante est un procédé en psychanalyse qui se définit comme l'attention que l'analyste porte à tout le contenu du discours sans se concentrer sur un détail précis. Cette écoute a pour but de faire émerger des éléments inconscients du discours des répondants. Dans notre cas, il avait pour but de compléter, de modifier les contenus qui ont émergé des 4 premiers niveaux d'analyse.

Eliott Jaques (1951) rappelle que tout chercheur et tout consultant qui utilise ce cadre théorique doit avoir reçu une formation psychanalytique adéquate. Après une formation de cinq ans suivie au sein de la Fédération Freudienne de Psychanalyse, d'une analyse didactique et la soutenance d'un mémoire en date du 20 septembre 2014, nous avons été reconnus comme psychanalyste certifié (Attestation de réussite aux examens en Annexe 04). Sur ce point, il nous semble que notre qualité de psychanalyste est essentielle pour mener une recherche utilisant un cadre théorique qui ambitionne de créer une rencontre entre l'entrepreneuriat et la métapsychologie. Il est utile de préciser qu'il n'est pas envisagé de mener des psychanalyses de propriétaires dirigeants, mais bien d'utiliser la théorie psychanalytique pour mieux comprendre le phénomène étudié.

Ensuite Gioia et al. (2012) considèrent que le chercheur peut être tellement imprégné par les récits recueillis, qu'il n'est plus en mesure de mener ses propres analyses, se bornant à un simple descriptif des discours des répondants. Pour éviter ce biais d'interprétation, ils recommandent de s'entourer d'un chercheur externe à son étude, dont le rôle est de critiquer son travail pour en assurer toute l'objectivité requise. Cette recommandation rejoint l'un des fondements de la psychanalyse depuis son élaboration par Sigmund Freud. En effet, pour être inscrit dans le répertoire d'une fédération, tout psychanalyste clinicien doit être supervisé par l'un de ses pairs. Cela lui permet à la fois de poursuivre sans cesse le travail sur lui-même, mais aussi de s'assurer de ne pas projeter sur ses patients ses propres désirs ou sa propre histoire. Dans le cas de notre recherche, nous n'aurions pu chercher à être objectif sans être nous-même supervisé. Rappelons que nous sommes inscrits aux répertoires de l'Association des Psychanalystes Européens et de la Fédération de Psychanalyse Contemporaine, qui exige des supervisions régulières de ses membres (Attestation de membre Annexe 05). Ainsi, le rôle « d'avocat du diable » tel que conseillé par Gioia et al (2012) a été endossé par notre psychanalyste-superviseur. Néanmoins pour **s'assurer de la plus grande objectivité possible des analyses menées par écoute flottante, l'ensemble des discours ont été écouté en duo avec une psychanalyste installée en cabinet libéral.**

Enfin, concernant la technique de l'écoute flottante, il est important de préciser qu'elle a été à la fois réalisée par nos soins, mais aussi en double écoute avec une psychanalyste. Ainsi, pour nous assurer d'une objectivité dans nos écoutes, nous avons demandé à une autre psychanalyste d'appliquer l'écoute flottante à nos entretiens.

Ses précautions respectées, il ne nous restait plus qu'à agréger nos analyses de 1^{er} de 2^{ème} et de 3^{ème} niveau.

2.4.2.4. Validité des Résultats de la recherche

- ***Fiabilité de notre codage***

Allard-Poesi et al (2001) insistent sur la fiabilité des codages effectués. Ils définissent les deux critères qui favorisent la vérification de la fiabilité d'un codage :

- Le principe de stabilité : analyse la similarité des résultats d'un codage lorsque cette opération est entreprise à plusieurs reprises par un même codeur.
- Le principe de reproductibilité : est la méthode la plus usitée pour s'assurer de la fiabilité d'un codage. Il consiste à faire réaliser le codage à plusieurs personnes afin d'observer dans quelle mesure elles arrivent aux mêmes résultats.

Pour s'assurer de la fiabilité de notre codage, il faut recourir au principe de fiabilité. C'est ainsi que fût codé à trois reprises l'ensemble des récits des répondants, ce qui nous a permis de constater qu'il disposait d'une stabilité suffisante.

Le principe de reproductibilité pour tester la fiabilité de notre codage compte tenu de notre difficulté à faire intervenir d'autres chercheurs, qui travaillent bien souvent, sur des problématiques bien différentes de la nôtre.

- *Validité des interprétations*

Dans le cadre de cette recherche, nous avons à la fois codé le discours des répondants puis mener une écoute par attention flottante des discours. Notre approche théorique psychanalytique nous a conduit à formuler des interprétations.

Etchegoyen (2005) considère pour être valable, l'interprétation proposée par l'analyste dans le cadre d'une cure analytique, doit pouvoir être refusé par son patient. De ce fait, la réaction du patient face à l'interprétation proposée est souvent très concrète et se solde par une approbation ou une désapprobation. Précisément cette capacité de réfuter les interprétations proposées du patient, leur confère une logique scientifique contrairement aux considérations de Popper (1972) au sujet de la psychanalyse.

De plus, l'analyste doit se garder d'induire l'acceptation de l'interprétation, faute de quoi, il rend son analyse irréfutable et lui fait perdre toute logique scientifique. L'acceptation de l'interprétation doit donc être librement consentie pour être valable.

Afin de vérifier la pertinence de l'interprétation de nos résultats, nous avons interrogé 15 de nos répondants en leur présentant le résultat de nos analyses. Nous les avons amenés à pouvoir s'exprimer librement sur nos interprétations.

SYNTHESE CHAPITRE 4

La première partie de ce chapitre s'est attachée à clarifier la démarche épistémologique adoptée. Après avoir rappelé les postures habituellement usitées en sciences de gestion, une posture interprétativiste a été mise en œuvre.

Les chapitres précédents ont rappelé l'influence des approches cognitivistes dans l'étude des représentations. Ayant insisté sur la pertinence de l'adoption de l'approche psychodynamique, il a été analysé les convergences et les divergences de ces approches sur le plan épistémologique.

Hayek (1953) considère les sciences sociales comme « subjectives », car les faits sociaux sont aussi composés par des représentations, d'opinions individuelles et de perceptions individuelles. Les individus opèrent donc des choix en étant particulièrement marqués par cet ensemble subjectif que sont les phénomènes mentaux. En effet selon lui, les connaissances sont influencées par les perceptions des individus, elles-mêmes conditionnées par les expériences intimes, et donc spécifiques des individus. En ce sens, tout choix devient alors empreint de subjectivité. En suivant les analyses de Hayek, cette recherche a été menée en suivant le paradigme de l'individualisme méthodologique.

La deuxième partie de ce chapitre s'est concentrée sur la démarche méthodologique poursuivie. Cette recherche a été menée selon une approche qualitative. Les données ont été collectées au moyen de 44 entretiens semi directifs de propriétaires dirigeants. Les données ont été analysées à partir de trois techniques d'analyses complémentaires. La première analyse est inspirée de la méthodologie préconisée par Gioia et al (2012). La deuxième, est une analyse lexicale du vocabulaire utilisé dans le discours des répondants. La dernière est singulière car elle réside en l'écoute flottante, technique habituellement utilisée en psychanalyse, et qui consiste à repérer le contenu latent des discours c'est-à-dire la signification de ce qui n'est pas dit.

CHAPITRE 5. L'INFLUENCE DE LA TRAJECTOIRE DE VIE DU PROPRIETAIRE DIRIGEANT SUR LA REPRESENTATION DE SON RAPPORT A L'ENTREPRISE ET DE SA RELATION A LA REUSSITE : ANALYSES ET RESULTATS

INTRODUCTION DU CHAPITRE

Après avoir rencontré et interrogé 44 propriétaires dirigeants de la région bordelaise, nous envisageons désormais de présenter le traitement et l'analyse des résultats obtenus. Les analyses ont été menées en suivant une approche psychodynamique.

L'ensemble des entretiens a été analysé en suivant les recommandations méthodologiques de Gioia et al. (2012). Cette méthodologie a été complétée par une analyse lexicale menée avec le logiciel Alceste et par une analyse par écoute flottante. L'ensemble des interprétations établies au moyen de ces trois analyses complémentaires ont été proposées lors d'une deuxième série d'entretiens à 15 répondants dans le but de les confirmer, les infirmer ou les approfondir.

Ces résultats nous permettent de mieux expliquer la formation de désir de création et d'autonomie. La théorie psychanalytique nous a permis d'approfondir le fonctionnement du processus d'émergence entrepreneurial. En rapprochant les phases d'émergence entrepreneuriale du mythe du pygmalion, nous avons pu réaffirmer tout le désir créatif de l'entrepreneur et mettre à jour sa quête d'idéal. Cela explique les raisons pour lesquelles nos répondants sont si dévoués à la cause de leur entreprise. De plus, en reprenant la théorie de l'effet pygmalion, nous avons pu démontrer que les désirs de réussite de nos répondants se projettent sur leur entreprise et lui permettent de se développer. La réussite de l'entreprise devient alors une part de la réussite du propriétaire dirigeant et cela matérialise leur représentation de la relation à leur entreprise.

Les propriétaires dirigeants ont été invité à nous confier leur définition personnelle de la réussite. Il a été découvert que leur représentation de leur relation à la réussite est marquée par la recherche d'un équilibre toujours éphémère entre leur vie personnelle et la vie de l'entreprise.

1. TRAITEMENTS DES DONNEES ET RESULTATS OBTENUS PAR LA METHODE DE GIOIA

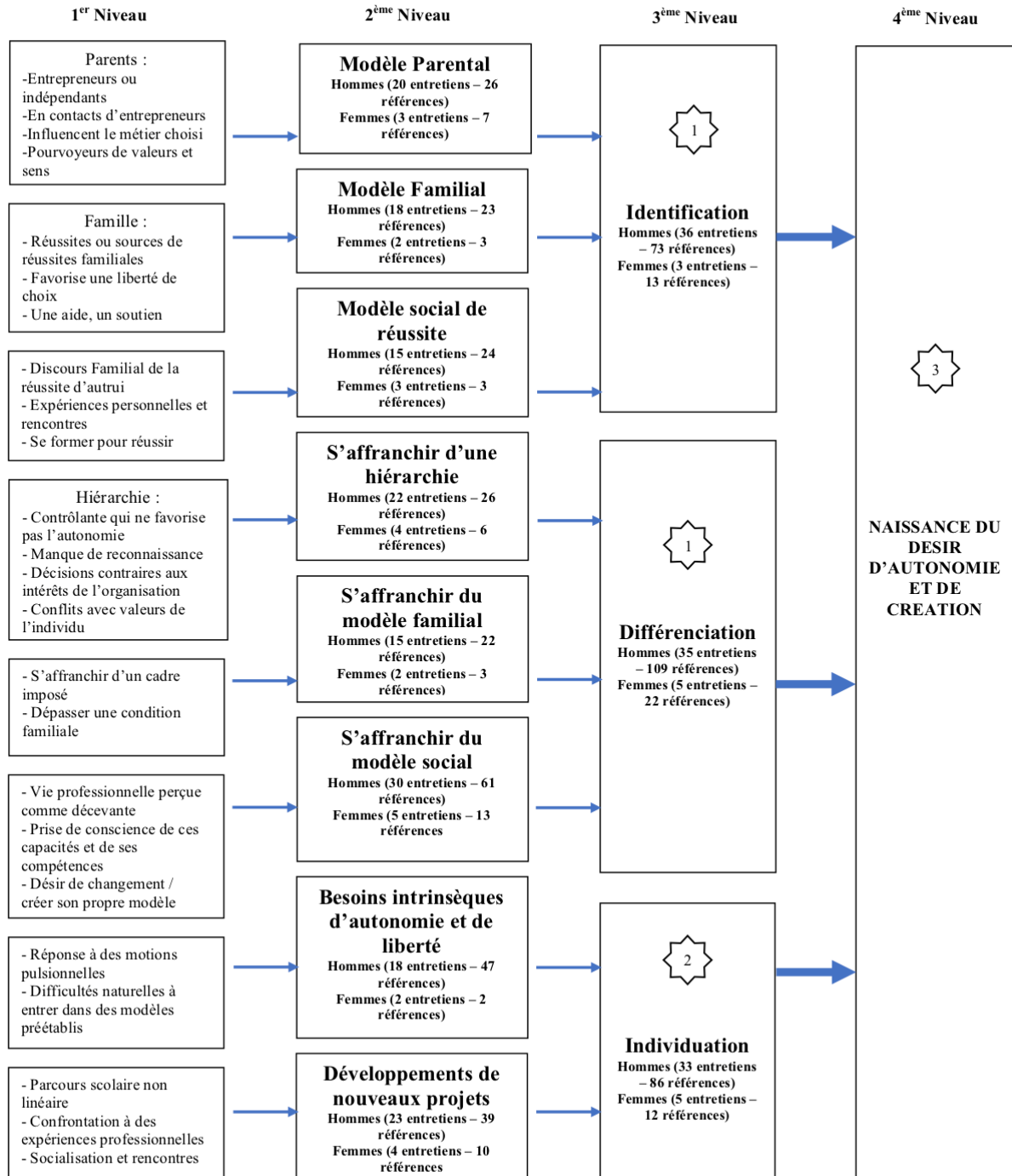
L'analyse menée selon la méthodologie dite de Gioia (Gioia et al., 2012 ; Corley, Gioia, 2004) a contribué à faire émerger six concepts. Ces concepts de « 3^{ème} Ordre » sont les suivants :

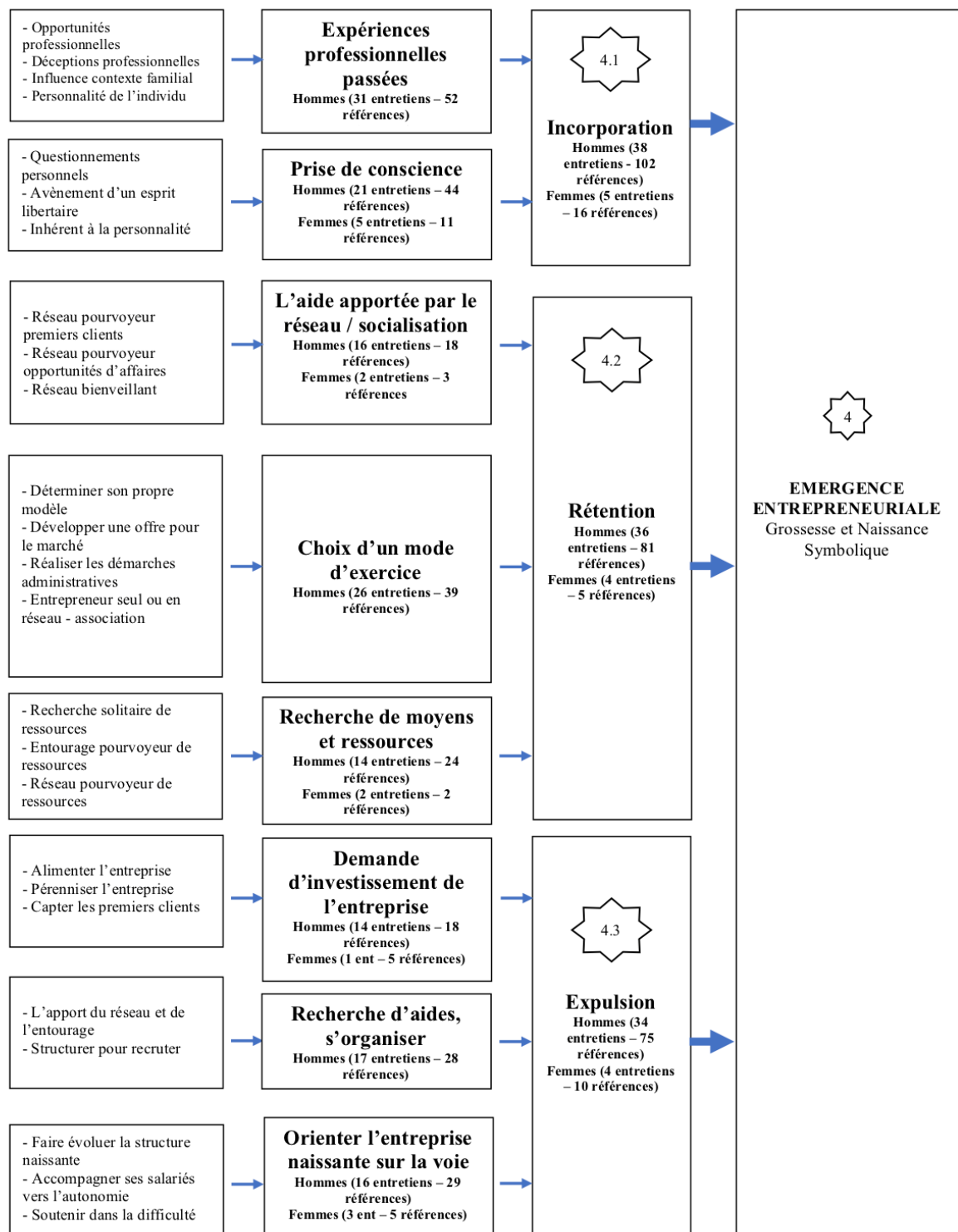
- Le désir d'autonomie et de création
- L'émergence entrepreneuriale : grossesse et naissance symbolique d'une organisation.
- Le Phénomène du Pygmalion entrepreneurial du propriétaire dirigeant
- L'émergence d'un conflit entre le désir de liberté de l'entrepreneur et son investissement d'objet
- L'avènement du principe de réalité
- La réussite : un équilibre

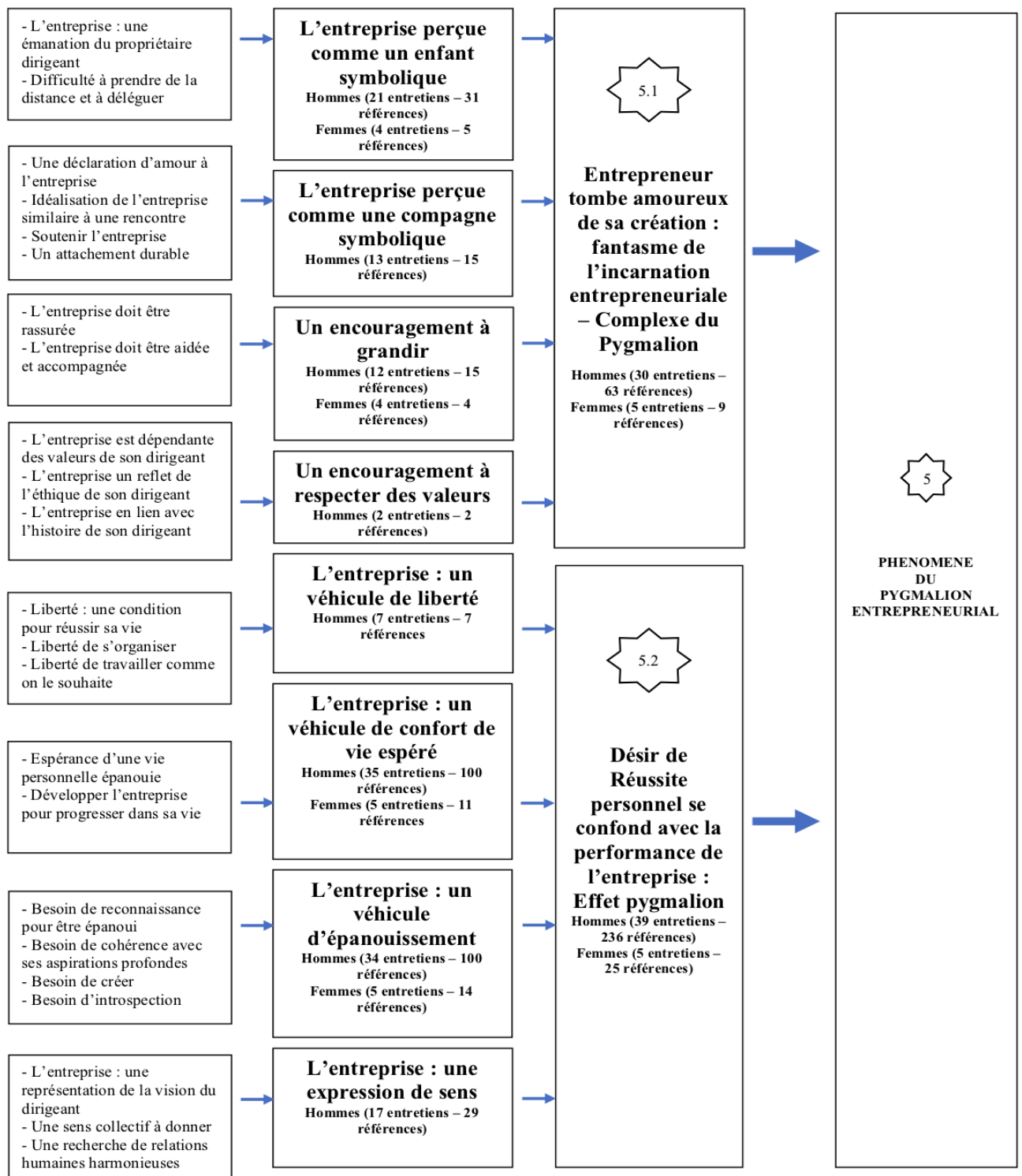
Les réponses obtenues suite à la conduite de 44 entretiens ont permis d'identifier des données de 1^{er} niveau qui ont ensuite été agrégés pour mener en analyse de 2^{ème}, 3^{ème} niveau et 4^{ème} niveau.

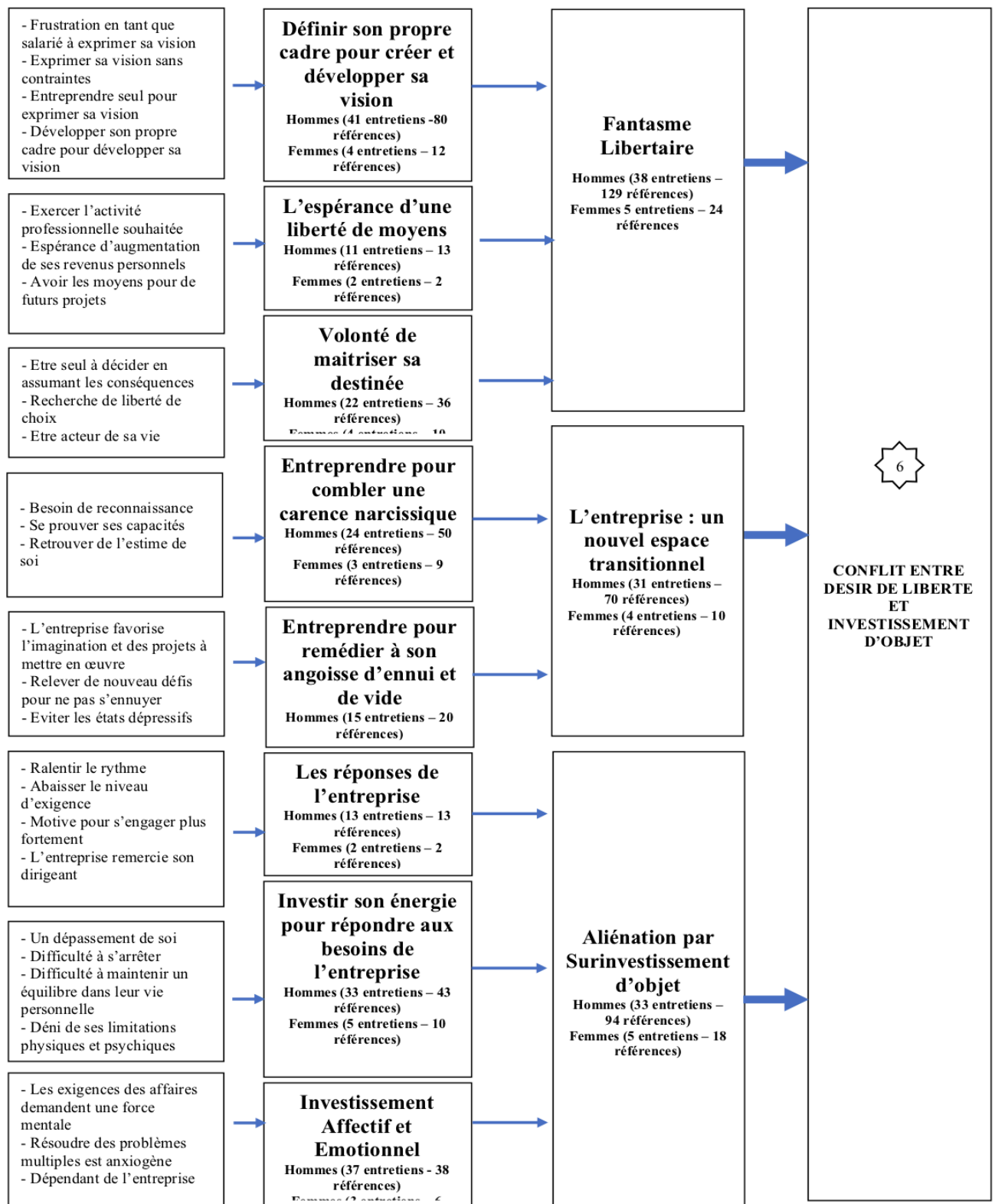
L'ensemble de ces résultats peut être synthétisé dans la grille de Gioia ci-après.

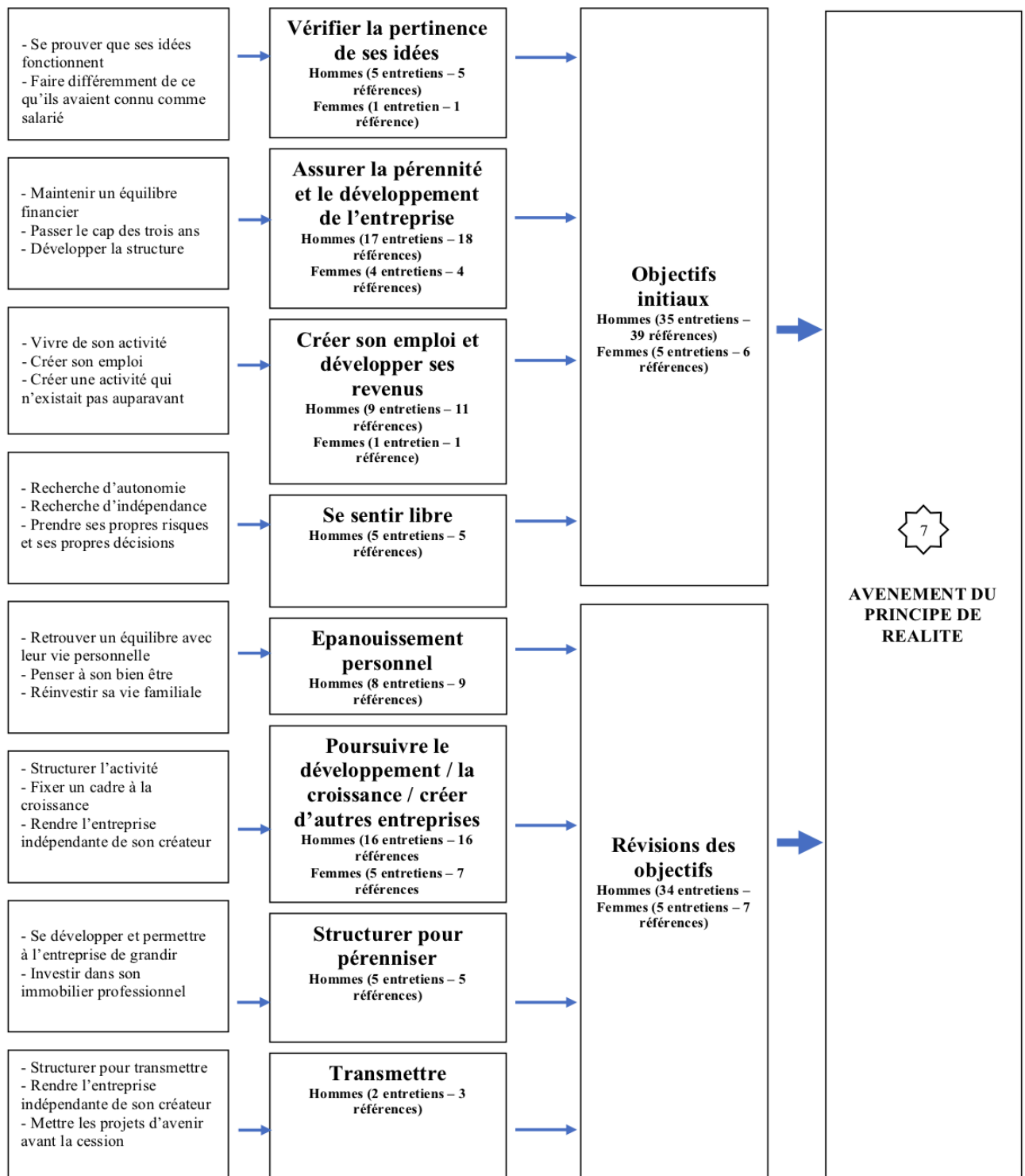
FIGURE 34. GRILLE DE GIOIA SYNTHETIQUE – RESULTATS

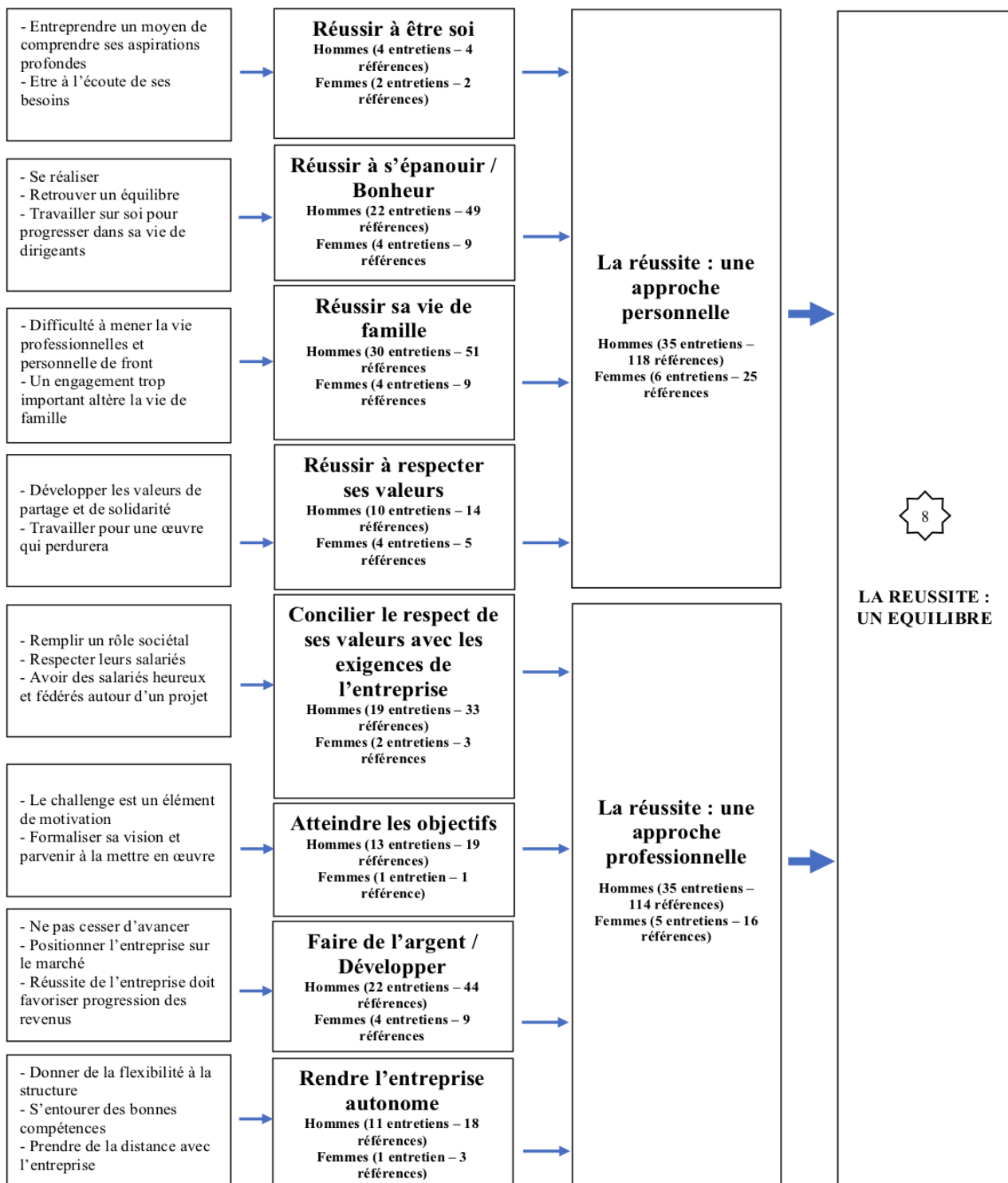












2. ANALYSE QUALITATIVE INSPIREE DE GIOIA ET AL (2012)

Nous avons choisi d'étudier l'influence des trajectoires de vie des propriétaires dirigeants sur leurs représentations de leur relation de la réussite et leur rapport à l'entreprise. Les interprétations qui seront menées seront rapprochées de la théorie psychanalytique. Il convient désormais d'analyser chaque concept de 4^{ème} niveau obtenu par la méthode de Gioia.

2.1. NAISSANCE DU DESIR DE CREATION ET D'AUTONOMIE

Le propriétaire dirigeant développe son désir de création et d'autonomie grâce à son contexte d'évolution et à ses expériences de vie passées. Il est le résultat d'un processus psychique marqué par des identifications (2.1.1), des besoins de différenciation (2.1.2) et d'individuation (2.1.3).

2.1.1. Le rôle des identifications dans la formation du désir de création et d'autonomie

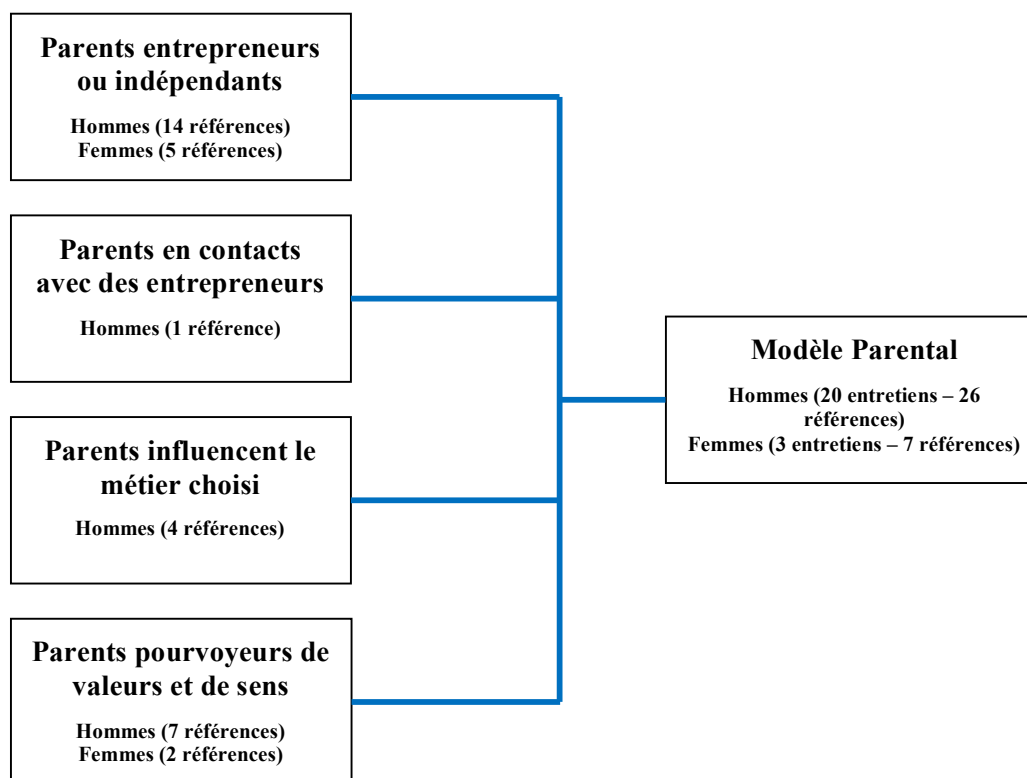
L'analyse de Gioia fait apparaître trois types de données de 2^{ème} niveau qui expliquent les mécanismes identificatoires des propriétaires dirigeants et qui favorisent la formation de leur intentionnalité. Nous avons découvert que les propriétaires dirigeants s'identifient prioritairement à un modèle parental (2.1.1.1), puis à un modèle familial (2.1.1.2.) et enfin à des modèles de réussite sociale (2.1.1.3).

2.1.1.1. L'identification à un modèle parental

Comme l'a précisé Schmitt (2015), l'entrepreneur comme tout autre individu, est immergé dans un milieu qui va conditionner ses désirs et sa personnalité. Nos entretiens font ressortir que la relation entretenue entre le propriétaire-dirigeant et ses parents est source de mécanismes identificatoires.

Les parents pris pour modèles, influencent le futur entrepreneur dans un certain nombre de ses choix et orientations de vie. Ces influences parentales peuvent être synthétisées dans la figure qui suit.

**FIGURE 35. INFLUENCE DES MODELES PARENTAUX SUR LES
MECANISMES IDENTIFICATOIRES DU FUTUR PROPRIETAIRE-
DIRIGEANT**



Nos entretiens nous ont permis de découvrir qu'un bon nombre des répondants ont été élevés par des parents eux-mêmes entrepreneurs ou indépendants. Notre étude met en évidence le rôle prépondérant de la vie entrepreneuriale des parents sur les identifications à l'œuvre des futurs entrepreneurs.

En parcourant leur histoire de vie, ces derniers considèrent qu'entreprendre s'est imposé à eux naturellement : « *Déjà j'ai toujours été élevé dans cette ambiance-là et dans cet environnement-là. Mon père avait son entreprise, mon grand-père aussi. Et enfant je me souviens que j'allais régulièrement dans l'entreprise de mon père et dans celle de mon grand-père. Donc j'ai été élevé dans ce milieu. Est-ce que c'est ancré dans mes gènes ?* » (Entretien 15 - homme).

Cette influence est présente aussi bien chez les répondants hommes que chez les femmes. Ainsi l'une d'entre elles, considère : « *Ma mère et mon père étaient indépendants. J'ai aussi un joli modèle qui est mon oncle qui m'a beaucoup inspirée, parce qu'il a bien réussi dans les affaires. Eux, m'ont vraiment soutenu.* » (Entretien 9 – femme).

Il arrive aussi que les entrepreneurs rencontrés n'aient pas été directement éduqués par des parents indépendants, mais qu'ils aient côtoyé indirectement des propriétaires-dirigeants. Par exemple, l'un d'entre eux nous explique que le métier de son père l'a conduit à être régulièrement immergé dans le monde de l'entreprise. Ainsi il précise : *« Ma carrière commence par le paysage dans lequel je suis né dans un monde ouvrier agricole puis j'ai été nourri au sein de la Société Générale puisque mon père a été directeur d'agence puis directeur de groupe. Je suis rentré à la Société Générale et au sein du réseau j'étais au contact des PME tel que je le voulais. Je suis passé par des postes d'expert en financements spécialisés. Je suis ensuite devenu DAF d'une société pour laquelle j'ai levé des fonds puis j'ai créé plusieurs sociétés pour lesquelles j'ai levé des fonds en haut bilan puis en bas bilan. J'ai déposé et j'ai enfin créé ce que je voulais. Mon parcours est aussi lié au contexte familial. J'ai vu mon père travailler avec des entrepreneurs »* (Entretien 6 – homme).

Dans ce cas unique, le répondant estime que le métier de son père l'a amené à rencontrer régulièrement des dirigeants d'entreprises durant son enfance. Il considère que le point de départ de sa carrière date de cette époque. Il deviendra d'ailleurs lui-même banquier par la suite comme son père, puis entrepreneur, comme les anciens clients de son père. Cela démontre à quel point il fût influencé par l'environnement professionnel dans lequel son père évolua.

Ainsi, il n'est pas rare de rencontrer des propriétaires dirigeants qui estiment que leurs parents ont joué un rôle clé dans le choix de leur métier ou de leur formation. Par exemple, l'un des répondants nous explique les raisons pour lesquelles il a choisi un métier manuel : *« Mon père a toujours été bricoleur, il nous a toujours appris la bricole... depuis tout petit, on bricolait...si nous n'avions pas la pièce on bricolait quelque chose pour y arriver. La question est bonne ... Ça m'a donné le gout d'être manuel »* (Entretien 35 – homme).

Un autre relie ses talents commerciaux aux appétences artistiques de son père en ces termes : *« Même si mon papa était enseignant, il a toujours eu un profil artistique. Il avait en parallèle la passion du cinéma. Il a toujours animé des clubs de cinéma, il essayait de mettre en scène des pièces et des scènes. Il faisait jouer ses élèves... Il a fait des courts métrages qu'il avait réussi à vendre à FR3 et à Canal +. Il a toujours eu ce talent d'acteur, de comédien et de réalisateur. Depuis ma tendre enfance je l'ai toujours vu faire l'acteur. Ce talent d'acteur il me l'a transmis d'une certaine manière et cela m'a été très utile pour ce métier de vendeur »* (Entretien 37 – homme).

Selon nos répondants, l'apprentissage d'un métier ou le choix d'une formation est donc le fait d'une transmission parentale.

Si les propriétaires dirigeants s'identifient aux métiers de leurs parents ou à leurs appétences, ils reconnaissent volontiers avoir aussi reçu des valeurs en héritage. Parmi elles, celle de l'abnégation dans le travail est sans doute la plus citée : « *Mon père, il était artisan. Il m'a donné le goût du travail. Je l'ai toujours vu bosser. Il était dans le bâtiment. Il construisait sa maison lui-même. Donc la semaine il bossait pour ses clients et le week end il construisait sa maison. Ça m'a permis de considérer qu'il était normal de travailler le samedi et le dimanche* » (Entretien 39 – homme).

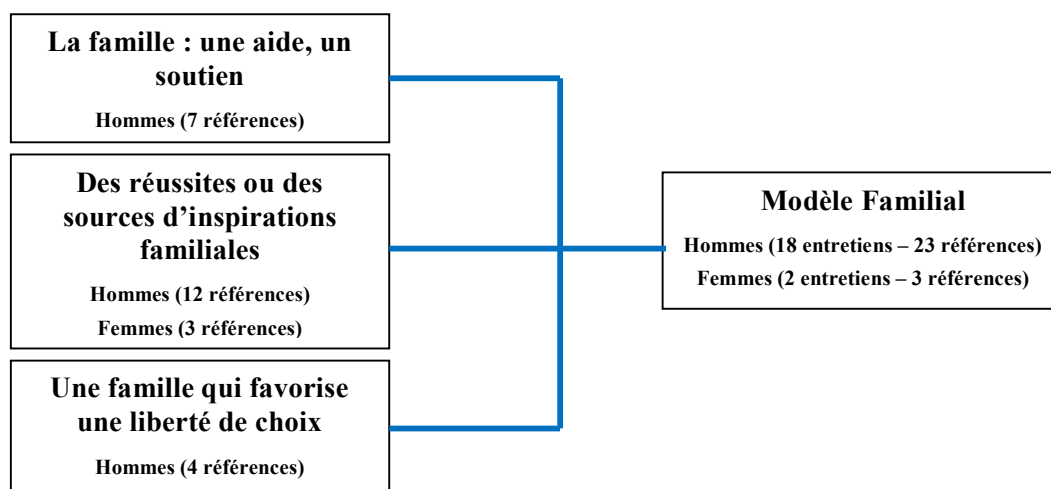
Cette assiduité au travail est intimement liée à un apprentissage de l'autonomie et du sens des responsabilités durant l'enfance : « *L'autonomie et le sens des responsabilités que mes parents m'ont donnés. Il y a autre chose : mes parents m'ont aussi transmis les valeurs de travail. Ils m'ont appris que les choses ne sont pas acquises. Je les ai toujours vu beaucoup travailler. Et du fait qu'ils travaillaient beaucoup cela me demandait de développer une certaine autonomie* » (Entretien 9 – femme).

Le propriétaire dirigeant est donc largement influencé par une transmission parentale tant dans son désir d'entreprendre à son tour, que dans le choix de sa formation, de son métier, et des valeurs qu'il portera ensuite. Nos entretiens ont aussi fait apparaître le poids du modèle familial.

2.1.1.2. L'identification à un modèle familial

Les propriétaires dirigeants reconnaissent avoir été profondément marqués par leur environnement familial. Nous avons donc cherché à identifier de quelle manière.

FIGURE 36. INFLUENCE DES MODELES FAMILIAUX SUR LES MECANISMES IDENTIFICATOIRES DU FUTUR PROPRIETAIRE-DIRIGEANT



Les propriétaires dirigeants rencontrés ne se sont pas tous identifiés au parcours de leurs parents. En effet, nous ne pourrions pas honnêtement conclure que l'intentionnalité se forme uniquement par identification au modèle parental. Cela n'est effectivement pas le cas.

En revanche, ils sont nombreux à expliquer avoir été en relation avec une personne de leur entourage familial, qui les a marqués et qu'ils ont pris pour modèle. Un de nos répondants explique ce phénomène de manière particulièrement claire : « *Mon grand-père était un très grand chef d'entreprise. Il était à la tête d'une des plus grandes fiduciaires de France voire d'Europe. Il a même écrit des livres sur son métier. Je pense qu'il m'a inspiré. Mon père lui, n'a jamais entrepris. Mon grand-père a été mon modèle, y compris pour l'amour qu'il nous a donné* » (Entretien 28 – homme). Cette personne proche, peut-être un peu idéalisée, a contribué au développement d'une culture du monde de l'entreprise.

Nos répondants ont été immergés depuis leur plus jeune âge dans ce contexte entrepreneurial. Ainsi l'un d'entre eux estime : « *Sans doute mon oncle. Il est à la retraite et c'était un entrepreneur né. Ma mère a toujours eu des affaires, des magasins, des commerces. Ils ont été des modèles dans le sens où quand je me suis lancé je n'ai pas été surpris de*

l'énergie, du temps et de l'abnégation que cela demandait. Je n'ai pas eu le sentiment de découvrir. Ce n'était pas l'inconnu. Je savais qu'au début ça me demanderait de l'énergie » (Entretien 38 – homme).

L'influence du contexte familial sur la formation de l'intentionnalité est commune aux hommes et aux femmes indépendants. Cette promotion de la culture entrepreneuriale s'est parfois installée naturellement sans que l'entourage familial n'en ait eu la volonté. L'une de nos répondantes considère même : *« Je suis issue d'une famille de commerçants. Tout le monde est à son compte depuis plusieurs générations et pourtant on m'a toujours dissuadé de me mettre à mon compte. Je me souviens de mes parents qui me montraient les sommes à payer à l'URSSAF et ils me disaient de faire des études et d'obtenir un bon poste bien payé »* (Entretien 30 – femme).

L'environnement familial a volontairement ou involontairement permis aux individus rencontrés de se forger un intérêt pour une vie entrepreneuriale. Son rôle a été déterminant dans ce choix de vie. Cela peut s'expliquer par le caractère bienveillant du contexte familial qui a favorisé les prises de décisions.

Nos répondants estiment avoir été respectés et encouragés dans leurs choix de vie. Ainsi considèrent-ils par exemple : *« Je crois que j'ai eu un entourage familial qui m'a permis d'envisager que le commerce était une possibilité. Si je compare la belle-famille le commerce leur est parfaitement étranger. Si je leur dis que je suis astronaute et que je vais sur Mars, c'est pour eux la même chose. Alors que chez moi lorsque j'ai expliqué ce que je voulais faire j'ai été encouragé. Il n'y a vraiment pas eu de freins »* (Entretien 13 – homme).

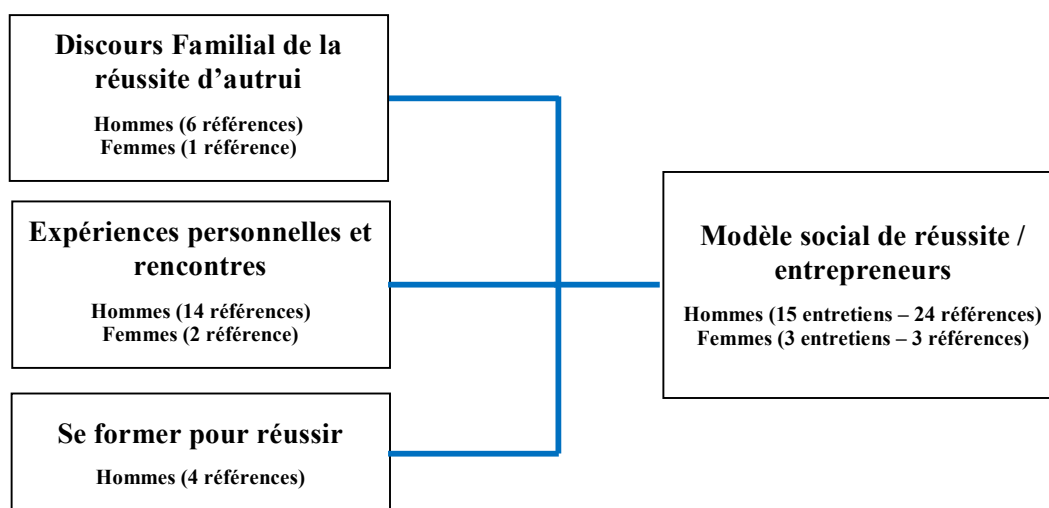
Grâce à cet environnement familial ouvert à la possibilité d'entreprendre, le futur propriétaire dirigeant a pu se sentir soutenu dans sa réflexion vers l'indépendance professionnelle. En effet, bien que certains ne soient pas directement issus de familles d'entrepreneurs, ils se sont sentis encouragés et soutenus dans leur désir d'entreprendre : *« Mon père a fait toute sa carrière dans la fonction publique. Néanmoins, il a été le premier à me faire un chèque pour m'aider lors de la création »* (Entretien 13 – homme).

Les propriétaires dirigeants rencontrés ont donc été influencés par leur environnement familial dans leur désir d'entreprendre. Cela leur a permis de s'identifier à certains modèles de réussites familiaux, à se sentir libres de leurs choix et soutenus dans leurs actions. Nous avons aussi découvert, qu'ils ont été marqués par des modèles de réussite extérieurs à leur cercle familial.

2.1.1.3. L'identification à des modèles sociaux de réussite

Les propriétaires dirigeants rencontrés reconnaissent aussi avoir été influencés au-delà de la seule sphère parentale ou familiale. En effet, les récits de personnes inconnues et largement médiatisées, ou encore les personnes rencontrées durant l'enfance, ont pu contribuer au développement de le désir de création et d'autonomie de certains de nos répondants. Ils affirment alors s'être identifiés à ces modèles sociaux de réussite.

FIGURE 37. INFLUENCE DES MODELES SOCIAUX DE REUSSITE SUR LES MECANISMES IDENTIFICATOIRES DU FUTUR PROPRIETAIRE-DIRIGEANT



Les personnes interrogées n'ont pas toutes nécessairement été influencées par des modèles parentaux ou familiaux. Néanmoins, certaines d'entre elles considèrent que le discours de leur famille au sujet de modèles de réussite les ont inspirés.

L'un des répondants nous explique alors : « *Je pense que j'ai beaucoup entendu parlé en famille de modèles de réussite : on parle souvent à table d'un tel ou un tel qui a lancé son affaire et qui a réussi. Je pense que cela est inscrit en moi. On avait des modèles de réussite dans la famille et être entrepreneur, ça en était un. Dans la famille, certains son médecin, d'autres ingénieurs, et sinon ils sont commerçants ou indépendants. C'était les trois modèles de réussite de la famille* » (Entretien 19 – homme).

Un autre nous confie aussi avoir été très fortement marqué par les qualités commerciales d'un ami de sa famille. Il considère que cette personne lui a donné l'envie de développer à son tour de telles capacités : *« Et puis il y avait un ami de ma mère qui était commercial dans les voitures et quand je l'écoutais parler, ça me faisait un peu rêver. Dans la famille de ma mère, ce sont des immigrés espagnols, ils sont arrivés sans rien et ils se sont faits tout seul. Il était parti dans une grande entreprise et il a été meilleur vendeur. Pour moi c'était le Cristiano Ronaldo de la vente. Je voyais la maison qu'il avait réussi à se payer et je sais qu'il est parti de rien. Cela m'a motivé à aller dans le commerce... Au final, c'était la seule personne proche que je connaissais qui était dans le commerce et je crois que cela m'a donné envie. Pour moi c'était un exemple »* (Entretien 5 – homme).

Ces modèles de réussite externe à la sphère familiale n'ont pas tous été incarnés. Le propriétaire dirigeant a aussi pu s'identifier à des personnes qu'il n'a jamais rencontrées et qui ont pourtant joué un rôle dans la formation de son intentionnalité : *« Il y a des années 80 qui étaient les années fric, avec quelqu'un comme Tapie qui m'a donné envie d'y aller parce que c'était un mec qui sortait de nulle part et qui a racheté Manufrance »* (Entretien 6 – homme). *« Je regardais des émissions à la TV où l'on voyait des personnes qui disaient qu'elles étaient parties de rien et qui montraient à quoi elles étaient arrivées »* (Entretien 5 – homme).

Les propriétaires dirigeants reconnaissent aussi avoir fait des rencontres ou avoir vécu des expériences jeunes, qui ont influencé la suite de leur parcours de vie. Au détour d'un emploi étudiant, l'un d'entre eux nous évoque sa prise de conscience : *« C'est le fait que j'ai compris très tôt que le système dans lequel on vit est gouverné par l'argent et que le seul moyen de grandir et d'évoluer dans ce système, c'est d'être entrepreneur. Je serais né dans une société où tout est fondé sur un partage communautaire, je pense que je n'aurais pas été entrepreneur. Je serais né dans un système où les relations humaines auraient été construites sur le troc, je ne saurais sans doute pas devenu entrepreneur. Ce n'est que par le constat d'une société capitaliste dans laquelle nous sommes tous immergés très tôt, que j'y pris conscience des choses »* (Entretien 33 – homme).

Un autre nous décrit comment la rencontre avec son premier employeur a été déterminante dans la suite de sa carrière professionnelle : *« J'ai tout de suite eu envie de travailler pour ses gens-là. Deux ans après ils m'ont embauché pour développer le marché sur la France. J'ai donc quitté ma Bretagne natale et je me suis retrouvé à Blois car c'était central pour mes tournées »* (Entretien 21 – homme).

C'est d'ailleurs une expérience commune tant aux hommes entrepreneurs qu'aux femmes. L'une des répondantes estime en effet : *« J'ai toujours voulu devenir agent immobilier. J'ai beaucoup cherché pour mes parents et pour moi, des agents immobiliers pour nos affaires »* (Entretien 30 – femme).

Enfin, les propriétaires dirigeants rencontrés appartiennent pour la plupart à une génération qui s'est construite sur un principe de réussite fondé sur les résultats scolaires et sur la qualité des formations suivies. Il n'est donc pas étonnant de retrouver cette influence sociétale dans la formation de leur intentionnalité. Empreint d'un discours imagé, un des répondants explique l'envie de liberté qu'un de ses professeurs lui a insufflé et qu'il relie symboliquement au développement postérieur de son désir d'entreprendre : *« j'avais un professeur d'histoire-géographie qui nous parlait toujours du Cap Horn. C'est sans doute lui qui m'a donné l'envie d'aller voir ailleurs ce qu'il se passe. Je crois que j'ai toujours eu le goût du défi »* (Entretien 24 - homme).

Au cours de leurs expériences professionnelles, les postes occupés et les formations internes dans les entreprises qui les employaient, ont pu tout autant être des éléments essentiels : *« Comme il fallait que je travaille le plus possible, j'ai suivi des études courtes et j'ai obtenu un diplôme de niveau bac+2. Après un bac D j'ai obtenu un DUT de génie mécanique, car mon père était garagiste et que j'adorais les sports automobiles. J'aurais aimé être pilote professionnel. Après mes études, j'ai fait mon service militaire, et je suis tombée par hasard dans une entreprise de déménagement à Châteauroux. Je me suis dit que dès que je trouverai un poste en cohérence avec ma formation, je m'en irai. On m'a fait faire du déménagement et du commerce. Le commerce m'a passionné et je n'avais jamais connu ça. J'étais sur le point de partir quand ils m'ont proposé le poste de commercial »* (Entretien 23 – homme). C'est de cette expérience de commercial que le propriétaire dirigeant rencontré formera au fil du temps son intention d'entreprendre à son tour.

Cependant si les propriétaires dirigeants ont ressenti le besoin de s'identifier à des modèles, ils nous ont aussi fait part du besoin qu'ils ont pu ressentir de s'en affranchir.

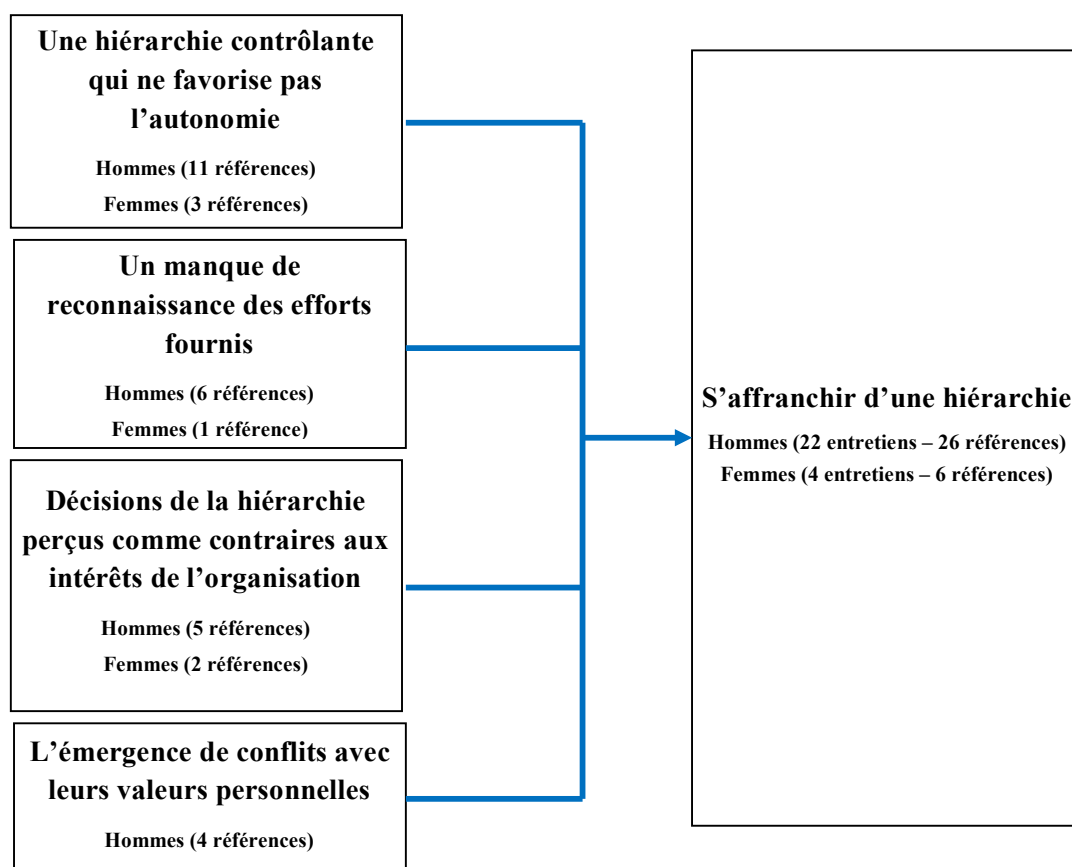
2.1.2. Le besoin de s'affranchir des modèles : la différenciation

Les propriétaires dirigeants rencontrés, ne sont pas de ces personnes qui se contentent de suivre les cadres préétablis toute leur vie. Malgré leurs attachements aux modèles parentaux, familiaux ou plus généralement sociétaux, ils sont nombreux à nous avoir exprimé leur besoin de se différencier en menant des actions selon leurs désirs et leur personnalité. Ils ont pu ressentir ce besoin d'affranchissement envers leur hiérarchie (2.1.2.1.), leur famille (2.1.2.2.), ou envers leur perception des cadres sociétaux (2.1.2.3.).

2.1.2.1. Le besoin de s'affranchir d'une hiérarchie

Il n'est pas rare que les propriétaires dirigeants aient ressenti le besoin de forger leur expérience professionnelle dans une entreprise en tant que salarié. Néanmoins, ils sont nombreux à avoir manifesté le besoin de s'affranchir d'une hiérarchie pesante. Les déterminants de ce besoin d'affranchissement sont résumés dans le schéma suivant.

FIGURE 38. LES DETERMINANTS DU BESOIN D'AFFRANCHISSEMENT HIERARCHIQUE DES PROPRIETAIRES DIRIGEANTS



Les répondants ont régulièrement insisté sur les difficultés qu'ils ont rencontrées lors de leurs expériences en tant que salarié. Ils reconnaissent avoir souffert d'une hiérarchie pesante qui ne favorisait pas l'esprit d'initiative et l'autonomie.

Ainsi l'un d'entre eux, nous raconte sa première expérience professionnelle en ces termes : *« A l'époque, la journée, je travaillais chez Kodak pendant 3 mois et ça été la période la plus énervante de ma vie. J'avais un chef qui avait toujours raison et qui était toujours derrière moi... et c'est là que je me suis dit que je ne pourrai jamais avoir quelqu'un au-dessus de moi »* (Entretien 18 – homme). Ils ont été marqués par l'obligation d'appliquer des directives sans pouvoir les discuter ou sans avoir la possibilité de donner leur point de vue : *« J'étais enfermé dans une entreprise dans laquelle il fallait faire bêtement une tâche et suivre des directives avec lesquelles je n'étais pas en accord. Constamment, je remettais en question le modèle en exprimant la manière dont j'aurais voulu faire les choses. Je me sentais frustré et je n'étais pas du tout heureux en tant que salarié »* (Entretien 19 – homme).

La non prise en compte des points de vue de nos futurs propriétaires dirigeants au cours de ces expériences, les a conduits à ressentir de la frustration et à développer un désir d'évolution vers un cadre plus libre et moins sclérosant : *« Au bout d'un moment s'investir pour quelqu'un d'autre c'est frustrant. J'ai toujours, même salariée, vécue les entreprises comme si c'était les miennes »* (Entretien 43 – femme).

Ces directives répétées de la hiérarchie ont amené nos répondants à souffrir d'un manque de reconnaissance : *« Je ne me sentais plus à ma place et je sentais que j'avais fait le tour du poste. Je ne me sentais pas valorisé à ma juste valeur tant sur le plan financier qu'humainement. Et puis je n'avais plus envie d'y aller en me levant le matin. Ça a pris un peu de temps avant que je prenne conscience des choses »* (Entretien 15 – homme).

Ce sentiment de ne pas être reconnu malgré leur investissement dans ces entreprises, a pu les conduire à développer des relations conflictuelles qui ont abouti à leur départ de ces sociétés : *« un jour, avec ce patron que j'aimais bien, que je respectais et qui je crois, m'aimait bien et me respectait, nous nous sommes un peu fâchés. Il m'a expliqué un jour devant tout le monde que je n'étais rien sans lui. Alors comme avec mes parents lorsque j'avais décidé de partir, je lui ai dit que je démissionnais. Il a refusé mais je lui ai dit qu'il*

m'avait fait comprendre que sans lui je n'étais rien et que j'allais lui prouver que je savais voler. Je suis parti, j'ai envoyé des CV partout. C'était en 2005 » (Entretien 2 – homme).

On observe alors que ce manque de reconnaissance ressenti a contribué à la formation de l'intentionnalité de nos répondants.

Si les propriétaires dirigeants ont semblé souffrir de ne pas pouvoir exprimer leur point de vue ou leurs idées d'évolutions pour la société qui les employait, il leur a aussi semblé que certaines décisions étaient prises en dépit du bon sens. Ils ont nourri des ressentiments envers des supérieurs qui ne donnaient pas toujours des directives dans l'intérêt de l'entreprise : *« Je me suis rendu compte que mon ex employeur me demandait de faire des choses non pas pour son entreprise mais pour son intérêt personnel. Cela a été un déclencheur. J'ai décidé de lancer cette affaire avec mon associé qui était aussi salarié chez le même employeur » (Entretien 1 – homme) ; « En fait, la prise de conscience je l'ai eu quand je me suis rendue compte que mon patron de l'époque me demandait de faire des choses que je trouvais aberrantes » (Entretien 9 – femme).*

Quoi de plus frustrant pour ces constructeurs que de ne pas pouvoir s'exprimer et de ne pas voir cette entreprise se développer à la hauteur de leurs espérances. De même il est arrivé que de telles restrictions les conduisent à un conflit avec les valeurs de leurs dirigeants.

Dans ce cas, ils ont pu alors avoir l'impression que ces entreprises étaient peu vertueuses envers eux-mêmes mais aussi envers leurs collègues de travail : *« J'ai beaucoup travaillé en grande distribution et je n'ai pas aimé le comportement de certains chefs d'entreprises envers leurs salariés. Je me suis juré de devenir entrepreneur pour faire autrement » (Entretien 10 – homme).*

Un de nos répondants aujourd'hui développant une activité d'éducateur sportif indépendant, nous a raconté son histoire. Avant de créer sa société, il avait été professeur d'EPS dans un lycée. Il avait choisi son métier par conviction sans doute aussi par vocation. Nous pouvons affirmer sans travestir ses propos, qu'il avait souhaité l'exercer pour aider ses élèves et pour les faire évoluer. Il décide de quitter son poste de fonctionnaire de l'Education Nationale, le jour où le sens de son action lui est apparu être dévoyé, ce qu'il exprime en ces termes : *« Je considère que le point de départ de ma carrière a été le jour où j'ai décidé de refuser un poste de professeur de sport dans l'éducation nationale. Tout s'est passé dans la salle des profs, lorsque j'ai dit au prof de maths d'aller se faire voir. Je venais d'avoir mon*

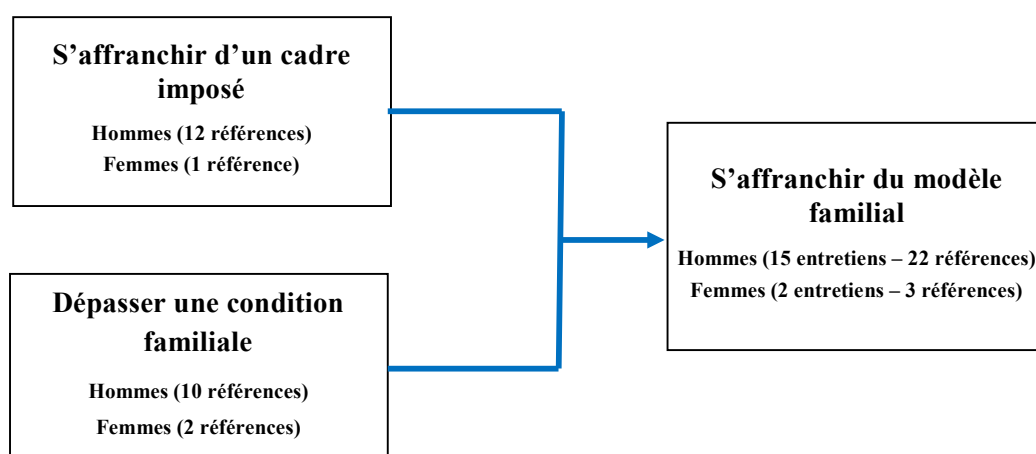
CAPES et j'étais dans mon année de titularisation. Je venais d'être nommé dans une ZEP, je trouvais cela génial car les gamins bougeaient dans tous les sens. Ce que j'aimais c'est qu'il y avait un échange avec eux et j'avais le sentiment de véritablement leur amener quelque chose. Certains d'entre eux étaient potentiellement des futurs délinquants. Je n'ai pas accepté que mon collègue demande d'exclure un de ces gamins, certes difficile, mais pour lequel il me semblait qu'il était important de se battre. Il disait à qui voulait l'entendre que ce gamin était fini et qu'il serait un futur délinquant. Je ne l'ai pas accepté. J'ai pété les plombs j'ai insulté le professeur de mathématiques j'ai souhaité quitter l'Education Nationale, car si c'était cela l'institution ça ne m'intéressait pas. Juste rejeter un adolescent car il est différent que ce que le corps enseignant attendait, m'a semblé une aberration insupportable » (Entretien 29 – homme).

Si les propriétaires dirigeants ont ressenti le besoin de s'affranchir de leur hiérarchie, ils ont aussi dû prendre du recul par rapport aux cadres familiaux. Bien qu'attachés à leur famille, il leur a fallu aussi s'affranchir parfois de certains modèles familiaux pour s'exprimer pleinement.

2.1.2.2. Le besoin de s'affranchir des modèles familiaux

Si la famille constitue une source d'identification importante pour nos répondants, elle a pu aussi représenter un cadre ou une condition à dépasser. Les déterminants de l'affranchissement du modèle familial peuvent se résumer dans le schéma suivant.

FIGURE 39. LES DETERMINANTS DU BESOIN D'AFFRANCHISSEMENT DES MODELES FAMILIAUX DES PROPRIETAIRES DIRIGEANTS



Le cadre familial même s'il a été bienveillant en général pour l'ensemble de nos répondants, a été perçu comme contraignant.

C'est de ces contraintes que les propriétaires dirigeants ont souhaité se libérer : « *Je suis fils unique alors on m'a donné beaucoup de directives lorsque j'étais enfant. Entreprendre c'est un moyen de me rendre libre, de prendre mes propres décisions (...) bien je suis fils unique... et j'ai toujours eu envie de me libérer... de me sentir libre. Je crois que c'est pour cela que j'ai toujours eu en moi le désir de voler de mes propres ailes* » (Entretien 1 – homme).

La lourdeur des cadres imposés par l'environnement familial a été particulièrement ressentie pour ceux d'entre eux qui ont commencé à travailler dans l'entreprise de leurs parents : « *Dans l'entreprise familiale je n'étais pas seul à prendre les décisions, j'étais souvent seul contre tous. Je n'étais pas d'accord et cela ne m'allait pas. Il y avait beaucoup de choses qui me semblait incohérentes. Travailler avec son père, même quand vous avez 40 ans c'est compliqué, surtout quand il se croit indestructible, invulnérable... C'était le patron jusqu'à son dernier souffle* » (Entretien 34 – homme).

Si la famille est toujours le vecteur d'un cadre, elle est aussi l'expression d'une condition sociale. Un certain nombre de nos répondants ont ressenti le besoin de dépasser ce déterminisme social et familial.

Ce déterminisme a pu être profondément inscrit dans l'histoire de leur famille : « *Mon père que j'ai vu toute sa vie durant, parce qu'il était étranger et parce qu'il était réfugié politique, être relégué et être obligé d'être employé. Il a été exploité, en tous les cas et pas justement récompensé de ses efforts et du travail qu'il fournissait et de sa loyauté vis-à-vis de son employeur. Il y avait une inégalité entre ses collègues qui faisaient le même travail et lui qui était étranger. J'ai même refusé quand mon père est décédé d'aller travailler dans cette entreprise alors que l'ex patron de mon père me l'avait proposé. Je ne voulais avoir l'impression qu'on me faisait l'aumône et je ne voulais pas revivre ce qu'avait vécu mon père car j'avais compris que je ne le supporterai pas* » (Entretien 40 – homme).

C'est ainsi, avec un sentiment d'injustice vis-à-vis de leur famille, que certaines personnes interrogées se sont construites. C'est dans cette dynamique que l'intentionnalité de ces propriétaires dirigeants s'est formée : « *je suis issu d'un milieu modeste, mon père était ouvrier et ma mère n'a jamais travaillé. J'ai une sœur et un frère et nous avons connu la galère : un salaire pour 5 ce n'était pas tous les jours facile. Je n'avais pas envie de connaître cela... J'ai vu mon père travailler sans cesse et tout le temps et gagner peu d'argent* » (Entretien 5 – homme).

C'est ainsi que pour dépasser cette condition, les propriétaires dirigeants ont développé un esprit d'initiative, un désir d'autonomie, et une envie de maîtriser leur destinée.

Bien souvent, cette tension vers plus de liberté, a inquiété leurs parents et leurs familles. Il leur a donc fallu s'affranchir aussi des peurs et des craintes de leur propre famille : « *La famille ne l'a clairement pas favorisé, bien au contraire. Ils ont mis les freins en considérant que le risque était dangereux. J'avais un projet de carrière très prometteur en tant que salarié à l'étranger alors mes parents n'ont pas compris quand je leur ai dit que je voulais entreprendre* » (Entretien 26- homme).

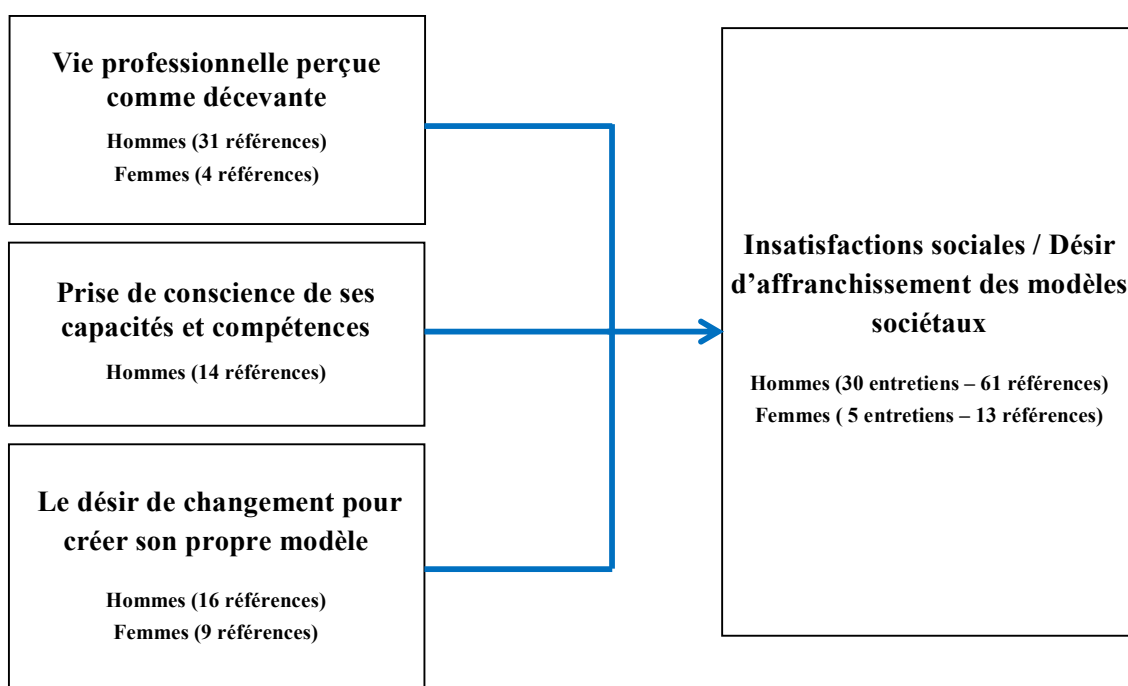
Une de nos répondantes reprend même : « *Cela a été en contradiction avec mes parents. Ils ont toujours eu peur d'entreprendre des choses. Ma mère ne travaillait pas, mon père était salarié. Il a eu l'opportunité d'avoir des postes importants et ma mère a toujours eu peur et l'a toujours freiné. Ils ont toujours eu cette petite vie. Et je me suis dit que je ne vivrai pas dans la peur et que je serai actrice de ma vie* » (Entretien 43 – femme).

Si l'entrepreneur ressent le besoin de s'affranchir des cadres imposés par sa famille ou par une hiérarchie éventuelle, il est aussi critique envers l'ordre social.

2.1.2.3. *Insatisfactions sociales et désir de s'affranchir des modèles sociétaux*

Les propriétaires dirigeants ressentent une certaine aversion pour certains modèles sociétaux dont ils désirent se libérer. Cette dynamique d'affranchissement est aussi un élément favorisant la formation de l'intentionnalité. Les déterminants de ces tentatives de libération des modèles sociaux peuvent être résumés dans le schémas suivant :

**FIGURE 40. LES DETERMINANTS DU BESOIN
D'AFFRANCHISSEMENT DES MODELES SOCIETAUX DES
PROPRIETAIRES DIRIGEANTS**



Parmi les insatisfactions sociales les plus ressenties et les plus citées par nos répondants, nous pouvons compter sur l'environnement et la vie professionnelle. Les propriétaires dirigeants semblent très critiques du modèle salarial dominant.

Ils vont même jusqu'à le considérer comme profondément nocif pour de nombreux individus : « *aujourd'hui le monde du salariat m'a montré que c'était un monde impitoyable. Dans une entreprise, on peut vous virer du jour au lendemain presque sans aucune raison. Me tuer à la tâche pour une entreprise je trouve que ça ne vaut pas le coup* » (Entretien 10 – homme). Certains ont d'autant plus fortement développé ce ressenti compte tenu d'une expérience salariée malheureuse : « *j'avais été super déçu de me faire remercier comme cela* » (Entretien 31 – homme).

Ce modèle dominant leur donne ainsi le sentiment de ne pas maîtriser leur destin et d'être à la merci d'une organisation. Selon eux, l'environnement professionnel n'est pas en mesure de permettre à des salariés une liberté de choix et d'actions. C'est d'ailleurs ce qu'ils dénoncent en ces termes : « *lorsque nous sommes salariés nous n'avons pas toujours le choix (...) si je voulais conserver ma capacité de choix soit je partais sur l'île déserte, soit je montais mon entreprise* » (Entretien 13 – homme).

La critique se fait alors plus vive quand les propriétaires dirigeants ont le sentiment d'avoir travaillé par le passé, dans une entreprise dont les dirigeants semblaient défaillants : « *j'ai travaillé dans des entreprises qui me semblait mal gérées. Il y avait des marchés à prendre qui n'étaient pas pris* » (Entretien 18 – homme) ... « *j'avais du mal à partager la stratégie de développement de cette entreprise* » (Entretien 21 – homme).

De ces expériences malheureuses en tant que salariés parfois alliées à la rencontre de supérieurs peu scrupuleux, ont conduit nos propriétaires dirigeants à finalement développé une vision pessimiste de cette manière de travailler : « *on nous fait croire que le schéma normal c'est de faire des études, de rentrer dans une boîte, d'évoluer puis de changer deux-trois fois d'entreprises, c'est la grande mode actuelle. Et de finir sa carrière ainsi* » (Entretien 27 – homme).

Nos répondants ressentent alors une difficulté à échanger avec des personnes qui ne vivent pas une vie professionnelle identique à la leur, et qui se confortent dans le modèle dominant : « *quand je sors voir des amis, je déconnecte du travail d'entrepreneur, car ces personnes (salariées) ne peuvent pas comprendre ce que je vis* » (Entretien 30 – femme).

Les propriétaires dirigeants rencontrés considèrent donc qu'il existe une différence notable entre le travail salarié et l'entrepreneuriat. Pour passer de l'un à l'autre, ils avouent avoir dû prendre conscience de leurs capacités et de leurs compétences.

Ce phénomène de conscientisation concerne tout autant les compétences professionnelles acquises que les capacités inhérentes à la personnalité de nos répondants. L'un d'entre eux nous confie alors : « *J'ai toujours été observateur, un enfant discret et gentil. Mes parents m'avaient mis dans une école de prêtres. Je me suis frotté à la bourgeoisie locale. Avec l'âge, vers 17-18 ans, j'avais la chance de jouer un peu de guitare, d'être bon en sport et de plaire aux filles, ce qui m'a permis de me sentir un peu plus fort. J'ai dû prouver que j'étais un peu plus fort que les autres* » (Entretien 21 – homme).

Pour ce propriétaire dirigeant, la force développée pendant son adolescence lui a ensuite servi pour racheter son entreprise dans un climat social extrêmement tendu. Mais pour faire face aux grands challenges que proposent le monde du travail tant indépendant que

salarié, le propriétaire dirigeant reconnaît qu'il faut avoir conscience de ses compétences professionnelles.

C'est sur leurs compétences professionnelles, et parfois grâce à une expertise métier, qu'ils ont eu l'idée de créer leur propre modèle pour se différencier : *« mais bon aujourd'hui, je ne fais pas ce que je fais par revanche, car je ne veux pas être kiné. Ils ne font que mettre des protocoles en place. Il n'y a pas de vision, d'analyses personnelles, de recherches. Ils ne se remettent pas en question, ils ne font qu'appliquer des protocoles, presque bêtement »* (Entretien 29 – homme).

C'est ainsi que les propriétaires dirigeants ont souhaité développer leur propre modèle pour faire évoluer les éléments de leurs vies mais aussi ceux de leurs entourages. Ils ont souvent ressenti l'envie de créer une activité en rupture avec leurs expériences salariées passées et plus en cohérence avec leur valeur : *« j'ai décidé de devenir entrepreneur suite à mon BTS et au fait que je cherchais du travail. En cherchant du travail, je me suis aperçu qu'on me proposait que des postes d'agents commerciaux uniquement payés à la commission et des méthodes américaines où on se faisait tous des câlins pour aller faire des ventes. La chose que je ne supporte pas c'est de la vente forcée, c'est de l'arnaque. Aller voir une personne âgée pour lui vendre n'importe quoi, c'est de l'arnaque. Je préfère que cela soit du récurrent. Je ne trouvais donc pas de travail qui me correspondait (...) je gagnais mal ma vie tout en travaillant comme un fou mais je préférerais ça à arnaquer des mamies. Je ne veux pas faire les choses à n'importe quel prix. Dans mes restaurants, mes clients en ont pour leur argent. Je n'irai pas non plus vendre n'importe quoi »* (Entretien 17 – homme).

C'est pour devenir eux même et pour mener des actions plus conformes à ce qu'ils perçoivent d'eux même que les propriétaires dirigeants cherchent à développer leurs propres cadres et leurs propres modèles : *« je crois que j'ai toujours eu tendance à remettre en cause les cadres qu'on a cherché de m'imposer. Enfant, il y avait cette volonté de remettre en cause ces cadres qui était accompagnée d'une frustration de ne pas avoir le pouvoir d'interagir sur ce cadre ou d'être décideur de cette forme de cadre. Je crois que cela m'a donné l'envie d'avancer et de monter les échelons »* (Entretien 2 – homme). Ils ont au final été nombreux à nous confier entendre faire les choses de la manière dont ils le souhaitent. C'est ainsi que lorsque nous demandons à l'une de nos répondantes les raisons qui l'ont poussé à entreprendre, elle nous répond sans hésitation : *« il y a des raisons purement professionnelles c'est-à-dire faire ce que j'aime de la manière dont je souhaite le faire »* (Entretien 16 – femme).

Ce désir de se différencier et de s'affranchir des modèles sociétaux communément admis est aussi un élément influençant l'intentionnalité des propriétaires dirigeants. Nous avons été aussi frappés par le désir d'individuation qui ressort clairement du discours de nos répondants.

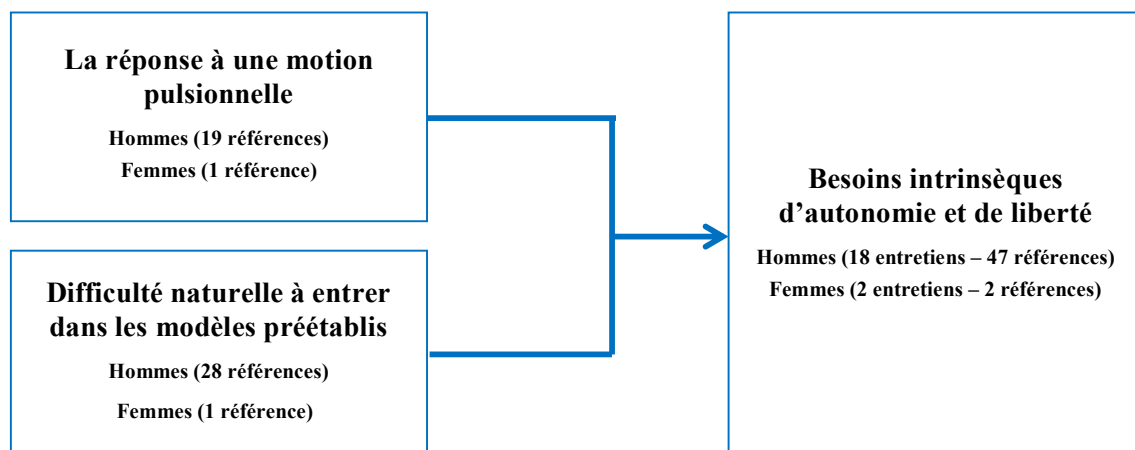
2.1.3. Le besoin d'individuation des propriétaires dirigeants

Les propriétaires dirigeants expriment fortement leur besoin d'individuation. C'est en relation avec les mécanismes d'identification mais aussi avec leur désir de se différencier que nos répondants perçoivent cette individuation. Pour certains, il s'agit d'un besoin intrinsèque d'autonomie et de liberté (2.1.3.1.) tandis que pour d'autres, leurs expériences de vie et leur confrontation au monde de l'entreprise, les ont conduit à percevoir ce besoin en eux (2.1.3.2.).

2.1.3.1. L'individuation la réponse à un désir intrinsèque d'autonomie et de liberté

Ce besoin d'individuation ressenti comme naturel voir inné, est le résultat cumulé d'une motion pulsionnelle et d'une difficulté intrinsèque de l'individu à entrer dans les modèles que l'on tente de lui imposer. Ce phénomène peut être représenté dans le schéma suivant.

FIGURE 41. LES ELEMENTS EXPLICATIFS DU BESOIN INTRINSEQUE D'AUTONOMIE ET DE LIBERTE RESSENTIS PAR LES PROPRIETAIRES DIRIGEANTS



Nous avons été frappés durant notre phase d'observation non participante, de constater que de nombreux entrepreneurs étaient marqués pour une force compulsive les poussant sans cesse à créer de nouvelles sociétés et à lancer de nouveaux projets. En revanche, ils ne sont pas très nombreux à avoir pleinement conscience de cette compulsion à la création.

Cependant l'un d'entre eux à quelques mois de son départ en retraite et sans doute avec plus de recul que nos autres répondants, l'explique relativement clairement : *« je dis souvent que j'ai fait cela car je ne savais rien faire d'autre. J'ai créé 22 sociétés au total »* (Entretien 21 – homme).

Cette compulsion à la création nous met donc sur la voie d'une motion pulsionnelle explicative du besoin naturellement ressenti par les propriétaires dirigeants de liberté et d'autonomie. C'est ainsi que l'un d'entre eux conclut. Il considère que certains individus possèdent ce désir en eux tandis que d'autres ne le ressentent pas : *« l'énergie entrepreneuriale ne s'apprend pas dans les livres, ne se transmet pas de manière didactique ou du moins, elle peut se transmettre à une toute petite minorité d'individus qui ont déjà en eux cette énergie. Je pense l'entrepreneuriat ça coule dans les veines, c'est même cardiaque »* (Entretien 33 – homme).

Animés par cette flamme et en lien avec leur désir d'affranchissement des modèles préétablis et le prêt à penser, les propriétaires dirigeants souhaitent développer leurs propres idées et travailler de la manière dont ils l'entendent : *« Je pense que le désir d'entreprendre vient de là, de cette envie de développer son idée à sa manière. En fait, il se crée son cadre. Il veut aussi créer quelque chose qui met en valeur son savoir-faire. Il faut qu'il crée sa bulle »* (Entretien 12 – homme).

Entre autres exemples, l'une de nos répondantes reprend alors en ces termes : *« Pour ma part, c'est pour plusieurs raisons. La première c'est que je n'aime pas les cadres imposés et finalement aujourd'hui le cadre que j'ai c'est moi qui me l'impose »* (Entretien 43 – femme). Pour réussir à construire ses propres règles et ses propres cadres, le propriétaire dirigeant ressent d'autant plus fortement son besoin de s'affranchir des modèles du travail salarié qu'il a pu connaître jadis.

Le désir d'individuation est donc en lien avec le besoin d'affranchissement ressenti par nos répondants : *« Le salariat peut être un peu contraint et n'est généralement pas une vocation. Si on devient entrepreneur dans un secteur, c'est que, j'imagine on a eu un déclic pour faire ça »* (Entretien 7 – homme).

De même, ce désir d'individuation naturellement ressenti est à mettre en lien avec le besoin d'affranchissement développé envers l'entourage de nos répondants : *« Je suis très*

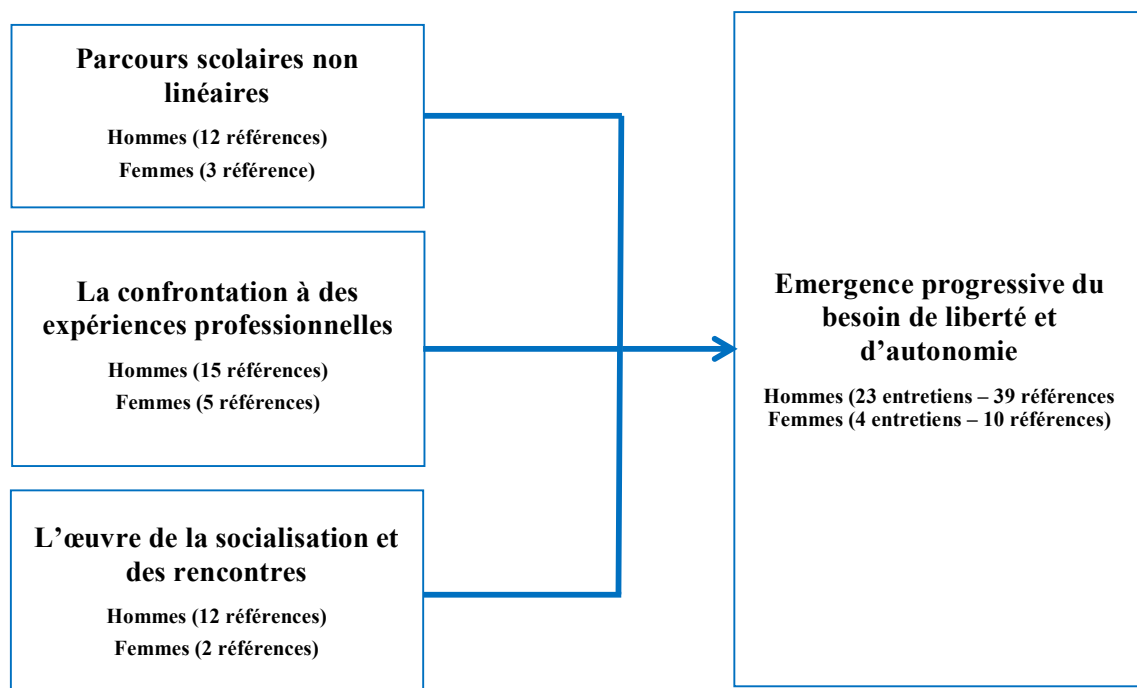
étonné par ça. Quand je me suis décidé je n'ai demandé à personne, alors que précédemment je demandais toujours l'avis de tout le monde. C'était une décision qui venait du cœur. Quand j'ai expliqué ce que je voulais faire, on m'a dit j'étais fou. Ils ont mis du temps à comprendre je pense qu'il a fallu un an. En fait c'était uniquement ma décision, et je me suis jeté dans le vide » (Entretien 6 – homme). Tout cela conduit les entrepreneurs rencontrés à considérer ce phénomène d'individuation comme inné : « Ma motivation, elle est innée... Je ne me l'explique pas, elle est en moi » (Entretien 2 – homme).

Si l'individuation est vécue comme un phénomène inné par nombre de propriétaires dirigeants rencontrés, ils sont aussi nombreux à considérer que ce phénomène s'est inscrit dans le temps.

2.1.3.2. L'émergence progressive d'un besoin de liberté et d'autonomie

Les propriétaires dirigeants rencontrés ont ressenti le besoin de se confronter à diverses expériences professionnelles et personnelles pour laisser émerger leur désir d'individuation. Les éléments ayant influencé ce phénomène sont résumés dans le schéma suivant.

FIGURE 42. LES ELEMENTS AYANT INFLUENCE L'EMERGENCE PROGRESSIVE DU DESIR D'INDIVIDUATION



Tout commence au cours de leurs parcours d'études et de formations. Certains de nos répondants ont rapidement ressenti de ne pas être réellement adaptés au système éducatif imposé. Cela ne pouvait convenir à leur personnalité. Il leur fallait alors trouver des solutions non seulement pour s'en affranchir mais aussi pour se donner la liberté de devenir eux-mêmes.

Plusieurs d'entre eux par exemple nous ont confié leurs parcours scolaires chaotiques : « *j'ai commencé ma formation Bac Pro, mais au bout deux mois, j'abandonne* » (Entretien 2 – homme) ... « *après plusieurs échecs à la faculté de droit j'avais la possibilité de partir en gagnant ma vie sans diplôme ce qui est sans doute aujourd'hui plus compliqué* » (Entretien 13 – homme).

Pour ceux sortis du système éducatif avec peu de diplômes, il devenait alors essentiel de se confronter au monde de l'entreprise. Comme déjà évoqué, beaucoup ont tenté de se fondre dans le modèle dominant du salariat, parfois avec succès. Dans le temps, ce modèle ne leur a pas semblé source d'épanouissement tant leur soif d'autonomie et d'indépendance était importante.

C'est donc au gré de leurs expériences professionnelles que les propriétaires dirigeants ont développé un fort besoin d'individuation : « *Pour moi cela a été plus un processus de maturation. J'ai eu des jobs où l'on m'a donné un pouvoir de décision et je crois que j'y ai pris goût. Et puis il y a une personnalité. J'ai toujours été engagé dans des projets. Dans mon école de commerce, je faisais partie du BDE. C'est surtout une maturation professionnelle qui m'a conduit à entreprendre. Il y a aussi la nature de chacun. Dans les entreprises dans lesquelles j'ai été salarié, j'avais tendance à avoir des relations frontales et à dire les choses quelles que soient les conséquences. Cela a été moins dans l'enfance que dans le process de mes aventures professionnelles* » (Entretien 11 – homme).

Un autre reprend en ces termes : « *Au début, j'ai commencé par un BEP électronique, lors duquel j'ai travaillé dans le secteur de l'automobile. Ensuite, j'ai travaillé dans une société de maintenance informatique et rapidement je me suis aperçu que ce n'était pas fait pour moi d'être bloqué dans un modèle, de travailler pour un patron* » (Entretien 19 – homme).

Les différentes expériences professionnelles des propriétaires dirigeants ont favorisé l'émergence de leur besoin d'individuation. Pour la plupart, ces expériences de plusieurs années leur ont sans doute permis de disposer d'un temps nécessaire pour en prendre conscience. L'environnement professionnel facilite les rencontres et les interactions sociales.

De ce fait, les propriétaires dirigeants, bien que salariés jadis, ont pu être amenés à

rencontrer des personnes qui les ont conduit à remettre en question leur statut de salarié et à prendre conscience de leur besoin d'autonomie et de liberté.

Un de nos répondants nous confie par exemple : « *Je me suis retrouvé dans une activité où des amis se posaient la question de la création d'entreprises alors que j'étais salarié. A ce moment-là, un ami me proposait d'être associé pour l'accompagner dans une entreprise qui allait rejoindre un réseau de franchise. Le projet m'intéressait. Alors j'étais célibataire et je m'ennuyais. J'ai donc décidé de l'aider. J'ai pris beaucoup de plaisir avec toute la démarche avec un franchiseur, de créer un dossier de financement et les documents pour créer une société. J'ai donc été associé passif de cette société franchisée* » (Entretien 46 – homme). Au final, l'une des personnes rencontrées conclut sur son besoin d'autonomie et d'individuation en ces termes : « *D'avoir mon job à moi et de me dire que je ne dépendrai de personne d'autres que de moi-même. C'était d'être libre, autonome, responsable, bref tout ce que nous avons évoqué tout à l'heure* » (Entretien 43 – femme).

Après avoir relaté les éléments du discours de nos répondants concernant la formation de l'intentionnalité, il est temps désormais de les relier aux théories métapsychologiques pour en approfondir notre compréhension.

2.1.4. Le désir de création et d'autonomie : une explication psychanalytique

Afin de permettre une bonne compréhension des mécanismes à l'œuvre dans la formation du désir d'autonomie et de création, il est rappelé tout d'abord les conclusions d'une étude clinique menée par Haydée Popper-Gurassa de 2002 (2.1.4.1.). Il sera ensuite développé dans quelle mesure ces conclusions sont tout à fait similaires à celles auxquelles nous sommes conduites dans le cas des propriétaires dirigeants (2.1.4.2.).

2.1.4.1. De l'indifférenciation à l'individuation : une étude clinique sur l'intégration d'un groupe d'enfants de maternelle

Popper-Gurassa (2002) a mené une étude clinique sur un groupe d'enfants de maternelle pour comprendre les mécanismes d'intégration à un groupe scolaire. Cela l'a amené à étudier les mécanismes d'identification, de différenciation et ceux de l'individuation.

Tout d'abord elle note que le groupe est une instance qui favorise les mécanismes identificatoires. Cependant les possibilités variées d'identifications offertes aux enfants étudiés, ont pour conséquence de réactiver des angoisses identitaires. En effet, plus le groupe est important et plus l'individu perçoit à travers le comportement des autres une palette d'images diverses de lui-même. Ce phénomène plonge donc ces enfants dans des angoisses de pertes d'identités.

Popper-Gurassa (2002) considère ensuite que le groupe a une existence réelle pour ses membres. Chacun de ses membres va tenter de s'en approprier une partie, un objet ou un constituant. Elle cite l'exemple de ces enfants qui essaient tant bien que mal d'investir des objets appartenant au groupe. Elle y raconte la manière dont l'ensemble des écoliers se mirent à courir individuellement vers le jouet de leur choix pour se l'approprier.

Dans une deuxième étape, elle relève que les garçons ont tendance à jouer avec les petites voitures en dessinant un cercle autour d'eux quitte à rouler sur les pieds des animateurs du groupe. Pour elle, cela traduit une tentative de double séparation entre le dedans et le dehors (instance groupale) et l'interne et l'externe (instance individuelle).

Popper-Gurassa (2002) étudie ensuite les mécanismes de défense utilisés de préférence par ces enfants. Pour cela, elle reprend les travaux de Rouchy (1998).

Ce dernier estime que le groupe génère des anxiétés par la sensation de vide que les multiples identifications provoquent. Ces sources variées d'identifications peuvent selon lui entraîner deux types de comportements. Le premier est la reconstitution d'une image

archaïque de la mère qui conduit l'individu à projeter ses besoins de sécurité et de protection sur le groupe. A l'inverse cela peut amener à projeter sur lui les angoisses individuelles d'agressivité et de destruction.

Popper-Gurasse (2002) repère aussi une dynamique d'étayage qui a pour objet de favoriser la formation du groupe et de le protéger des motions pulsionnelles aussi bien libidinales qu'agressives. Cette dynamique ne peut s'opérer que lorsque la relation à deux est permise tant dans ses dimensions symbiotiques que dans sa promotion de l'individuation. Ainsi pour Popper-Gurassa (2002) la recherche de la fusion avec le groupe et celle de l'individuation répondent « *au même investissement : trouver l'objet c'est, au fond, le retrouver* »¹⁰⁸.

Enfin, dans une approche winicotienne, elle décrit la manière dont le groupe peut être envisagé par ses membres comme un espace transitionnel. Elle a repéré que les garçons développent des attitudes agressives qui leur permettent de s'identifier les uns par rapport aux autres mais aussi de se différencier par rapports aux filles. Peu à peu, les individus se différencient les uns des autres. Popper-Gurassa (2002) remarque alors que chacun prend une place distincte dans le groupe. Pour cela chacun a dû suivre un processus d'individuation. Elle conclut sa recherche par un rappel du phénomène à l'œuvre. Pour elle, le groupe génère tout d'abord une angoisse identitaire liée à une indifférenciation. Puis les individus se trouvent dans l'obligation de se différencier les uns des autres. C'est en s'identifiant les uns aux autres que dans le même temps ils se différencient. Enfin l'individuation permet à chacun de trouver sa place dans le groupe.

2.1.4.2. *Vers une approche métapsychologique de l'intentionnalité*

A l'instar du groupe d'enfants décrits par Popper-Gurassa (2002), les propriétaires dirigeants ont tout d'abord ressentis le besoin de s'identifier à un premier groupe : leur famille. Les parents, la famille ou encore des modèles sociaux, ont servis de cadre structurant aux propriétaires dirigeants. Ils leurs ont fourni leurs premières sources d'identification.

Néanmoins, comme tout individu, les répondants ont dû se confronter à un environnement social et pour nombre d'entre eux à la vie d'une organisation, souvent en tant que salarié. Dans une dynamique similaire à celle décrite par Popper-Gurassa (2002), ils ont été en proie à une angoisse identitaire compte-tenu des multitudes des sources d'identifications alors proposées.

¹⁰⁸ Popper-Gurassa, H. (2002). « De l'indifférenciation à l'individuation », *Enfances & Psy* 2002/3 (no19), p. 32.

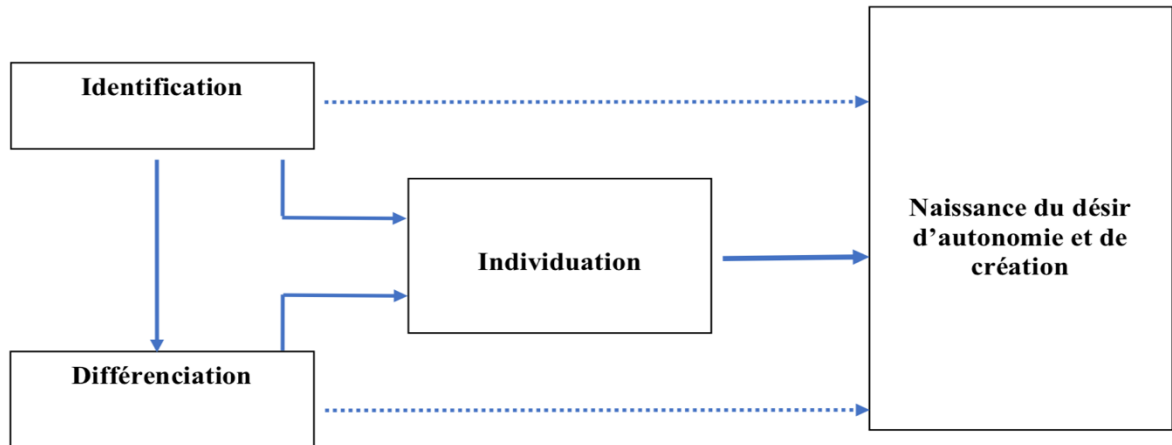
Ce phénomène est aussi à l'œuvre pour ceux qui ont commencé leur carrière dans l'entreprise familiale. La difficulté ou les déceptions que beaucoup ont rencontrés au cours de leurs expériences professionnelles passées en tant que salariés, les ont conduits à développer des motions pulsionnelles hostiles envers ces organisations ou ces entreprises familiales. Au vu de leurs discours et des déceptions régulièrement exprimées envers le modèle salarial, nous sommes amenés à envisager qu'ils espéraient trouver dans ces entreprises un cadre protecteur et épanouissant dans lequel leurs idées seraient respectées et comprises. Cela n'a pas été le cas. Ils ont donc amorcé un processus de différenciation et ont ainsi remis en question un certain nombre des modèles auxquels ils s'étaient identifiés.

Les recherches de Popper-Gurassa (2002) nous ont appris que l'individuation permet à chacun de pouvoir trouver sa place au sein d'un groupe. Les remises en causes des modèles organisationnels, sociétaux et familiaux amorcés dans la phase de différenciation, n'ont pas permis à nos propriétaires dirigeants de trouver une place qui leur conviennent au sein d'un groupe. Pour devenir eux même, être pleinement en accord avec leur personnalité mais aussi pour pouvoir exprimer leurs idées, la phase d'individuation les a conduits alors à la formation d'une intentionnalité pour l'indépendance.

Un de nos répondants l'a d'ailleurs particulièrement bien exprimé en ces termes : « *Je suis parti de moi et m'en appuyant sur ce que je voulais faire (...) on entreprend pour être soi* » (Entretien 6 – homme).

L'ensemble de nos résultats relié à la théorie psychanalytique nous conduit à synthétiser la formation du désir de création et d'autonomie dans le schéma suivant.

**FIGURE.43. SCHEMA EXPLICATIF DE LA FORMATION DU DESIR
D'AUTONOMIE ET DE CREATION**



La naissance du désir de création et d'autonomie s'opère donc par la succession de mécanismes inconscients distincts et complémentaires. Le propriétaire dirigeant est tout d'abord conduit dans une phase d'identification à des modèles. Rapidement il ressent le besoin de s'en différencier pour permettre l'abaissement de ses angoisses identitaires. Pour trouver sa place ou plus largement pour être cohérent avec ses représentations, un mécanisme d'individuation se met à l'œuvre.

Ce désir apparaît donc comme une synthèse des phases identificatoires et de différenciation.

Dans le désir de création et d'autonomie se trouve ainsi les prémices des représentations de la réussite des propriétaires dirigeants car elle correspond à ce désir inconscient et premier de trouver sa juste place et de se donner la possibilité d'un épanouissement personnel et professionnel. Elle est l'énergie première et inconsciente qui conduit à la phase d'émergence entrepreneuriale.

2.2. DU DESIR DE CREATION ET D'AUTONOMIE VERS LA NAISSANCE D'UN PROJET DE VIE : L'EMERGENCE ENTREPRENEURIALE

L'émergence entrepreneuriale est sans nul doute, la conséquence logique de la formation du désir de création et d'autonomie. Notre analyse de Gioia a fait ressortir trois éléments d'études de troisième niveau. La première conduit le propriétaire dirigeant à une étape d'incorporation (2.2.1.), la deuxième à celle de la rétention (2.2.2.) et la dernière à un processus d'expulsion du projet d'entreprise (2.2.3.).

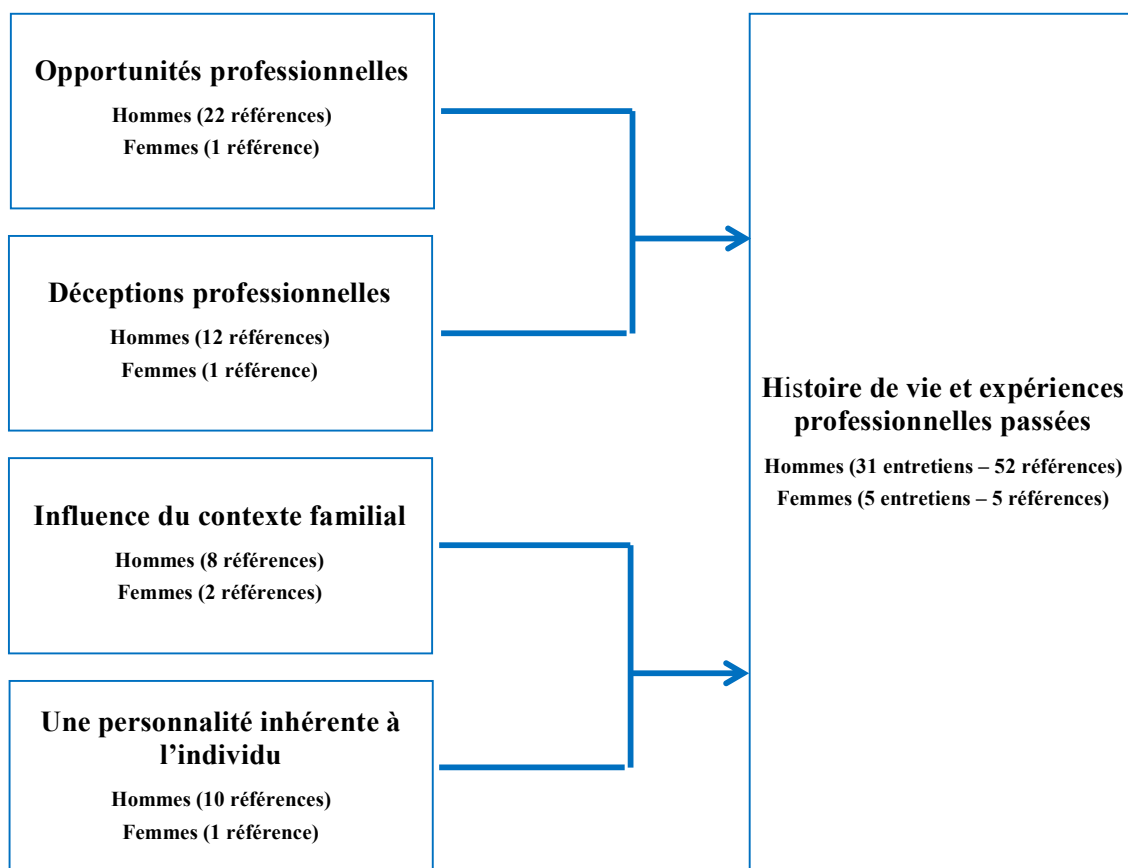
2.2.1. Une prise de conscience de son désir intime d'entreprendre : l'incorporation

Le désir de création et d'autonomie est un phénomène psychique inconscient. Cette phase d'élaboration psychique doit nécessairement faire place à une période de prise de conscience différente en fonction des individus. La reconnaissance en soi du désir d'entreprendre, c'est-à-dire cette période que nous qualifions d'incorporation, a alors permis à nos propriétaires dirigeants de passer à l'acte. Cette phase d'incorporation est tout autant liée à l'histoire de vie de nos répondants (2.2.1.1.), qu'à un phénomène de socialisation spécifique (2.2.1.2.), et qu'à une prise de conscience de leurs prédispositions (2.2.1.3.).

2.2.1.1. L'incorporation : un phénomène consécutif à une histoire de vie et aux expériences professionnelles passées

La phase d'incorporation des propriétaires dirigeants a largement été influencée par leur histoire de vie d'une part, et par leurs expériences professionnelles d'autre part. Ce phénomène peut être synthétisé dans le schéma suivant :

**FIGURE 44. INFLUENCE DE L'HISTOIRE ET DES EXPERIENCES
PROFESSIONNELLES PASSEES SUR LA PHASE
D'INCORPORATION**



Les propriétaires dirigeants considèrent pour la plupart, que leur parcours professionnel antérieur leur a permis de prendre conscience de leur envie d'entreprendre. Plus encore, au fil des expériences antérieures, ils ont appris à détecter les opportunités d'affaires dans leur environnement professionnel et dans leurs relations sociales.

Ainsi, cet acte de création d'entreprise est envisagé par certains comme une opportunité : *« je fonctionne beaucoup à l'opportunité. Je n'ai pas beaucoup eu de grandes phases dans ma vie mais quand elles se sont présentées je ne me suis pas trop posé de questions. Sur le moment j'y vais. Entreprendre, au départ c'est une opportunité. Et puis une fois que l'on est dedans on le fait pour construire et pour aller le plus loin possible. Je n'ai pas une vision à long terme. Pour moi tout s'est toujours fait par opportunité. Je crois beaucoup aux choses qui se présentent et si elles se présentent ce n'est pas anodin. Le fait de penser cela, cela m'oblige à y penser, je ne balaie pas d'un revers de main cette idée. Je me*

dis toujours que si cela m'est arrivé dessus ce n'est pas pour rien. » (Entretien 15 – homme).

Plus spécifiquement, les répondants confirment qu'ils ont saisi des opportunités dans le réseau professionnel dans lequel ils ont forgé leur expérience professionnelle : *« Mon besoin d'entreprendre n'est pas si ancien que ça. Il est venu quand j'ai pénétré les réseaux notamment dans l'automobile. Il m'est vite apparu qu'on pouvait faire quelque chose. J'avais appris des méthodologies de gestion des stocks, d'accueil clients et d'optimisation des process qui me rendaient confiant en notre réussite pour entreprendre. J'avais souvent observé ce qui ne fonctionnait pas dans les carrosseries que j'auditais. Je me suis appliqué à faire différemment au vu de mon expérience réseau. »* (Entretien 20 – homme).

Pour ceux dont l'acte d'entreprendre est assimilable à une stratégie d'aubaine, l'identification des opportunités a donc pu être opérée grâce à une parfaite connaissance du secteur d'activité. Ce sont donc des propriétaires dirigeants qui ont pris la décision de se former chez d'autres à un métier et à évoluer dans le contexte d'un marché spécifique.

Néanmoins, si la vie professionnelle est faite d'opportunités elle apporte parfois aussi son lot de déception. Nos répondants ont eux-mêmes connus quelques mésaventures dans leur carrière qui ont contribué à la prise de conscience de leur désir d'entreprendre.

Pour certains, ces déconvenues se sont présentées dès la fin de leurs études : *« J'ai décidé à devenir entrepreneur suite à mon BTS et au fait que je cherchais du travail. En cherchant du travail, je me suis aperçu qu'on me proposait que des postes d'agents commerciaux uniquement payés à la commission et des méthodes américaines où on se faisait tous des câlins pour aller faire des ventes. La chose que je ne supporte pas c'est la vente forcée et l'arnaque. Aller voir une personne âgée pour lui vendre n'importe quoi, c'est de l'arnaque. Je préfère que cela soit du récurrent. Je ne trouvais donc pas de travail qui me correspondait. »* (Entretien 17 – homme). Pour d'autres ensuite, les déceptions sont survenues au gré des années et des expériences diverses : *« ... j'ai exploité en 1996 et puis ils me proposent de reprendre un multiplexe à Strasbourg. Un peu las de bouger, je me suis fait chasser par une autre entreprise. J'ai donc quitté cette entreprise j'ai rejoint un site touristique en Touraine. J'ai développé avant d'être nommé Directeur de la Communication pour le Groupe. Le 11 septembre 2001, le groupe a des problèmes pour boucler son plan de financement et me propose de diviser mon salaire par deux. Donc je suis parti et j'ai rejoint une Start up. Nous avons levé 1 million d'euros. Cette entreprise vendait des écrans tactiles pour les commandes clients. J'ai connu la levée de fonds et la mise sur marché du produit. Ça ne fonctionne pas. Donc je pars de nouveau. A partir de là, cela faisait trop de déceptions. Donc je me suis dit que toute l'énergie que j'avais dépensé pour les autres, j'allais la*

dépenser pour développer mon propre business. » (Entretien 11 – homme).

Leurs expériences professionnelles ont laissé un sentiment d'amertume qui a contribué à leur volonté d'agir pour eux même et sans doute aussi pour la société dans son ensemble : « *Le fait d'avoir travaillé dans plusieurs entreprises très différentes, de voir que l'on peut être très mal considéré comme salarié, le fait que quand tout va bien dans la vente nous sommes nous vendeurs considérés comme des dieux et que quand tout va mal nous sommes considérés comme des moins que rien, de tout cela à un moment donné j'en ai eu marre. Les techniques de management aujourd'hui dans ce milieu font que les commerciaux sont pressés comme des citrons. C'est la considération par le chiffre et non pas la considération de l'individu.* » (Entretien 37 – homme).

En revanche, si les expériences professionnelles ont contribué à activer le processus d'incorporation chez nos répondants, elles n'en sont pas les seules responsables. L'histoire de vie dans une acception large en est pour une bonne part responsable. Si dans la formation de l'intentionnalité nous avons relevé le poids des modèles familiaux, dans le processus d'incorporation, le contexte familial a pu offrir un cadre rassurant pour laisser mûrir ce désir d'autonomie.

Avoir travaillé dans l'entreprise familiale a pu par exemple favoriser l'émergence d'une telle aspiration : « *Il n'y a pas eu un instant où quand mon père est parti (à la retraite) je me suis dit que ça y était et que l'entreprise était à moi. J'ai commencé comme salarié avec mon père et les choses se sont faites naturellement* » (Entretien 22 – homme). Ainsi travaillé avec son père en tant que salarié, a été un moyen pour ce propriétaire dirigeant de poursuivre son apprentissage du métier et d'affiner sa connaissance de l'entreprise. Cela a eu pour avantage de lui laisser du temps pour prendre conscience et pour décider de passer ensuite à l'action.

Une de nos répondantes va jusqu'à reconnaître que son environnement familial a largement conditionné la suite de sa carrière : « *Je trouve que vous avez raison de me poser des questions sur mon enfance car je suis convaincue que cela a déterminé la suite de mon parcours et que cela m'a aidé à devenir entrepreneure.* » (Entretien 23 – femme).

La vie de famille a aussi permis à nos répondants de se forger une personnalité plus adaptée à la vie d'indépendant. Un tel développement d'attitudes et d'attentes personnelles a contribué au développement d'un désir d'entreprendre. C'est ainsi que l'un des propriétaires dirigeants rencontrés, décrit les capacités d'adaptation nécessaires à la vie entrepreneuriale, et qu'il a eu l'opportunité de travailler dès son plus jeune âge : « *J'ai déménagé 18 fois et donc j'ai toujours dû m'adapter. Je pense que le fait d'avoir dû m'adapter et l'entrepreneur c'est*

quelqu'un qui doit s'adapter à plein de situations différentes. J'ai compris jeune qu'il faudrait sans cesse s'adapter. Je pense que c'est ce qui m'a formé l'esprit d'avancer. A chaque fois que l'on déménage et que l'on est enfant il faut tout recommencer à zéro. J'adore me jeter dans l'aventure, on y va et on verra. Maintenant avec l'entreprise je suis obligé de planifier un peu plus. » (Entretien 10 – homme).

Le désir d'entreprendre est donc aussi inscrit dans la personnalité des propriétaires dirigeants rencontrés tel que nous le confie l'un d'entre eux : *« C'est dans mon fonctionnement. J'ai toujours été un bougeur de ligne à tous les niveaux. Je ne sais pas si c'est lié à mon antériorité familiale, mais je ne me contente pas d'une situation si je me dis qu'elle peut évoluer. Donc j'entreprends pour faire évoluer les choses. Même quand j'étais directeur de magasin, j'ai toujours développé mes équipes et des stratégies de ventes. Donc j'avais ce côté entrepreneur. » (Entretien 31 – homme).*

La prise de conscience du désir d'entreprendre, l'incorporation, est consécutive à l'histoire de vie et aux expériences professionnelles du propriétaire dirigeant. D'autre part, ils nous ont aussi confié que certaines rencontres avaient aussi contribué à cette conscientisation.

2.2.1.2. La socialisation favorise l'incorporation

Les propriétaires dirigeants, bien que disposant d'une intentionnalité inconsciente, ont rencontré des personnes qui ont contribué à leur prise de conscience de leur envie d'entreprendre.

C'est ainsi que l'un de nos répondants considèrent sa rencontre avec un réseau d'entrepreneurs : *« Quand je suis arrivé sur Bordeaux en tant que salarié du groupe, je suis rentré au Medef Gironde où j'ai découvert vraiment des entrepreneurs qui dirigeaient des entreprises de tailles très différentes dans des secteurs très divers. Peu à peu j'ai discuté avec des entrepreneurs et je crois aussi que ça m'a fait prendre conscience de ce que j'avais refoulé à savoir mon désir d'entreprendre. Entreprendre dans le Sud-Ouest qui est ma région natale, était quelque chose de logique et d'épanouissant. » (Entretien 36 – homme).*

Les relations professionnelles ont pu aussi aider à mûrir ce sentiment d'entreprise : *« A l'époque où j'étais dans les sites touristiques, un type est venu me voir pour mettre des panneaux publicitaires à côté de nos caisses sans que cela nous coûte 1 euro. Il me demande de vendre des encarts publicitaires. Je lui donne 10 contacts dans mes relations. Sur ces 10 contacts, il me rappelle une semaine après pour me dire qu'il en a signé 8. Là-dessus il me*

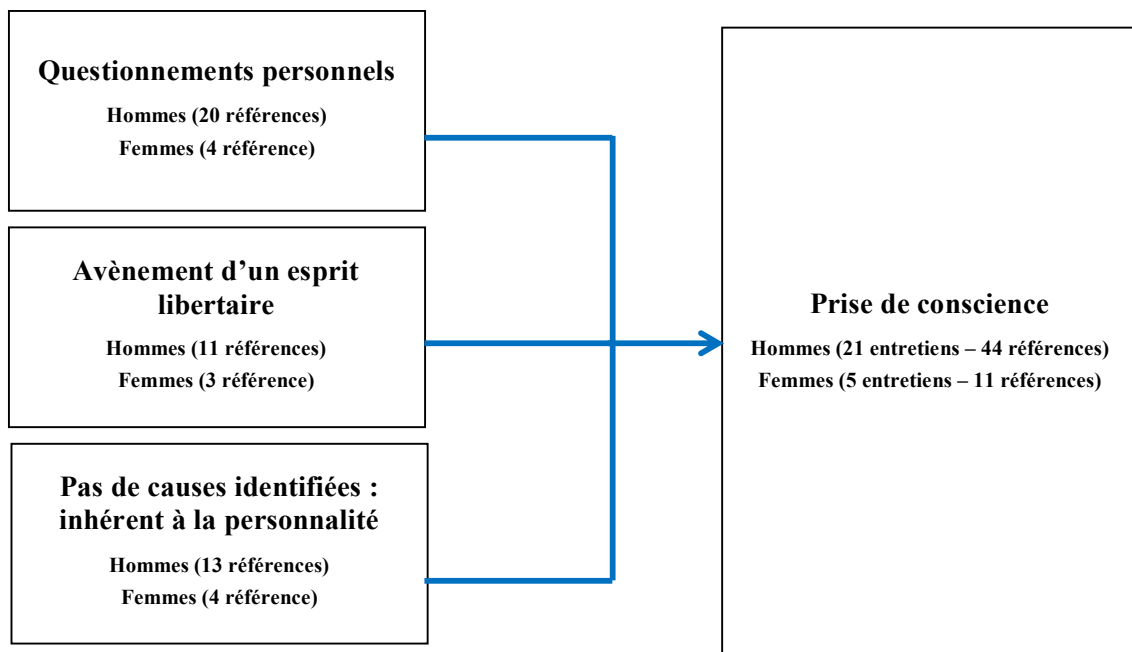
demande si je veux monter un business avec lui, et il est tombé sur le seul fou furieux qui lui a répondu oui. C'était en décembre 1999. » (Entretien 11 – homme).

Les histoires de vie, les expériences professionnelles et les relations sociales sont autant d'éléments qui permettent au propriétaire dirigeant de prendre conscience de son désir d'entreprendre.

2.2.1.3. *L'incorporation : une prise de conscience du désir d'entreprendre*

Nos répondants sont nombreux à avoir reconnu leur prise de conscience et leur désir d'entreprendre dans cette phase d'incorporation. Certains rattachent ce phénomène comme consécutif à des questionnements personnels et à l'avènement d'un esprit libertaire, tandis que d'autres n'arrivent pas à d'en expliquer les causes. Ils considèrent alors que ce désir d'entreprendre était inhérent à leur personnalité.

FIGURE 45. ELEMENTS EXPLICATIFS DE LA PRISE DE CONSCIENCE DU DESIR D'ENTREPRENDRE



Une majorité de nos répondants nous ont confirmé, la lenteur du processus d'émergence du désir d'entreprendre dans leur conscience.

L'ensemble de leurs expériences de vie les ont amenés à de profondes remises en question sur leurs objectifs professionnels et personnels, comme le confirme très explicitement l'un d'entre eux : « *Ça m'a amené à faire une grosse remise en question personnelle. C'est là que je me suis dit que j'allais ouvrir ma propre entreprise.* » (Entretien 10 – homme). Afin que ces remises en question soient les plus opérantes, l'entrepreneur ressent le besoin de se concentrer sur lui-même. La prise de conscience et la décision qui s'en suit, apparaissent alors comme un acte libérateur : « *Il est parallèle à ma renaissance c'est-à-dire que j'ai fait fit de ce que j'avais appris pour me recentrer sur moi et pour créer ce que je voulais créer.* » (Entretien 6 – homme).

Décider d'entreprendre est donc un acte intime qui fait suite à une période d'introspection et qui s'opère au fil des années : « *Le déclic s'est produit à l'armée, et de ne plus accepter de me faire dicter quoi que ce soit et de là cela a été la porte ouverte à l'entrepreneuriat. Cela s'est fait étape par étape. J'ai eu différentes rencontres qui ont fait mûrir ce désir d'entreprendre et qui ont été formatrices. J'ai appris le métier que je fais aujourd'hui grâce à différentes étapes et aux rencontres.* » (Entretien 27 – homme).

Ces étapes de vie font écho à ce désir inconscient d'affranchissement aux modèles familiaux et sociaux que nous avons identifiés lors de la formation de l'intentionnalité. C'est à travers leurs expériences professionnelles et personnelles que les propriétaires dirigeants prennent conscience de leur désir de liberté et d'autonomie.

Leur vie salariée a été un élément particulièrement moteur dans cette conscientisation : « *J'ai vu l'énergie que je dépensais et les décisions qui étaient prises, je n'étais pas vraiment en accord. Je me suis dit que si l'énergie que je développais pour les autres, je pouvais l'utiliser pour moi-même.* » (Entretien 11 – homme) ... « *Au bout d'un moment s'investir pour quelqu'un d'autres c'est frustrant. J'ai toujours vécu les entreprises comme si c'était les miennes, même en étant salariée. Je faisais les travaux dans les salons...* » (Entretien 43 – femme).

Ce désir d'autonomie enfin présent dans leurs esprits a eu pour effet de les pousser vers l'action entrepreneuriale : « *J'ai compris qu'il fallait que je sois indépendant, que je sois libre. Ça a été le déclic.* » (Entretien 18 – homme).

Ils sont aussi nombreux à ne pas pouvoir expliquer cette prise de conscience ou à ne pas être en mesure d'en comprendre les causes. Dans ce cas, nos répondants considèrent alors qu'entreprendre est un acte inhérent à leur personnalité : « *Pour moi ça s'est fait*

naturellement. J'ai toujours été un leader et j'ai toujours aimé prendre et avoir des responsabilités. Ce n'est pas le fait de me mettre en avant mais j'ai toujours aimé avoir des responsabilités et aussi de créer. Dans notre secteur, il faut innover et donc avoir un esprit créatif. C'est aussi ce qui me plaît dans la vie d'entrepreneur » (Entretien 24 – homme) ... « C'est venu naturellement, je ne me suis jamais posé la question. » (Entretien 23 – homme).

Ancré au plus profond d'eux même, le désir d'entreprendre est alors ressenti comme une chose inscrite au plus profond d'eux même : « *En fait, devenir entrepreneur c'est quelque chose que l'on a dans le sang ou pas.* » (Entretien 34 – homme).

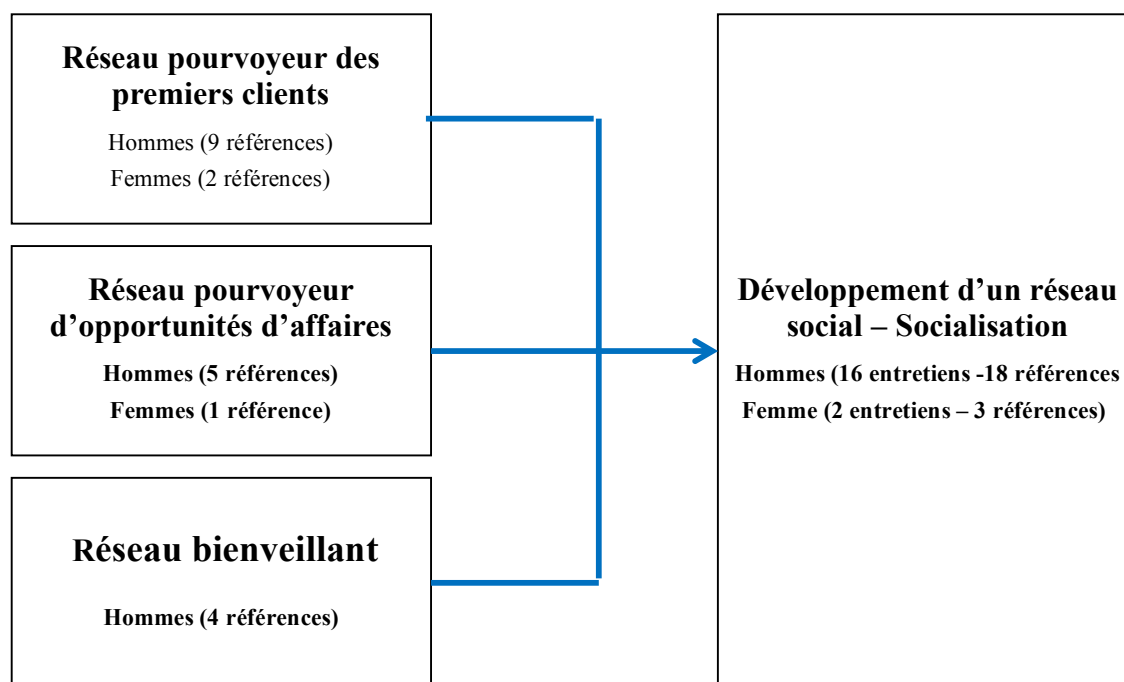
Une fois cette prise de conscience qu'est l'incorporation terminée, le propriétaire dirigeant n'a alors de cesse que de se préparer à l'action. Cette phase d'élaboration de son projet correspond à une période de rétention.

2.2.2. La préparation à l'action entrepreneuriale : la phase de rétention

Suite à sa prise de conscience de son désir d'entreprendre, le propriétaire dirigeant souhaite passer à l'action. Cependant, créer ou reprendre une entreprise demande une période de réflexion pendant laquelle son projet va mûrir lentement. Pour mener à bien cette période de préparation, nos répondants ont été conduits à mobiliser leur réseau social (2.2.2.1.), à opérer des choix de mode d'exercices (2.2.2.2.) et rechercher des moyens et des ressources (2.2.2.3.).

2.2.2.1. *Le recours à un réseau social : période de socialisation entrepreneuriale*

**FIGURE 46. MECANISMES DE SOCIALISATION
PREPARATOIRES A L’ACTION ENTREPRENEURIALE**



Dans cette période de gestation de leur projet d'entreprise, l'un des premiers réflexes des propriétaires dirigeants rencontrés a été d'utiliser le réseau social et professionnel qu'ils ont constitués tout au long de leur parcours.

Parmi les questionnements de nos répondants celle relative à la recherche de leurs premiers clients est centrale dans leur raisonnement : « *Mon environnement professionnel qui date de l'époque où j'étais VRP, m'a apporté un réseau et mes premiers contacts professionnels. Il n'y a pas eu d'aides particulières, cela a été quand même un changement de vie, mais les contacts que j'avais généré m'ont permis de me lancer* » (Entretien 13 – homme).

Ce réseau professionnel les a non seulement aidés à capter leurs premiers clients mais il a aussi favorisé la détection d'opportunités d'affaires : « *J'ai entrepris dans ce secteur d'activité car j'avais 20 ans d'expériences dans ce métier. Je me disais que changer de secteur pour lancer son entreprise ça allait être compliqué ou bien demander 3 fois plus de*

travail. Tout naturellement je l'ai fait dans le secteur que je connaissais. Et puis j'ai eu l'opportunité de racheter ce fonds grâce à un client. » (Entretien 15 – homme) ... « En revenant à Bordeaux, j'ai découvert que l'école Kedge proposait de la formation continue. Je me suis inscrit, j'ai passé le concours, je l'ai eu et ils m'ont intégré. J'en ai été diplômé deux ans après, donc j'ai obtenu mon master en finance. Au cours de ce master j'ai rencontré un chef d'entreprise qui souhaitait vendre sa société et il cherchait quelqu'un pour reprendre ou pour être associé et qui avait mon profil. Quelques temps après il m'a rappelé en me disant qu'il ne voulait plus vendre la société mais qu'il souhaitait me proposer un projet. » (Entretien 46 – homme).

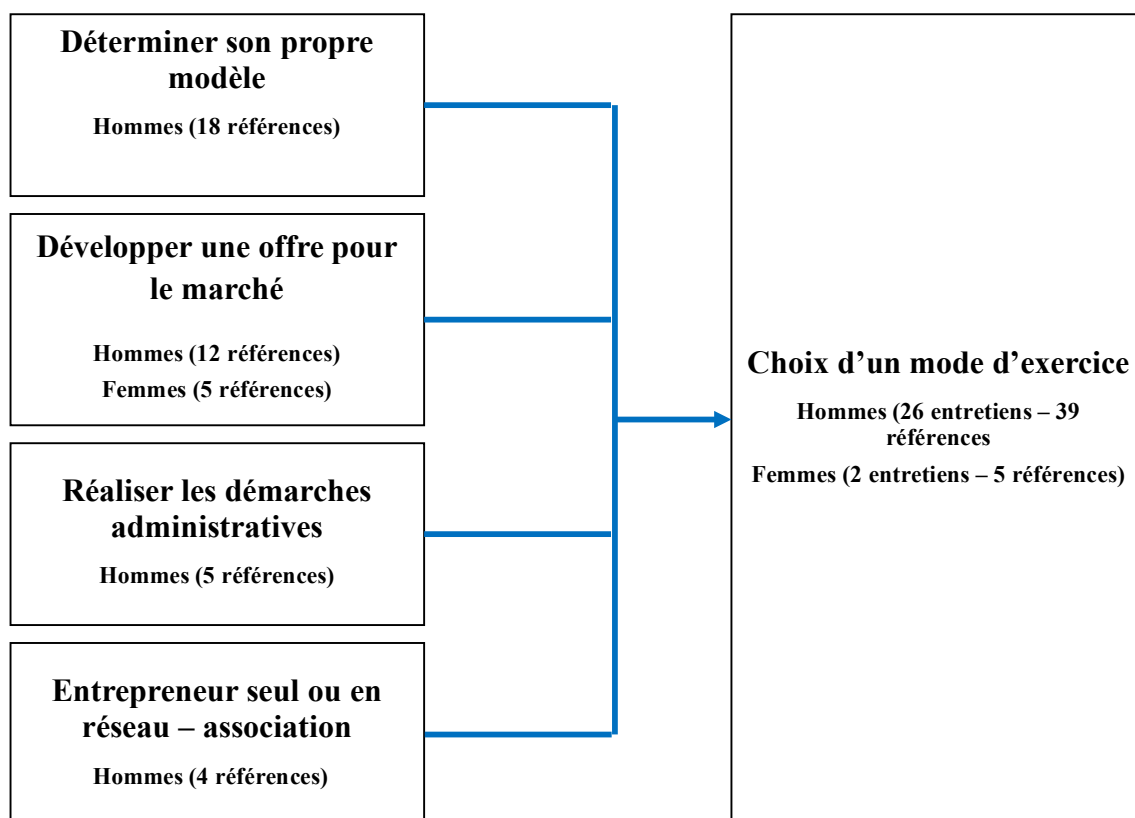
C'est donc riche de leurs expériences professionnelles mais aussi des rencontres réalisées lors de leur carrière que les propriétaires dirigeants mûrissent leur projet et se préparent à l'action.

Ces relations ont pu aussi devenir des soutiens dans les périodes de doutes et ont manifesté une certaine bienveillance envers nos répondants : *« quand j'ai décidé de reprendre une activité et que j'ai fait savoir que je revenais dans les affaires, j'avais des gens bienveillants qui me disaient qu'ils me voyaient bien faire cela et qu'ils étaient prêt à m'aider »* (Entretien 38 – homme).

Entreprendre c'est aussi choisir un mode d'exercice. Durant cette période de rétention les propriétaires dirigeants ont été amené à réfléchir de quelle manière ils souhaitaient exercer leur futur métier.

2.2.2.2. Le choix d'un mode d'exercice

**FIGURE 47. LES VARIABLES DE LA DETERMINATION DU
MODE D'EXERCICE**



Marqués par des déceptions dans leurs parcours professionnels passés, nos répondants n'ont alors eu de cesse que de vouloir développer leur propre modèle : « *A l'origine c'était proposer quelque chose qui était différenciant. Je n'aime pas faire comme les autres donc j'avais envie de proposer quelque chose qui n'existe pas sur le marché. J'ai par exemple eu l'idée de proposer à mes clients de morceler le processus de recrutement et finalement j'ai développé dans mon secteur l'offre à la carte et personnalisée au besoin du client. Je me suis rendue compte ensuite que des entreprises s'étaient mises à proposer le même type d'offres. Ça me renvoie peut-être au fait que j'avais senti quelque chose et que j'avais une bonne vision des choses. Ça m'a pris beaucoup de temps pour trouver le bon positionnement : ça a mis deux – trois ans* » (Entretien 16 – femme).

Les propriétaires dirigeants souhaitent développer une offre qui leur ressemble. Cependant ils ont aussi conscience qu'elle doit être pertinente pour le marché et satisfaire les parties prenantes : *« j'ai passé beaucoup temps ensuite, bien plus qu'un an à construire mon offre. Il fallait construire une offre crédible, ce qui est le cas aujourd'hui et pour cela nous devons construire nos bases de données juridiques et marketing. Cela nous permet de l'emporter auprès de nombreux clients. Ce qui nous permet de faire rentrer un client dans le réseau c'est ce travail de préparation que nous avons fait »* (Entretien 32 – homme).

Cette période d'élaboration de l'offre à proposer à leurs clients, est menée simultanément aux démarches administratives préliminaires inhérentes à tout projet d'entreprise : *« J'ai fait les démarches de papiers pour m'installer, me mettre à mon compte et j'ai ouvert la société le 1er avril 2005 »* (Entretien 35 – homme).

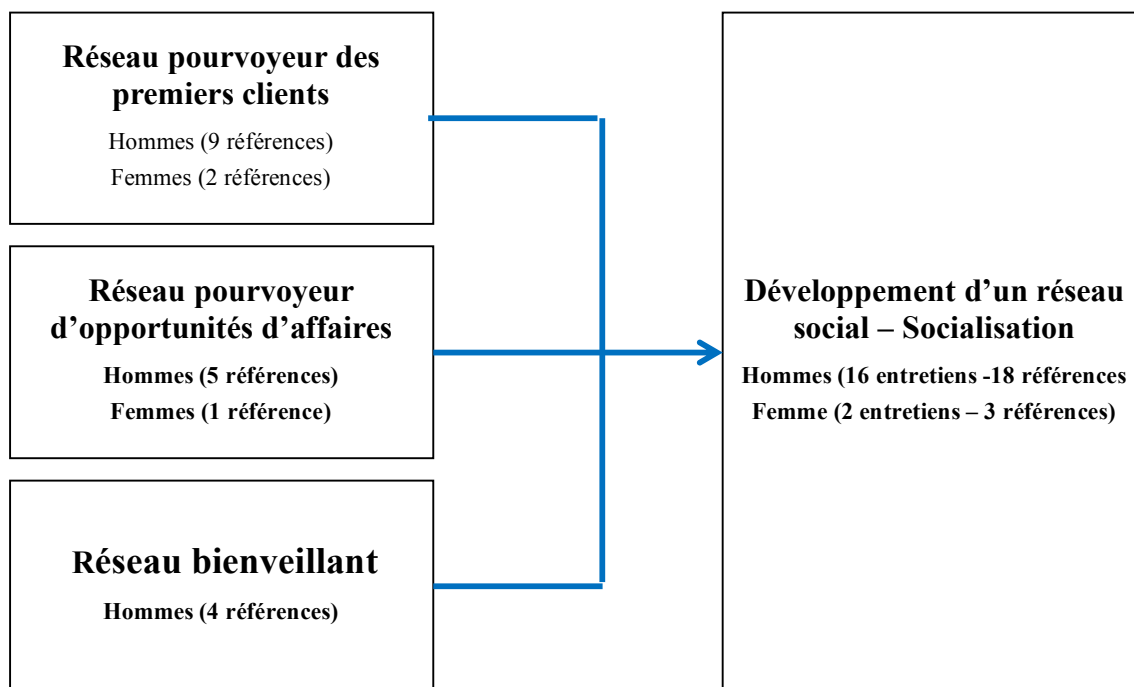
C'est aussi dans cette période que les propriétaires dirigeants ont choisi de s'adosser à un réseau organisé mais aussi de s'associer ou non à d'autres personnes : *« J'ai réfléchi comment. Et j'ai décidé de rentrer dans un réseau de franchise. Je manquais de réseau pour me lancer seul. La franchise me permettait d'apprendre un nouveau métier, de bénéficier de l'expérience de personnes qui connaissaient un domaine d'activité. Je savais que je voulais garder du relationnel et travailler en équipe. Donc la franchise correspondait à mes attentes. J'ai rencontré beaucoup de réseaux mais ça n'a pas avancé pendant quasiment deux ans. J'étais déterminé alors je gardais confiance. Un jour j'ai vu un reportage à la Tv sur les parcs de jeux pour enfants et là je me suis dit que c'était dans ce secteur que je voulais ouvrir mon entreprise. Je me suis mis à faire des recherches sur internet et par hasard j'ai trouvé un franchiseur dans ma région. Je les ai contactés, puis rencontrés et nous avons fait affaire. Le contact est bien passé de suite et c'était parti »* (Entretien 25 – homme) ... *« je suis devenu actionnaire de cette entreprise »* (Entretien 11 – homme).

Enfin durant cette période de choix importants pour la suite de leur parcours entrepreneurial, nos répondants expliquent leur extrême émulation dans une aventure qui doit devenir un projet de vie : *« Tu as vraiment les deux hémisphères du cerveau qui fonctionnent : le côté raison, raisonnement, catégorie... et le côté émotionnel, créatif car une idée arrive et il faut tirer la pelote de laine et aller au bout de l'idée »* (Entretien 16 – femme).

Parallèlement à cette période d'élaboration, les propriétaires dirigeants doivent se mettre en recherche de moyens et de ressources pour créer ou reprendre leur entreprise.

2.2.2.3. *La recherche de ressources et de moyens nécessaires à l'émergence entrepreneuriale*

FIGURE 48. LES ACTEURS FAVORISANT L'ACCES AUX RESSOURCES



Afin de mettre en œuvre leur projet, les propriétaires dirigeants sont en quête de moyens humains, matériels et financiers. En revanche, nous avons découvert qu'ils ont procédé de manière très différente pour parvenir à leurs fins.

Certains sans doute déjà très impliqués dans leur projet ont souhaité tout gérer seuls. Cette période de recherche des ressources nécessaires reste pour chacun d'eux une période stressante et anxiogène qui conditionne la possibilité ou non de matérialiser leurs idées.

C'est ainsi que l'un d'entre eux, nous expose son vécu au cours de cette période : « *La première étape qui est très compliquée, c'est de trouver un local. Il a fallu monter un prévisionnel et je ne l'avais jamais fait. Je l'ai refait 4-5 fois. Par exemple ce local, j'ai failli ne pas le prendre. En juin 2015, ce local nous est passé sous le nez. Et là je me suis dit qu'il ne me passerait plus jamais sous le nez. J'ai failli monter une entreprise à Arcachon j'étais à deux doigts de signer mais au dernier moment quelque chose m'a dit qu'il fallait le faire à cet endroit. Et puis, c'est vraiment le local que je voulais. Une fois qu'on a eu signé ce local, on s'est mis en recherche d'un financement ce qui n'a pas été facile. C'est ce que j'appelle le rouleau compresseur car on est dans le projet mais à ce moment-là on ne sait pas comment ça va se terminer. Et puis une fois qu'on a l'accord de la banque on prend conscience qu'on*

signe une caution qui engage un peu notre vie. C'est une grosse prise de risque » (Entretien 10 – homme). La diversité des moyens à mobiliser pour la réussite d'une telle entreprise, amène nos répondants à approfondir leur projet. C'est une période de doute et de remise en cause : *« il fallait, je pense, que je mûrisse, que j'apprenne à me remettre en question et à développer mes capacités professionnelles »* (Entretien 25 – homme).

Face à cette solitude parfois difficilement supportable, certains de nos répondants se sont naturellement retournés en premier lieu vers leur entourage familial. Cet environnement personnel est alors un pourvoyeur de moyens et de ressources à plus d'un titre. Bien souvent, il a permis de mettre à disposition de l'entrepreneur des ressources financières indispensables au lancement de son entreprise : *« J'ai pu grâce à mon environnement familial, avoir des fonds pour ouvrir mon affaire. Si on a pas de fonds au départ on ne peut pas démarrer. J'ai pu créer grâce à un milieu économique qui était plutôt favorable. Le facteur professionnel m'a aussi aidé, car autour de moi je connaissais des gens qui avait lancés leur affaire »* (Entretien 10 – homme). Parfois même, c'est la vie de famille voire sa sécurité qu'ils ont mis en jeu dans ce projet d'entreprise : *« Cette idée je l'avais depuis longtemps mais je n'en avais pas forcément les moyens financiers. Et puis sur le plan patrimonial j'ai pu vendre une maison qui m'a permis d'avoir de l'apport pour démarrer. A cela s'ajoutait mon indemnité de départ. Il y a une entreprise que je voulais c'était celle-ci et je l'ai eu »* (Entretien 20 – homme).

Enfin d'autres ont pu bénéficier de leur réseau professionnel pour trouver les moyens indispensables pour lancer leur affaire : *« Quand j'avais créé ma première société, j'avais un client que je voyais régulièrement. Quand j'ai arrêté, il m'a dit que si je recommençais quelque chose, il fallait que je le tiensse au courant. Quand j'ai trouvé cette entreprise c'est le premier que j'ai appelé et en 24h il a investi pour m'aider à la reprendre. Tout seul, je manquais de moyens financiers donc son intervention m'a permis de reprendre cette entreprise. Nous avons fait un LBO classique. Aujourd'hui avec l'apport que nous avons mis à l'époque, nous ne pourrions pas le faire. Les banques refuseraient »* (Entretien 24 – homme). Ce réseau a pu être d'excellent conseil pour permettre à l'entrepreneur de faire ses premiers pas : *« Les gens ne croient pas aux projets. J'ai rencontré la Chambre de Commerce qui m'a aidé à boucler mon plan de financement »* (Entretien 11 – homme).

Cette période de rétention, dans laquelle le propriétaire dirigeant se prépare et mûrit son projet, laisse place à une phase non moins stimulante qu'est celle du lancement. Cette étape est vécue véritablement comme la naissance d'une l'organisation : une expulsion d'un projet.

2.2.3. La phase d'expulsion : une naissance symbolique

Nous avons été particulièrement marqués par le discours auxquels les propriétaires-dirigeants avaient recours, lors des observations préliminaires à notre recherche.

Nos entretiens nous ont permis de mieux comprendre le sens de ces récits. Dans cette phase d'expulsion l'émergence organisationnelle est vécue comme une naissance symbolique. C'est ainsi qu'ils furent nombreux à utiliser un vocabulaire très évocateur de leurs représentations : « ... *oui c'est mon bébé : j'ai 4 enfants – 3 avec ma femme et le quatrième qui est mon entreprise...* » (Entretien 11 – homme).

Pour accompagner ce nouveau-né, les propriétaires dirigeants font œuvre d'un investissement personnel important (2.2.3.1.), ils manifestent un fort désir d'accompagnement (2.2.3.2.) et ils recherchent de l'aide pour organiser cette nouvelle vie (2.2.3.4.).

2.2.3.1. *Un nouveau-né en demande d'investissement personnel du propriétaire dirigeant*

La phase de l'expulsion consiste en la transformation de l'idée de l'entrepreneur en réalité visible. Une fois l'entreprise créée, nos répondants ont conscience qu'elle a des besoins auxquels ils vont vite devoir répondre. Semblable à un nouveau-né, afin de bien grandir cette nouvelle entité demande du soin et d'être alimentée en moyens et en ressources. Dans cette perspective, les propriétaires-dirigeants rencontrés sont prêts à mettre leur vie entre parenthèses : « *À partir de là il a fallu s'occuper du recrutement, de la communication et commencer à chercher nos premiers clients. Dans le même temps il fallait contrôler les travaux tous les jours pour pouvoir respecter le planning d'ouverture. Ça été deux mois très stressant où il a fallu être à 100 %. Et on a ouvert le 14 mai. Le vendredi 13 mai c'était mon anniversaire et j'ai passé toute la nuit à finir les travaux pour l'ouverture* » (Entretien 10 – homme). Cette entreprise naissante est alors des plus exigeante : « *Je commence en janvier 2004 avec 0 euros de CA et en bossant 7 jours sur 7* » (Entretien 11 – homme).

Nos répondants expliquent cette nécessité d'investissement par leur désir d'arriver à pérenniser rapidement leur création : « *J'ai voulu crée mon bébé, je l'ai donc et j'ai envie de m'accrocher. Ce groupe c'est clairement mon bébé. C'est ma passion et c'est ma vie. Je ne travaille pas, je la vis. Je viens le dimanche après-midi parce qu'il faut que je vienne et que cela m'intéresse. Je viens parce qu'il faut que je vienne* » (Entretien 23 – homme). En échos, l'un d'entre eux reprend : « *Je voulais rentrer rapidement dans un train-train dans lequel l'entreprise tourne rapidement par elle-même* » (Entretien 7 – homme).

A cette fin, la première préoccupation de nos répondants a été de permettre à leur entreprise de disposer de ses premiers clients. La clientèle est ainsi perçue comme la première subsistance de cette toute récente entité. Pour cela l'entrepreneur déploie une grande énergie : *« comme tout le monde, j'ai balancé de la pub un peu partout dans les boîtes aux lettres, j'ai été démarcher, déposer des cartes de visites et prospectus chez les commerçants, j'ai essayé de jouer sur les relations des personnes que je connaissais un peu dans le libournais. Je suis parti de bordeaux où je connaissais tout le monde, je me suis installé à Libourne où je ne connaissais personne. C'était un sacré challenge »* (Entretien 35 – homme).

Lorsque les premiers clients arrivent enfin, les propriétaires dirigeants rencontrés ont dû s'adapter à leurs attentes, quitte à modifier ce qu'ils avaient imaginé au préalable : *« Alors que mes amis sortaient tout le temps, moi j'étais tout le temps au travail et quand je rentrais chez moi je réfléchissais à la nouvelle carte et à la nouvelle manière de faire (...) Le chiffre d'affaires a augmenté, on a pu changer le menu et avoir le personnel qui nous convenait. On a réussi à mettre en place un modèle simple car il y avait trop de menus et c'était trop compliqué pour les clients. Donc nous sommes partis sur un menu unique et que du fait maison »* (Entretien 19 – homme).

Cet intense investissement des propriétaires dirigeants pour permettre à leur entreprise de faire ses premiers pas est aussi l'expression de leur désir de s'inscrire dans une évolution.

2.2.3.2. *Le désir des propriétaires dirigeants d'accompagner une évolution et de s'inscrire dans une dynamique.*

La dynamique dans laquelle s'inscrivent les propriétaires dirigeants est orientée vers le développement de cette structure émergente. Il faut aider cette jeune entité à grandir correctement : *« Mon entreprise c'est une jeune demoiselle en devenir qui cherche son destin. Je pense que je lui dirais comme ma fille : il faut encore s'améliorer, travailler dur et peut-être qu'ensuite tu pourras choisir des bonnes choses pour ta vie. Mon entreprise en fait, c'est comme un adolescent. Elle bouge beaucoup et il faut encore qu'elle mûrisse. Une entreprise, mon entreprise c'est un peu un bébé, un enfant »* (Entretien 7 – homme).

Pour assurer, ce développement, nos répondants insistent une fois de plus sur la nécessité de chercher sans cesse de nouvelles idées et de nouveaux clients : *« ... il fallait combler un vide. Et côté client, certains d'entre eux manifestaient le besoin auquel je voulais répondre »* (Entretien 16 – femme).

Pour cela, l'entrepreneur est conduit dans une marche en avant qui l'oblige à adapter la structure organisationnelle initialement créée et à la faire évoluer sans cesse. Ainsi quelques années après la création de sa société l'un de nos répondants nous explique de quelle manière il a dû s'inscrire dans cette dynamique : « *J'ai développé la marque. Pendant 5 ans, je l'ai accompagné (...) nous avons créé 25 boutiques en France* » (Entretien 46 – homme).

Pour accompagner la croissance de ce qui devient une entité de plus en plus autonome, nos répondants ont conscience qu'ils doivent aussi accompagner le développement de leurs salariés. Ils comprennent que cette ressource humaine est un élément déterminant de la croissance de leur entreprise : « *Etre faiseur de solutions, c'est aussi gérer les hommes. Si tu es un entrepreneur accompagnateur, tu es un faiseur de solutions car quand ton collaborateur vient te voir et dit qu'il ne sait pas comment faire, il faut lui trouver une solution. En fait c'est se demander comment à partir d'un obstacle je peux le dépasser et en faire une force* » (Entretien 9 – Femme). Ainsi s'occuper de l'entreprise c'est aussi être dévoué aux personnes qui y travaillent.

L'entrepreneur est donc une personne attentive à son entreprise pour l'aider à grandir mais aussi pour la soutenir dans ses difficultés. L'entreprise reste la priorité de l'entrepreneur ce qui lui donne une grande motivation pour franchir les obstacles : « *Mon entreprise représente mon plaisir, un de mes piliers. C'est un peu mon bébé. Quand ça allait mal, j'avais la possibilité de la fermer et de faire autre chose. Mais je ne voulais pas car il y avait trop de belles choses que nous avons construites ensemble. Et au-delà de ça je lui vois un avenir prometteur* ».

Parfois l'aventure entrepreneuriale démarre même à partir d'une structure en difficulté : « *Une fois que mon ami a déposé le bilan sur la première société, il en a profité pour me revendre les parts de cette société que je dirige toujours aujourd'hui. Je me suis donc retrouvé seul. Je me suis senti obligé de reprendre une partie de son personnel mais aussi une partie de sa clientèle. Je ne voulais surtout pas m'entourer de personnels de gardiennage car ils sont difficiles à gérer, mais je me suis obligé de le faire eu égard à mon ami* » (Entretien 40 – homme).

Dans cet objectif d'accompagner l'évolution de leur création, les propriétaires dirigeants insistent aussi sur la nécessité qui a été la leur, de s'organiser et de rechercher de l'aide.

2.2.3.3. *Rechercher de l'aide et s'organiser pour assurer la croissance de cette nouvelle entité*

Dans cette phase d'expulsion, l'entrepreneur a réussi à donner vie à ses idées. Néanmoins, il doit affiner la voie à prendre pour assurer le développement de sa jeune création. Dans un environnement complexe et changeant, le propriétaire dirigeant est souvent dans l'obligation de modifier ses plans et de remettre en question le modèle qu'il avait imaginé : *« Donc le parcours de l'entreprise est un parcours un peu chaotique au début car c'est plein de questions auxquelles on n'a pas toujours les réponses. Et puis au fur et à mesure on rentre dans un entonnoir qui fait qu'on ne veut pas revenir en arrière et que l'entreprise se met sur des rails »* (Entretien 10 – homme).

Cependant, il arrive aussi que l'entrepreneur mette du temps à comprendre comment son entreprise doit être positionnée pour évoluer : *« On a démarré en 2008 quand j'ai signé mon premier contrat client. Puis j'ai commencé à développer les réseaux. J'ai développé différents produits et puis deux ans plus tard une opportunité s'est offerte à moi de développer un service dédié à l'analyse de taxe foncière et CFE pour l'entreprise. Au bout de deux ans, je me suis rendu compte que dans l'ensemble des produits que je proposais à mes clients, seuls le conseil en contrôle de gestion et l'analyse de CFE étaient rentables. J'ai donc arrêté tout le reste, pour me concentrer sur ces deux activités »* (Entretien 26 – homme).

A l'image de parents d'enfants turbulents, nos répondants cherchent des solutions pour permettre à leur création de grandir dans de bonnes conditions. Pour cela, ils leur arrivent de rencontrer des personnes d'expériences qui les conseillent et les aident à cette fin. L'un d'entre eux nous a confié qu'il travaillait tellement au lancement de son entreprise que sa santé devenait vacillante. La solution est alors venue de l'un de ses partenaires : *« Un jour un de mes clients me conseille de recruter une personne et il me présente une personne qui est devenue mon responsable technique aujourd'hui. L'aventure entrepreneuriale c'est comme si on décidait de traverser l'Atlantique à la rame et qu'on ne perd jamais de vue son but. On rencontre les gens qui nous aide et nous tendent la main »* (Entretien 11 – homme).

Afin de pérenniser leur entreprise, les propriétaires dirigeants rencontrés prennent conscience qu'ils ne peuvent pas s'occuper seuls de l'ensemble des tâches destinées à mettre leur entreprise sur la voie. Ils sont alors dans l'obligation de s'organiser d'autant plus lorsqu'ils ont été contraints de recruter : *« Quand il a fallu prendre des locaux et réfléchir au projet de la société, j'ai fermé tout cela et j'ai créé une société à la date de la fin du monde prévue par les incas : 21 décembre 2011. Il fallait y croire, il fallait une dose d'optimisme super importante. Au démarrage j'étais toute seule, puis j'ai recruté une deuxième personne*

car ma collaboratrice et moi-même attendions un heureux événement en même temps. Comme quoi entrepreneuriat et maternité peuvent faire bon ménage !! Bon, il y a eu quelques pots cassés à côté. En 2015, nous sommes passés à 4 soit une dirigeante et 3 salariés. Aujourd'hui nous avons même un franchisé. On s'est structuré aussi avec des stagiaires. On a des prospects pour développer la franchise. Nous sommes partis à un mode embryonnaire et aujourd'hui nous sommes un petit arbuste qui demande de l'attention » (Entretien 9 – femme).

Cette période d'expulsion est donc la dernière du processus d'émergence entrepreneuriale. Confronter l'ensemble de ces étapes à la théorie psychanalytique, nous a permis de mieux comprendre dans quelle mesure parvenir à lancer ou à reprendre une entreprise, peut symboliser une réussite personnelle pour le propriétaire dirigeant.

2.2.4. L'émergence entrepreneuriale dans une perspective psychanalytique

Le discours de nos répondants nous est apparu très semblable à celui d'une femme en attente d'un enfant. L'utilisation récurrente des termes « bébé », « enfant », « grandir » démontrent à quel point les propriétaires dirigeants ont assimilé l'émergence entrepreneuriale à une grossesse et à naissance symbolique.

Nous avons donc entrepris de consulter la littérature métapsychologique de la maternité (2.2.4.1.), pour la rapprocher ensuite du discours de nos répondants (2.2.4.2.). Ces récits nous ont aussi permis d'approfondir les mécanismes psychiques inconscients de la formation de l'intentionnalité. C'est ainsi que nous pouvons considérer que l'intentionnalité est une phase antérieure, inconsciente et indispensable à la mise en action de l'entrepreneur.

2.2.4.1. Les apports de la littérature de la métapsychologie sur la maternité

La littérature décrit le processus psychique lié à la maternité en distinguant deux étapes successives que sont : le désir d'enfantement (2.2.4.1.1.) et la période de la grossesse (2.2.4.2.2.).

2.2.4.1.1. Le désir d'enfantement

Abdel-Kabi et Poulin (2004) considèrent que le désir d'enfantement est régulièrement présenté comme une planification consciente et intégrée dans un contexte culturel et social. Néanmoins ce besoin d'enfanter est traversé par un ensemble de désirs inconscients et des significations (Bydlowski, 1978). En effet, ce phénomène prend racine dans un contexte social dans lequel les futures mères se sont-elles mêmes identifiées à la « *fonction reproductive maternelle* »¹⁰⁹ (Kestenberg, 1956).

Les auteurs à l'instar de Jacobson (1964) insistent sur l'importance des identifications à l'œuvre dans la formation du désir d'enfanter. Il distingue deux mécanismes identificatoires. Le premier consiste en une « *fusion des représentations du soi et de l'objet associée aux premières expériences de gratification libidinale* »¹¹⁰. La deuxième repose sur le désir d'imitation de la mère. En donnant la vie, une femme s'identifie à sa mère. Elle en devient un prolongement tout en se différenciant d'elle (Groddeck, 1921).

L'attente et la naissance d'un enfant renvoie à la personne idéale qu'elle souhaite devenir en tant que mère mais aussi à l'idéal qu'elle souhaite pour son enfant. La notion d'idéal du moi est donc très présente dans cette période de vie.

En effet, Abdel-Kabi et Poulin (2004) considèrent que la femme enceinte développe un idéal du moi d'une « *mère nourricière de son enfant, impliquant essentiellement une capacité altruiste d'autosacrifice, c'est-à-dire prioriser les intérêts des enfants aux siens* »¹¹¹. Les auteurs relient ainsi le désir d'enfantement aux périodes suivantes de grossesse et de naissance.

2.2.4.1.2. La période de la grossesse

La période de grossesse est composée de trois phases distinctes et complémentaires : l'incorporation, la rétention et l'expulsion.

L'incorporation en tant que première étape de la grossesse correspond à la période de conception. Elle coïncide aux tous premiers mois de la gestation. Cette période est susceptible de générer toute une gamme de vécus différents chez les futures mères. Certaines vont développer un fort sentiment d'épanouissement qui s'explique par un investissement libidinal du soi (Pines, 1972).

¹⁰⁹ ABDEL-BAKI, A., & POULIN, M. J. (2004). Du désir d'enfant à la réalisation de l'enfantement. *Psychothérapies*, 24(1), p.4.

¹¹⁰ Ibid, p.4

¹¹¹ Ibid, p 5.

D'autres sont amenées à une forme d'hyperactivité dans le but de dénier la diminution ponctuelle de leurs capacités physiques. Dans ce cas, elles peuvent cultiver une forte envie envers leur conjoint, qui est perçue comme pouvant continuer normalement ses activités intellectuelles, professionnelles et personnelles. Elles développent alors une frustration logique (Abdel-Kabi, Poulin, 2004). Enfin, elles peuvent ressentir une anxiété de perte de l'enfant ou une peur de mettre au monde un enfant mal portant (Ablon, 1994). L'apparition de ces mécanismes anxiogènes annonce l'amorce de la deuxième étape de la gestation.

La phase de rétention correspond au moment où la grossesse devient visible physiquement dans le corps de cette future mère (Kestenberg, 1976).

Cette période est relativement anxiogène pour les femmes enceintes. Il convient qu'elles commencent à reconnaître leur future progéniture comme un être à part entière (Pines, 1972) bien qu'il soit protégé dans leur ventre. A chaque mouvement du fœtus, ces femmes peuvent développer le sentiment que cette entité est une partie d'elle-même. Dans le même temps, les mouvements incontrôlés de cet être, les conduisent à entrevoir une distinction entre deux vies qui se côtoient désormais. Cela peut les conduire à développer une angoisse de séparation.

La troisième phase, que l'on nomme « expulsion », représente le moment où la mère dirige sa maternité de l'intérieur vers l'extérieur. C'est une période dans laquelle elle désire voir se matérialiser dans une réalité visible et externe, les sensations internes qu'elle a ressenties. Ce bébé internalisé doit alors devenir externe à elle. Le ressenti d'une crainte de l'accouchement indique alors une angoisse de castration précœdipienne.

L'intentionnalité et l'émergence entrepreneuriale, en échos à des discours aux connotations très « maternels » de la part de nos répondants, nous ont conduit à expliquer d'une nouvelle manière ces concepts. La théorie psychanalytique nous a alors permis d'en enrichir la compréhension.

2.2.4.2. *L'émergence entrepreneuriale : une grossesse et une naissance symbolique*

A l'instar des explications psychanalytiques sur la maternité, nous avons découvert que le processus d'émergence entrepreneurial suivait une période d'incorporation, de rétention et d'expulsion.

Notre étude montre que l'intentionnalité est une étape préalable et essentielle à l'entrée dans un processus d'émergence entrepreneuriale. Néanmoins c'est en étudiant la manière dont le propriétaire dirigeant prend conscience de son désir d'entreprendre et des modalités de sa préparation à l'action, que nous avons approfondi notre compréhension de l'émergence entrepreneuriale. L'utilisation par nos répondants d'un vocabulaire similaire à celui qui pourrait être utilisé lors d'une maternité, nous a orienté sur la voie à suivre. De plus, les travaux de Jacobson (1964) ont montré que le désir d'enfantement amenait les femmes à s'identifier à leur propre mère pour mieux ensuite s'en différencier.

Les entretiens menés nous ont permis de mettre à jour un phénomène tout à fait similaire. En effet, nos répondants se sont identifiés à des modèles puis s'en sont différenciés pour enfin s'en individuer. C'est l'ensemble de ce processus qui participe la formation de l'intentionnalité. Le désir d'enfantement est décrit comme un mécanisme inconscient.

Compte tenu de ces similitudes, nous concluons que l'intentionnalité est un désir inconscient. En ce sens, l'intentionnalité, est un désir d'enfanter une entreprise ou un projet. De plus, l'intentionnalité est un mécanisme primordial pour comprendre les représentations de la réussite des propriétaires dirigeants.

Tout comme, le désir d'enfantement, ce phénomène renvoie à la notion d'idéal du moi. Le propriétaire dirigeant souhaite garder comme modèle des normes, des croyances et des valeurs qui lui ont été transmises. Cependant dans le même temps il désire s'en différencier afin de pouvoir créer ses propres modèles et finir ainsi par s'individer.

Ce triptyque « *identification-différenciation-individuation* » indique que l'entrepreneur cherche à atteindre un idéal de personnalité et de vie. Cette tension vers cet idéal influence nécessairement sa représentation de la réussite, qui ne peut pas être seulement envisagée sous l'angle unique de la vie professionnelle.

Sans ce désir, une entrée dans la phase d'émergence entrepreneuriale ne nous apparaît pas possible.

Ce désir inconscient qu'est l'intentionnalité doit donc être conscientisé par le propriétaire dirigeant. Cette prise de conscience marque l'entrée dans la première étape du processus d'émergence entrepreneuriale qui est qualifiée « *d'incorporation* ».

Nous avons découvert que des éléments liés à l'histoire de vie des répondants avaient favorisé l'entrée dans le processus d'émergence entrepreneuriale. Nos répondants considèrent que les insatisfactions ressenties dans leur vie professionnelle et personnelle alliées à un contexte familial bienveillant, ont influencé leur décision d'entreprendre. L'ensemble de ces déceptions les ont conduit à de profonds questionnements personnels et à l'émergence en eux d'une envie d'autonomie et de liberté.

Ces réflexions intimes sur le sens que nos répondants souhaitent donner à leur vie, les conduisent à décider d'entreprendre. Tout comme les processus d'incorporation maternels, cette période correspond à la conception d'une décision. Ils actent le fait de vouloir tenter l'aventure entrepreneuriale. De plus à l'instar des futures mères, les propriétaires dirigeants souhaitent programmer le lancement de leur activité compte tenu des risques pour leur vie personnelle. Nous expliquons cette tentative de planification de l'action par une anxiété consécutive à la prise de décision d'entreprendre.

Un de nos répondants l'exprime d'ailleurs en ces termes : « *J'avoue que ça n'a pas été facile car j'étais un peu perdu, je n'avais jamais créé d'entreprise* » (Entretien 10 – homme). Tandis que dans cette période une mère traverse une angoisse de perte de l'enfant, le propriétaire dirigeant ressent une perte de contrôle qui déclenche son besoin de travailler à son projet d'entreprise. Il entre alors dans la phase de rétention.

La période dite de rétention est la deuxième étape du processus d'émergence entrepreneuriale. Ce stade conduit l'entrepreneur à rendre visible sa décision de mettre en œuvre un projet entrepreneurial. De nouveau, cette volonté peut être rapprochée d'une période de la grossesse d'une femme enceinte, lors de laquelle l'attente de son enfant devient visible des autres.

C'est ainsi de manière similaire que le projet de passage à l'acte de l'entrepreneur devient visible de son entourage. Il commence à solliciter ses réseaux professionnels et personnels pour glaner des informations, trouver des axes de développements de clientèles ou des opportunités d'affaires. Il lui reste alors à opérer un choix de mode d'exercice, à effectuer un ensemble de démarches administratives mais aussi à se mettre en quête de ressources et de moyens nécessaires au démarrage ou à la reprise de son entreprise.

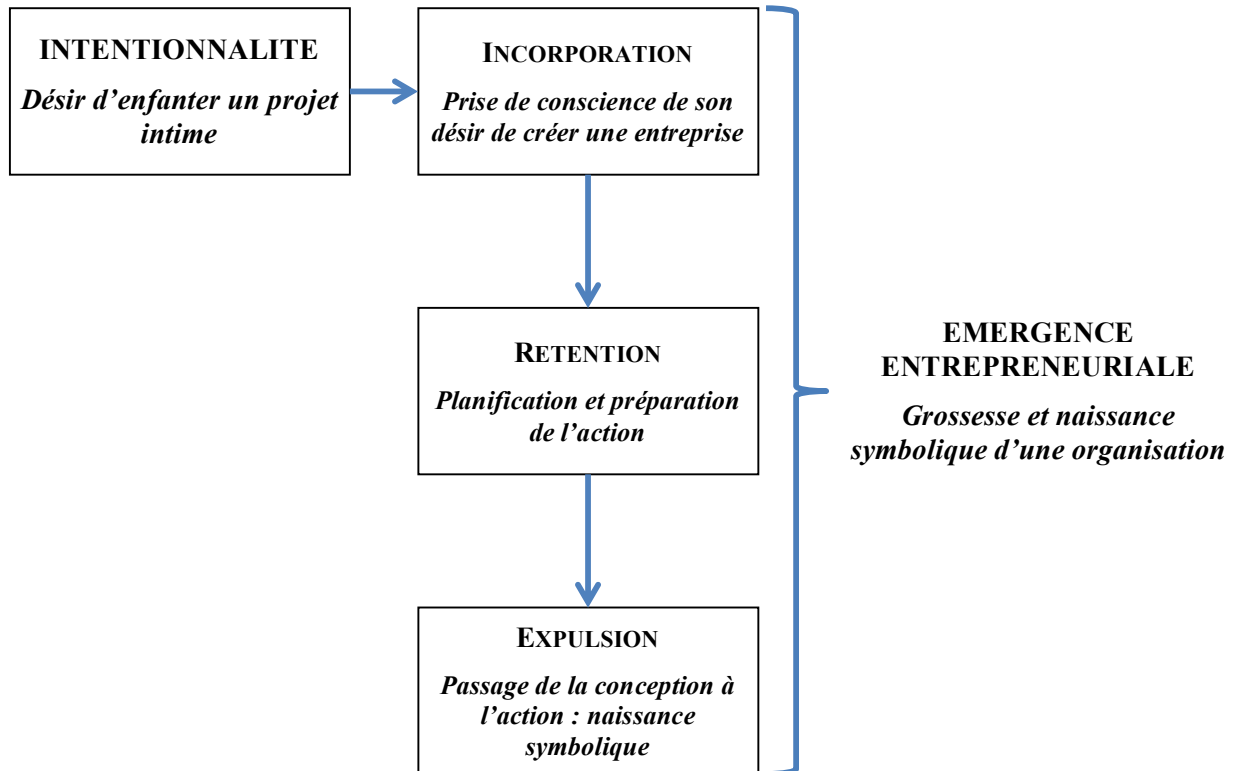
La dernière étape du processus d'émergence entrepreneuriale est de nouveau similaire à la dernière phase d'une maternité. Dans ce stade d'expulsion, à l'image d'une future mère, l'entrepreneur dirige son impulsion créatrice de l'intérieur vers l'extérieur. C'est le moment précis où son action devient tangible pour les autres, où elle prend forme et lors duquel on assiste à la naissance d'une entreprise.

Le phénomène d'émergence entrepreneurial est intimement lié à l'intentionnalité des propriétaires dirigeants rencontrés. L'intentionnalité est un désir inconscient d'enfanter un projet intime et qui part de soi. En enchainant les étapes d'incorporation, de rétention et d'expulsion, l'émergence entrepreneuriale est vécue par nos répondants comme une grossesse et une naissance symbolique d'une organisation impulsée.

Pas étonnant alors, que ce parcours vers la création et la reprise d'entreprise conditionne les représentations de la réussite des propriétaires dirigeants. En effet, bien que l'intentionnalité soit inhérente à la personnalité de nos répondants, la réussite consiste à imaginer un projet d'entreprise, à surmonter les obstacles mais aussi les angoisses et les craintes, pour permettre de le matérialiser dans une réalité visible et tangible. Ainsi alors, les propriétaires dirigeants ont réussi à créer leur entreprise et à mettre en forme les choses telles qu'ils les imaginaient. Ils leur semblent alors être libres de leurs choix, de leurs décisions et maîtres de leur destin. Parvenir à surmonter toutes les étapes du phénomène d'émergence entrepreneuriale est déjà vécu comme une réussite.

En synthèse nous avons résumé le phénomène dans le schéma qui suit :

**FIGURE 49. SCHEMA DE SYNTHESE DU PROCESSUS
D'EMERGENCE ENTREPRENEURIALE**



Cette grossesse puis cette naissance symbolique nous a aussi amené à découvrir que le propriétaire dirigeant vit son projet dans un élan créatif qu'il désire voir se matérialiser.

2.3. LE PHENOMENE DU PYGMALION ENTREPRENEURIAL : IDEAL D'ENTREPRISE ET DESIR DE REUSSITE PROJETES SUR L'ORGANISATION IMPULSEE

Par leurs récits, les propriétaires dirigeants rencontrés, ont manifesté une impulsion créative qu'ils désirent transmuter en un objet tangible : l'entreprise. Cet élan créatif présente des similitudes avec le complexe du pygmalion (2.3.1.) déjà découvert dans le processus psychique emprunté par les artistes. De plus, nous nous sommes aperçus qu'ils projettent leur désir de réussite sur l'entreprise. Cette projection leur permet de transmettre leur énergie à l'entreprise dans son ensemble.

Cette dynamique est analogue à l'effet pygmalion (2.3.2.) découvert dans le champ de la psychologie sociale par Rosenthal et Jacobson (1968). Nos résultats nous conduisent à positionner le complexe du pygmalion comme partie intégrante du processus d'émergence entrepreneuriale. En revanche, l'effet du pygmalion se situe dans une période postérieure à la naissance de l'entreprise.

2.3.1. Le désir du propriétaire dirigeant de donner vie à son projet : l'élaboration du complexe de pygmalion

Comme nous l'avons précédemment envisagé, le phénomène d'émergence entrepreneuriale représente pour le propriétaire dirigeant, une grossesse et une naissance symbolique.

Au fur et à mesure que leur création prend forme dans leur esprit, nos répondants n'ont cessé de vouloir leur donner vie. Dans la phase d'expulsion, l'entreprise devient alors un objet d'amour qui représente tantôt un enfant, et tantôt une compagne ou un compagnon.

Conscients des difficultés qu'ils ont traversés pour arriver à lui donner forme, cette entreprise devient extrêmement importante aux yeux de nos répondants. Elle fait partie intégrante de leur vie : « *Une entreprise c'est un bébé. C'est ma chair, ça sort de mes tripes. C'est un tout* » (Entretien 37 – homme).

Il paraît donc naturel et légitime que les propriétaires dirigeants soient prêts à se donner entièrement à l'entité qu'ils ont créée ou reprise : « *C'est mon bébé. C'est mon bébé dans le sens où elle est là et je lui donne beaucoup, je mets tout en place pour que l'entreprise grandisse et qu'elle s'épanouisse dans les meilleures conditions* » (Entretien 16 – femme).

On constate que les répondants parlent de leur entreprise comme d'une personne qui serait incarnée. Il s'agit bien pour eux d'un amour qu'ils ont développé pour leur création. A l'instar de certains artistes, il leur est difficile de s'en sentir déposséder.

Lorsque cette organisation grossit, ils reconnaissent avoir des difficultés à déléguer : « *Ne pas déléguer c'est la mort de l'entreprise mais c'est très difficile quand on a créé son bébé de A à Z. On a l'impression que personne pourra faire mieux que nous* » (Entretien 11 – homme) ... « *C'est un petit enfant qui a besoin d'être tout le temps drivé et qui peut faire bien mieux* » (Entretien 30 – femme).

Les propriétaires dirigeants estiment ainsi avoir du mal à prendre de la distance avec leur entreprise. Ils développent une attitude de fusion avec leur création : « *La réussite de la société c'est de créer de la distance entre mon entreprise et moi. Il faut créer de la distance car nous sommes en fusion. Il faut faire en sorte qu'elle soit l'agrégat des entités qui la compose* » (Entretien 32 – homme).

Pas étonnant alors, que face à cet objet d'amour, certains de nos répondants voient en l'entreprise un compagnon ou une compagne : « *Je pense que c'est très intime. L'entreprise n'est pas mon enfant mais pour moi c'est un peu comme une femme. Donc je crois que j'aurais envie de lui faire une déclaration d'amour, un peu comme je pourrais le faire à ma femme* » (Entretien 20 – homme).

Il arrive ainsi que leur discours devienne une déclamation de leur émoi et de leur affection pour elle : « *Est-ce qu'on peut comprendre comment on est tombé amoureux de sa femme ? C'est impossible, vous l'avez rencontré, elle vous a pris aux tripes. C'est pareil pour l'entrepreneuriat* » (Entretien 23 – homme) ... « *Je peux lui dire que je lui serai fidèle* » (Entretien 26 – homme) ... « *si je devais lui faire une promesse, je lui ferais les mêmes qu'à ma femme. Je lui dirais sans doute que je ferais toujours attention à elle* » (Entretien 29 – homme).

Alors cette femme symbolique leur apparaît posséder les mêmes attributs qu'une personne dont ils seraient tombés amoureux pour la première fois. Nos répondants confessent alors à quel point cette entreprise leur semble désirable : « *si c'était ma femme... ça ne serait que des louanges... je lui dirai que c'est la plus belle...Il n'y a pas mieux que cela pour moi...* » (Entretien 18 – homme) ... « *C'est une très jolie petite entreprise, qui pourrait être plus belle, mais c'est la mienne donc c'est normal que je la trouve jolie. C'est comme quand on parle de sa femme, pour soi c'est toujours la plus jolie* » (Entretien 11 – homme).

Face à une telle candeur dans leurs sentiments, les propriétaires dirigeants rencontrés sont aussi conscients que cette entreprise doit être soutenue : « *nous irons ensemble le plus loin possible et qu'elle pourra compter sur moi quelle que soit la difficulté en fonction de mes capacités. Si elle se noie je ferais tout pour la sauver* » (Entretien 2 – homme).

Néanmoins, le discours des entrepreneurs devient étonnant car ils attendent aussi

réciroquement qu'elle puisse les soutenir : *« j'aimerais lui dire qu'elle doit croire en moi-même si ce n'est pas toujours évident et même si les apparences et les éléments sont contraires car je suis quelqu'un de loyal et de fidèle à mes idées »* (Entretien 40 – homme).

Cette relation qui lie l'entrepreneur à sa création, désormais considérée comme un sujet incarné, semble unique et tout à fait semblable d'un point de vue psychique, à celle que pourrait entretenir deux individus.

Comme dans un couple, certains donnent leur vision sur les conditions à remplir pour que cet attachement demeure durable : *« C'est un peu la même chose dans un couple il faut se laisser un espace de liberté. Elle me dirait sans doute que je ne suis pas tout pour elle, et qu'elle n'est pas tout pour moi. Elle aimerait sans doute que je la laisse vivre ses erreurs et ses échecs. Il faut apprendre à lâcher et cela prend beaucoup de temps. Ne pas lâcher est pénalisant y compris pour la performance de l'entreprise »* (Entretien 13 – homme).

Bien que n'étant pas incarnée, l'entreprise est un sujet à part entière que les propriétaires dirigeants rencontrés estiment devoir rassurer : *« Je crois que je lui dirai : Ne t'inquiètes pas, tu es là pour longtemps. Je crois que je lui dirai qu'elle va se développer en pleine liberté et en pleine autonomie, tranquillement »* (Entretien 1 – homme) ... *« nous sommes toujours là et nous allons continuer. On va essayer de s'améliorer pour continuer à grandir »* (Entretien 24 – homme). L'une de nos répondantes ressent même le besoin de rassurer son entreprise sur ses capacités : *« Elle est aussi très qualifiée avec énormément de compétences sur des sujets très techniques »* (Entretien 12 – femme).

L'impulsion créative mise à jour a été confirmée très explicitement dans le discours d'un de nos répondants en ces termes : *« Un entrepreneur est comme un peintre qui compose son tableau. Lui compose son entreprise »* (Entretien 40 – homme).

Néanmoins, un autre relativise sur ce point. Tout en reconnaissant cet élan créatif, il fait une différence nette entre son attachement pour une entreprise qu'il a créé et sa représentation d'une entreprise rachetée : *« je n'ai pas le même attachement pour cette entreprise que pour l'entreprise que j'avais créé de toute pièce. Dans une entreprise créée, on ressent plus fortement la patte, la personnalité de l'entrepreneur qui s'approprie beaucoup plus la société qu'il a créé. Cette entreprise est moins dépendante de moi que l'entreprise que j'avais créé. Elle peut quasiment fonctionner seule »* (Entretien 40 – homme).

Par ce mouvement créatif, les propriétaires dirigeants rencontrés ont été conduits à conceptualiser leur projet puis à vouloir lui donner vie. Les discours sont alors semblables à ceux que pourraient tenir une personne amoureuse. L'entreprise change ainsi de statuts et ne peut plus être considérée comme un objet émanant de l'entrepreneur mais comme un sujet

désincarné. A l’instar de ce qu’il se produit lorsqu’un enfant est encouragé à bien grandir, les désirs de réussites de l’entrepreneur se transmettent à l’organisation dans son ensemble. Ce phénomène en psychologie sociale est appelé l’effet pygmalion (Rosenthal, Jacobson, 1968).

2.3.2. Le désir de réussite de l’entrepreneur se projette sur l’organisation impulsée : l’effet pygmalion

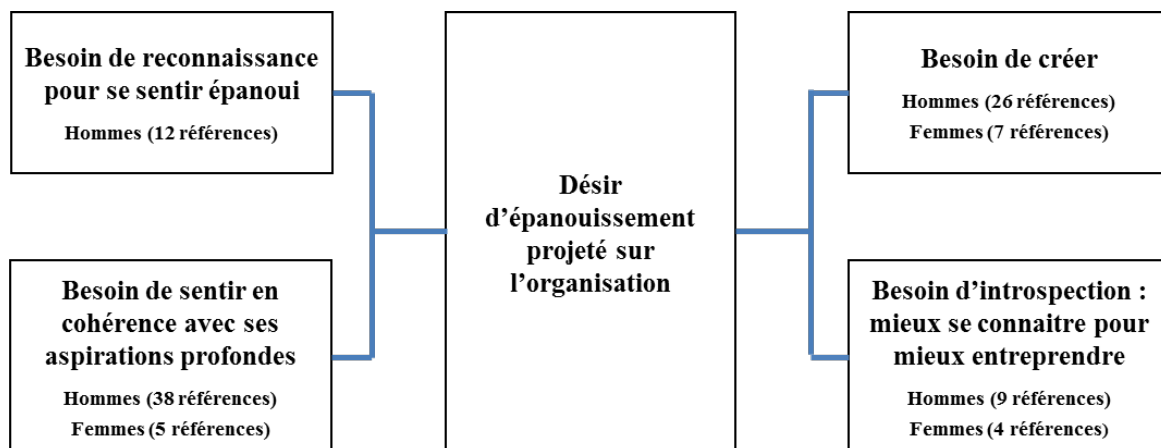
Les propriétaires dirigeants rencontrés ont manifesté une volonté de réussite personnelle qui s’inscrit dans leur vie entrepreneuriale. L’organisation créée ou reprise représente pour eux un moyen d’épanouissement (2.3.2.1.) devant leur permettre d’offrir à leurs familles et à leurs proches, de meilleures conditions de vie (2.3.2.2.). L’entreprise représente aussi pour eux un moyen de se sentir libre (2.3.2.3.) et de développer un sens dans leurs activités professionnelles et personnelles (2.3.2.4.).

Le discours de nos répondants démontre leur volonté de réussir leur vie. Ce désir est alors projeté sur l’entreprise et leur donne une énergie pour mener les actions nécessaires à la réussite de leur projet. Ce phénomène, similaire aux théories de Rosenthal et Jacobson (1968), a été logiquement qualifié d’effet pygmalion.

2.3.2.1. L’entreprise : un moyen d’épanouissement pour l’entrepreneur

Nos répondants manifestent par leurs discours, une volonté d’épanouissement qu’ils projettent sur leurs entreprises. Les leviers de ce désir peuvent se résumer dans le schéma suivant :

FIGURE 50. LEVIERS DU DESIR D’EPANOUISSEMENT DES PROPRIETAIRES DIRIGEANTS PROJETES SUR L’ORGANISATION



Tout d'abord, nous avons découvert que nous répondants s'épanouissent dans un élan créatif. Cette volonté de création est projetée sur leur entreprise qui est considérée comme un support pour imaginer de nouvelles solutions.

Ces initiatives sont vécues par les propriétaires dirigeants comme de véritables sources d'autoréalisations : *« ça me permet de créer sans cesse. On essaie toujours de penser à des choses nouvelles. Et du coup, ça m'aide dans ma vie personnelle. Ma vie est faite d'objectifs. Et ce sont ces objectifs qui m'aident à m'avancer »* (Entretien 10 – homme) ... *« Un entrepreneur c'est avant tout une personne qui a envie de créer. Il y a différents types d'entrepreneurs. C'est quelqu'un qui a envie de créer une aventure dans laquelle il va se réaliser »* (Entretien 11 – homme).

L'entrepreneur a donc un besoin de créer et d'évoluer pour se réaliser. Néanmoins, à l'inverse lorsque les propriétaires dirigeants ne sont pas en capacités de donner formes à leurs idées, ils ressentent une véritable frustration : *« il y a de la frustration car l'entreprise n'est pas assez développée. C'est une toute petite boîte. Elle n'arrive pas encore à atteindre mes objectifs »* (Entretien 29 – homme).

Ce désir d'épanouissement au moyen d'une vie entrepreneuriale, touche jusqu'à l'intimité des propriétaires dirigeants. Leur projet d'entreprise s'inscrit dans leur volonté de trouver leur voie, de mener une activité professionnelle en cohérence avec ce qu'ils perçoivent de leur personnalité. Par leurs vies d'entrepreneurs, ils développent le sentiment de réaliser un équilibre : *« C'est un moyen de me sentir à ma place. J'ai trouvé ma place professionnellement »* (Entretien 25 – homme).

Ainsi, leurs entreprises leur permettent d'exercer les métiers de leurs rêves. Cela contribue à ce qu'ils se sentent épanouis : *« La notion plaisir revient forcément. J'exerce un métier dans cette entreprise que j'aime passionnément. Je crois aussi que ce qui motive c'est de former des personnes à ce métier. La formation et la transmission est aussi une source de motivation pour moi »* ... *« Ça me permet de travailler et ça me procure du plaisir et du bonheur »* (Entretien 28 – homme).

L'entreprise est aussi une entité sur laquelle nos répondants projettent leurs besoins. Pour certains, elle leur permet de se dépasser ou de relever des défis : *« Pour moi, c'est une question de défi. C'est l'envie de faire quelque chose qui n'est pas simple et de le réussir. C'est comme dans le sport, c'est essayer de se donner les moyens d'arriver aux objectifs »* ... *« C'est vraiment le dépassement de soi même. C'est se dépasser dans un esprit loyal sans marcher sur qui que ce soit. C'est s'élever dans le dépassement »* (Entretien 24 – homme).

D'autres encore, ressentent le besoin de vivre au contact des autres, de développer des relations humaines et sociales de qualité : *« C'est quelqu'un qui aime le contact humain, avec le client notamment et s'il en a avec ses salariés. Donc un entrepreneur c'est créer des relations de confiance dans la durée. Et puis un entrepreneur c'est une personne qui a une personnalité, une attitude tournée vers le client. Il faut avoir envie de communiquer avec les autres. »* (Entretien 25 – homme).

Les propriétaires dirigeants rencontrés trouvent un équilibre avec leurs aspirations profondes dans leurs vies entrepreneuriales. Un tel équilibre, est atteint à la suite de nombreuses remises en question. L'aventure entrepreneuriale permet à nos répondants de s'engager sur un chemin introspectif, nécessaire au bon développement de leurs projets. En effet, créer, reprendre, puis diriger une entreprise demande de bien se connaître : *« Il m'a fallu apprendre qui j'étais... c'est très important... »* (Entretien 27 – homme) ... *« La remise en question, elle doit personnelle et professionnelle... »* (Entretien 28 – homme). Les objectifs qu'ils projettent sur leurs entreprises, les ont aussi conduits à travailler sur leur personnalité : *« Ce qu'il me faut apprendre toujours... à lutter contre moi-même. On a toujours la facilité d'aller là où c'est simple »* (Entretien 31 – homme) ... *« Il faut apprendre à être plus diplomate que lorsque j'étais salarié »* (Entretien 45 – homme) ... *« entreprendre ça oblige à beaucoup d'humilité et que sur ce point j'avais vraiment besoin de faire un travail sur moi »* (Entretien 9 – femme).

Ce travail introspectif leur a été tout à fait nécessaire pour identifier leur besoin de reconnaissance. Ce désir d'être reconnu de l'autre, les propriétaires dirigeants le projettent sur leurs créations. Ainsi lorsque nous leur demandons ce que l'entreprise pourrait leur dire si elle le pouvait, ils répondent par exemple : *« Ne lâches rien, parce qu'en même temps, en me disant ça, elle exprime de la reconnaissance »* (Entretien 20 – homme). Ils reconnaissent alors qu'entreprendre est un moyen de se prouver certaines choses : *« On entreprend pour se prouver qu'on peut réaliser quelque chose »* (Entretien 25 – homme).

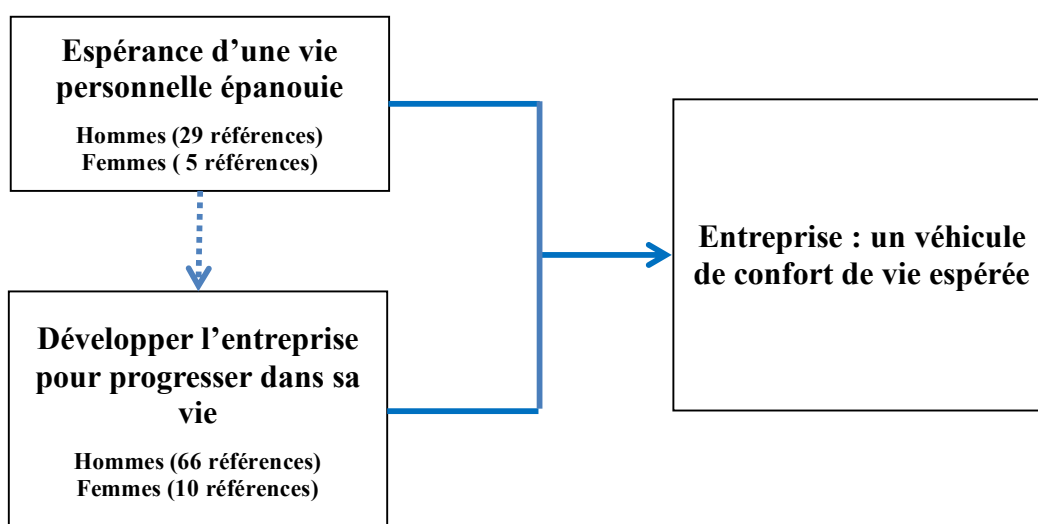
Nos répondants ont donc tendance à projeter sur l'organisation leur désir de reconnaissance. Ce phénomène influence donc les objectifs alloués à l'organisation : *« Ce besoin d'entreprendre est un outil pour exercer ce métier et en prendre le leadership en France. J'ai besoin de faire des choses que les gens n'ont jamais fait et j'ai besoin que cela se sache. J'ai besoin de devenir un acteur visible dans ce métier »* (Entretien 32 – homme).

Le désir d'épanouissement que les propriétaires dirigeants projettent sur leur entreprise est aussi l'expression de leur envie d'amélioration de leurs conditions de vies personnelles. Ces besoins intimes sont aussi à leurs tours projetés sur l'entreprise créée ou reprise.

2.3.2.2. L'entreprise : un véhicule pour espérer avoir une vie confortable

Le désir d'épanouissement conduit les propriétaires dirigeants à espérer d'améliorer leurs conditions de vies personnelles. Ce besoin d'évolution est à son tour projeté sur l'entreprise qui devient alors un moyen pour satisfaire cette ambition. Nous avons repéré deux mécanismes qui expliquent ce phénomène et que nous avons résumé dans le schéma suivant :

**FIGURE 51. LEVIERS EXPLICATIFS DU DESIR
D'AMELIORATION DES CONDITIONS DE VIE PERSONNELLE
DES PROPRIETAIRES DIRIGEANTS**



Les propriétaires dirigeants rencontrés projettent sur leurs entreprises des espérances d'une vie plus confortable, non seulement pour eux mais aussi pour leurs proches. Pour permettre une amélioration de leurs conditions de vie, ils ont conscience qu'une progression de leurs revenus est nécessaire.

C'est ainsi au moyen d'une vie entrepreneuriale, qu'ils pensent accéder à cette ambition : « *pour sortir de sa condition il faut avoir de l'argent et avoir de l'argent c'est entreprendre* » (Entretien 6 – homme) ... « *On entreprend car on veut aller vite tout en sachant que dans un premier temps, on ne voit pas la couleur de son travail. C'est spéculer sur des rentrées futures qui nous permettront d'avoir une vie plus confortable. Entreprendre c'est aussi une espérance, en fait. On a plus de chance d'obtenir le succès en étant entrepreneur qu'en étant salarié, car dans le salariat c'est d'abord ton actionnaire qui se sert* » (Entretien 30 – femme).

A l'époque où certains de nos répondants étaient salariés, ils ont pu développer

l'impression de s'investir avec une grande énergie dans leur travail, sans pour autant percevoir des rémunérations suffisantes pour espérer de meilleures conditions de vie. En se lançant dans l'aventure entrepreneuriale, ils espèrent que leurs investissements seront équitablement récompensés : « *on s'investit et on gagne un peu mieux sa vie... alors ça permet de profiter sur le plan personnel et familial.* » (Entretien 1 – homme).

Il est alors compréhensible que nos répondants poursuivent des motivations impulsées par leurs familles. L'enjeu est de protéger leur famille, de permettre à leurs enfants de grandir dans un cadre plus confortable : « *Ma femme oui, elle m'encourage et elle est une source importante de ma motivation (Le répondant se met soudainement à pleurer) c'est elle qui me pousse, c'est un moteur. Je me sens responsable d'elle, même si je sais qu'elle a un travail* » (Entretien 29 – homme). En pensant à l'avenir de son fils, une de nos répondantes poursuit à nous expliquant ce que représente son entreprise pour elle : C'est « *mon avenir et l'avenir de mon fils, ma sécurité professionnelle, ma fierté* » (Entretien 9 – femme).

Il arrive cependant que ce désir soit tellement fort pour les propriétaires dirigeants rencontrés, qu'ils surinvestissent leurs activités professionnelles. Dans ces cas alors, ils parviennent souvent à offrir de meilleures conditions de vie à leurs familles.

Néanmoins, leurs proches doivent faire face à leurs absences et aux préoccupations que de telles vies entrepreneuriales génèrent : « *Avec l'âge je m'aperçois qu'elle représente bien trop car j'ai une légère confusion entre mon travail et ma personnalité. Il y avait une forme de confusion entre ma personnalité et l'entreprise. Les échecs de l'entreprise, je les vivais comme des échecs personnels* » (Entretien 13 – homme).

Un autre de nos répondants confirme sa difficulté à retrouver de la sérénité dans sa famille suite à ses journées dédiées à ses activités : « *La réussite pour moi, c'est d'avoir atteint un point qui nous permette de rentrer à la maison en étant beaucoup plus serein. La réussite c'est la sérénité, pour moi. Ce n'est absolument pas en premier lieu, l'aspect financier. Ce que je veux, c'est mettre en sécurité toute la famille et de pérenniser l'entreprise. Mon moteur, c'est la pérennité de l'entreprise* » (Entretien 7 – homme).

L'entreprise est alors perçue comme un instrument pour parvenir à disposer d'une vie plus confortable. Dans cette perspective, les propriétaires dirigeants mettent leurs qualités personnelles au service de leurs entreprises. L'abnégation est l'une de celles qui nous est donné d'entendre la plus régulièrement : « *Je suis un tenace je ne lâche rien. Il ne faut jamais rien lâcher, mais avec beaucoup de diplomatie* » (Entretien 20 – homme) ... « *Je ne supporte pas l'échec. Je joue à la belote, je veux gagner... je ne joue jamais pour perdre. Je ne joue pas, je gagne* » (Entretien 23 – homme).

L'organisation devient alors le réceptacle de la volonté, du caractère et des objectifs de vie de son créateur. Pour lui permettre de se développer, nos répondants reconnaissent qu'il existe bien des obstacles à surmonter. Il leur est régulièrement demandé d'inventer des solutions.

Une de nos répondantes considère donc logique que l'entrepreneur soit « *un chercheur de solutions car vu le nombre de difficultés que nous avons à affronter à longueur de temps. Un problème se traite toujours et il y a toujours une solution derrière. Donc un entrepreneur pour moi c'est un chercheur et un faiseur de solutions.* » (Entretien 9 – femme). Un autre confirme cette qualité nécessaire en ces termes : « *Je lui dirais qu'il faut qu'on essaye toujours de trouver une solution à tous les problèmes qu'on rencontre* » (Entretien 13 – homme).

La vie de l'entreprise demande aussi aux entrepreneurs de savoir prendre des risques : « *C'est un preneur de risque, l'entrepreneur* » (Entretien 11 – homme) ... « *C'est une personne qui est prête à prendre des risques personnels* » (Entretien 41 – homme).

Les solutions à mettre en place pour permettre l'atteinte des objectifs de nos répondants exigent d'eux une prise de risque parfois conséquente. L'un d'entre eux nous explique par exemple dans quelle mesure sa trop grande prudence lui fit perdre une opportunité : « *Au départ je ne croyais pas en ce marché et je ne voulais même pas regarder ce marché. Et puis finalement je décide de la racheter. On était 6 candidats à la reprise de cette société mais c'est moi qui ai remporté la mise. Auparavant j'avais voulu racheter une entreprise dans le même secteur et puis un grand groupe italien a mis 900 000 euros de plus que moi. Donc je n'ai pas pu racheter l'entreprise que je voulais. Cela a été un choc pour moi. Et donc quand je suis tombé sur cette entreprise, je ne l'ai pas laissé passer* » (Entretien 36 – homme).

Si l'entrepreneur est tout à la fois une personne disposée à prendre des risques et un chercheur de solutions, il projette aussi ses valeurs sur l'entreprise. Il n'en demeure pas moins très conscient des obligations financières de son activité : « *C'est une entreprise qui est partenaire avec les autres entreprises pour améliorer les conditions travail et qui a pour effet de gagner de l'argent. Dans l'amélioration on est dans le service, dans quelque chose intangible, et la vente permet de gagner de l'argent. Et il faut un certain équilibre entre les deux* » (Entretien 13 – homme) ... « *Pour moi, entreprendre c'est créer quelque chose et c'est partager. Donc j'entreprends pour moi mais aussi pour partager quelque chose. Par exemple, mes deux coachs avaient, avant qu'on se connaisse, des contrats précaires. Ils ne gagnaient pas grand-chose, ils avaient des voitures qui n'étaient pas terribles. Aujourd'hui mes deux*

coachs ont pu s'acheter des voitures neuves et moi ça me fait hyper plaisir car si on ne s'était pas rencontré, ils seraient peut-être toujours dans la même précarité. Grâce à cet entreprise, ils peuvent gagner leur vie » (Entretien 10 – homme).

Pour maintenir cet équilibre entre leurs objectifs, leurs valeurs et les exigences de l'entreprise, les propriétaires dirigeants rencontrés prennent le temps d'organiser correctement leurs entreprises et leurs activités. Cela leur demande de développer des qualités de gestionnaire : *« Un entrepreneur c'est un bon gestionnaire » (Entretien 43 – femme) ... « La gestion de mon temps... pourtant j'étais déjà une personne qui avait été amenée à être très occupée quand j'étais salarié, mais il y avait des choses dont je n'avais de responsabilité... La gestion des priorités qui est quotidienne.*

Il faut être continuellement dans la gestion des priorités et savoir passer du temps là où c'est efficace » (Entretien 38 – homme).

L'ensemble de ces désirs conduisent les propriétaires dirigeants à développer leur entreprise coûte que coûte. Ce point a été évoqué par la quasi-totalité de nos répondants. Par exemple, lorsque nous avons demandé à nos répondants ce qu'ils souhaiteraient entendre si leurs entreprises pouvaient leur parler, l'un d'entre eux affirme : *« En fait je lui demanderai un service. Je lui demanderais que si de temps en temps elle pouvait me botter un plus fort les fesses cela serait une bonne chose. Cela car il y a des moments où j'ai le sentiment de ne pas avancer et cela serait bien qu'à certains moments elle me dise d'y aller plus fort » (Entretien 45 – homme).* Un autre reprend en ces termes : *« Je lui dirai : pourquoi tu ne te développes pas aussi vite ? Pourquoi cela ne marche pas aussi vite que je l'avais imaginé ? Pourquoi tu ne vas pas aussi vite que je l'avais imaginé ? » (Entretien 46 – homme).*

Les propriétaires dirigeants se représentent leurs entreprises comme des outils qui doivent leur permettre une amélioration de leurs conditions de vie. Ils projettent alors sur elle, un désir de réussite sociale et personnelle sans néanmoins renier leurs valeurs. Dans cette volonté cumulée de réussir leur vie et de respecter ce qu'ils sont, le projet entrepreneurial impulsé, est porteur de sens.

2.3.2.3. *L'entreprise : une expression d'un sens à donner*

Tel un peintre, qui voit dans ses toiles l'expression de ces idées, de ses émotions voire de ses sentiments, nos répondants envisagent leur entreprise comme une expression du sens qu'ils donnent à leurs actions.

Cette organisation devient donc une représentation de la vision des propriétaires dirigeants. Pour définir un entrepreneur, l'un d'entre eux estime par exemple : « *C'est une personne qui souhaite proposer sa vision et ce qu'il est et qui cherche à voir si cela peut fonctionner ou pas* » (Entretien 29 – homme).

Cependant, les entrepreneurs interrogés ont conscience que leur vision ne peut s'exprimer dans une aventure individuelle. Les parties prenantes doivent aussi s'en saisir pour que l'ensemble fonctionne : « *L'entrepreneur c'est un chercheur de sens : dans l'offre qu'on crée, nous sommes partis de rien. Si on n'a pas en fil d'Ariane le sens que l'on donne à son action, on définit mal son territoire et puis on ne va jamais bien porter son discours auprès des gens que nous avons à convaincre. Et puis c'est aussi important auprès de nos salariés. Quel sens je donne à notre action collective ? Et la question qui vient ensuite c'est quelles sont nos valeurs ? Ce n'est pas l'entrepreneur qui crée les valeurs, c'est lui en revanche qui crée les conditions de leur naissance. C'est essentiel dans toutes les dimensions de l'entreprise* » (Entretien 32 – homme).

L'entrepreneuriat, s'il est une aventure impulsée par un individu, elle est aussi l'expression d'une histoire collective. A partir du moment où elle dispose de salariés, l'organisation devient un groupe en tant que tel c'est-à-dire un sujet à part entière composé d'individus. Les propriétaires dirigeants n'ont donc pas seulement entrepris pour eux même.

A travers leurs actions, ils souhaitent fédérer, permettre le partage de leurs visions et de leurs projets. Ce besoin de partage est donc naturellement projeté sur l'entreprise : « *J'ai beaucoup plus de responsabilités qu'auparavant, car je ne travaille plus pour quelqu'un mais bien pour moi et pour mon personnel. Ce que j'aime dans mon métier c'est que c'est beaucoup de partage. Quand on crée quelque chose c'est aussi du partage. Cela peut être partagé un savoir-faire ou un partage de plein de choses* » (Entretien 10 – homme) ... « *Il y a une chose qui est très importante pour moi (...) et qui est le moteur dans ma volonté d'entreprendre : c'est la volonté de partage* » (Entretien 46 – homme).

Pour permettre le partage de leurs visions mais aussi de leurs valeurs, peut être aussi pour tenter d'être de meilleurs dirigeants que ceux qu'ils ont côtoyés par le passé, nos répondants sont nombreux à insister sur la considération qu'ils portent à leurs salariés. Si les salariés sont des acteurs essentiels dans leurs projets d'entreprises, une telle déférence

exprime aussi leur volonté de construire une entreprise dans laquelle les relations humaines seront de qualités : « *Je voudrais que cela soit un espace de vie professionnelle où chacun puisse se révéler, se plaire avec l'environnement humain et avec le travail à faire. J'espère que cela nous amène de la sérénité et où chacun trouve son compte. J'aimerais que l'on vienne travailler avec une forme d'épanouissement* » (Entretien 14 – femme).

Un autre insiste sur sa volonté de bien s'entendre avec ses salariés : « *C'est une TPE dans laquelle l'humain est primordial car je n'ai que deux salariés ainsi qu'une secrétaire à temps partiel mais j'ai aussi 3 sous-traitants. Je m'entends bien avec tout le monde* » (Entretien 2 – homme).

En recherchant à développer des relations humaines harmonieuses avec leurs salariés, nos répondants prennent conscience du rôle sociétal qu'ils endossent : « *Quand j'ai repris l'entreprise, dès que j'ai pu j'ai organisé un arbre de Noël pour les enfants du personnel. Ils sont tous arrivés avec leurs bambins et là j'ai compris que des familles entières comptaient sur moi. Un bon entrepreneur doit avoir conscience qu'il a une responsabilité sociale* » (Entretien 39 – homme).

Ils réalisent alors que ce projet au départ intime, remplit chaque jour une mission bien plus importante qu'ils ne l'avaient imaginé : « *C'est un chef d'entreprise qui se développe lui à travers le développement de sa société. Un entrepreneur a une mission dans la société car il est pourvoyeur d'emplois* » (Entretien 42 – homme).

Cependant bien que conscients de leur rôle déterminant dans la création d'emplois pour la société, les propriétaires dirigeants estiment devoir rémunérés correctement leurs salariés. Ils développent une certaine fierté à nous exprimer combien ils traitent correctement leurs salariés sur le plan financier : « *Mes salariés et surtout mes cadres sont très bien payés et roulent dans de belles voitures. Peut-être que ça me coûte cher mais c'est ma philosophie, il faut que mes personnels se sentent bien* » (Entretien 21 – homme). Au-delà du seul rôle social, nos répondants souhaitent par leurs activités économiques rendre service au plus grand nombre : « *Le sens pour moi c'est d'apporter des choses aux autres* » (Entretien 46 – homme).

Nous avons enfin découvert que les propriétaires dirigeants sont pour la plupart, des passionnés de leur métier. Leur contribution à la collectivité passe par une grande affection pour les produits qu'ils vendent : « *Il faut aimer et connaître ses produits pour bien les vendre. J'aime les produits que je vends. Avec les gens comme avec les produits, on ne peut pas faire illusion longtemps* » (Entretien 15 – homme).

L'entreprise, pour les propriétaires dirigeants, est un vecteur d'épanouissement, une espérance d'une vie plus confortable et un moyen de donner du sens à leurs actions. Ils nous ont aussi confié que leurs projets leur offraient la faculté d'assouvir leur besoin de se sentir libres.

2.3.2.4. *L'entreprise : un véhicule vers la liberté*

Les propriétaires dirigeants considèrent que la liberté d'action est l'une des voies pour réussir leur vie.

Il est donc légitime qu'ils projettent une telle aspiration sur leurs entreprises. Ils commencent tout d'abord par envisager l'entreprise comme un moyen d'expression de leurs idées et de leur vision : « *Donc pourquoi entreprendre ? En ce qui me concerne c'est pour être beaucoup plus libre que quelqu'un qui n'entreprend pas. Donc je suis en recherche de liberté de penser, d'agir, d'autonomie, de me prendre un mur ... mais au moins le mur on ne me l'a pas mis, c'est que j'y étais seul... Mais si je le prends c'est peut-être parce qu'il y a eu des circonstances qui nous ont conduit là... c'est que je n'ai pas pris les bonnes décisions...mais je préfère assumer les conséquences de mes décisions que celles des autres* » (Entretien 27 –homme).

Guidés par cette aspiration de développer librement ce qu'ils souhaitent, nos répondants sont conduits à organiser leurs entreprises en conséquence. Ils estiment alors qu'ils doivent disposer de la même liberté pour organiser leurs activités : « *J'ai la liberté la plus totale de m'organiser comme je l'entends* » (Entretien 32 – homme).

2.3.3. L'émergence du concept de phénomène du pygmalion entrepreneurial par une approche métapsychologique

En reliant le récit de nos répondants à la littérature psychanalytique et psychologique, nous avons découvert que les propriétaires dirigeants sont amenés à ressentir un élan créatif semblable à celui bien connu des artistes : le complexe du pygmalion (2.3.3.1.).

Cette impulsion créatrice influence leur représentation de leur relation à l'entreprise qu'ils finissent par considérer comme un sujet. Ils fantasment alors l'incarnation de ce sujet-entreprise. Nous avons positionné ce complexe comme étant inclus dans le processus d'émergence entrepreneuriale.

De plus, à l'instar de Kets de Vries (1996, 1999) qui considère que les névroses des dirigeants se transmettent à l'organisation, nous avons découvert que le désir de réussite des entrepreneurs se diffuse dans l'entreprise dans son ensemble.

Cet effet, permet à cette entité de disposer d'une énergie et de ressources pour se développer et atteindre les objectifs alloués. En lien avec la théorie de Rosenthal et Jacobson (1968), nous avons découvert que les entrepreneurs adoptent une dynamique semblable à celle de l'effet pygmalion (2.3.3.2). Nous avons envisagé cet effet dans une continuité du processus d'émergence entrepreneuriale.

De cette double dynamique, nous avons mis en évidence le phénomène du pygmalion entrepreneurial (2.3.3.3) qui conditionne la représentation de la réussite des propriétaires dirigeants.

2.3.3.1. L'élan créatif du propriétaire dirigeant : Le Complexe du Pygmalion

Dromard (1994) reprend à son compte le mythe du pygmalion pour expliquer le désir du sculpteur d'assister à l'incarnation de sa création. Son élaboration nous a permis de mettre en relation son analyse avec celle d'un autre sujet : le propriétaire dirigeant.

Nous devons ce qualificatif de « *complexe de pygmalion* » à la mythologie grecque. Ce mythe a été principalement développé par Ovide dans les Métamorphoses. Le personnage central de ce mythe est Pygmalion.

Ne cachant pas son aversion pour la gent féminine, cet artiste-roi est un jour amené à sculpter le corps d'une femme dans un bloc d'ivoire. Il parvient à créer une sculpture d'une anatomie parfaite et d'une beauté extraordinaire. Devant une telle perfection, l'artiste tombe soudainement amoureux de sa création. Il ressent alors une grande souffrance à l'idée que jamais dans ce corps ne circulera un souffle de vie. Décidant de se rendre à une grande fête à Chypre, il prie Aphrodite, la déesse de l'amour, de donner vie à sa création. En rentrant chez lui, il constate alors que son vœu est exaucé et ce corps créé lui apparaît ainsi plein de vie. Cette femme désormais, prénommée Galatée deviendra son épouse. De cette union sera engendré une fille, nommée Paphos.

Reprenant ce mythe à son compte, Dromard (1994) entreprend une analyse du processus de création du sculpteur. En bien des points, son analyse est duplicable aux propriétaires dirigeants que nous avons rencontrés.

Lors de nos entretiens, les propriétaires dirigeants n'ont eu de cesse d'exprimer leur aversion du « monde salarié ». En bien des occasions, ils ont rappelé à quel point leurs expériences salariées les ont marqués. Ils ont régulièrement relevé leurs déceptions du monde de l'entreprise. A l'instar de Pygmalion qui développa une aversion envers les femmes de son époque, les propriétaires dirigeants ressentent une vraie inimitié envers les entreprises qu'ils ont connu.

Pour Dromard (1994), cette frustration voire cette aversion pour une chose conduit le sculpteur à un élan créatif, qui l'amène à réaliser une œuvre plus vraie que nature. Dans un processus tout à fait similaire, le propriétaire dirigeant, quant à lui, se met à envisager les contours d'un projet d'entreprise dans son imaginaire.

Dromard (1994) précise qu'à partir du moment où le sculpteur a produit une œuvre conforme à son idéal, il conduit à désirer lui donner vie. C'est son imaginaire qui lui permet alors de considérer son œuvre comme un sujet et non comme un objet. D'une certaine manière, ces artistes sont tombés amoureux de leur œuvre, tout comme Pygmalion. En premier lieu, leur sculpture prend vie dans leur « instance Imaginaire ». Pas étonnant alors, que nombres de sculpteurs ressentent une difficulté à céder leurs œuvres.

Les propriétaires dirigeants rencontrés suivent un schéma tout à fait similaire. En effet, dans la phase de rétention, ils s'emploient à élaborer leurs créations, à en dessiner les plans et les perspectives. Leur entreprise idéale, prend forme et commence à prendre vie dans leur « Imaginaire ». Nous avons alors découvert que nos répondants avaient une tendance à considérer leur entreprise comme un sujet à part entière et non comme un objet.

Cela n'est pas pour eux, un simple objet qui émane simplement de leur esprit, mais un sujet d'amour véritable, un idéal à matérialiser.

C'est la force de cet amour reconnu notamment par les parties prenantes qui permettra de donner une réalité visible et tangible à cet idéal d'entreprise. Il peut alors, survenir la phase d'expulsion qui correspond à la naissance de l'entreprise.

Enfin, dans le mythe du Pygmalion, le roi-sculpteur refuse le Réel et développe une incapacité à séparer la dimension physique et la dimension symbolique de l'objet. Pour le propriétaire dirigeant, l'entreprise est tout à la fois symbolique et incarnée.

Tout comme Pygmalion, nos répondants espèrent que ce projet d'entreprise leur permettra d'en créer d'autres. Eux aussi dans une approche similaire, souhaitent enfanter avec leurs créations. Cela doit les conduire à créer d'autres entreprises à l'avenir.

Les récits des répondants en lien avec les analyses de Dromard (1994) et avec l'étude de la mythologie, nous ont permis de mettre à jour un complexe de pygmalion chez les propriétaires dirigeants.

Dans un souci de synthèse et de clarté, nous proposons de résumer les similarités mises à jour entre le mythe du Pygmalion et le phénomène en présence chez les propriétaires dirigeants.

FIGURE 52. LES 5 PHASES DU COMPLEXE DU PYGMALION DU PROPRIETAIRE DIRIGEANT

Phases	Mythe de Pygmalion	Propriétaire Dirigeant
1	Déception et rejet des femmes de l'époque qui apparaissent comme peu vertueuses	Déception et rejet du « monde du salariat » perçu comme peu vertueux
2	Naissance d'un Idéal de la Femme dans l'Imaginaire de Pygmalion	Naissance d'un Idéal d'entreprise dans l'Imaginaire du Propriétaire Dirigeant
3	Pygmalion commence à sculpter la femme parfaite de son imaginaire	Propriétaire Dirigeant commence à élaborer des plans et à concevoir son entreprise idéale (Phase de rétention)
4	Pygmalion tombe amoureux de son œuvre, de cette femme parfaite et idéale	Le Propriétaire Dirigeant tombe amoureux de son entreprise idéale.
5	La force de son amour persuade Aphrodite de donner vie à sa création	La force de son amour et l'adhésion des parties prenantes permettent la naissance de l'entreprise (Phase d'expulsion)

De par l'intensité de leurs discours, nous considérons que ce complexe est central dans le processus d'émergence entrepreneuriale. Il conditionne la représentation de la réussite des entrepreneurs dans le sens où il explique leur énergie pour créer et pour aller de l'avant. Considérer l'entreprise comme un sujet incarné est un moyen pour nos répondants, de nouer avec elle une relation intime qui les engage et qui les poussent à avancer pour tirer vers le haut cette organisation. Une fois l'entreprise créée et disposant d'une réalité tangible, il n'est pas étonnant que nos répondants projettent sur elle, leurs désirs de réussite.

2.3.3.2. La projection du désir de réussite du propriétaire dirigeant sur son entreprise en favorise le développement : l'effet pygmalion

Les récits des entrepreneurs rencontrés sont marqués par un ensemble de désirs de réussite. Ils disposent chacun de leurs propres définitions de la réussite. En revanche, nous avons découvert qu'ils projettent sur leurs entreprises des désirs d'épanouissement, de développement personnel, de sens et de liberté.

Les propriétaires dirigeants entreprennent pour se sentir épanouis dans leurs activités professionnelles et plus globalement dans leurs vies. L'entreprise devient alors un support parfait pour satisfaire leurs besoins créatifs en lien avec leurs aspirations profondes. Néanmoins les obstacles nombreux qui jonchent le chemin des entrepreneurs, les conduisent à de profondes remises en question. Tout au long de ce parcours, l'entreprise permet à nos répondants de satisfaire leurs besoins de reconnaissance.

La théorie psychanalytique nous permet d'enrichir la compréhension de ce désir d'épanouissement projeté sur l'entreprise. Le concept d'idéal du moi peut nous éclairer dans cette compréhension. L'idéal du moi est le produit des identifications parentales, familiales et sociales et du narcissisme primaire qui consiste en un sentiment premier de toute-puissance vécu dans les tous premiers mois de l'existence humaine.

Cela conduit sans cesse l'individu à comparer son moi à celui des autres mais aussi à mesurer la distance qui le sépare de la personnalité idéale qu'il souhaite acquérir. C'est l'évaluation de cet écart qui pousse l'individu à l'action. Dans le cas, des propriétaires dirigeants, cette instance de l'idéal du moi les incite à agir sur l'entreprise. Si l'entreprise se développe comme il le souhaite, elle devient alors un moyen de se rapprocher de l'idéal de personnalité qu'il souhaite atteindre. Bien entendu, le fait de tendre vers cet idéal est source d'épanouissement pour les propriétaires dirigeants.

L'idéal de personnalité recherché par les propriétaires dirigeants les amène à désirer offrir une vie meilleure à leurs proches et à leurs familles. Ce désir est lui aussi projeté sur l'entreprise qui devient alors une espérance d'une meilleure vie personnelle. De nouveau, de tels désirs participent à donner de l'énergie aux entrepreneurs pour mener à bien leurs actions. Ils sont alors parfois poussés à mener de fastidieux projets de développement.

La recherche de cet idéal pousse alors nos répondants à entreprendre en impulsant un sens de l'humain. La personnalité idéale qu'ils souhaitent développer en eux les conduit à désirer la reconnaissance de ce qu'ils sont devenus et de ce qu'ils font pour les autres. Ainsi, ils manifestent une volonté d'être reconnus comme ayant un rôle primordial dans la société. Ce point est central dans la compréhension de leur dynamique narcissique. Les entrepreneurs développent certes, leurs entreprises pour eux mais aussi pour être reconnus des autres. Ce phénomène est caractéristique du narcissisme secondaire. Pour soutenir ce processus ils souhaitent apparaître comme des individus libres de leurs choix

Nous avons enfin découvert que le complexe et l'effet du pygmalion pouvaient approfondir notre compréhension de l'émergence entrepreneuriale. Nous avons aussi relevé que ces deux concepts pouvaient former un phénomène à eux deux. Nous l'avons qualifié de phénomène du pygmalion entrepreneurial.

2.3.3.3. *Le phénomène du pygmalion entrepreneurial : un enrichissement du concept d'émergence entrepreneuriale*

Nous avons mis en évidence un complexe du pygmalion dans lequel le propriétaire dirigeant développe le fantasme de donner la vie à son entreprise. Cela le conduit à entretenir avec elle une relation symbolique tout à fait comparable à celle qui existe dans les rapports humains.

Ce complexe prend naissance dans la phase de rétention puisque c'est la période pendant laquelle le propriétaire dirigeant travaille à la création de son œuvre. Il prend fin au moment de la « *naissance* » de l'entreprise.

A partir de cet instant, l'entreprise dispose d'une existence visible tant pour ses parties prenantes que pour les proches de l'entrepreneur. Nos répondants projettent sur elle des désirs de réussite de toute nature, qui les poussent à agir. De cette tension, l'entreprise peut conquérir de nouveaux clients, recruter ses premiers employés et développer une activité. Les désirs de l'entrepreneur permettent donc à l'entreprise de croître. Ce processus est qualifié d'effet pygmalion.

La découverte de ces deux mécanismes nous permet d'approfondir notre compréhension des représentations des propriétaires dirigeants.

Grâce à l'analyse de Gioia, le discours des répondants a laissé apparaître deux éléments de troisième niveau à savoir, le complexe du pygmalion d'une part et l'effet pygmalion, d'autre part. Ces deux mécanismes sont reliés entre eux. A l'image du complexe de castration qui marque la fin complexe d'Œdipe chez le garçon dans la théorie freudienne, l'effet pygmalion indique la fin du complexe de pygmalion.

Le complexe du pygmalion matérialise le fantasme du propriétaire dirigeant de voir se matérialiser son idéal d'entreprise. Une fois que l'organisation est née, nos répondants tiennent un discours qui démontre toute la considération qu'ils lui portent. Ils la voient ainsi comme une personne faisant partie de leur propre famille. Elle passe alors d'objet à sujet symbolique. Le parallèle nous semble saisissant avec les éléments de littérature abordés sur les groupes. Dans l'approche psychodynamique, le groupe est aussi analysé comme un sujet à part entière (Foulkes, 1969, Amado, 1975).

Cette considération conduit les propriétaires dirigeants à projeter leurs désirs de réussite, sur leurs entreprises. A l'image des parents qui projettent sur un nouveau-né leurs espoirs pour lui et qui rêvent de sa réussite à venir, les propriétaires dirigeants voient dans leurs créations un moyen de s'exprimer et de réussir à mettre en œuvre ce qu'ils souhaitent. Ce mécanisme projectif permet d'insuffler une force et une énergie à l'entreprise pour lui permettre de se développer. Cela nous a permis de qualifier ce processus d'effet pygmalion dans une approche similaire aux recherches de Rosenthal et Jacobson (1968).

Ces deux concepts se succèdent l'un l'autre. Le complexe du pygmalion conduit nos répondants à considérer leur entreprise comme un sujet. L'effet pygmalion les amène à désirer le meilleur pour elle. **Ces deux mécanismes sont donc inscrits dans un même phénomène. Nous avons décidé de le nommer : le phénomène du pygmalion entrepreneurial.**

Le phénomène du pygmalion entrepreneurial se définit comme la conjonction du double désir du propriétaire dirigeant et de matérialiser un idéal d'entreprise et d'en favoriser les chances de réussite.

En ce sens, le phénomène du pygmalion entrepreneurial permet de mieux comprendre la représentation de la relation à la réussite des propriétaires dirigeants et de leur rapport à l'entreprise. Ils souhaitent voir aboutir leurs créations et permettre à leurs entreprises de se développer. Un tel succès espéré revient vers eux tel un boomerang tant sur le plan matériel que sur un plan psychique.

L'extrême investissement des propriétaires dirigeants dans leurs entreprises devient alors compréhensible. Certains, nous ont confié leur sentiment d'être aliéné à leurs entreprises malgré leur désir de liberté. Nous avons donc légitimement relevé ce paradoxe.

2.4. LA RELATION COMPLEXE ENTRE PROPRIETAIRE-DIRIGEANT ET SON ENTREPRISE : ALIENATION, DESIR DE LIBERTE ET ESPACE TRANSITIONNEL

La mise à jour du phénomène du pygmalion nous a permis de mieux comprendre les raisons qui poussent les propriétaires dirigeants à projeter sur leurs entreprises tous leurs désirs de réussite. La projection, en tant que mécanisme de défense, conduit nos répondants dans des comportements paradoxaux. En effet, les désirs de réussite développés pour leurs entreprises sont d'une telle intensité, qu'ils se sentent aliénés par la vie de l'entreprise (2.4.1.).

Pourtant, ils ne cessent d'exprimer leurs besoins de liberté (2.4.2.). Enfin, leurs discours ont fait apparaître leurs angoisses personnelles. L'entreprise est alors envisagée comme une réponse à leurs motions anxiogènes. Elle devient pour eux un espace transitionnel (2.4.3.) entre leur vie intérieure et le monde extérieur.

2.4.1. Les conséquences aliénantes du surinvestissement du propriétaire-dirigeant envers son entreprise

Par l'effet pygmalion, le propriétaire dirigeant est conduit à projeter ses désirs de réussite sur son entreprise. Le recours à cette défense influence les actions de nos répondants qui développent une tendance au surinvestissement.

2.4.1.1. *Un surinvestissement physique et une gestion de la vie familiale délicate*

Nos répondants expliquent cet investissement excessif par leurs désirs de voir réussir leurs entreprises. Une telle réussite espérée demande un dépassement de soi : « *J'ai appris à me dépasser. Yannick Noah par exemple, quand il s'entraînait avec ses copains, ils partaient en weekend et lui il restait pour continuer. Et un jour il a gagné Roland Garros. Je pense qu'un entrepreneur doit aussi en faire plus que les autres. A chaque fois que j'ai vu des personnes qui montaient des entreprises mais qui partaient en weekend, ça n'a jamais marché. C'est un engagement total. C'est aussi une capacité à rebondir vite. C'est un métier qui est fascinant car tout est toujours possible. Il y a des moments on a envie de faire tellement de choses, qu'il faut aussi apprendre à fermer des portes* » (Entretien 11 – homme).

De ce fait, nos répondants considèrent qu'un entrepreneur est une personne « *passionnée qui ne compte pas ses heures* » (Entretien 9 – femme) ... « *c'est un fou de travail* » (Entretien 42 – homme). Ils reconnaissent que ce goût du dépassement et cette

volonté de réussite les amènent à développer des comportements addictifs envers leurs entreprises : « *je consacre 90% de mon temps à l'entreprise* » (Entretien 14 – femme).

L'un des répondants à quelques mois de sa retraite nous confie même qu'il lui sera difficile de stopper toute activité entrepreneuriale : « *pour moi c'était une évidence. Je pense que s'il faut tout recommencer demain, je recommence. J'avoue que je me verrai bien à la retraite avec une petite boîte dont je devrai m'occuper un peu quand j'ai envie... Je ne sais pas si je pourrai vraiment m'arrêter. Ralentir, j'y arriverai, mais m'arrêter, j'en doute...* » (Entretien 21 – homme). Devant cet engagement total, nous avons interrogé nos répondants sur la manière dont ils arrivent à gérer leur vie personnelle. Nous nous sommes questionnés sur leur capacité à faire face à leurs obligations familiales.

Ils nous ont confié toutes leurs difficultés pour ne plus penser à la vie de l'entreprise lorsqu'ils sont en présence de leurs proches : « *en pratique c'est parfois aliénant, c'est-à-dire que je pense toujours un peu à l'entreprise même quand je suis à la maison. Celui qui veut une tranquillité d'esprit ne doit pas être entrepreneur* » (Entretien 41 – homme).

Ils sont alors nombreux à reconnaître qu'il est peu aisé de ne pas penser aux difficultés de l'entreprise lorsqu'ils sont en présence de leurs proches. L'équilibre de leur vie de famille en jeu, ils essaient de gérer aux mieux leurs interrogations : « *La remise en question, elle doit être personnelle et professionnelle car lorsque l'on quitte l'entreprise on ramène du stress à la maison et il faut avoir un bon environnement familial pour que les choses se passent bien* » (Entretien 28 – homme).

Il arrive aussi que l'investissement de nos répondants pour leur entreprise, nuise à leur santé. Ils ont développé une tendance au dépassement de soi, qui les amènent parfois à dénier leurs propres capacités physiques et psychiques.

L'un d'entre eux, conscient des risques de son engagement entrepreneurial nous confie alors : « *Il faut se méfier de l'engagement aussi. Parfois quand nous sommes trop engagés, on peut l'être au détriment de sa santé, je l'ai appris aussi* » (Entretien 11 – homme). Cette vie d'entrepreneur leur demande donc de se maintenir en bonne forme physique et mentale pour faire face aux défis qui se présentent à eux : « *Il faut avoir une vraie résistance y compris physique, ce qui explique que quand les entrepreneurs commencent à avoir moins la santé, ils envisagent souvent de vendre leur entreprise* » (Entretien 36 – homme).

Néanmoins parfois, la réalité d'un corps extrêmement sollicité par une vie professionnelle intense se rappelle à eux : « *J'aimerais reprendre du plaisir à travailler. Je suis hyper fatigué en ce moment et je crois que j'ai besoin de repos. Donc en ce moment j'ai besoin de retrouver de la sérénité* » (Entretien 8 – homme).

Nous avons ensuite découvert dans le discours des propriétaires dirigeants que leur investissement est aussi émotionnel et affectif.

2.4.1.2. *Un surinvestissement affectif et émotionnel*

Les exigences liées au développement d'une entreprise demandent aux propriétaires de développer une réelle force mentale et émotionnelle : « *Il faut être aussi super combattif. On prend des coups mais il faut mettre la pâtée à celui qui est en face et pas forcément en considérant que si tu es faible physiquement tu n'es pas capable de lui mettre la pâtée. Donc entreprendre c'est aussi avoir beaucoup de mental et un physique* » (Entretien 9 – femme).

Les propriétaires dirigeants nous ont donc présenté leur vie entrepreneuriale comme un combat à gagner. Il devient alors nécessaire de surpasser les difficultés. Cela leur demande de penser aux meilleures options à choisir pour favoriser le développement de leurs entreprises.

De nouveaux challenges se présentant à eux chaque jour, nos répondants reconnaissent alors leur difficulté à penser à autre chose qu'à l'entreprise. Les pensées relatives à la vie de l'entreprise en deviennent même obsédantes. Ainsi selon eux, un entrepreneur est « *prêt à accepter les soucis, la gestion, d'avoir le cerceau qui tourne 24h / 24* » (Entretien 17 – homme) ... « *c'est très difficile de déconnecter mentalement* » (Entretien 20 – homme).

Cette sur-sollicitation mentale semble compréhensible. En effet, au-delà du seul développement de l'organisation, les entrepreneurs doivent gérer de multiples contraintes tant internes qu'externes à l'entreprise : « *Ça fait des années que je m'entends dire que je ne suis jamais content. Mais on ne peut pas être content car on porte un projet qui doit avancer et pour lequel on est entièrement responsable de son issue et de tout un tas de gens en interne et en externe. On a une responsabilité très étendue d'un environnement économique et humain* » (Entretien 21 – homme) ... « *Je me couche souvent en continuant à réfléchir aux solutions à mettre en œuvre* » (Entretien 24 – homme).

Dans le même temps, surmonter des problématiques multiples suscitent de fortes émotions chez les propriétaires dirigeants : « *On a des poussées d'adrénaline faramineuses. J'ai toujours mille choses en tête* » (Entretien 39 – homme).

Nos répondants sont donc amenés à vivre des émotions intenses tant dans les questionnements parfois anxiogènes que la vie de l'entreprise génère, que dans le plaisir ressenti lorsqu'ils ont réussi à surmonter un obstacle. Les propriétaires dirigeants

reconnaissent devoir parvenir à gérer seuls l'intensité de ces émotions, ce qui les conduit à ressentir aussi la solitude : « *Il y a des sensations de solitude dans les émotions intenses que l'on ressent dans son projet entrepreneurial. Ces émotions sont difficilement partageables. En fait, quand on est entrepreneur il faut apprendre à gérer ses états internes et ce n'est pas simple* » (Entretien 8 – homme).

Tout cela a pour conséquence logique de rendre nos répondants psychologiquement dépendants aux vécus à la vie de l'entreprise et aux émotions que cette activité suscite en eux.

Pas étonnant alors que nos répondants reconnaissent avoir du mal à prendre de la distance avec leurs entreprises. Beaucoup d'entre eux nous ont confié ressentir comme une confusion entre leurs entreprises et eux : « *Avec l'âge je m'aperçois qu'elle représente bien trop car j'ai une légère confusion entre mon travail et ma personnalité. Il y avait une forme de confusion entre ma personnalité et l'entreprise. Les échecs de l'entreprise je les vivais comme des échecs personnels. Ça me remet en cause en tant que personne* » (Entretien 13 – homme) ... « *Je n'ai pas d'autres pensées que la réussite de mon entreprise. Pour l'instant ma vie personnelle et professionnelle sont assez fusionnelles* » (Entretien 46 – homme).

De ce fait, ils ont structuré leur organisation de telle manière qu'elles ne puissent pas réellement fonctionner sans leur intervention : « *C'est une entreprise tellement dépendante de moi* » (Entretien 38 – homme). Ils sont pourtant bien conscients « *qu'il faut apprendre à déléguer* » mais que « *ce n'est pas simple* » (Entretien 41 – homme).

Les propriétaires dirigeants reconnaissent leurs difficultés à prendre de la distance avec leurs entreprises. Ils sont conscients que la réussite de leurs projets les oblige à œuvrer en ce sens : « *La réussite de la société c'est de créer de la distance entre mon entreprise et moi. Il faut créer de la distance car nous sommes en fusion* » (Entretien 32 – homme).

La notion de filiation refait ici surface. Elle explique les difficultés des entrepreneurs à bien séparer la vie de l'entreprise, de leur propre vie : « *Cette personne morale à la différence d'un être humain, d'ailleurs comme avec un enfant, il ne faut pas qu'elle se confonde avec soi-même* » (Entretien 33 – homme).

Cette distinction entre la vie de l'entreprise et la vie personnelle est d'autant plus compliquée à réaliser, compte tenu des raisons qui poussent nos répondants à s'investir autant dans leurs entreprises.

En effet, leurs discours fait ressortir une peur de l'ennui. Ils nous ont confié leur crainte de l'ennui : « *La réussite c'est de me dire le matin en me levant que je n'ai que 24h pour faire ce que j'ai à faire aujourd'hui. La réussite ce n'est sûrement pas l'ennui* » (Entretien 2 – homme). Par peur de l'ennui, les propriétaires dirigeants aiment être sollicités à

l'extrême, ce qui est tout à fait compatible avec une vie d'indépendants : « *J'aime bien gérer 250 choses en même temps* » (Entretien 9 – femme).

Les propriétaires dirigeants en considérant leur entreprise comme un sujet incarné, n'ont pas de difficultés à imaginer ce qu'elle pourrait leur dire concernant leur surinvestissement.

2.4.1.3. *La réponse de l'entreprise en écho au surinvestissement des propriétaires dirigeants*

En imaginant la manière dont l'entreprise pourrait considérer leur investissement personnel, nos répondants estiment qu'elle leur demanderait de ralentir un peu le rythme : « *Je voudrais toujours que ça aille plus vite. Alors je pense qu'elle me dirait : Calme toi 5 mn, pose toi* » (Entretien 10 – homme) ... « *Peut-être qu'elle me dirait de me dire de me calmer un peu. Il faut toujours avancer et ne pas rester sur ses acquis* » (Entretien 17 – homme).

Ce surinvestissement est bien souvent la conséquence d'un haut niveau d'exigences. Un de nos répondants s'imagine alors que son entreprise pourrait lui dire : « *Elle me dirait que je suis très exigeant, que je place la barre pour tout le monde à un très haut au niveau tel que toi tu te l'autorises. Mais tu ne comprends pas car tu ne veux pas comprendre qu'il faut prendre les gens pour ce qu'ils sont et non pas pour ce que tu voudrais qu'ils soient... Elle me dirait que je n'accepte pas la médiocrité et la faiblesse... Je n'accepte pas que les gens n'arrivent pas au niveau où ils doivent arriver, mais peut être qu'ils n'en n'ont pas envie...c'est frustrant pour moi mais ce n'est pas décevant* » (Entretien 27 – homme).

Face à de telles exigences, certains s'imaginent que leur entreprise pourrait leur réclamer plus de liberté : « *je pense qu'elle souhaiterait que je sois moins sur elle et que je lui laisse un peu plus de liberté* » (Entretien 13 – homme).

D'autres au contraire, considèrent qu'ils doivent s'investir toujours plus pour le développement de leur entreprise. Ils s'imaginent donc qu'elle pourrait les motiver à parfaire leur engagement et leur abnégation : « *Elle me dirait de me bouger, d'arrêter de faire le flémard. Une fois que je me lance ça avance, mais j'ai souvent beaucoup de choses qui me retiennent : la peur, la crainte, le fait de trop réfléchir. Et parfois au final je n'avance pas car je me pose trop de questions* » (Entretien 29 – homme).

L'entrepreneur pourrait ainsi fournir plus de ressources pour aider son entreprise à se développer plus rapidement : « *Peut-être qu'elle voudrait plus de ressources pour arriver à grandir. Elle pourrait me dire, donne m'en plus* » (Entretien 12 – femme).

Enfin, certains s'imaginent que compte tenu de l'énergie qu'ils déploient pour permettre à leurs entreprises de se développer sur son marché, elles pourraient les remercier et reconnaître les efforts fournis : « *Merci pour le temps que vous m'accordez. Elle me dirait qu'elle est consciente que nous passons beaucoup de temps ensemble et elle me rappellerait que j'ai aussi une vie personnelle et une famille. Elle me demanderait d'arrêter de penser tout le temps et systématiquement à elle. Elle me dirait qu'il n'y a pas qu'elle dans ma vie* » (Entretien 37 – homme).

Malgré leur surinvestissement professionnel, les propriétaires dirigeants, ne cessent d'exprimer leur désir de liberté. Ainsi, si les exigences de l'entreprise sont fortes, nos répondants n'ont pas néanmoins renoncé à leur désir de liberté.

2.4.2. Des discours marqués par le désir de liberté des propriétaires dirigeants

Les propriétaires dirigeants considèrent leur entreprise comme un moyen de développer leur vision (2.4.2.1.). Ce cadre qu'ils ont eux-mêmes créé leur donne le sentiment de maîtriser leur destinée (2.4.2.2.). Ils conditionnent cette maîtrise de leurs parcours, à l'espérance d'avoir une totale liberté de moyens pour agir (2.4.2.3.).

2.4.2.1. *L'entreprise : un instrument pour développer sa vision*

Nous l'avons déjà évoqué, nombre de nos répondants ont commencé leur carrière comme salarié préalablement à leur aventure entrepreneuriale.

C'est en se remémorant leur vécu lors de ces périodes de salariat qu'ils affinent les raisons pour lesquelles cette vie ne pouvait pas leur convenir. En tant qu'employés, ils considèrent avoir ressenti des frustrations liées à leur incapacité d'exprimer leur vision de l'entreprise : « *Je n'arrivais plus à être en phase avec les responsables des entreprises pour lesquelles je travaillais. Je n'avais plus la même vision qu'eux. Et donc il fallait que je développe ce que je ressentais et que je puisse exprimer la vision avec laquelle il me semblait que notre métier devait être exercé. Je me sentais un peu frustré en termes de méthodes de travail et d'organisation* » (Entretien 28 – homme).

Nos répondants nous aussi confié avoir souhaité lancer leur entreprise afin de pouvoir développer leur propre vision et sans ressentir de contraintes : « *On entreprend pour faire ce qu'on a envie de faire. Je n'ai pas envie de contraintes* » (Entretien 18 – homme).

L'entreprise devient alors un moyen de se prouver que leur vision du marché est pertinente, mais aussi que leur manière de gérer une entreprise est la bonne : « *Cette société c'est donc à la fois un moyen de me prouver que je pouvais le faire mais aussi de me créer un cadre me permettant d'exprimer ma vision. J'en ai ras le bol des agences qui vendent n'importe quoi pour prendre leur marge sur leurs prestations. J'avais envie d'honnêteté professionnelle. Donc c'était un moyen aussi d'exprimer mon éthique, mes valeurs professionnelles. Cela n'aurait pas pu se faire dans une structure dans laquelle je n'aurais pas été aux commandes* » (Entretien 16 – homme).

Leurs besoins d'expression de leur vision les ont amenés à penser qu'ils devaient entreprendre seuls. Néanmoins certains, nous confient qu'il est tout à fait possible de développer avec des associés une vision commune : « *Au final, je préfère être associé, qu'être*

seul. Mais il faut trouver les bons associés, avec lesquels on partage la même vision de l'entreprise et avec qui on a les mêmes objectifs » (Entretien 19 – homme).

Pour développer une vision personnelle de leurs activités, les propriétaires dirigeants ressentent le besoin de développer leurs propres cadres de travail. Le cadre qu'ils initient doit pour eux être un outil qui favorise le développement de leur vision.

De nouveau, nos répondants nous ont confié combien ils s'étaient sentis frustrés des cadres imposés à l'époque de leurs expériences salariées : *« Je pense que l'entrepreneur a une mentalité à part. La problématique dans le salariat c'est qu'on demande aux gens de fonctionner dans un cadre. A force de les contraindre à respecter ce cadre, ils ont du mal à changer, à évoluer et on peut même avoir du mal à discuter. Cela reste très limité. Il y a ceux qui entreprennent et il y a ceux qui sont aux ordres* » (Entretien 21 – homme).

Cela les conduit à considérer qu'un entrepreneur est : *« une personne qui a une soif de liberté, qui a du mal à obéir à certaines règles et à des gens placés au-dessus de lui. C'est une personne qui a un besoin d'indépendance et d'autonomie* » (Entretien 15 – homme).

Les propriétaires dirigeants souhaitent alors construire leur propre cadre de travail, leurs propres règles et leurs propres normes. Ils n'entendent plus se voir imposer des cadres qui ne leur conviendraient pas. L'entreprise devient ainsi un moyen de formaliser un cadre compatible avec leur personnalité : *« Moi les règles je me les impose. Je suis obligé de m'adapter, mais j'ai quand même une plus grande marge de manœuvre qu'une personne qui est salariée* » (Entretien 27 – homme). Il leur paraît essentiel de pouvoir s'organiser comme ils l'entendent : *« J'ai la liberté la plus totale de m'organiser comme je l'entends... »* (Entretien 32 – homme). Nécessairement, nos répondants confirment vouloir ressentir une grande liberté de choix pour structurer le cadre auquel ils aspirent : *« Un entrepreneur c'est quelqu'un qui a besoin de liberté d'abord. Il veut pouvoir entreprendre comme il le souhaite et ne pas évoluer dans un carcan* » (Entretien 6 – homme) ... *« Je crois que tous les entrepreneurs recherchent une certaine liberté. Ils se disent je veux faire quelque chose et je veux le décider moi-même. Je crois que l'entrepreneur n'est pas dans les normes et qu'il sort des carcans* » (Entretien 12 – femme).

Les entrepreneurs ont initié leur démarche entrepreneuriale par une impulsion créatrice qui a pris naissance lors de la phase de rétention et que nous avons nommé le complexe du pygmalion. Il n'est pas étonnant alors que les propriétaires dirigeants n'aient de cesse de voir leur entreprise comme un cadre à structurer devant répondre à leurs désirs de création.

Nos répondants définissent l'entrepreneur par son désir de création. Pour une part importante d'entre eux ce besoin de créer continuellement est l'une des composantes

intrinsèques de l'entrepreneur : « *C'est un créatif qui a constamment envie de créer et qui a tout le temps de nouvelles idées et surtout c'est une personne libre qui veut garder sa liberté. C'est un aventurier aussi. La liberté c'est mon moteur* » (Entretien 19 – homme).

Ainsi pour mettre en œuvre leurs idées originales et leurs talents dans la création, ils considèrent devoir se sentir libre : « *C'est un créatif et c'est pour cela qu'il a envie de liberté. Il veut de la liberté pour créer* » (Entretien 13 – homme).

C'est à partir de cette quête de liberté et de leurs idées nouvelles que les entrepreneurs ressentent alors la pleine liberté de développer leur vision : « *Pour moi l'entrepreneur c'est un visionnaire. C'est un créatif qui se projette mais parfois il y a un décalage d'une dizaine d'années entre ce que l'entrepreneur a projeté et le moment où on peut mettre en place des choses. Tous les gens qui créent, ont une vision de l'entreprise qui les amène à se projeter. Donc à côté du chef d'entreprise, il faut une personne qui gère et qui mette en place des process. Dans notre cas mon mari est le créatif et je suis en charge de gérer l'ensemble* » (Entretien 12 – femme).

Ainsi en leur permettant tout à la fois d'exprimer leurs impulsions créatrices mais aussi de construire un cadre qui leur convienne, les propriétaires dirigeants se donnent les moyens de développer leur vision. Nous avons alors découvert que leur besoin de développer leurs propres visions était marqué par leur volonté de maîtriser leur destin et d'opérer librement les orientations professionnelles vers lesquelles ils souhaitent tendre.

2.4.2.2. *La volonté des propriétaires dirigeants de prendre leurs propres décisions et de choisir leurs propres orientations professionnelles*

Les propriétaires dirigeants rencontrés se sont lancés dans l'aventure entrepreneuriale avec l'ambition de pouvoir maîtriser leur destinée.

Au-delà des seuls aspects professionnels, nos répondants sont guidés par une volonté d'être acteurs de leur vie : « *Ma première motivation c'est d'être indépendant et de faire ce que je veux. Je veux pouvoir décider de mon destin. Je veux être libre. Je m'accomplis quand je me sens libre* » (Entretien 17 – homme). Néanmoins ils reconnaissent que la liberté qu'il recherche pour orienter leur vie n'est pas exsangue d'obligations : « *J'ai tout de suite senti que j'avais plus de liberté mais aussi beaucoup plus d'obligations. La liberté de choix c'est ce qu'on imagine au départ mais d'un autre côté il y a aussi beaucoup plus de contraintes que*

dans une vie de salarié. Il y a un prix à payer à cette liberté » (Entretien 13 – homme).

Les propriétaires dirigeants reconnaissent qu'ils sont seuls à décider mais aussi à assumer la responsabilité de leurs actes. Il s'agit pourtant d'une de leurs motivations principales : *« La démarche entrepreneuriale est, pour certains, vitale et nécessaire. Entreprendre ce n'est pas une quête de résultat en tant que tel. C'est la prise de conscience que tu as besoin de faire ce que tu veux et de la manière dont tu vois les choses. L'entrepreneuriat c'est une énergie d'insoumis, je crois » (Entretien 33 – homme).*

Ainsi ils reconnaissent sans difficultés qu'ils ont la responsabilité d'orienter leur entreprise dans la bonne direction c'est-à-dire dans une orientation conforme à leurs attentes. En ce sens, ils se sentent acteurs de son évolution : *« Une fois que nous sommes responsables d'une entreprise c'est à nous de l'emmener là où nous voulons qu'elle aille. Donc elle permet de mettre en place ce que j'ai en tête et de l'emmener là où je souhaite l'emmener. Je suis l'acteur principal de cette entreprise » (Entretien 41 – homme).*

Ils nous confient leur sens des responsabilités en comparant leur vie à celle de salariés : *« Quand on est dans une chaîne, on rend toujours un supérieur ou un subordonné responsable des échecs. Quand on est seul, on ne peut s'en prendre qu'à soi-même. Dans ces cas-là, on s'interroge sur le point précis pour lequel nous n'avons pas été bons. Parfois on évalue suffisamment l'ampleur. Parfois s'apercevoir par soi-même que nous avons choisi une mauvaise solution c'est mieux que quand cela vient des autres » (Entretien 45 – homme).*

De l'aveu de nos répondants, l'entrepreneur assume ses responsabilités. Cette solitude qu'ils ont pourtant recherchée est parfois lourde à porter : *« Parfois je me demande s'il ne serait pas plus confortable d'avoir un associé pour avoir un équilibre et pour pouvoir partager » (Entretien 2 – homme).*

Face à cette solitude, nos répondants reconnaissent l'importance de leur entourage : *« Au début, je voulais tout faire tout seul et je me suis rendu compte que ce n'est pas possible. On peut être seul comme chef d'entreprise mais il est indispensable de savoir s'entourer à la fois de sa famille, de ses proches et de ses enfants, mais aussi de personnes compétentes et bienveillantes dans ce que l'on met en place » (Entretien 26 – homme).*

Néanmoins, les propriétaires dirigeants ont souhaité entreprendre par désir d'indépendance mais aussi de choix. Pour avoir le sentiment de maîtriser son destin, il est essentiel pour eux de disposer d'une capacité à opérer des choix en toute indépendance. Interrogés sur les raisons qui les ont conduit à entreprendre, ils nous confient : *« Je crois que c'est surtout d'être indépendant, d'être autonome et puis il y a une recherche de liberté à la base » (Entretien 41 – homme) ... « Je crois aussi que je recherchais l'indépendance et je ne*

voulais plus rendre des comptes. J'avais envie de faire les choses comme je l'entends, d'être mon propre patron » (Entretien 43 – homme). En synthèse l'un d'entre eux reconnaît : « *Je crois que l'entrepreneur est un dingue qui ne supporte pas de ne pas avoir le choix* » (Entretien 13 – homme).

La liberté et l'indépendance qui s'exercent dans les choix de nos répondants, leur donnent la capacité de prendre des risques. Ils considèrent que cette liberté de choix mérite qu'ils prennent des risques : « *c'est une mise en danger, une énorme curiosité et au moins avoir l'impression d'avoir son destin entre ses mains tout du moins plus fortement que lorsque nous sommes salariés* » (Entretien 32 – homme) ... « *Le fait de pouvoir dire que je tranche, je trouve cela plus simple. Comme le fait d'être la seule à prendre des risques, c'est plus simple. Je ne pourrais m'en vouloir qu'à moi, c'est plus vite fait* » (Entretien 16 – femme).

En synthèse, les propriétaires dirigeants considèrent leur aventure entrepreneuriale comme une action qui doit les conduire à se sentir libres. Pour eux, cette liberté à acquérir est un élément fondamental afin d'avoir le sentiment de maîtriser leur destinée : « *Donc pourquoi entreprendre ? En ce qui me concerne c'est pour être beaucoup plus libre que quelqu'un qui n'entreprend pas. Donc je suis en recherche de liberté de penser, d'agir, d'autonomie, de me prendre un mur ... mais au moins le mur on ne me l'a pas mis, c'est que j'y étais seul...* » (Entretien 27 – homme) ... « *Cette entreprise c'est la liberté, je suis libre* » (Entretien 35 – homme).

La nature intime du rapport de l'engagement entrepreneurial devient alors compréhensible. Un entrepreneur est donc perçu comme « *quelqu'un qui ressent quelque chose au fond de lui, qui a envie de faire quelque chose pour lui* » (Entretien 25 – homme) au point de considérer que l'entreprise « *donne la liberté de créer sa vie. Je suis le seul maître à bord. C'est un catalyseur l'entreprise* » (Entretien 39 – homme).

L'entreprise est donc un moyen pour le propriétaire dirigeant de donner une direction à sa vie, de s'investir dans des projets importants à ses yeux et au final d'acquérir de nouveaux moyens pour poursuivre sa quête de liberté.

2.4.2.3. *L'entreprise permet aux propriétaires dirigeants d'espérer acquérir des moyens supplémentaires*

Pour le propriétaire dirigeant, l'entreprise est un moyen utilisé pour assouvir sa soif de liberté. L'entrepreneur est donc « *une personne qui se crée les moyens de sa liberté. L'entrepreneur a un immense désir de liberté. L'autonomisation est un élément premier de la liberté, l'entrepreneur ne peut pas se sentir libre en travaillant pour quelqu'un d'autre en tant que salarié et c'est même parfois difficile d'avoir un associé qui aurait une vision anxieuse du statut d'entrepreneur* » (Entretien 33 – homme).

C'est ainsi qu'ils réaffirment tout l'inconfort qui fût le leur dans leurs expériences salariées : « *En plus j'ai une qualité de vie qui est bien meilleure depuis que je suis à mon compte. Je me sentais un peu à l'étroit dans mes emplois salariés* » (Entretien 43 – femme).

Avant toute chose, l'entreprise est un moyen d'exercer l'activité professionnelle que les propriétaires dirigeants souhaitent et dans laquelle ils peuvent se sentir épanouis. De cette façon, elle leur permet de créer leur emploi. L'entrepreneur se perçoit donc comme « *quelqu'un qui a envie de créer une aventure dans laquelle il va se réaliser, il va nourrir sa famille, et ensuite et enfin il va créer des emplois. Mais avant tout il crée son emploi* » (Entretien 11 – homme).

En créant son propre emploi, nos répondants espèrent aussi que l'entreprise pourra leur permettre d'augmenter leurs revenus personnels : « *La réussite pour moi c'est avant tout d'avoir une autonomie et une indépendance financière* » (Entretien 37 – homme) ... « *La motivation c'est aussi de se dire que j'essaie de me créer un espace de liberté avec des moyens supplémentaires pour profiter de la vie* » (Entretien 15 – homme).

Néanmoins, nos répondants ne sont pas des personnes dont la première motivation est de s'enrichir personnellement. Ils envisagent que les moyens additionnels procurés par l'entreprise leur permettront de développer de nouveaux projets : « *Si l'entreprise fonctionne bien, on a cette liberté sur le plan financier de développer de nouveaux projets et on a le contrôle sur sa vie. Ce n'est pas l'argent en soit, pour moi ça représente de la liberté pour entreprendre pour mes autres projets. Dans l'argent que je gagne ici, je le vois comme un moyen pour pouvoir faire d'autres projets ensuite. Je me vois monter d'autres business dans la restauration. Dès que j'ai des idées je les note dans un cahier* » (Entretien 19 – homme).

Pour développer cette valeur ajoutée qui leur permettra de s'investir dans des projets supplémentaires, les propriétaires dirigeants mettent toutes leurs compétences au service de leur entreprise : « *Mes connaissances je me les apporte à moi-même* » (Entretien 30 – femme).

Enfin, parmi les moyens que les propriétaires dirigeants souhaitent acquérir, nous pouvons retenir leur volonté de s'entourer de compétences supplémentaires et de former des équipes. Cela ne fût pas initialement naturel pour ces grands indépendants : « *Il a fallu que j'apprenne à travailler en équipe et à faire travailler les autres en équipe. Il a fallu que j'apprenne à reconnaître les profils de chacun et à considérer que chaque personne est différente. Il m'a fallu développer une capacité à m'adapter à chaque profil* » (Entretien 19 – homme).

Les propriétaires dirigeants ressentent des sentiments paradoxaux quant à leur aventure entrepreneuriale. S'ils nous ont confié leur désir de liberté, ils reconnaissent en même temps, le caractère aliénant de la vie de l'entreprise. Nous avons enfin découvert que l'entreprise représente pour eux un moyen de calmer leurs angoisses inconscientes.

2.4.3. L'entreprise : un espace transitionnel pour les propriétaires dirigeants

Le discours de nos répondants est marqué par leurs besoins de reconnaissance qui mettent en évidence des carences narcissiques (2.4.3.1.). De plus, ils expliquent leurs caractères d'hyperactifs par l'inconfort qu'ils ressentent lorsqu'ils s'ennuient (2.4.3.2.).

2.4.3.1. Entreprendre : un moyen pour combler une carence narcissique

Les propriétaires dirigeants rencontrés nous ont confiés leur besoin de reconnaissance. L'entreprise est aussi devenue pour eux, un instrument pour améliorer leur estime d'eux même à travers les actions qu'ils mènent dans leur environnement : « *Je suis quelqu'un de très affectif et je crois que je cherche une reconnaissance que m'apporte tous les jours mes clients quand ils recommandent mes services* » (Entretien 31 – homme).

Cet environnement n'est pas exsangue d'obstacles à franchir. L'entrepreneur est contraint de faire face à de nombreux défis pour permettre à son entreprise de se développer. En dépassant ces étapes, il renforce non seulement l'estime de lui-même mais obtient aussi la reconnaissance des autres : « *Sans doute un besoin de reconnaissance personnelle. Sans doute, une part de challenge aussi me motive* » (Entretien 40 – homme) ... « *Cela nous valorise nous en tant qu'être humain d'avoir créé cette entreprise, de la voir grandir...* » (Entretien 12 – femme).

Le premier des obstacles à franchir pour eux, a été de pouvoir créer leur entreprise. Cette décision de se lancer, les a confrontés à leurs craintes et à leurs manques de confiance en eux : « *Ils m'ont dit (...) d'avoir confiance en moi et que j'avais tous les moyens pour réussir* » (Entretien 16 – femme).

Ce besoin de reconnaissance ressenti intimement, pousse nos répondants à l'action. Cela oriente les actions des entrepreneurs afin de leur permettre de garder une image positive d'eux même : « *je ne prends jamais une décision qui mette en jeu la pérennité de l'entreprise. J'évalue toujours quelles sont les portes de sortie (...) je déteste donner une image de moi négative. Je n'aime pas que l'on ait une image négative de moi* » (Entretien 2 – homme).

Pour les propriétaires dirigeants, l'entrepreneuriat devient ainsi un moyen de se prouver leurs capacités à construire une entreprise viable et pérenne : « *Une de mes motivations personnelles était de me prouver à moi-même. Je pense que l'entrepreneur a besoin de se prouver beaucoup de choses. L'entrepreneuriat c'est très personnel et c'est aussi un travail sur soi* » (Entretien 19 – homme) ... « *c'est aussi l'envie de se prouver qu'on est capable de gérer tout cela. Et si on voit qu'on est capable alors on ressent de la fierté* » (Entretien 42 – homme).

L'engagement entrepreneurial est donc très intime et part de soi. C'est ainsi qu'en se prouvant leur capacité à agir que nos répondants se réalisent pleinement : « *On a envie de construire. Mais c'est aussi un moyen de se réaliser extraordinaire* » (Entretien 11 – homme).

Le propriétaire dirigeant, s'il poursuit une quête personnelle, est aussi amené à rechercher de la reconnaissance par les actions qu'il mène pour les autres. En partageant avec les autres, nos répondants reçoivent la reconnaissance qu'ils attendent : « *Ce que j'aime dans mon métier c'est que c'est beaucoup de partage. Quand on crée quelque chose c'est aussi du partage. Cela peut être partager son savoir-faire ou un partage de plein de choses* » (Entretien 10 – homme) ... « *c'était une envie de transmettre et l'envie de donner quelque chose aux autres* » (Entretien 26 – homme).

Enfin, le manque d'estime des propriétaires dirigeants a pu naître de leur environnement de vie personnelle et de leur condition sociale. L'entreprise devient alors un moyen de dépasser leur condition et de retrouver de l'estime d'eux-mêmes : « *Ma famille a fui la guerre du Cambodge et nous sommes arrivés sans rien en France. A l'école, on se moquait de nous car nous n'étions pas habillés en marque. Aussi là encore je me suis juré que ma famille et moi nous ne serons plus raillés* » (Entretien 17 – homme).

Dans ce cas alors, ils n'ont de cesse de tendre vers l'action entrepreneuriale avec une grande intensité : « *Je crois que ce qui définit un entrepreneur c'est de vouloir constamment*

sortir de sa zone de confort. Parfois mon frère semble aussi souffrir physiquement. Sa vie privée est énormément liée à l'intensité qu'il met dans la réalisation de ses projets. Il y a des moments où j'ai l'impression qu'il veut se faire souffrir en se surmenant. Il émet toujours des impulsions et il cherche toujours à être en mouvement. Donc un entrepreneur c'est une personne qui est poussée à sortir de sa zone de confort volontairement ou involontairement » (Entretien 8 – homme).

Nous avons alors découvert que si l'entrepreneur mettait une grande intensité dans ses actions pour obtenir la reconnaissance dont il a besoin, il a aussi une tendance à la suractivité. Cette suractivité s'explique par sa peur de l'ennui.

2.4.3.2. *Entreprendre pour remédier à l'ennui et à une angoisse de vide*

Nos répondants nous ont confié les raisons intimes de leurs actions entrepreneuriales. Parmi celles qu'ils ont le plus régulièrement citées, nous pouvons retenir que les activités de l'entreprise sont devenues un moyen de combler la sensation d'ennui des propriétaires dirigeants : *« Eviter l'ennui – si on ne fait rien, on s'ennuie »* (Entretien 18 – homme).

L'entreprise permet à nos répondants de créer des formes d'excitations qui permettent de combattre l'ennui. Elle les amène à favoriser leur imagination et à leur donner des idées de projets à mettre en œuvre : *« Comme me dit un ami : « tous les matins tu te lèves et tu as une idée ». Je voudrais créer tout le temps »* (Entretien 34 – homme).

Pour matérialiser leurs idées, les propriétaires dirigeants choisissent une activité en cohérence avec ce qu'ils souhaitent et qui les prémunies contre l'ennui : *« Si j'avais été pharmacien, je n'aurais eu aucun choix, et ça m'aurait bien ennuyé. Le chef d'entreprise c'est une personne qui a envie de créer en permanence »* (Entretien 13 – homme).

Il est alors essentiel pour eux d'exercer une activité qui leur plaise et qui leur procure des défis à relever : *« On s'ennuierait autrement ! (rire). Pour ne pas tomber dans une routine même si relever des défis en permanence on peut tomber dans une routine aussi on va dire. C'est un peu le goût du challenge, c'est le dépassement de soi »* (Entretien 35 – homme).

Nos répondants sont donc conduits à relever sans cesse de nouveaux défis, à mettre continuellement de nouveaux projets en place pour permettre le meilleur développement possible à leur entreprise. Tout cela les conduit à ne pas voir passer le temps : *l'entreprise « me permet d'atteindre mes objectifs au quotidien. Il n'y a pas un jour où j'ai ressenti l'ennui. La seule chose que je peux voir à la fin de chaque journée, c'est que je n'ai pas eu*

assez de temps pour faire tout ce que je voulais faire » (Entretien 11 – homme).

Pris dans ce tourbillon d'activités, nos répondants nous confient avoir une tendance aux symptômes dépressifs quand l'ennui fait surface : « *Mais quand la pression se relâche, j'ai tendance à faire un peu un genre de dépression* » (Entretien 21 – homme).

Nécessairement ces périodes dépressives se font d'autant plus ressentir lorsqu'ils sont contraints de partir en congés : « *Trop de vacances et je m'ennuie. Je suis hyperactif, il faut que ça bouge. D'avoir un cerveau qui bouge tout le temps, c'est top. Le pire c'est quand je m'ennuie* » (Entretien 39 – homme).

2.4.4. Analyse métapsychologique de la relation complexe propriétaire dirigeant -entreprise

Nos entretiens ont mis en évidence l'attachement des propriétaires dirigeants à l'entreprise qu'ils ont créée ou reprise. Cette organisation est la résultante d'une impulsion créatrice de l'entrepreneur. Ils souhaitent voir leurs créations se développer et ils nous ont confié avec une grande émotion leur volonté de réussite.

Cependant en approfondissant nos entretiens, nous avons découvert que les propriétaires dirigeants ont une peur de l'ennui et une angoisse de vide en cas d'inactivité. En réalité, cette angoisse est bénéfique aux entrepreneurs car elle leur permet de créer une tension qui les pousse dans l'action.

Ainsi, l'hyperactivité de nos répondants prend sa source dans une sensation de vide intrinsèque, qu'ils tentent de combler dans l'action entrepreneuriale. Rappelons, que l'angoisse est « *un afflux d'excitations d'origine interne ou externe que le sujet est incapable de maîtriser* »¹¹². A travers leur entreprise, les propriétaires dirigeants tentent de faire face à une angoisse de mort au sens freudien du terme. L'hyperactivité dont ils font preuve dans leur vie entrepreneuriale leur donne la sensation d'être vivants.

L'entreprise devient alors un moyen de pallier à cette angoisse et de remplir des vides dans leur psychisme. Ainsi, pour éviter cette sensation de vide l'entrepreneur se lance dans de multiples projets. Les nombreuses idées qu'ils lui viennent en tête lui permettent de ne pas ressentir l'ennui.

L'entreprise en tant que support à l'activité entrepreneuriale est alors considérée

¹¹² Laplanche, J., & Pontalis, J. B. (1967). Vocabulaire de la psychanalyse, p 28.

comme un cadre pour matérialiser les idées des propriétaires dirigeants. Pour que cela soit possible, il est alors essentiel que ce cadre leur permette de s'exprimer en totale liberté. Le désir de liberté de nos répondants est essentiellement un désir vers l'action et un besoin d'expression. Ils souhaitent se sentir libres de mettre en œuvre leurs idées. L'entreprise permet donc aux propriétaires dirigeants d'exprimer leurs idées qu'ils matérialisent dans une hyperactivité.

Compte tenu de la mise à jour de cette angoisse et du lien intime de l'entrepreneur avec son entreprise, nous sommes amenés à rapprocher cette relation de la notion d'objet transitionnel découverte par Winnicott en 1969. Selon Winnicott (1969), l'objet transitionnel permet à un jeune nourrisson de passer d'un état fantasmatique d'unité avec la mère à sa reconnaissance en tant qu'individu séparé. Pour y parvenir, l'enfant va choisir un objet qu'il gardera avec lui pour gérer l'angoisse qu'il ressent lorsqu'il doit être momentanément séparé de la mère.

Pour le propriétaire dirigeant, nous estimons que l'entreprise revêt symboliquement les qualités d'un objet transitionnel. Elle permet de pallier à l'angoisse de mort des entrepreneurs et à la peur de l'ennui qui en découle. Elle offre un support d'expression. Elle est un moyen pour l'entrepreneur de sublimer c'est-à-dire de détourner l'énergie de pulsions libidinales vers une activité socialement valorisante.

L'entrepreneur est donc animé par une envie de construire, une pulsion de vie qui trouve son écho dans une angoisse de mort. La construction doit alors prévaloir sur la destruction. Quoi de mieux alors que de mettre en œuvre des projets à visés sociétaux comme l'entrepreneuriat.

Enfin, l'activité entrepreneuriale permet de combler certaines carences narcissiques des propriétaires dirigeants. En effet, ils sont nombreux à reconnaître qu'une de leurs motivations à entreprendre est le besoin de reconnaissance. En développant des projets utiles aux autres, nos répondants reçoivent des retours souvent positifs de leur environnement. Dans cette perspective ils mènent des actions utiles aux autres pour recevoir en contrepartie une reconnaissance de leur environnement. Ce phénomène est caractéristique d'une dynamique relative au narcissisme secondaire.

L'entreprise façonne donc la représentation de la réussite du propriétaire dirigeant en ce sens qu'elle lui permet de le rassurer contre sa peur du vide et qu'elle renforce son estime de lui-même à chaque fois qu'il franchit un nouvel obstacle.

Malgré leurs investissements dans leurs entreprises, leurs idées et leurs capacités à une tension vers des objectifs fixés, les propriétaires dirigeants sont souvent confrontés à une réalité qui les oblige à modifier leurs ambitions.

2.5. L'AVENEMENT DU PRINCIPE DE REALITE

Au cours de leur parcours entrepreneurial, les propriétaires dirigeants modifient leurs objectifs. Ils nous ont confiés la nature de leurs objectifs initiaux lors du lancement de leurs activités (2.5.1.) avant de nous expliquer la manière dont ils les avaient révisés par la suite (2.5.2.).

2.5.1. Les objectifs initiaux au lancement de l'activité entrepreneuriale

Les propriétaires dirigeants nous ont confié leurs inquiétudes au lancement de leurs activités. Il est compréhensible que leur premier objectif ait été d'assurer le développement de leurs structures. Bien conscients que la pérennité de l'entreprise dépend de ses finances, nos répondants ont œuvrés en ce sens : « *Mes objectifs étaient d'amener cette entreprise sur la bonne voie c'est-à-dire sur la voie de la réussite financière. La première contrainte c'est l'équilibre financier* » (Entretien 25 – homme) ... « *nous avons réussi à la pérenniser et à lui faire gagner de l'argent* » (Entretien 28 – homme).

L'équilibre financier est essentiel pour permettre à l'entreprise d'exister dans la durée. Les propriétaires dirigeants sont bien conscients des risques tendus à une jeune entreprise. Ainsi, l'un d'entre eux nous confie que son objectif était de : « *Passer le cap des 3 ans. C'est de créer une société qui fonctionne bien* » (Entretien 42 – homme).

Nos répondants nous ont aussi confié que l'un de leurs objectifs initiaux était de pouvoir créer leur emploi et de vivre de leur activité : « *L'objectif c'était de travailler et d'avoir mon emploi...* » (Entretien 20 – homme) ... « *Ma motivation première était de créer un travail qui n'existait pas et qui se situe à la frontière du kiné et du coach* » ... « *La deuxième motivation était de gagner ma vie* » (Entretien 29 – homme).

Au départ, les objectifs de certains étaient modestes. Il consistait juste à vivre de leurs activités entrepreneuriales : « *Au départ, nos ambitions étaient modestes car nous n'étions que tous les deux, mon mari et moi-même. Nous prenions des personnes en intérim en fonction de nos contrats. Nous vivions cachés et tranquilles* » (Entretien 12 – femme).

Enfin nos répondants ont aussi désiré vérifier la pertinence de leurs idées. Il s'agissait là d'un objectif important pour eux : « *C'était que ça marche et me prouver que ça pouvait marcher et d'en faire l'idéal professionnel que j'avais dans la tête par rapport à ce métier* » (Entretien 23 – homme) ... « *Mes objectifs c'était de transformer un rêve en réalité. C'est de passer à l'action. C'est d'être porté par une vision* » (Entretien 32 – homme).

Ils nous confient alors légitimement qu'ils poursuivaient aussi l'objectif de se sentir libre : *« c'était la liberté, l'autonomie et l'indépendance. J'avais envie de prendre mes propres risques, mes propres décisions. Si ça ne marche pas c'est ma responsabilité et pas celle d'un autre »* (Entretien 1 – homme).

2.5.2. Une révision des objectifs au cours du temps

Les objectifs initiaux des propriétaires dirigeants ont évolué au cours du temps. S'ils souhaitaient initialement pérenniser leurs organisations, ils sont nombreux à avoir revu leurs ambitions à la hausse. Ils nous ont confié vouloir poursuivre le développement de leurs entreprises. Souvent, ils envisagent l'ouverture de nouvelles implantations pour les activités commerciales ou des opérations de croissance externe : *« C'est continuer à ouvrir de nouveaux restaurants, de nouvelles marques et de nouveaux réseaux. C'est aussi d'être reconnu par ses pairs »* (Entretien 17 – homme) ... *« Aujourd'hui, mon objectif est de réussir une opération de croissance externe. Je souhaite pouvoir créer un groupe d'affaires dans le secteur de la carrosserie, toujours, à partir de l'expérience que j'ai acquise dans cette entreprise »* (Entretien 20 – homme).

Nos répondants sont aussi nombreux à envisager le développement de leurs activités par une opération immobilière. Après avoir réussi à pérenniser leur entreprise, il est légitime pour eux de lui permettre de se développer dans ses propres locaux : *« Je voudrais acheter les murs ou acheter des murs bien placés car je pense que si mes enfants doivent vendre un jour s'en sortiront mieux s'ils ont les murs. L'immobilier dans une entreprise c'est quand même une sécurité »* (Entretien 14 – femme) ... *« Professionnellement je souhaiterais avoir mon local dans lequel j'aurais du matériel »* (Entretien 29 – homme).

Le développement de l'entreprise conduit les propriétaires dirigeants à prendre conscience de leurs besoins d'organiser et de structurer leurs activités. Ainsi après avoir poursuivi un objectif initial de développement de leur entreprise, ils souhaitent mettre en place un fonctionnement qui devra garantir sa pérennité et pour cela il faudra : *« Arriver à être plus structuré. Je souhaite que la société s'organise mieux, soit plus structurée, gagner en pérennité c'est-à-dire avoir 3-4 clients qui assurent les paiement des charges à l'année »* (Entretien 14 – femme).

L'enjeu de la structuration est de permettre à l'entreprise de passer un cap et à trouver des solutions pour que l'entreprise soit moins dépendante de son créateur : « *Aujourd'hui, je veux structurer ma société et la faire évoluer vers les nouvelles technologies. Je veux développer, mettre en place une équipe capable de faire tourner la boutique même quand je ne suis pas là* » (Entretien 11 – homme).

Cela doit permettre à nos répondants de rééquilibrer leurs emplois du temps et de prendre du temps pour eux-mêmes et leurs proches :

« *Si j'y arrive, L'objectif c'est de soulager mon emploi du temps. Objectivement j'essaie de m'organiser en embauchant des personnes ce qui doit permettre de diriger de façon différente, en m'appuyant plus sur eux* » (Entretien 23 – homme).

Il arrive aussi parfois que pour une question d'âge ou simplement par envie de prendre une autre orientation, les propriétaires dirigeants se fixent pour objectif de transmettre leur entreprise. Ils se préparent alors à cette éventualité de longue date. Ils considèrent alors que leur objectif : « *C'est de vendre et de profiter pour mettre en place de nouveaux projets avant ma retraite. J'ai toujours su partir quand il fallait et je pense que j'ai fait mon temps dans cette entreprise* » (Entretien 36 – homme).

Enfin, les propriétaires dirigeants rencontrés reconnaissent avoir mené des actions pour leur entreprise avec une grande énergie. Il est même arrivé qu'ils aient oublié de penser à leur bien-être. Ils nous confient alors que leurs objectifs : « *C'est d'être heureux et de faire progresser l'entreprise. Je crois que l'essentiel est de travailler à cela. C'est compliqué de trouver cet équilibre* » (Entretien 28 – homme) ... « *C'est de pérenniser ce petit bébé et m'épanouir dans ma vie personnelle et familiale* » (Entretien 37 – homme).

Au final une de nos répondantes synthétise ce phénomène de révisions d'objectifs propres à la vie d'une entreprise en ces termes : « *Il faut être conscient qu'entre les objectifs que l'on se fixe et le temps que ça se mette en place, il y a toujours une différence* » (Entretien 9 – femme).

2.5.3. La révision des objectifs initiaux : une prise en compte par les propriétaires dirigeants de la réalité dans l'action

Le principe de réalité a été défini par Freud en 1911. Il s'agit d'un des grands paramètres du fonctionnement du psychisme humain. Il est opposé au principe de plaisir en ce sens qu'il favorise le détournement des plaisirs que l'individu voudraient trop rapidement assouvir. Il l'amène à renoncer aux sources de plaisirs immédiats et lui permet de s'adapter au monde extérieur.

Nos répondants nous ont confié s'être lancés à corps perdus dans leurs projets d'entreprises. Certains allant jusqu'à dévoiler des ambitions démesurées : « *Je voulais monter un empire. Quand on démarre on a un vrai esprit de conquête* » (Entretien 11 – homme).

Ils ont mis en place une grande énergie pour atteindre leurs objectifs initiaux. Néanmoins, la réalité de la vie d'une entreprise et trouver une place dans un environnement turbulent les conduisent à éprouver le temps. La réalité des affaires ne leur permet pas de pouvoir atteindre leurs objectifs dans le délai qu'ils s'étaient fixés. Les propriétaires dirigeants sont alors contraints de tenir compte de ces éléments extérieurs et de réviser leurs objectifs. C'est ainsi, qu'ils éprouvent le principe de réalité et la temporalité.

D'autre part, il arrive aussi que l'entreprise se développe plus rapidement que ce qu'ils avaient imaginé. Ils nous ont alors confié devoir structurer leur entreprise de manière différente. La réalité de la vie interne à l'entreprise va conditionner la révision des objectifs initialement fixés.

Enfin, l'extrême investissement qu'ils ont déployé dans leurs entreprises, a pu amener les propriétaires dirigeants à oublier jusqu'à leurs propres besoins personnels. Ils ressentent alors un besoin de se rééquilibrer. Ainsi, ils s'aperçoivent devoir prendre en compte leurs propres besoins pour mener une vie équilibrée. En ce sens, le principe de réalité s'impose à eux sous une forme différente.

Les propriétaires dirigeants façonnent leur représentation de la réussite à partir de la définition d'objectifs personnels et professionnels. Le principe de réalité les oblige à réévaluer leurs objectifs et avec leurs propres perceptions de la réussite tant pour eux-mêmes que pour leurs entreprises. Ils nous ont alors confié que cette représentation prenait la forme d'un équilibre entre leurs besoins personnels et ceux de la réussite.

2.6. LA REUSSITE : UN EQUILIBRE ENTRE DES ASPIRATIONS PERSONNELLES ET PROFESSIONNELLES

Les propriétaires dirigeants sont conduits de donner une définition de la réussite tentée d'aspirations personnelles (2.6.1.) et d'objectifs professionnels (2.6.2). Ils finissent alors par concevoir la réussite comme un équilibre entre leurs besoins personnels et professionnels (2.6.3.).

2.6.1. Une réussite guidée par les aspirations personnelles des propriétaires dirigeants

Les propriétaires dirigeants rencontrés ont tout d'abord défini la réussite comme la réalisation d'aspirations personnelles. Ils recherchent tout d'abord à être en accord avec eux même (2.6.1.1.), à s'épanouir (2.6.1.2.) et à développer leurs activités entrepreneuriales tout en respectant leurs valeurs (2.6.1.3.). Ils définissent aussi la réussite à travers l'épanouissement dans leur vie de famille (2.6.1.4.).

2.6.1.1. Réussir à être soi

Les propriétaires dirigeants commencent par définir la réussite comme un chemin les ayant conduits à mieux se connaître et à mieux comprendre leurs aspirations profondes. L'entrepreneuriat les engage alors dans un travail d'introspection visant à leur permettre de mieux cerner leurs fonctionnements.

Cela implique une réelle sincérité sur soi : « *L'entrepreneuriat c'est très personnel et c'est aussi un travail sur soi* » (Entretien 19 – homme) ... « *L'entrepreneuriat apprend l'humilité, à créer du lien mais aussi la capacité à créer de la confiance. Il faut être honnête avec soi* » (Entretien 11 – homme).

Cette réflexion sur eux-mêmes les encourage à être à l'écoute de leurs besoins et de leurs aspirations : « *C'est sans doute un moyen de se reconnaître soi aussi* » (Entretien 16 – femme).

Ce n'est donc dans une quête d'eux-mêmes que les entrepreneurs envisagent la réussite de leurs actions. Ils souhaitent développer des activités susceptibles de leur permettre de s'épanouir pleinement.

2.6.1.2. Réussir à s'épanouir

Pour nos répondants, la réussite passe nécessairement par un épanouissement de soi : « *C'est l'épanouissement de soi. La réussite ne se passe pas forcément dans le développement d'un business et pas nécessairement dans le fait de gagner beaucoup d'argent. Je connais des gens très heureux et qui estiment avoir réussi en gagnant modestement leur vie* » (Entretien 10 – homme) ... « *Ça représente un moyen de me réaliser, mais ce n'est pas le seul. La famille est aussi un moyen important* » (Entretien 22 – homme).

Ce sentiment de réalisation de soi doit permettre à nos répondants de se sentir équilibrés et heureux dans leur vie : « *C'était d'être heureux. C'était une étape importante pour mon équilibre personnel. C'était une réalisation personnelle. C'était ce que j'avais envie de faire. La finalité c'était d'être indépendant et heureux* » (Entretien 41 – homme) ... « *La réussite c'est se sentir dans sa peau, droit dans ses baskets et pouvoir se regarder dans une glace. La réussite passe par là* » (Entretien 5 – homme).

Néanmoins, certains d'entre eux reconnaissent s'être tellement investis dans leur vie d'entrepreneurs qu'ils ont délaissé leurs aspirations personnelles. Dans ce cas, pour eux la réussite passe par arriver à rééquilibrer leurs ambitions professionnelles avec leurs aspirations personnelles : « *Mon objectif de demain serait de créer une famille car je vis seul. J'aimerais retrouver la dynamique pour avoir des sentiments pour quelqu'un* » (Entretien 2 – homme).

La définition de la réussite devient parfois synonyme d'une quête pour retrouver un équilibre épanouissant. Les tracasseries de la vie de l'entreprise alliées aux nombreuses obligations auxquelles les propriétaires dirigeants doivent faire face, les conduisent à aspirer à une plus grande sérénité : « *La réussite pour moi, c'est d'avoir atteint un point qui nous permette de rentrer à la maison en étant beaucoup plus serein. La réussite c'est la sérénité, pour moi. Ce n'est absolument pas en premier lieu, l'aspect financier* » (Entretien 7 – homme).

Quoiqu'il advienne la réussite dans la réalisation de soi apparaît toujours comme un chemin tortueux jonché de nombreux défis à relever : « *Pour moi, c'est une question de défi. C'est l'envie de faire quelque chose qui n'est pas simple et de le réussir ... C'est vraiment le dépassement de soi même* » (Entretien 24 – homme).

Pour relever ces challenges et se donner une chance de s'épanouir, les propriétaires dirigeants doivent prendre des risques et oser s'engager sans aucune certitudes : « *c'est sauter dans le vide. Pour sauter dans le vide il ne faut pas de filets et là quand tu sautes tu es dans la vraie vie* » (Entretien 6 – homme).

Certains reconnaissent alors qu'il n'est pas nécessairement souhaitable de parvenir au bout de ce chemin. La réussite est alors envisagée comme dynamique et comme un objectif pour tendre vers une destination : « *La réussite c'est de considérer que ce qu'on a fait n'est pas parfait, et que l'on peut toujours trouver des choses à faire évoluer et à améliorer* » (Entretien 9 – femme).

Pour nos répondants, la réussite vers l'accomplissement de soi leur demande de respecter leurs valeurs.

2.6.1.3. Réussir en respectant ses valeurs

Les propriétaires dirigeants souhaitent tendre vers une réussite sans en oublier leurs valeurs personnelles : « *Après la réussite dans l'absolu c'est arriver à faire ce qu'on aime sans perdre son âme, ses valeurs... Nous sommes très engagés dans des associations... Toutes ses valeurs de solidarité sont importantes pour moi* » (Entretien 16 – femme).

Les valeurs de partage et de solidarité sont celles que nos répondants ont le plus régulièrement citées. Les entrepreneurs mènent leurs actions avec de hautes aspirations pour le monde qui les entoure : « *J'ai envie d'œuvrer à ma manière pour une vie meilleure. Au moins, je peux faire ce que je veux ... Mes motivations étaient d'œuvrer pour un monde meilleur* » (Entretien 10 – homme). C'est ainsi que les propriétaires dirigeants veulent construire une entreprise tournée vers leur environnement qui favorisera le partage : « *... apporter quelque chose en plus à l'autre et apporter mes connaissances et mes compétences à l'autre* » (Entretien 26 – homme).

D'autre part, nos répondants ont à cœur que le fruit de leur travail puisse perdurer après eux. Pour cela ils insistent sur la valeur de la transmission. Cette transmission vise tout d'abord les collaborateurs de l'entreprise : « *je voudrais développer des équipes pour pouvoir endosser un rôle de transmission* » (Entretien 43 – femme).

Ensuite nos répondants tiennent à pouvoir permettre à leur entreprise de leur survivre à terme : « *la réussite c'est d'avoir une vie d'entrepreneur bien remplie et de vendre son entreprise à quelqu'un qui poursuivra et continuera à faire progresser l'entreprise. La réussite pour moi c'est aussi un peu la transmission* » (Entretien 24 – homme).

Enfin, ils essaient de se servir de leur réussite entrepreneuriale pour transmettre les fruits gagnés dans leurs activités à leurs familles : « *Mes vrais objectifs c'est de transmettre un maximum d'argent à mes enfants. Donc l'objectif c'est de faire un peu d'argent pour*

donner à mes enfants et puis de leur donner l'amour du métier. Je préfère que mes enfants apprennent le métier plutôt que de rester derrière la console » (Entretien 17 – homme).

Les propriétaires dirigeants pas aussi disponibles qu'ils le désirent, considèrent alors que réussir leur vie de famille est un élément déterminant de la réussite.

2.6.1.4. Réussir sa vie de famille

Les propriétaires dirigeants nous ont confié leurs difficultés à mener de front une vie de famille avec les exigences de l'entreprise. Pour arriver à concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle, nos répondants sont dans l'obligation de s'organiser : *« En faisant la part des choses. J'essaie de tout stopper à 19h pour être à 100% avec ma famille. Parfois on travaille le samedi et une fois le service fini, je suis à 100% avec ma famille. Il faut savoir couper »* (Entretien 28 – homme).

Néanmoins, nombreux sont les propriétaires dirigeants rencontrés à nous avoir avoué ne pas vivre une vie de famille épanouissante à cause de leurs engagements pour leur entreprise : *« C'est compliqué. La restauration impose un rythme différent car on travaille le soir et le week-end. Donc pour avoir une vie personnelle c'est très compliqué. Il faut gérer le rythme de la restauration et le rythme de l'entreprise. Après avoir débauché souvent très tard il faut encore gérer l'entreprise sur le plan administratif. On est d'astreinte quasiment 24/24. »* (Entretien 19 – homme). Certains nous ont aussi affirmé que le lancement de leur entreprise a coïncidé avec une séparation ou un divorce : *« j'avais une vie de couple et je me suis séparé au moment où j'ai créé mon entreprise. Je n'étais plus heureux donc j'ai décidé de me séparer »* (Entretien 25 – homme) ... *« il y a eu des bas ce qui m'a valu des tensions qui ont abouti à des divorces. Le niveau (de revenus) était moins haut et donc cela m'a causé un divorce »* (Entretien 46 – homme).

Il arrive aussi que la famille soit aussi un moyen pour les propriétaires dirigeants de déconnecter de la vie de l'entreprise : *« Je vois bien sur le plan familial à partir du moment où j'ai créé mon entreprise, je suis devenu beaucoup plus épanoui. Cela s'est ressenti sur la vie de famille. J'étais moins tendu »* (Entretien 15 – homme) ... *« Les enfants m'aident quand même à déconnecter. Même si on en parle pas à notre famille, on pense constamment à l'entreprise »* (Entretien 42 – homme).

L'entourage familial a pu apparaître comme un véritable soutien face à l'adversité dont devait faire preuve nos répondants pour développer leurs affaires : *« Ma femme a*

respecté mon choix. Elle a accepté le challenge et le risque que je prenais. Je n'avais pas la soupe à la grimace lorsque je rentrais tard le soir. On s'entend très bien avec ma femme. C'est un choix de couple » (Entretien 23 – homme) ... « Elle n'a pas été bloquante et elle a adhéré. Elle a été un soutien qui m'a permis de me ressourcer après parfois des journées difficiles, des désillusions. Cela m'a permis de passer des caps » (Entretien 11 – homme).

Les propriétaires dirigeants considèrent donc la réussite en rapport à des aspirations personnelles. Ils ont aussi exprimé leur représentation de la réussite en lien avec leurs ambitions professionnelles.

2.6.2. Une réussite guidée par les ambitions professionnelles des propriétaires dirigeants

Les propriétaires dirigeants envisagent la réussite professionnelle comme un équilibre réussi entre le respect de valeurs personnelles et les exigences de l'entreprise (2.6.2.1.) Pour conduire leurs entreprises vers la réussite escomptée, ils n'hésitent pas à se fixer des objectifs ambitieux (2.6.2.2.).

L'atteinte de ses objectifs les pousse vers des actions de développements génératrices d'une progression de leurs revenus personnels. Nos répondants estiment ainsi que la réussite est aussi synonyme de succès financiers (2.6.2.3.).

Enfin, bien conscient de leur attachement à leurs activités entrepreneuriales, ils envisagent que la réussite de leurs entreprises nécessite la mise en place d'un fonctionnement autonome, moins dépendant de leur seule personne (2.6.2.4.).

2.6.2.1. Réussir à concilier ses valeurs personnelles avec les exigences de l'entreprise

Les propriétaires dirigeants ont insisté sur leur volonté de réussir à répondre aux exigences de la vie de leurs entreprises tout en respectant leurs valeurs. Leur représentation de la réussite est donc largement influencée par un équilibre entre prospérité en affaire et respect de leurs convictions : c'est « *une structure que j'ai créée avec des gens que j'ai choisi et que j'aime professionnellement, et dans laquelle j'exerce mon métier selon mes convictions et je vois que cela fonctionne* » (Entretien 16 – femme).

Parmi les convictions de nos répondants, nous avons découvert à plusieurs reprises, qu'ils apprécient la réussite par leur capacité à remplir un rôle sociétal. Les propriétaires

dirigeants estiment que d'avoir créé de l'emploi est une réussite : « *Pour moi, ma plus grande réussite, elle est là aussi, d'avoir créé des emplois, de voir des gens qui vivent grâce à l'entreprise, de voir des carrières qui se dessinent, et moi de pouvoir me regarder dans la glace* » (Entretien 5 – homme) ... « *Et puis, ce qui me plaît c'est de me dire qu'à ma petite échelle, j'ai créé de l'emploi* » (Entretien 28 – homme).

Ainsi parmi les valeurs personnelles sur lesquelles les propriétaires dirigeants insistent celles de la responsabilité vis-à-vis de leurs salariés revient à plusieurs reprises : « *quand je prends mes décisions, je pense toujours à mes salariés* » (Entretien 5 – homme).

Cette envie de créer de l'emploi et de se sentir responsables de leurs salariés, est aussi en lien avec les valeurs de respect des individus. En effet, nos répondants ont bien conscience que la réussite de leurs entreprises les oblige vis-à-vis de leurs salariés. Pour eux, la réussite passe alors par la prise en considération des dimensions humaines dans l'organisation : « *C'est une contrainte de venir bosser donc il faut que cela se passe bien. Il faut qu'ils suivent certaines règles pour que cela se passe le mieux possible pour tout le monde. Il faut un capitaine qui définit le cap. C'est un lieu de vie humain* » (Entretien 22 – homme).

Cette conscience de la place de l'humain dans leur entreprise, amène nos répondants à considérer que réussir c'est aussi avoir des employés heureux : « *J'ai des salariés qui ont le sourire le matin* » (Entretien 23 – homme) ... « *Quand je vois mes collaborateurs contents de travailler avec moi et contents de ma manière de les manager, et Dieu sait si je ne suis pas commode, c'est une satisfaction et une forme de reconnaissance* » (Entretien 40 – homme).

Ces employés heureux ne demandent alors qu'à être fédérés. Parvenir à rassembler des équipes derrière eux, représente aussi pour nos répondants une réussite : « *Quand de Paris j'arrive ici, je passe de 250 employés à 12. Je vois l'état de la cuisine. Mais l'homme est au cœur du système, pour moi. Je tombe sur une équipe qui a été gérée de Paris et laissée à l'abandon. Mais ils avaient une foi dans la marque et ils tenaient. Ils étaient prêts à tout pour la marque. Ils se faisaient malmener par la concurrence mais ils tenaient le choc. Et quand les victoires se sont mis à arriver... et maintenant j'ai une troupe de tueurs et ils ont une foi dans l'entreprise. Quand on me dit qu'il y a un esprit dans cette entreprise c'est cela qui me fait le plus plaisir* » (Entretien 39 – homme).

Les employés de nos répondants peuvent se sentir engagés et fédérés grâce à l'esprit de transmission et de partage que les propriétaires dirigeants souhaitent promouvoir. Certains de nos répondants envisagent même de leur transmettre l'entreprise le jour où ils devront la quitter : « *Pourquoi ne pas la transmettre soit à un membre de ma famille soit à un salarié que j'ai formé... la faire perdurer* » (Entretien 35 – homme).

Afin de parvenir à concilier leurs ambitions pour leurs entreprises et leurs valeurs personnelles, les propriétaires dirigeants sont aussi contraints de se fixer des objectifs ambitieux. En ce sens, atteindre les objectifs qu'ils ont défini, est aussi pour eux une réussite.

2.6.2.2. Réussir à atteindre ses objectifs

Pour parvenir à développer leurs entreprises, les propriétaires dirigeants se fixent des objectifs à courts et longs termes : « *En voyant grandir l'entreprise et évoluer tous les jours. On a des objectifs sur le long terme mais aussi à court terme. Alors chaque petite étape atteinte est une petite victoire* » (Entretien 42 – homme).

Réussir à atteindre ces objectifs représente un challenge. Le challenge est un élément qui motive les propriétaires dirigeants et qui constitue pour eux une condition à la réussite : « *la persévérance, la satisfaction de persévérer en permanence, par rapport à la réussite que l'on a...Moi pour avancer, il me faut un challenge, si je n'ai pas de challenge j'avance pas.* » ... « *C'est relever les défis de chaque jour. Soit on se met des défis nous-même, soit on en a* » (Entretien 35 – homme).

Pour les entrepreneurs, la réussite est un challenge perpétuel, une invitation à toujours parfaire ses projets entrepreneuriaux : « *La réussite c'est de considérer que ce qu'on a fait n'est pas parfait, et que l'on peut toujours trouver des choses à faire évoluer et à améliorer* » (Entretien 9 – femme).

La représentation de la réussite des propriétaires dirigeants consiste aussi à parvenir à formaliser leur vision et à atteindre les objectifs qu'elle suscite : « *C'est un chef déjà qui doit donner les grandes lignes de l'entreprise, il doit donner un but et faire progresser ses collaborateurs. (...) Il doit avoir une vision qui lui permet d'expliquer les buts à atteindre et qui lui permet de faire progresser son équipe pour atteindre le cap qu'il s'est fixé* » (Entretien 28 – homme).

Cependant en voyageant sur le chemin que leur vision a formé, les propriétaires dirigeants sont contraints de définir et de réviser sans cesse leurs objectifs. Ils parcourent alors leur chemin aux grés des circonstances et des opportunités qui se présentent à eux : « *J'ai compris à ce moment-là, que dans le business on ne contrôle rien. Il faut se laisser porter par les vents un peu comme un planeur* » (Entretien 33 – homme).

Les entrepreneurs rencontrés nous ont aussi confirmé que la réussite passe aussi par leur capacité à développer des succès financiers.

2.6.2.3. Réussir à développer l'entreprise et à accroître ses capacités financières

Les propriétaires dirigeants ont le sentiment de réussir lorsqu'ils parviennent à développer leurs entreprises comme ils l'entendent. Pour cela, ils se sentent dans l'obligation d'avancer sans cesse : « *Mes motivations aujourd'hui, c'est avancer. Cette entreprise est un être vivant donc si on ne s'en occupe pas, elle meurt. Il faut continuer à la faire avancer et la faire évoluer. On ne peut pas s'arrêter. S'arrêter c'est régresser. Il faut continuer à avancer* » (Entretien 22 – homme).

L'objectif est alors de réussir à positionner l'entreprise sur son marché : « *Mes leviers de motivation interne : je veux faire une chose que personne n'a fait, je veux que l'on sache et je veux que nous soyons leader sur notre marché. Dans les moments de mou c'est à cela que je pense. C'est le cap* » (Entretien 32 – homme).

Occuper une place privilégiée sur le marché dénote des ambitions de nos répondants. Elles façonnent alors leurs appréhensions de la réussite : « *C'est de réussir à conjuguer la frustration de ses ambitions inatteignables avec la paix bancaires* » (Entretien 33 – homme).

Néanmoins afin que les propriétaires dirigeants parviennent à réaliser leurs ambitions de développement, ils ont souvent besoin de ressources supplémentaires. L'enjeu alors, est de réussir à connaître les sources additionnelles potentielles : « *Ce qui rend malheureux les entrepreneurs c'est que je crois qu'ils ne connaissent pas tous les dispositifs d'aide pour le développement des entreprises. On a de la chance d'être dans une région dynamique dans laquelle tous les partenaires sont à l'écoute. Il y a des aides qui existent mais il faut les connaître* » (Entretien 12 – femme).

La réussite du développement de l'entreprise doit permettre aux propriétaires dirigeants de générer des ressources financières supplémentaires. Ainsi pour eux, la réussite est aussi financière : « *La réussite c'est d'abord de gagner de l'argent pour se faire plaisir et pour faire plaisir aux autres* » (Entretien 18 – homme) ... « *C'est de gagner de l'argent et de pouvoir installer un modèle relationnel décorrélé de relations de pouvoirs* » (Entretien 33 – homme). Les ressources financières permettent aussi aux propriétaires dirigeants de réinvestir dans de nouveaux projets : « *Cela me permet d'avoir des buts à développer et des promesses de gains supplémentaires pour pouvoir me faire plaisir. Il y a un sujet qui me tient à cœur c'est le développement du club d'entreprises. Cela permet d'avoir un projet sportif et de créer des structures à partir de cela. On peut peut-être à terme réussir à créer des services et à embaucher des personnes* » (Entretien 21 – homme).

Pourtant, nos répondants ne considèrent pas tous que la réussite est seulement financière. Nombre d'entre eux au contraire, estiment « *qu'un bon entrepreneur, ne doit pas entreprendre que pour gagner de l'argent car sinon il aura peur de perdre* » ... « *Donc la réussite ce n'est pas l'argent, c'est une conséquence* » (Entretien 39 – homme).

L'obtention de ressources financières supplémentaires est donc une conséquence de la réussite : « *Forcément ça passe par l'argent mais ce n'est pas un but c'est une conséquence. L'argent est un moyen* » (Entretien 6 – homme). D'ailleurs les entrepreneurs estiment que la première motivation pour lancer son entreprise ne peut pas être celle de l'argent : « *On entreprend aussi pour réussir qui n'est pas forcément une réussite financière car on ne lance pas une entreprise en disant que tu vas être riche demain* » (Entretien 9 – femme). Au final, la réussite passe par les actions que nos répondants mènent auprès de leurs clients et de leurs entourages : « *L'objectif est d'être proche de mes clients, bien comprendre leurs demandes et y répondre* » (Entretien 31 – homme).

Afin d'asseoir de développement de leurs entreprises, les propriétaires dirigeants ont conscience qu'ils doivent mieux les structurer. Ils s'aperçoivent bien souvent que leurs extrêmes investissements ont rendu leurs organisations trop dépendantes de leur seule personne. La réussite passe alors par un détachement afin de rendre leurs entreprises plus autonomes.

2.6.2.4. Réussir à rendre l'entreprise autonome du propriétaire dirigeant

L'entreprise est la résultante de l'impulsion créatrice du propriétaire-dirigeant. Bien souvent investi comme un objet d'amour et comme un acte émanant de soi, l'entrepreneur a parfois tendance à avoir développé un modèle d'affaires très dépendant de lui : « *L'une des grandes erreurs des entrepreneurs c'est de créer des modèles qui ne peuvent pas fonctionner sans eux. L'idée c'est de permettre à l'entreprise d'acquérir une vraie autonomie* » (Entretien 19 – homme). « *Nos répondants insistent alors sur la nécessité de réussir à permettre à leurs entreprises de gagner en flexibilité organisationnelle : c'est un modèle qui est hyper souple et je peux travailler de n'importe où. Par exemple j'ai pris quelques jours pour partir en vacances au Viet Nam et j'ai pu trouver des connexions wifi et travailler à distance sans que personne ne se rende compte que j'étais parti. J'ai pu traiter mes dossiers comme au bureau* » (Entretien 38 – homme).

Parvenir à donner une souplesse à l'entreprise doit permettre à nos répondants non seulement de s'en détacher mais aussi de rendre la structure performante : « *J'ai envie que l'entreprise tourne de façon efficace* » (Entretien 7 – homme).

Afin de réussir à organiser l'entreprise et lui faire gagner en autonomie, nos répondants ont aussi insisté sur l'importance de savoir s'entourer des bonnes compétences. S'adressant à son entreprise, un de nos répondant affirme : *« Je lui dirai : « entoure toi de valeurs ajoutées, de conseils qui sont de vrais conseils ». Je te conseille d'avoir d'un cabinet conseil et comptable à la hauteur de ce qu'il faut avoir aujourd'hui. Depuis des années j'ai travaillé avec les deux pieds à l'intérieur du cadre. J'ai un ami entrepreneur qui a toujours un pied dehors et toujours un pied dedans. Mais pour réussir à faire cela, il faut des conseils d'une très grande qualité. Il a comme cabinet comptable, une personne qui est au conseil d'administration d'organismes sociaux »* (Entretien 21 – homme).

Néanmoins pour arriver à suivre les conseils et mettre en œuvre un fonctionnement assurant une pleine autonomie de l'entreprise, le propriétaire dirigeant doit réussir à prendre de la distance avec son entreprise. Il doit parvenir à s'en détacher et à ne plus considérer qu'elle est une partie de lui-même. Un travail de distanciation entre la personnalité de l'entrepreneur et le sujet entreprise doit alors être effectué : *« Un bon investisseur doit regarder la capacité de l'entrepreneur à se distancier de son entreprise. On doit mettre en place une organisation et un management »* (Entretien 32 – homme).

Sans ce travail de distanciation, les entrepreneurs ont du mal à déléguer et à ne pas se sentir déposséder de leurs créations. La réussite envisagée et le développement de l'entité nécessite de permettre à ses employés de devenir autonomes : *« Pour moi la réussite c'est faire réussir mon entreprise. Tout d'abord c'est rendre durablement mes collaborateurs autonomes »* (Entretien 32 – homme).

Les propriétaires dirigeants se sentiront plus disposés à déléguer des tâches importantes à leurs collaborateurs. La réussite de l'entreprise passe selon eux par leurs capacités à savoir répartir le travail à effectuer : *« Il faut surtout savoir bien déléguer au sein de son entreprise. Plus les gens sont autonomes, et plus on peut organiser des coupures pour se reposer et prendre du recul sur le travail et sur soi. Cela permet de revenir reposé et avec l'esprit clair pour savoir ce qu'il faut faire ensuite »* (Entretien 21 – homme) ... *« Il faut aussi que je délègue et que j'accepte que ces tâches déléguées ne soient pas faites aussi vite que je le voudrais mais que c'est aussi la délégation »* (Entretien 9 – femme).

2.6.3. La réussite des propriétaires dirigeants : un équilibre entre leurs aspirations personnelles et professionnelles

Les propriétaires dirigeants s'accordent sur leurs représentations de la réussite. En effet, elle réside en un équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Les exigences de la vie de l'entreprise rendent le maintien de cet équilibre compliqué : *« Maintenant la réussite pour moi, passe par trouver le juste équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle qui n'est pas au rendez-vous aujourd'hui »* (Entretien 32 – homme).

Nos répondants reconnaissent que pour réussir leur vie d'entrepreneur, ils ont besoin de leur entourage familial. Ainsi pour permettre à leurs entreprises de se développer, ils développent l'ambition de bien se sentir dans leur vie de famille : *« Il faut aussi avoir un équilibre. Il faut aussi être bien accompagné par les personnes de son entourage professionnel car on ne mène pas une entreprise à bon port en dirigeant seul ou contre sa famille »* (Entretien 36 – homme).

Les propriétaires dirigeants considèrent que leur vie personnelle et leur vie professionnelle ne peuvent pas être distinguées. Elles sont en lien et s'influencent l'une et l'autre : *« La réussite professionnelle influence la réussite personnelle et réciproquement. On a réussi professionnellement si derrière on a réussi à ce que notre entourage soit épanoui et clair sur ses choix »* (Entretien 12 – femme) ... *« Inversement si on est pas bien dans sa vie personnelle on n'est pas bien quand on arrive dans l'entreprise. Les deux sont intimement liés, tout est imbriqué »* (Entretien 28 – homme).

L'un d'entre eux, qui exerce la profession de courtiers en assurance, nous a confié sa difficulté à vendre certains produits suite à une l'annonce d'une longue maladie d'un des membres de sa famille : *« J'ai appris que ma belle-mère avait une tumeur au cerveau. Du coup pendant 3-4 mois, je me suis retrouvé à ne pas pouvoir parler de décès à mes clients ce qui est un peu bloquant dans mon métier. Sur cette année-là, cela a eu des impacts. Pour moi les sphères privées et professionnelles sont liées »* (Entretien 31 – homme).

Les propriétaires dirigeants aspirent tout autant à une réussite dans leur vie personnelle que dans leurs entreprises. Alors pour eux, réussir nécessite de trouver un équilibre entre le bien-être de leur famille et les exigences de leurs entreprises. Au vue de leur extrême engagement dans leur vie d'entrepreneur, cet équilibre reste une quête permanente jamais acquise définitivement.

2.7. SYNTHÈSE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE SUR L'INFLUENCE DE LA TRAJECTOIRE DE VIE DU PROPRIETAIRE DIRIGEANT SUR LA REPRESENTATION DE SON RAPPORT A L'ENTREPRISE ET DE SA RELATION A LA REUSSITE

Les représentations des propriétaires dirigeants prennent naissance dans le processus de formation du désir de création et d'autonomie. En effet, nous avons découvert que les propriétaires dirigeants rencontrés se sont identifiés à des modèles sociaux ou familiaux qu'ils assimilent comme des modèles de vertus et de réussite sociale ou morale. En débutant bien souvent leurs carrières professionnelles en tant que salariés, ils se sont retrouvés en présence de multiples sources d'identifications qui ont réactivé des angoisses identitaires.

Les déceptions vécues dans ses emplois salariés les ont amenés à vouloir se différencier de ce modèle de travail dominant. Ils ont donc naturellement souhaité créer ou reprendre leur propre affaire. Le modèle de réussite est devenu celui de l'indépendance et de la liberté d'actions. Cela a contribué à la naissance du désir de création et d'autonomie.

Ce désir est l'expression de l'idéal du moi des individus. Les propriétaires dirigeants cherchent à atteindre un idéal de personnalité. Cette personnalité inatteignable façonne leurs représentations de la réussite et les pousse dans le désir de l'action entrepreneuriale. Pour parvenir à réussir, il devient alors primordial pour eux de créer ou de reprendre une entreprise. Ce processus d'émergence entrepreneurial est similaire à une grossesse. Nos répondants considèrent que parvenir à « *mettre au monde* » leur entreprise est alors une réussite.

Suite à la naissance de leur entreprise, les propriétaires dirigeants n'ont alors de cesse de désirer de voir s'incarner cet idéal d'entreprise. Cette logique s'inscrit dans un Complexe de Pygmalion. Comme les parents d'un jeune enfant, ils projettent alors leurs désirs de réussite sur leurs entreprises. Par effet pygmalion, cela permet à ces entreprises de se développer et de grandir. L'entreprise devient alors un sujet d'amour pour l'entrepreneur. Ainsi il ne peut plus envisager la réussite sans son entreprise. Cela le conduit à investir son entreprise à une grande intensité.

L'organisation permet à l'entrepreneur de lui offrir un cadre rassurant pour développer ses idées et matérialiser ses envies. Elle devient un espace transitionnel qui apaise ses angoisses. De ce fait, les représentations de la réussite des propriétaires dirigeants sont conditionnées par le désir de développer leur entreprise afin que jamais ils ne puissent en être dépossédés. Ils se fixent alors des objectifs ambitieux, et y consacrent une bonne part de leur temps de vie et de leur énergie.

Néanmoins confronté au principe de réalité, nous avons découvert que les propriétaires dirigeants sont dans l'obligation de réviser constamment les objectifs qu'ils se sont fixés. Leur extrême investissement et l'usure que de telles vies génèrent, les conduisent à rechercher un équilibre. Ainsi, la représentation de la réussite des propriétaires dirigeants passe par l'atteinte d'un équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

3. APPROFONDISSEMENTS ET VALIDATION DES INTERPRETATIONS EMISES DANS L'ANALYSE QUALITATIVE

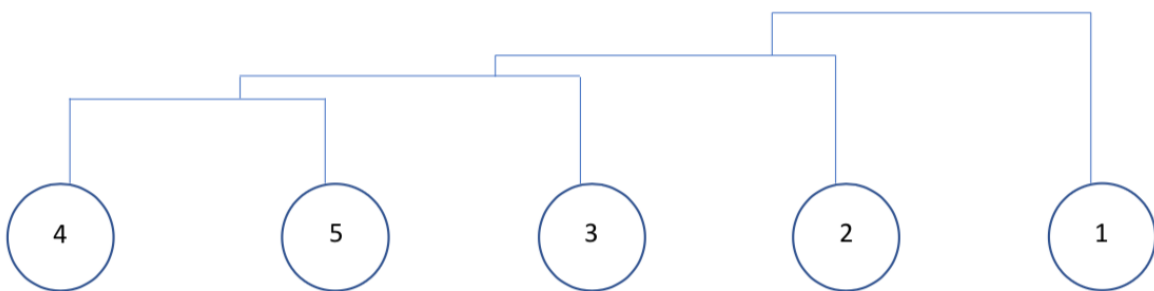
L'analyse qualitative précédente nous a permis de formuler des interprétations qui demandent à être approfondies et validées par une deuxième série d'analyse. Nous avons tout d'abord procédé à une analyse lexicale grâce au logiciel Alceste (3.1). Cette analyse nous permet de valider le vocabulaire utilisé par nos répondants ce qui peut renforcer nos premières interprétations ou au contraire cela peut conduire à les modifier. L'écoute flottante (3.2) est une technique traditionnellement utilisée par le psychanalyste avec son patient et qui consiste à entendre ce qui n'est pas dit. Nous espérons que cette analyse nous permette de préciser encore les premières analyses émises.

3.1. ANALYSE LEXICALE SOUS ALCESTE

L'analyse lexicale a fait ressortir cinq thématiques dans le discours des répondants que nous avons synthétiser dans l'ensemble des tableaux qui suivent.

FIGURE 53. CLASSIFICATION DESCENDANTE HIERARCHIQUE

(Corpus global : 44 entretiens)



Classes	Formes significatives associées
4 – Motivation	motivation ; devenir ; expliquer ; qualifier ; entreprendre ; envie ; décide ; liberté ; volonté ; vision ; conscience ; idée ; désir ; risque ; avancer ; falloir ; frustrer ; ressentir ; expérience ; accepter ; capacité ; apercevoir ; personnalité ; capable ; imaginer ; optimiste
5 – Promesse, Famille	dire ; promesse ; aimer ; représenter ; entreprise ; penser ; temps ; fille ; définir ; vivre ; bébé ; enfant ; famille ; plaisir ; laisser ; maintenir ; pouvoir ; satisfaction ; bosser ; vacances ; dormir ; content ; déléguer ; consacrer ; continuer ; élever ; force ; genre ; travail ; affect
3 – Objectifs Personnels	atteindre ; concilier ; entrepreneurial ; permettre ; lancer ; affaire ; projet ; professionnel ; réussite ; progresser ; financier ; pérenniser ; disponible ; sérénité ; heureux ; bien-être ; structurer ; regret ; croissance ; ressource ; revenu ; épanouir ; engager
2 – Favoriser, Entreprendre	décision ; entourage ; amical ; inspirer ; environnement ; histoire ; économique ; familial ; besoin ; professionnel ; soutien ; influencer ; encourager ; mère ; oncle ; père ; frein ; commerçant ; parent ; soutenu ; crainte ; politique ; femme ; avis ; compte
1 – Parcours Professionnels	carrière ; résumer ; société ; agence ; parcours ; réseau ; commercial ; bordeaux ; étude ; groupe ; proposer ; directeur ; vente ; monter ; poste ; formation ; client ; vendu ; secteur ; suivre ; déposer ; général ; conseil ; vendre ; franchise ; embaucher ; distribution

Les classes identifiées par Alceste semblent très proches des catégories de questions qui ont été posées aux répondants. Il convient d'éclater chacune de ses classes en sous classes pour affiner cette analyse lexicale.

FIGURE 54. CLASSIFICATION DESCENDANTE HIERARCHIQUE DE LA CLASSE

4
« Motivation »

Sous Classes	Forme significatives associées
4.1 – Motivation, entreprendre	apprendre ; métier ; venir ; patient ; lancer ; exercer ; produit ; connaitre ; humain ; expert ; vendre ; pousser ; former ; volonté ; pouvoir ; technique ; comptable ; connaissance ; clients ; challenge ; liberté ; aimer ; désir
4.2 – Création	capacité ; vision ; impression ; dirigeant ; reprendre ; fou ; œuvre ; évoluer ; heureux ; présent ; chercher ; équilibre ; voir ; imaginer ; opportunité ; ouvrir ; talent ; changer ; proposer ; solitude ; ouverture ; stratégie
4.3 – Sentiment de Frustration	frustrer ; sentir ; pouvoir ; patron ; accord ; sentiment ; modèle ; décider ; tendance ; emploi ; nourrir ; conscience ; expérience ; construire ; devenir ; épanouir
4.4 – Prendre des risques	risque ; décision ; valoir ; accepter ; payer ; logique ; échec ; social ; réussite ; libre ; argent ; danger ; salaire ; financier ; gout ; penser ; mauvais ; rythme ; rencontre ; collaboration

L'analyse de cette sous classe « motivations » permet de retrouver et donc de confirmer des éléments lexicaux qui ont été identifiés dans l'analyse qualitative précédente. Les motivations des propriétaires dirigeants sont marquées par un vocabulaire autour des thématiques de l'action d'entreprendre, de la création, de la frustration, et de la prise de risque. En effet, l'analyse lexicale menée sous Alceste montre que les propriétaires dirigeants ont muri leur projet d'entreprise suite à la « frustration » qu'ils ont ressenti dans leurs précédents emplois. Il leur fallait alors se lancer dans la création afin d'exprimer leur « vision » pour « évoluer ». Cela lui demande d'évaluer « les risques » à prendre. Ces éléments rejoignent finalement les interprétations que nous avons menées lors de la précédente analyse qualitative. **Nos répondants ont été poussés à un élan créatif suite aux frustrations ressenties dans leurs précédents emplois.**

**FIGURE 55. CLASSIFICATION DESCENDANTE HIERARCHIQUE
DE LA CLASSE 5**

« Promesse, Famille »

Sous Classes	Forme significatives associées
5.1 – Promesse, Personne	personne ; aimer ; pouvoir ; penser ; entreprise ; faire ; dire ; valeur ; attentif ; continuer ; développement ; poser ; solution ; ambition ; échec ; lacher ; devoir ; accrocher
5.2 – Impression	organiser ; nécessaire ; peur ; forcément ; tenir ; finir ; cœur ; recul ; payer ; sport ; ami ; gens
5.3 – Rentrer	arriver ; rentrer ; soir ; voir ; période ; matin ; partir ; famille ; fille ; école ; journée ; chance ; occuper ; coucher ; envie ; dimanche ; week end ; ensemble ; personnel ; confiant ; genre
5.4 – Trouver, Sens	sens ; tendance ; force ; équilibre ; servir ; niveau ; expliquer ; maintenir ; sentiment ; besoin ; couple ; associé ; bosser ; dépasser ; partager ; travail ; ami ; partage ; plaisir

L'analyse Alceste sur ce point ne permet pas d'affiner les interprétations de l'analyse qualitative précédente. Il est simplement possible de retrouver dans les termes « *trouver du sens* » dans le champ lexical utilisé. Leur projet d'entreprise doit alors leur permettre de se « *dépasser* », de « *partager* », d'avoir du « *plaisir* », d'assouvir un « *besoin* » ou encore de « *maintenir* » un « *équilibre* ».

**FIGURE 56. CLASSIFICATION DESCENDANTE HIERARCHIQUE
DE LA CLASSE 3**

« Objectifs Personnels »

Sous Classes	Forme significatives associées
3.1 – Concilier, Vie, Personnel	concilier ; entrepreneur ; vie ; personnel ; simple ; compliqué ; femme ; famille ; travail ; enfant ; liberté
3.2 – Attendre, Permettre, Projet	atteindre ; permettre ; projet ; retour ; objectif ; poser ; revenu ; chercher ; avoir ; moyen
3.3 – Souhaits professionnels	professionnel ; personnel ; état ; esprit ; nouveau ; retraite ; action ; société ; gestion ; objectif ; construire ; épanouir
3.4 – Gagner, Argent	gagner ; argent ; entreprendre ; réussir ; apprendre ; connaître ; développer ; investir ; épanouir ; heureux ; banque rapide ; meilleur ; rentable ; pérenniser
3.5 – Lancer, Affaire	lancer ; affaire ; métier ; financier ; aimer ; chose ; équilibre ; progresser ; fonctionner ; valeur ; prouver ; créer ; envie ; passe ; amener ; humain ; entendre ; pouvoir ; réussite

Alceste permet de mettre en évidence un champ lexical spécifique et évocateur sur la thématique personnelle des objectifs personnels des propriétaires dirigeants. En effet lorsque les propriétaires dirigeants sont interrogés sur leurs objectifs personnels, le champ lexical utilisé tourne autour des termes « *concilier, vie personnelle* », « *permettre, projet* », « *souhaits professionnels* », « *gagner argent* » et « *lancer, affaire* ». Les objectifs personnels des propriétaires dirigeants apparaissent donc clairement par le champ lexical utilisé. **Ils souhaitent lancer leur affaire pour augmenter leurs revenus tout en parvenant à maintenir un équilibre avec leur vie personnelle.** De nouveau, l'analyse Alceste rejoint la précédente analyse qualitative menée.

**FIGURE 57. CLASSIFICATION DESCENDANTE HIERARCHIQUE
DE LA CLASSE 2**

« Favoriser, Entreprendre »

Sous Classes	Forme significatives associées
2.1 – Histoire, Enfance	inspirer ; histoire ; enfance ; besoin ; vie ; modèle ; affaire ; père ; entreprendre ; donner ; parents
2.2 – Environnement économique et professionnel	professionnel ; économique ; environnement ; argent ; reconnaître ; favoriser ; client ; décision ; faire
2.3 – Entourage	amical ; familial ; décision ; favoriser ; femme ; mère ; frère ; famille ; indépendant ; connaitre ; influencer ; vouloir ; travail ; emploi ; soutien ; encourager

Dans cette sous classe, l'analyse Alceste s'intéresse au champ lexical utilisé par les répondants lorsqu'ils sont interrogés sur les éléments ayant favorisés leur envie d'entreprendre. Alceste confirme l'analyse qualitative précédente. En effet, les éléments favorisant l'acte entrepreneurial sont « *l'histoire* », « *l'enfance* » de l'individu, « *l'environnement économique et professionnel* » et « *l'entourage* ».

« *L'histoire* » et « *l'enfance* » sont particulièrement liés aux vocabulaires « *besoin* », « *vie* », « *affaire* », « *père* » ou « *entreprendre* ». « *L'environnement économique et professionnel* » est lié aux termes « *argent* », « *reconnaitre* » ou encore « *décision* ». Enfin le terme « *entourage* » est liés aux termes « *familial* », « *décision* », « *favoriser* », « *femme* » ou encore « *indépendant* ».

Ces éléments permettent d'accréditer la précédente analyse et ses interprétations. Elle permet aussi de confirmer que **le désir d'entreprendre naît dans la trajectoire de vie du propriétaire dirigeant et de son entourage familial et professionnel**

FIGURE 58. CLASSIFICATION DESCENDANTE HIERARCHIQUE

DE LA CLASSE 1

« Parcours Professionnels »

Sous Classes	Forme significatives associées
1.1 – Relation	démarrer ; acheter ; affaire ; prix ; local ; penser ; emploi ; pièce ; esprit ; ancien ; action ; femme ; continu ; exercer ; exister ; année ; région ; objectif ; région ; racheter ; clientèle ; rencontre ; capital ; famille ; bâtiment ; père
1.2 – Parcours entreprise	créer ; décrire ; parcours ; entreprise ; pourvoir ; société ; franchise ; souhait ; client ; demander ; structure ; expérience ; reprise ; marque ; commande ; développer ; bilan ; modèle ; monter ; minoritaire ; agence ; banque
1.3 – Connaitre, technique, gestion	gestion ; technique ; connaître ; apprendre ; économique ; répondre ; conseil ; métier ; niveau ; entreprendre ; savoir ; ouvrier ; dossier ; manage ; entendre ; contrôler ; comptable ; profil ; démission ; ressentir
1.4 - Directeur	groupe ; service ; grand ; magasin ; communication ; publicité ; responsable ; distribution ; budget ; évoluée ; militaire ; promotion ; considérer ; fonction ; moyen ; rayon ; ennuyer ; parisien ; commercial ; administratif

Alceste permet aussi de mieux appréhender l'influence du parcours professionnel sur la décision d'entreprendre. L'analyse lexicale démontre que les répondants utilisent du vocabulaire autour des termes « *relation* », « *parcours entreprise* », « *connaitre, technique, gestion* » et « *directeur* ». Il en ressort que leur parcours antérieur a permis à nos répondants d'apprendre leur métier, de construire des relations professionnelles et de visualiser le parcours des individus dans une entreprise. Cet ensemble leur permet de développer une représentation du monde de l'entreprise.

3.2. ANALYSE PAR ECOUTE FLOTTANTE

Le recours à cette analyse doit permettre d'entendre ce qui n'est pas dit et d'approfondir les premières interprétations émises lors de l'analyse qualitative inspirée de Gioia. Cette analyse a été menée en double écoute avec une psychanalyste clinicienne.

3.2.1. Une mère absente du discours des répondants

Parmi les premières choses que nous avons relevé avec surprise, c'est l'absence régulière de la mère dans le discours des répondants. Alors que ces derniers n'ont pas de difficultés à parler de leur père et des rapports qu'ils entretenaient avec lui, la mère est au contraire que trop rarement mentionnée. Il est d'autant plus surprenant d'arriver à un tel constat au vue des conclusions de Kets de Vries (1977) qui considèrent que deux des forces psychodynamiques entrepreneuriales sont une mère hyper contrôlante et un père absent. Nos répondants n'ont pas réellement parlé de leur mère en tant que telle. En effet, lorsque nous leur avons demandé de retracer leur parcours les répondants ont volontiers utilisé les termes de « *famille* », de « *père* » ou de « *parents* » mais pas de « *mère* ».

Cette omission n'est pas anodine dans le discours de nos répondants. L'écoute flottante du discours de nos répondants nous a sans cesse ramené sur la notion de castration. Les répondants n'ont eu de cesse d'exprimer dans leurs discours leur difficulté à gérer la castration. En psychanalyse, la castration concerne premièrement celle de la mère. En effet, elle peut développer une réalité dans laquelle son enfant lui permettrait d'être « toute » « complète ». La conception première et primitive du « *phallus* » réside dans le fait que l'enfant vient se substituer au manque de pénis de la mère et auquel l'enfant va tenter de s'identifier. L'arrivée du père symbolique interdira à l'enfant toute identification phallique, synonyme de castration symbolique, c'est-à-dire d'une « *Loi du Père* » dont la mère sera médiatrice par son discours.

Nous avons remarqué que les propriétaires dirigeants rencontrés attestent avoir réagi vivement, voir avec une certaine virulence, quand ils avaient le sentiment d'avoir perdu le pouvoir de mettre en place ce qu'ils désiraient dans leur vie. Ceci **démontre la faible capacité de nos répondants à savoir gérer la castration**. Rappelons que la castration est le « *manque symbolique d'un objet imaginaire* ». Entreprendre devient alors un moyen de se passer d'une hiérarchie qui conduirait nécessairement à vivre des castrations. C'est un moyen de faire les choses comme les répondants l'entendent.

3.2.2. Un fort besoin de reconnaissance

De cette écoute flottante, il ressort que les répondants sont à la recherche de reconnaissance. Bien souvent, ils tentent de retrouver une estime d'eux même qui est devenue vacillante au cours de leur histoire de vie.

Kets de Vries (1977) dans son étude sur les forces psychodynamiques des entrepreneurs, a considéré le contexte familial comme déterminant dans l'élaboration de leur personnalité. Il observe que les entrepreneurs étudiés sont souvent issus d'une famille d'indépendants. Il relève que l'exposition aux risques et à l'incertitude depuis leur plus jeune âge leur permet de mieux les tolérer. Ces périodes d'incertitude ont conduit les entrepreneurs à s'interroger sur leurs conditions sociales mais aussi à nourrir un désir de liberté et de reconnaissance. Le désir de liberté nous apparaît comme une conséquence logique à la castration. Il est nourri par le désir d'éviter toute forme de castration.

A cela s'ajoute les premiers pas dans le monde de l'entreprise. Pour la plupart, nos répondants nous ont confié leurs souvenirs de leurs expériences professionnelles en tant que salariés. Bien souvent, ces expériences antérieures n'ont été ni satisfaisantes, ni épanouissantes.

La création ou la reprise d'une entreprise devient alors une réponse logique non seulement à la castration ressentie inconsciemment dans leur histoire de vie mais c'est aussi un moyen de développer un idéal. Marquée par leur enfance et un contexte familial bien souvent influencé par la vie d'indépendants de leurs parents et notamment de leur père, ils se sont inscrits dans une double dynamique.

Tout d'abord, la conjonction de leur histoire de vie familiale à laquelle ils s'identifient autant qu'ils tentent de s'en différencier, et leurs premières expériences professionnelles les a conduits à développer un *idéal du moi* élevé. Ils se sentent pousser vers la construction d'un idéal de personnalité qui passe par la construction d'un idéal d'entreprise. Finalement ils sont amenés à matérialiser cet idéal de personnalité vers lequel ils veulent tendre par la création ou la reprise d'une entreprise, censée incarner cet idéal. Le propriétaire dirigeant à l'image de narcissisme utilise l'entreprise comme un reflet de sa propre image. A travers l'entreprise c'est un peu le propriétaire dirigeant que l'on voit. Ainsi, il entreprend aussi pour avoir un retour

positif sur le plan narcissique. Ce phénomène est considéré en psychanalyse comme du narcissisme secondaire.

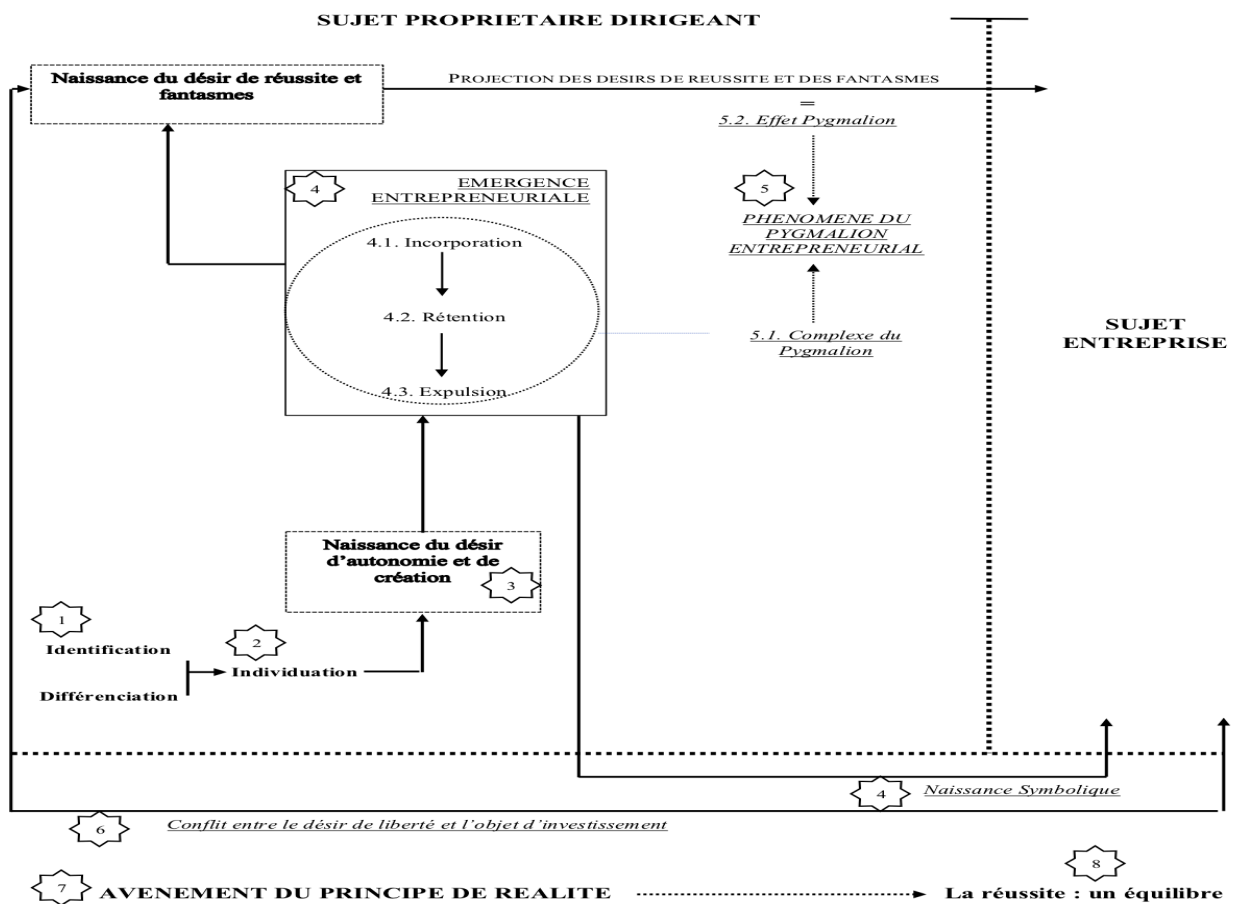
Dans cette perspective, le complexe du pygmalion identifié dans l'analyse qualitative précédente prend tout son sens. Il s'agit alors pour eux de prouver qu'ils sont capables de tendre vers cet idéal de manière à ce que l'entreprise vienne renforcer leur image idéale et fantasmée.

Nos répondants ont certainement des choses à prouver. Il ne peut donc pas être omis, de s'intéresser à la relation au père. Celui-ci semble prendre une place singulière dans le discours de nos répondants qui ne parlent pas autant de la relation à leur mère. Ainsi ce père est régulièrement perçu symboliquement comme la personne incarnant la Loi, ce qui ramène l'individu à l'angoisse de castration. Le propriétaire dirigeant a donc été amené à entreprendre pour dépasser le « *non* » du père.

3.3. ELABORATION D'UN MODELE INTERPRETATIF DE L'INFLUENCE DE LA TRAJECTOIRE DE VIE DU PROPRIETAIRE DIRIGEANT SUR SA REPRESENTATION DE SON RAPPORT A L'ENTREPRISE ET DE SA RELATION A LA REUSSITE

Dans la phase de traitements des données, trois analyses complémentaires ont été menées. Elles ont permis d'élaborer un modèle de synthèse d'interprétation de l'influence de la trajectoire de vie du propriétaire dirigeant sur sa représentation de la relation de la réussite et de son rapport à l'entreprise. Ce modèle est complémentaire à celui d'Hernandez (1999)¹¹³ qui considère que la phase d'initiation est conditionnée par les caractéristiques psychologiques des acteurs, leurs origines familiales et le vécu. Le modèle interprétatif issu de nos résultats approfondit cette phase développée par Hernandez (1999) ainsi que celle de la finalisation.

FIGURE 59. MODELE INTERPRETATIF DE SYNTHESE¹¹⁴



¹¹³ Présenté en page 54 de cette thèse.

¹¹⁴ Les numéros présents sur la Figure 59. correspondent à la numérotation définie des données de 4^{ème} niveau identifiées dans la grille de Gioia pp 253-258.

4. VALIDATION DES INTERPRETATIONS PAR LES REpondANTS

Notre méthodologie de recherche nous amène à confronter nos interprétations et notre schéma de synthèse à 15 de nos répondants dans une deuxième série d'entretiens. L'objectif est de permettre aux répondants de confirmer ou d'infirmer les interprétations émises voire de les modifier. Pour cela, il a été repris les 6 étapes des analyses de 4^{ème} niveau.

4.1. NAISSANCE DU DESIR D'AUTONOMIE ET DE CREATION

L'analyse qualitative précédente a mis en évidence que l'émergence du désir d'autonomie et de création prend racine dans l'histoire intime des propriétaires dirigeants. Il se construit selon trois phases successives : identification – différenciation – individuation. **L'ensemble de nos 15 répondants a confirmé ce processus d'émergence du désir d'autonomie et de création.**

Lors de l'identification, les répondants reconnaissent avoir pris pour modèle des personnes de l'entourage familial, amical ou des personnes externes à leur cercle intime mais qui sont de véritables sources d'inspiration pour eux. Ce point a été confirmé par l'ensemble de nos répondants, par exemple en ces termes : *« oui dans mon entourage j'avais mon oncle et ma tante qui étaient des entrepreneurs à leur manière »... « Oui j'ai eu des modèles de personnes qui sont partis de rien et qui ont réussi. Bernard Tapie en est un... Il osait, il avait du talent... Il en fait trop... mais il a réussi à racheter Adidas quand même. »*

Dans une deuxième étape du processus, il a émergé de l'analyse qualitative que les propriétaires dirigeants ont tenté de se différencier de certains aspects de ses modèles, voir d'un monde de l'entreprise qu'ils n'aiment pas ou qu'ils pensent perfectibles. Les répondants ont confirmé cette deuxième étape du processus en ces termes : *« Oui cet élément me parle beaucoup... quand j'ai créé mon restaurant, j'ai clairement voulu faire différemment que les restaurants qu'avaient tenu mes parents...mais je l'ai aussi vécu dans ma vie de tous les jours où il m'est arrivé de voir à quel point il y avait des choses à faire dans tel ou tel domaine... »* ou encore ainsi *« Au départ c'est important d'être salarié car c'est aussi comme cela que l'on apprend... mais dès que je suis rentré dans un grand groupe je me suis demandé quand j'allais en sortir... »*

Enfin, les propriétaires dirigeants sont conduits à une phase d'individuation. Cette phase est finalement une forme de synthèse dans laquelle ils respectent les modèles auxquels ils se sont identifiés tout en rejetant les aspects qui ne leur ont pas plus dans leur histoire de vie. C'est dans cette phase finale qu'apparaît alors leur désir d'autonomie et de création. Ainsi ils considèrent : « *c'est clair, j'ai toujours eu envie de faire les choses par moi-même* ».

« oui j'ai eu envie à la fois de respecter mes modèles et mes valeurs mais en même temps, il y a eu d'autres modèles que j'ai fui... et puis une de mes valeurs fondamentales est la liberté alors j'ai créé... »

4.2. EMERGENCE ENTREPRENEURIALE

L'analyse qualitative a permis de décomposer l'émergence entrepreneuriale en trois étapes successives à savoir « *l'incorporation* », « *la rétention* » et « *l'expulsion* ». Elle a mis en évidence que la création de l'entreprise peut être assimilée à une naissance symbolique. L'entreprise est alors vue non comme un objet mais comme un sujet. **Les 15 répondants interrogés ont confirmé notre explication concernant l'émergence entrepreneuriale.**

Concernant **la phase d'incorporation**, ils considèrent en effet qu'un projet entrepreneurial commence par une prise de conscience : *Il y a eu une prise de conscience... c'était la nécessité pour moi d'échanger et d'être supporté par trois personnes qui ont chacune leur rôle et qui m'ont permis de verbaliser mes envies et ma vision* ». Ainsi, les propriétaires dirigeants confirment que la première étape pour créer ou pour reprendre une entreprise est la prise de conscience de leur désir. Nous avons nommé cette phase « *incorporation* ».

Dans **la deuxième phase qualifiée de « rétention »**, l'analyse qualitative nous avait conduit à la considérer comme une étape où les propriétaires dirigeants se replient sur eux-mêmes pour élaborer les plans de leur création. Dans cette phase, il y a une difficulté pour eux à communiquer pleinement sur leur future entreprise, alors encore en gestation. Ils cherchent des solutions pour permettre la naissance de l'entreprise. Ils considèrent alors leur projet d'entreprise comme intime et ils envisagent cette phase comme utile pour collecter des informations : « *il y a eu une période où je ne voulais pas trop parler de mon projet car je ne savais pas si j'arriverai à le mettre en œuvre... il y avait tant d'informations et de ressources qui me manquaient à l'époque...* ».

Un autre explique, la grande difficulté qu'il a eu de se détacher de son projet pour en faire une entreprise visible de tous : « *... finalement j'ai créé mon entreprise et j'ai voulu la garder pour moi pendant 4 ans et enfin oui aujourd'hui elle a une existence visible pour les autres...* ».

La dernière phase correspond à la naissance symbolique de l'entreprise. Elle a été qualifiée « *d'expulsion* ». Cette naissance symbolique a été confirmée de manière très explicite par les répondants : « *Je suis d'accord avec vous, l'entrepreneuriat correspond à une grossesse et à une naissance symbolique... j'en prend conscience aujourd'hui... d'ailleurs j'ai toujours dit que mon entreprise était ma fille, c'est en tous cas une émanation de soi, quelque chose qui sort du plus profond de son être...c'est certain...* » ou encore « *Vous avez donné matière à la fameuse formule : « mon entreprise, c'est mon bébé... » et je trouve cela très pertinent...* ».

4.3. PHENOMENE DU PYGMALION ENTREPRENEURIAL

L'analyse qualitative a permis de mettre en évidence un « *Phénomène du Pygmalion Entrepreneurial* ». Ce phénomène est composé de deux mécanismes à savoir le « *Complexe du Pygmalion* » d'une part, et « *l'Effet Pygmalion* » (ou Effet de Rosenthal & Jacobson) d'autre part.

Concernant le « *Complexe du Pygmalion* », cette deuxième série d'entretiens s'est avérée très utile. La mise en évidence de ce mécanisme dans l'analyse qualitative nous avait fait hésité entre deux interprétations plausibles. Nous avons donc présenté ces deux interprétations à nos répondants pour recueillir leurs ressentis.

Nous avons tout d'abord envisagé que le propriétaire dirigeant nourrissait un fantasme de donner la vie. Une des interprétations possibles aurait pu être que le propriétaire dirigeant fantasmait la mise au monde d'une entreprise. C'est ce fantasme qui aurait expliqué son désir de création ou de reprise d'entreprise. Cette interprétation était d'autant plus plausible que les répondants envisagent le processus d'émergence entrepreneuriale comme une grossesse et une naissance symbolique.

Une deuxième interprétation possible consistait à considérer que dans leur trajectoire de vie les propriétaires dirigeants avaient nourri une forme d'aversion ou tout du moins de désillusions envers le monde de l'entreprise. A l'instar de Pygmalion qui avait ressenti beaucoup de déception à l'égard des femmes de son temps au point de commencer à sculpter

son idéal féminin, les propriétaires dirigeants créent ou reprennent une entreprise pour matérialiser leur idéal.

Si les propriétaires dirigeants reconnaissent envisager leur entreprise non comme un objet mais comme un sujet avec lequel ils entretiennent une relation, ils ne reconnaissent pas le fantasme de donner la vie. La deuxième interprétation leur semble plus parlante. Ils considèrent en effet que la création est la matérialisation d'un idéal d'entreprise. D'ailleurs certains se sentent investis d'une mission qui matérialise la poursuite de leur idéal : « *Quand on a une entreprise, on ne cherche plus sa mission... on tente de travailler à ce que nous croyons réellement même si ça semble parfois un peu fou aux autres... je sais pourquoi je fais cela et pourquoi je me lève le matin. Cette entreprise est importante pour la réalisation de ma mission de vie.* »

L'effet Pygmalion a été mis en évidence en 1968 par Rosenthal et Jacobson. L'analyse qualitative nous a conduit à envisager que les propriétaires dirigeants projettent leurs propres désirs sur leur entreprise. Cette projection permet à l'entreprise de se développer.

Cet effet a été exposé aux 15 répondants qui ont tous reconnu la place d'un tel mécanisme dans le phénomène d'émergence entrepreneuriale. Pour eux les désirs personnels du dirigeant sont projetés sur l'entreprise et peuvent accélérer ou au contraire ralentir le développement de l'entreprise : « *sur cette entreprise, notre objectif n'était pas forcément de gagner de l'argent à courts termes... nous avons donc clôturé notre premier exercice en perte de 18 000 euros...* ». Un autre répondant estime au contraire : « *Nous avons des ambitions internationales pour cette entreprise dès sa création... même si nous n'y sommes pas encore, nous sommes très heureux de son développement* ».

En reconnaissant donc l'existence des deux phases du phénomène du pygmalion entrepreneurial, nos répondants ont aussi marqué leur accord concernant notre proposition de définition :

Le phénomène du pygmalion entrepreneurial est la tentative de concrétisation intime de l'idéal organisationnel du propriétaire dirigeant, objet d'amour vers lequel la projection de ses propres désirs s'oriente pour renforcer sa représentation de la réussite de son entreprise.

4.4. CONFLIT ENTRE DESIR DE LIBERTE ET OBJET D'INVESTISSEMENT

L'analyse qualitative a mis en évidence un conflit entre le désir de liberté exprimé par les propriétaires dirigeants et l'extrême investissement qu'ils dévouent à leur entreprise. Ils ont parfois exprimé leur envie de pouvoir prendre du recul vis-à-vis de leur entreprise sans y parvenir néanmoins. Il a été observé que les propriétaires dirigeants exprimaient leur crainte de l'ennui. Ce phénomène a été rapproché du concept de l'espace transitionnel de Winnicott (1971). En effet, l'analyse qualitative a conduit à proposer de considérer l'entreprise comme un espace transitionnel pour le propriétaire dirigeant. Winnicott envisage la créativité comme une attitude de l'individu face à la réalité extérieure :

« Il s'agit avant tout d'un mode créatif de perception qui donne à l'individu le sentiment que la vie vaut la peine d'être vécue ; ce qui s'oppose à un tel mode de perception, c'est une relation de complaisance soumise envers la réalité extérieure : le monde et tous ses éléments sont alors reconnus mais seulement comme étant ce à quoi il faut s'ajuster et s'adapter »¹¹⁵.

L'Espace Transitionnel ou « *aire transitionnelle* » est un espace intermédiaire qui permet à l'enfant de pallier à ses angoisses lors de l'absence de la mère. Les propriétaires dirigeants, en nous confiant, leur peur de l'ennui et de vide, nous ont conduit à considérer l'entreprise comme un espace transitionnel leur permettant de gérer cette dynamique anxiogène. Leur surinvestissement pour l'entreprise en dépit de leur désir de liberté, serait alors lié à leur tentative de résolution de leurs angoisses de vide.

Les 15 répondants interrogés ont reconnu que sans leur entreprise, la vie leur semblerait plus terne et plus ennuyeuse. L'entreprise leur donne des perspectives et des projets.

C'est un objet d'amour exigeant qui leur demande beaucoup de temps et qui leur donne parfois le sentiment qui ne sont pas aussi libres que cela :

« Je partage votre avis sur le côté aliénant de l'entreprise... le nombre de fois où je me suis demandé pourquoi je m'embêtais autant et les raisons pour laquelle je passais autant de temps dans l'entreprise... On s'embête franchement à créer une entreprise... mais c'est aussi cette entreprise qui donne la liberté de créer comme nous l'entendons, de faire ce que nous voulons faire et de la manière dont nous voulons le faire... c'est un moyen de montrer de quoi nous sommes capables... et c'est réellement stimulant, on ne s'ennuie jamais... »

¹¹⁵ Winnicott, D. W. (1975). Jeu et réalité, trad. fr. Paris, Gallimard, 4, p.91.

Il est compréhensible alors que l'entreprise est tout autant un objet d'amour exigeant et aliénant. C'est tout autant un véhicule qui permet aux propriétaires dirigeants de se sentir libre mais aussi un espace qui leur permet de combattre la peur de l'ennui. Elle est un espace transitionnel pour combattre la crainte de l'absence d'activité et d'utilité, comme l'enfant tente de gérer l'absence de sa mère et sa peur de l'abandon.

4.5. AVENEMENT DU PRINCIPE DE REALITE

L'analyse qualitative a mis en évidence une évolution des objectifs personnels et intimes des propriétaires dirigeants au cours du temps. En effet, les objectifs initiaux sont une illustration des propres désirs inconscients de nos répondants. Confrontés au principe de réalité c'est-à-dire à la vie des affaires et au développement de l'entreprise, aux concurrents, ou aux exigences des parties prenantes, les propriétaires dirigeants sont contraints de réviser leurs objectifs initiaux. Il est possible de regrouper ces objectifs initiaux en 4 catégories à savoir :

- Vérifier la pertinence de ses idées : il s'agit ici pour le propriétaire dirigeant de réussir à mettre en place ses idées.
- Assurer le développement et la pérennité de l'entreprise
- Créer son emploi et ses sources de revenus et ne dépendre que ce soi
- Se sentir libre

Au cours du temps et en se confrontant à la réalité, les objectifs des propriétaires dirigeants sont amenés à évoluer et à devenir :

- Une quête d'épanouissement personnel
- Poursuivre le développement de l'entreprise
- Structurer l'entreprise
- Préparer la transmission du savoir-faire et/ou de l'entreprise

Les répondants valident cette interprétation en considérant par exemple : « *au départ nous avions des ambitions à l'international mais aujourd'hui nous sommes heureux d'être présent en aquitaine...* »

4.6. LA RECHERCHE D'UN EQUILIBRE

L'analyse qualitative a montré à quel point les propriétaires dirigeants s'investissent dans leur entreprise, au point parfois de sacrifier leur vie de famille et personnelle. En ce sens, l'ensemble des répondants a confié les difficultés qu'ils rencontrent à maintenir un équilibre entre les exigences de la vie de l'entreprise et de leur vie personnelle. Ils sont d'ailleurs nombreux à reconnaître vivre de grandes difficultés familiales.

Naturellement, la réussite devient un idéal d'équilibre entre l'atteinte de leurs objectifs professionnels pour l'entreprise et la réalisation de leur bien-être familial et personnel.

Les répondants ont validé cette interprétation à l'unanimité : *« pour moi, j'entreprends pour avoir la liberté... par exemple pour ajuster nos vacances avec mon épouse ou encore pour profiter de nos enfants... donc oui la réussite c'est vraiment de parvenir à cet équilibre entre l'entreprise et la vie personnelle... ce n'est pas toujours simple... »* ... *« le graal c'est de trouver cet équilibre... »*.

SYNTHESE DU CHAPITRE 5

L'application de trois méthodologies d'analyses complémentaires et le recours à la théorie psychanalytique a permis d'approfondir la compréhension l'influence de la trajectoire de vie du propriétaire dirigeant sur sa représentation de la relation à la réussite et de son rapport à l'entreprise. Cela a laissé émerger six données de quatrième niveau.

Leurs représentations prennent naissance dans la phase d'émergence du désir de création et d'autonomie. Nous avons découvert que ce désir se forme au gré des expériences de vie des entrepreneurs.

Une fois les propriétaires dirigeants conscients de leur désir de créer ou de reprendre une entreprise, y parvenir devient alors une réelle réussite. Ils laissent alors libre cours à une impulsion créative. Ils tentent de matérialiser un idéal d'entreprise. De nouveau y advenir, représente alors une forme de réussite pour les propriétaires dirigeants.

Ils sont ensuite conduits à souhaiter que leur entreprise se développe. Ils projettent alors leurs désirs de réussite sur leur organisation. C'est par cet effet pygmalion que l'entreprise arrive à trouver ses premiers clients et commence à grandir.

Très attachés à leurs créations, les propriétaires dirigeants ont tendance à consacrer une bonne part de leur temps à leur entreprise. La réussite prend alors une autre forme. Il devient essentiel pour eux, d'arriver à maintenir un équilibre entre leur vie personnelle et la vie de l'entreprise.

CONCLUSION DE LA PARTIE 2

Le chapitre 4 permet de clarifier les positionnements épistémologiques et méthodologiques adoptés.

Le choix d'une posture interprétativiste est d'autant plus justifié par la poursuite d'une approche psychodynamique. Cette recherche portant sur le propriétaire dirigeant en tant qu'individu et sur ses représentations intimes et subjectives, les considérations de Hayek (1953) concernant l'individualisme méthodologique se sont avérées des plus utiles. En effet, bien que l'individu opère des choix dans son propre intérêt, Hayek envisage chaque décision comme marquée par la subjectivité de l'acteur. C'est aussi sur ce postulat que cette recherche s'est construite.

Ensuite, ce chapitre a permis de clarifier le positionnement méthodologique adopté. Cette recherche visant à mieux comprendre les représentations des propriétaires dirigeants, elle doit favoriser une logique compréhensive. Pour cette raison, cette recherche est menée dans une approche qualitative. Le terrain de recherche est composé de 44 propriétaires dirigeants de la région bordelaise qui ont été rencontrés au cours d'entretiens semi-directifs. Trois méthodes de traitements et d'analyses des informations ont été utilisées pour permettre d'établir des propositions d'interprétations aux répondants. Ces interprétations ont ensuite été proposées aux tiers d'entre eux, dans le but de les confirmer, de les infirmer ou de les modifier.

*Le chapitre 5 expose les résultats de cette recherche. Le recours aux théories psychanalytiques et psychodynamiques a permis de mieux comprendre dans quelle mesure la trajectoire de vie du propriétaire dirigeant influence sa représentation de la relation à la réussite et de son rapport à l'entreprise. Il a été possible de mieux appréhender des mécanismes similaires dans les trajectoires de vie des répondants qui ont déterminé leur désir de création et d'autonomie. Parvenir à donner naissance à son projet d'entreprise est alors perçu comme un moyen de réussir. Le phénomène du pygmalion entrepreneurial a été mis à jour et défini comme **la tentative de concrétisation intime de l'idéal organisationnel du propriétaire dirigeant, objet d'amour vers lequel la projection de ses propres désirs s'oriente pour renforcer sa représentation de la réussite de son entreprise.***

CONCLUSION GENERALE

En France, l'intérêt des pouvoirs publics concernant la création et le développement des entreprises est manifeste tant cela s'avère stratégique pour notre économie. Au centre de cet objectif de développement économique, les entrepreneurs et propriétaires dirigeants suscitent des réactions diverses et contradictoires qui illustrent leur personnalité singulière. Leur vision du monde et leurs représentations les poussent dans des trajectoires de vies souvent qualifiées d'atypiques. Cela les conduits à entretenir une relation particulière avec la réussite mais aussi avec leur entreprise. Cette recherche s'est donc naturellement intéressée à l'influence des trajectoires de vie du propriétaire dirigeant sur la représentation de son rapport à l'entreprise et de sa relation à la réussite.

Cette partie conclusive se propose de confronter les résultats de la recherche à ses objectifs initiaux. Elle en développe les principaux apports. Les limites de la recherche permettront ensuite de dresser les principaux prolongements possibles.

1. LES OBJECTIFS INITIAUX ET LES PRINCIPAUX RESULTATS DE LA RECHERCHE

Notre recherche a débuté par de nombreux échanges et entretiens avec des propriétaires dirigeants qui nous ont permis d'affiner notre problématique de recherche. Ces premières rencontres nous ont permis de soupçonner une relation singulière des propriétaires dirigeants avec leur entreprise ainsi qu'un rapport qui n'est pas anodin avec la réussite. Ces rencontres ont été marquées par des discours dans lesquels les propriétaires dirigeants confiaient leurs expériences de vie et leur trajectoire.

Cet ensemble de discussions et d'échanges nous a permis de formuler des observations initiales que nous avons approfondi par la consultation de la littérature. Il convient de comparer ces observations aux résultats que nous avons obtenus.

Observation 1 - La trajectoire de vie du propriétaire dirigeant influence son projet entrepreneurial.

Cette observation alliée aux travaux de Kets de Vries (1985, 1991) ou de Bernard (2008) par exemple, a orienté les premières questions du guide d'entretien. Les propriétaires dirigeants ont été invités à expliquer leur parcours depuis leur plus tendre enfance jusqu'à la date de l'entretien. L'objectif était de comprendre comment était apparu en eux, le désir de création et d'autonomie.

Si les propriétaires dirigeants ont chacun une expérience et une trajectoire de vie qui leur est propre, leurs réponses présentent bien des similitudes. Ils reconnaissent que leur enfance a été marquée par la présence de modèles parentaux, familiaux ou sociaux d'indépendants ou d'entrepreneurs. Ils se sont identifiés à ces modèles, à leurs valeurs et à leurs personnalités. Ce sont des personnes marquantes pour eux dont ils parlent souvent avec une certaine émotion. Ceci correspond à une première phase dans leur trajectoire de vie que nous avons qualifié « *d'identification* ».

Une grande majorité des futurs propriétaires dirigeants commencent leur carrière professionnelle en tant que salariés. Ces premiers pas dans le monde de l'entreprise sont un moyen de se différencier de ces modèles familiaux ou parentaux. Cette deuxième phase est une tentative pour eux de se démarquer de leurs modèles dominants. Cette deuxième phase a été nommée « *différenciation* ».

Enfin, dans cette tentative de différenciation, les propriétaires dirigeants vivent de plus ou moins grandes difficultés en tant que salariés. Tout du moins, cette période de leur vie ne leur a pas semblé épanouissante. Ils essaient donc de s'éloigner de ces entreprises, dans lesquelles ils ont été salariés, et marchent sur les traces de leurs modèles initiaux pour se lancer dans une vie de propriétaire d'entreprise et de dirigeant. Cette période a été considérée comme une « *Individuation* ».

Au gré de leurs expériences personnelles et professionnelles, de leurs rencontres et finalement de leur trajectoire de vie dans leur ensemble, les répondants ont développé un désir fort de création et d'autonomie qui les a conduits à détenir et diriger leur entreprise. Si l'influence entre de la trajectoire de vie sur le projet entrepreneurial du propriétaire dirigeant n'est pas précisément établie, il ne fait nul doute qu'elle a conditionné un désir pour la vie d'indépendant.

Observation 2 - Le propriétaire-dirigeant entretient une relation émotionnelle et affective avec son entreprise.

Au cours de nos entretiens préliminaires, nous avons repéré que les propriétaires dirigeants entretenaient une relation intime avec leur entreprise. Les travaux de Verstraete (2003) considéraient même la présence d'une relation entre l'entrepreneur et son entreprise au sein du phénomène entrepreneurial.

Cette recherche a démontré plusieurs phases dans le phénomène d'émergence entrepreneuriale qui atteste de la nature de cette relation.

Il a été démontré que le phénomène d'émergence entrepreneuriale débute par la prise de conscience du propriétaire dirigeant de son désir de créer ou de reprendre une entreprise. Cette conscientisation correspond à une **phase d'incorporation**.

Le propriétaire dirigeant débute une deuxième phase par le travail sur son projet. C'est une période pendant laquelle il trace les plans de son projet qu'il partage avec quelques intimes mais qu'il garde en grande partie pour lui. Il élabore véritablement son projet. Il est tenté de garder ce projet pour lui. Cette période correspond à une **phase de rétention**.

Enfin, l'entreprise devient visible aux yeux des autres. Le projet passe de l'intimité du propriétaire dirigeant à un élément visible et à une aventure collective. Cette phase correspond à l'émergence de l'entreprise que nous nous avons qualifié de **phase d'expulsion**.

Ces trois phases sont également vécues lors d'une grossesse. **Le phénomène d'émergence entrepreneuriale est donc vécu par le propriétaire dirigeant comme une grossesse et une naissance symbolique de l'entreprise.**

Dans cette recherche il a été relevé le discours affectueux du propriétaire dirigeant envers son entreprise. **Le fait de vivre ce phénomène comme une grossesse et une naissance symbolique, conduit les répondants à considérer leur entreprise comme un objet d'amour.** En effet, ils la décrivent régulièrement comme étant « *leur bébé* ». Cette relation entre le propriétaire dirigeant et son entreprise peut être considérée comme intime.

Observation 3 - Les représentations du propriétaire-dirigeant sont influencées par son environnement personnel, professionnel et par sa trajectoire de vie.

Cette observation a elle aussi été confirmée par cette recherche. Les répondants nous ont confié une partie de leurs déceptions, de leurs espoirs et finalement de leurs idéaux.

Comme il a été rappelé dans l'observation 1, le propriétaire dirigeant est influencé par des modèles (phase d'identification) dont il cherche à se détacher (phase de différenciation) pour mieux développer son désir de création et d'autonomie (phase d'individuation). Le simple fait de s'être identifié à des modèles de réussite conduit le futur propriétaire dirigeant dans une quête d'un idéal d'entreprise. Ces premières expériences professionnelles, bien souvent considérées comme décevantes, vont le conduire à désirer se détacher du modèle dominant du salariat. Ainsi, le propriétaire dirigeant désire l'autonomie.

Ces trajectoires de vie alliées à ces premières expériences professionnelles, conduisent le propriétaire dirigeant à développer une représentation d'un idéal d'entreprise. A l'instar de pygmalion qui finit par développer une aversion pour les femmes de son époque et qui sculpta sa représentation de la perfection féminine, **le propriétaire dirigeant développe une forme de rejet du monde de l'entreprise et du salariat qui le pousse à matérialiser son idéal d'entreprise. Ce mécanisme a été rapproché du mythe de pygmalion et a été qualifié de « Complexe de Pygmalion ».**

La représentation que le propriétaire dirigeant développe au sujet de son entreprise et de son environnement économique et professionnel est donc influencée par sa trajectoire de vie. Cela le conduit à développer sa représentation intime d'un idéal d'entreprise.

Observation 4 - Le propriétaire-dirigeant est animé par un désir de reconnaissance qui conditionne sa réussite ou son échec.

A plusieurs reprises au cours de cette recherche, les propriétaires dirigeants rencontrés ont manifesté leur besoin de se prouver des choses à eux même et aux autres. Ils désirent démontrer que leurs idées sont bonnes, qu'elles peuvent être mises en œuvre et qu'elles fonctionnent.

Ce mécanisme a été particulièrement relevé lors de l'analyse par écoute flottante. L'entreprise est pour le propriétaire dirigeant un moyen de renforcer son narcissisme. Ils souhaitent se prouver à eux même que leur idéal d'entreprise est le bon. Cela les conduit à projeter leurs désirs voire leurs fantasmes sur l'entreprise.

Cette recherche a mis en évidence que les propriétaires dirigeants projettent leurs désirs de réussite sur l'entreprise dirigée. En effet l'entreprise est pour eux un moyen de réalisation mais aussi un véhicule pour démontrer la pertinence de leur idéal.

Tous leurs désirs de réussite, leurs ambitions voire leurs fantasmes sont projetés sur leur entreprise. C'est cette projection des désirs qui donnent du mouvement à l'entreprise. Selon la théorie de Jacobson et Rosenthal (1971), **il a été mis en évidence un effet pygmalion, dans lequel la projection des désirs du dirigeant favorise le développement de l'organisation.**

Il existe donc un désir de reconnaissance chez les propriétaires dirigeants mais il n'est pas seul responsable du développement du projet d'entreprise. Il existe un ensemble de désirs et de fantasmes qui sont projetés sur l'organisation et qui par effet pygmalion vont favoriser la réussite de l'entreprise dirigée.

L'ensemble de ces observations préliminaires a conduit à la formulation d'une règle générale qui devait être confirmée ou infirmée par cette recherche. Pour rappel, la règle générale était la suivante : *La trajectoire de vie du propriétaire dirigeant influence sa représentation de la relation à la réussite et du rapport à son entreprise.*

Raisonnablement, **la validation de l'ensemble de ces observations conduit à conclure que cette règle générale est applicable pour les répondants à cette étude.**

2. LES APPORTS DE LA RECHERCHE

Cette partie développe les apports théoriques et conceptuels (2.1) ainsi que ses apports pratiques (2.2.).

2.1. LES APPORTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE

Les recherches dans le champ de l'entrepreneuriat se sont régulièrement concentrées sur la réussite des projets d'entreprises. Celles en management stratégique s'attachent à l'étude de la performance des organisations.

Les premières approches des recherches en entrepreneuriat se sont attachées à décrire les tâches dévolues aux entrepreneurs. L'objectif de ces travaux étaient d'évaluer la réussite par des faits tangibles et quantifiables (Schmitt, 2009 ; Filion, 1997, 1999). Dans cette perspective la réussite est toujours le résultat d'une décision rationnelle. L'action est ainsi une conséquence logique à un désir et l'ambition de ces travaux est de dresser l'inventaire les meilleures décisions à prendre dans un contexte et en un temps donné. Les travaux des classiques considèrent l'entrepreneur comme rationnel.

Les travaux se sont ensuite orientés vers l'étude de la personnalité et des comportements des entrepreneurs. Il est alors recherché des comportements et des compétences clés susceptibles d'être adéquates dans une perspective de recherche de réussite et de performance. Il y est proposé une approche objective des comportements humains dans le but de standardiser les attitudes et d'obtenir des résultats prévisibles. Ces comportements types doivent favoriser la réussite du projet. En ce sens l'apprentissage de comportements types par le propriétaire dirigeant devrait favoriser sa réussite. De même, la découverte des traits de personnalités des entrepreneurs en réussite doit permettre de découvrir des profils types de personnalités. Cette logique behavioriste catégorise les profils et les comportements dans une logique de réussite.

Enfin ces dernières années, la recherche dans le champ de l'entrepreneuriat s'est enrichie des apports des sciences cognitives. Il est recherché ici la manière dont l'entrepreneur prend ses décisions et comment il agit. Il y est évoqué les processus de constructions mentales qui lui permettent de détecter et de saisir les opportunités mais aussi d'élaborer sa vision. La réussite dans ce cas est envisagée comme la conséquence de capacités cognitives particulières.

Dans ces approches la réussite est toujours abordée dans une logique rationnelle et très rarement dans une logique subjective voire inconsciente. De plus, la performance de l'entreprise est bien souvent envisagée comme l'illustration de cette réussite. Malgré tout, les recherches sur les représentations des entrepreneurs sont de plus en plus nombreuses. Elles peuvent fournir de précieuses indications sur les perceptions que les propriétaires dirigeants développent sur la réussite.

Les représentations dans le domaine des sciences de gestion en général et dans la discipline de l'entrepreneuriat en particulier sont essentiellement abordées par des approches cognitivistes. De ce fait, elles sont considérées comme des constructions mentales fondées sur des apprentissages successifs acquis sur un objet, une chose, ou une personne. Les représentations sont alors essentiellement influencées par un environnement social et par la capacité d'apprentissage de l'individu.

Pourtant il existe une voie différente de l'étude des représentations que les sciences de gestion ont bien peu investiguée. L'étude des représentations par les approches psychodynamiques les envisage différemment. Dans ces approches, les représentations sont considérées comme des constructions psychiques et affectives qui s'élaborent dans une relation individuelle inconsciente avec un objet dans l'acte de connaissance du monde. Ici, les représentations ne sont plus considérées comme étant fondées sur des apprentissages mais sur une relation à un objet. La nature de cette relation est influencée par la trajectoire de vie du sujet.

Il n'est donc pas étonnant que la relation que le propriétaire dirigeant entretient avec son entreprise et son rapport à la réussite n'aient pas été abondamment étudiée, leurs représentations ayant été essentiellement envisagées par l'approche cognitiviste.

Le recours à l'utilisation de l'approche psychodynamique a permis de conceptualiser l'influence de la trajectoire de vie du propriétaire dirigeant sur la représentation de son rapport à l'entreprise et de sa relation à la réussite. Cela a permis de comprendre la nature intime de la relation que le propriétaire dirigeant entretient avec son entreprise.

La représentation de ce rapport est marquée par l'assimilation de la création ou de la reprise de l'entreprise à une naissance symbolique. Il a donc été proposé une explication plus précise de la notion de filiation qui existe entre le propriétaire dirigeant et son entreprise. Le complexe de pygmalion en présence implique que le propriétaire dirigeant matérialise un idéal d'entreprise. Il projette alors par effet pygmalion, ses nombreux désirs qui donnent à l'entreprise une impulsion première pour tendre vers la réussite. **Il a été réaffirmé que la question de la réussite est personnelle au sujet et ne peut être réduite ou considérée comme synonyme à la notion de performance de l'entreprise.** A l'instar de St Pierre et Caudieux (2011), cette recherche réaffirme que **la représentation de la réussite est un élément intime et personnel au sujet.**

2.2. LES APPORTS PRATIQUES

Les résultats de cette recherche peuvent permettre de mieux accompagner les propriétaires dirigeants. Tout d'abord, il a été établi l'influence de la trajectoire de vie dans l'élaboration du désir d'autonomie et de création. Dans la phase de différenciation par exemple, les futurs propriétaires dirigeants ne se sentent pas épanouis par leurs emplois souvent salariés. Repérer de telles dynamiques pourraient aider les services de Ressources Humaines des entreprises à identifier les profils qui doivent évoluer vers des postes de dirigeants ou auxquels il serait pertinent de proposer un projet en intrapreneuriat.

D'autre part, les résultats concernant l'émergence entrepreneuriale peuvent permettre d'améliorer les processus d'accompagnements habituellement usités par les consultants. En effet, à chaque étape du phénomène d'émergence entrepreneuriale, les besoins en conseils des propriétés dirigeants peuvent s'avérer différents.

Dans la phase d'incorporation, l'entrepreneur prend conscience de son désir d'entreprendre. Il peut être utile pendant cette période de favoriser l'intervention de professionnels en capacité d'accompagner les entrepreneurs dans leur démarche d'introspection.

Durant la période de rétention, nous avons découvert que le propriétaire dirigeant cherche à formaliser sa vision et se met en quête des solutions pour mettre en œuvre son projet. Pour lui, la réussite passe alors par sa capacité à donner naissance à son entreprise. Des professionnels du chiffre et du droit ainsi que les structures dédiées à la création d'entreprise nous semblent être utiles pour accompagner les propriétaires dirigeants dans cette période. De plus, les clubs d'entreprises peuvent aussi favoriser les rencontres avec des entrepreneurs plus expérimentés.

Enfin dans la phase d'expulsion, nous avons découvert que le propriétaire dirigeant est très sollicité et un peu perdu pour entamer le développement de son activité. Des dispositifs de mentorat avec des entrepreneurs formés et expérimentés pourraient s'avérer pertinents.

3. LES LIMITES ET LES PROLONGEMENTS DE LA RECHERCHE

3.1. LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Cette recherche a débuté par une période d'observation puis nous avons ensuite été en mesure de nous entretenir avec 44 propriétaires dirigeants. Nous avons été en capacité d'interroger uniquement 6 femmes. De ce fait, bien que nous n'ayons pas relevé de changements importants dans les variables émergentes, nos questions méritent d'être posées à un plus grand nombre de femmes propriétaires dirigeantes. Ce point constitue à la fois une limite et un prolongement de nos travaux. Nous espérons pouvoir dans nos recherches futures affiner nos résultats et être en mesure de pouvoir déterminer s'il existe ou non une différence notable entre les représentations de la réussite des propriétaires dirigeants femmes et hommes.

Cette recherche s'est concentrée sur le propriétaire dirigeant en tant qu'individu. Une approche plus holistique pourrait sans doute permettre de percevoir l'influence des parties prenantes sur le lien qui existe dans la relation propriétaire dirigeant-entreprise. Cette prise en compte des parties prenantes pourraient aussi favoriser la compréhension de la manière dont elles peuvent influencer les perceptions de réussites des propriétaires dirigeants. Il paraît essentiel à l'avenir d'intégrer les résultats de cette recherche dans l'environnement du propriétaire dirigeant et de l'entreprise pour mieux assimiler les interactions avec les parties prenantes et les conséquences sur les représentations des propriétaires dirigeants.

Ces résultats ne sont pas modélisables car ils sont du domaine de la vie psychique inconsciente de l'individu. Néanmoins, dans des recherches futures, il serait possible de mettre en place un questionnaire visant à détecter la manière dont des individus ont traversé dans leur vie des périodes d'identification, de différenciation et d'individuation, par exemple. Dans cette perspective, cela faciliterait le travail de prise de conscience. A l'ère des coachs et autres consultants, un tel questionnaire permettrait sans doute de mieux détecter et de mieux accompagner les individus qui pensent disposer de velléités entrepreneuriales.

3.2. LES PROLONGEMENTS DE LA RECHERCHE

Cette recherche peut être approfondie à partir du concept d'effectuation. En effet, nous supposons que notre recherche pourrait expliquer les raisons qui poussent un entrepreneur à entrer dans une logique effectuale. L'effectuation postule que l'entrepreneur se sert des moyens à sa disposition pour mettre en œuvre ses actions. Nous pouvons donc supposer que le premier de ses moyens est sa compétence créative. A ce titre, il paraît intéressant d'analyser dans quelle mesure le phénomène du pygmalion entrepreneurial peut être enrichi par le concept d'effectuation. La limite de ce phénomène tient à sa difficulté d'être mesurable car il exprime des mécanismes inconscients à l'œuvre chez les propriétaires dirigeants. L'effectuation peut sans doute aussi nous permettre d'approfondir le phénomène de révisions des objectifs telles que nous l'avons analysé. Nos recherches futures tenteront de mieux appréhender ce point.

D'autre part, les résultats de cette recherche permettent de réaffirmer la quête d'autonomie et de liberté poursuivie par les propriétaires dirigeants. Cependant, certains répondants ont développé une relation aliénante avec leur entreprise. La nature de cette aliénation reste encore à éclaircir. Un approfondissement de nos investigations autour de la notion de *moi idéal* semble nécessaire pour mieux comprendre la nature de cette relation. Nos résultats suggèrent qu'une telle relation ne permet pas de favoriser la performance de l'entreprise et réussite du propriétaire dirigeant.

Enfin, cette recherche a mis en évidence que les propriétaires dirigeants se sont lancés dans l'action en poursuivant un idéal. Il paraît nécessaire que les futures recherches se penchent sur la formalisation de l'idéal entrepreneurial. Une telle avancée pourrait enrichir considérablement les formations dans le domaine.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ABDEL-BAKI, A., & POULIN, M. J. (2004). Du désir d'enfant à la réalisation de l'enfantement. *Psychothérapies*, 24(1), 3-9.
- ABLON S.L. (1994). The usefulness of dreams during pregnancy. *Int. J. Psycho-Anal.*, 75 : 291-299.
- ABRAHAM, R. (2004). Emotional competence as antecedent to performance: A contingency framework. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 130(2), 117-145.
- ABRIC J.-C. (1989), L'étude expérimentale des représentations sociales ?, in D. Jodelet (éd.), *Les représentations sociales*, Paris, PUF.
- ADORNO, T. W., FRENKEL-BRUNSWIK, E., & LEVINSON, D. J. (1950). Sanford. *Rn*.
- AJZEN, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- ALBERONI, F. (1995). *Les envieux*. Paris : Plon.
- ALBERT, P., ET MOUGENOT, P. (1988). La création d'entreprises high-tech. *Revue française de gestion*, 68, 106-118.
- ALDABA-LIM. E., et JAVILLONAR. GV. (1968), La motivation réussite chez l'entrepreneur philippin. *Revue Internationale des Sciences Sociales*, Vol XX N°3 pp 437-452.
- ALBERT P. Et MOUGENOT P. (1988), La création d'entreprises high-tech. *Revue Française de Gestion*, n° 68, mars-avril, pp. 106-118.
- ALLARD-POESI, F. (2005). The paradox of sensemaking in organizational analysis. *Organization*, 12(2), 169-196.
- ALLARD-POESI, F. ET MARECHAL C. (2007). Construction de l'objet de recherche. *Méthodes de recherche en management. Gestion Sup. Paris: Dunod*.
- ALVAREZ LINCE, B. (1996). *La Interpretación Psicoanalítica. Método y Creación*, ed. Gallerma.
- AMADO, G. (1975). « Imaginaire groupal et résistance au changement », *Études psychothérapeutiques* n° 2, juin, p. 89-93.
- AMADO, G., GUITTET, A. (2012). *Dynamique des communications dans les groupes*, pp 113-136. Armand Colin, 2012
- AMANN, B. (1998). La confiance : une explication des performances des entreprises familiales. *Economies et sociétés*, 32, 129-154.
- AMBOISE(d'), G. et NKONGOLO-BAKENDA, J.M. (1993), La vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME : un essai d'identification et de mesure empirique, Direction de la recherche, document de travail, Université de Laval, Quebec.
- AMHERDT, C. H. (2005). *La santé émotionnelle au travail*. Les Ed. Demos.

- ANDERSON, D. K., & WHITE, J. D. (2003). Organizational psychoanalysis in public administration. *The American Review of Public Administration*, 33(2), 189-208.
- ANICHA, C. L., ODE, S., MOELLER, S. K., & ROBINSON, M. D. (2012). Toward a cognitive view of trait mindfulness: distinct cognitive skills predict its observing and nonreactivity facets. *Journal of personality*, 80(2), 255-285.
- ANZIEU D. (1966). « Étude psychanalytique des groupes réels », *Les Temps modernes*, juillet, n° 242, p. 56-73.
- ANZIEU D. (1971). « L'illusion groupale », *Nouvelle Revue de Psychanalyse*, n° 4.
- ANZIEU D. (1975). *Le Groupe et l'inconscient*, Paris, Dunod.
- ANZIEU D., MARTIN J. Y. (1968). *La Dynamique des groupes restreints*, Paris, PUF.
- ANZIEU D. ET COLL. (1972). *Le Travail psychanalytique dans les groupes*, Paris, Dunod
- ANZIEU, D., & KAËS, R. (1981). L'imaginaire groupal. *Le Groupe et l'inconscient*.
- ARDICHVILI, A., CARDOZO, R., & RAY, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business venturing*, 18(1), 105-123.
- ARGYRIS, C. & SCHON, D. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ARMSTRONG, D. (2005). *Organization in the mind: psychoanalysis, group relations, and organizational consultancy: occasional papers 1989-2003*. Karnac Books.
- ARNAUD, G. (1998). The obscure object of demand in consultancy: A psychoanalytic perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 13(7), 469-484.
- ARNAUD, G. (2002). The organization and the symbolic: Organizational dynamics viewed from a Lacanian perspective. *Human relations*, 55(6), 691-716.
- ARNAUD, G. (2003). A coach or a couch? A Lacanian perspective on executive coaching and consulting. *Human relations*, 56(9), 1131-1154.
- ARNAUD, G. (2003). Money as signifier: A Lacanian insight into the monetary order. *Free Associations*, 10(1), 25-43.
- ARNAUD, G. (2004). *Psychanalyse et organisations*. A. Colin.
- ARNAUD, G. (2007). Poweract and organizational work: Gérard Mendel's socio-psychoanalysis. *Organization Studies*, 28(3), 409-428.
- ARNAUD, G. (2012). The contribution of psychoanalysis to organization studies and management: An overview. *Organization Studies*, 33(9), 1121-1135.
- ARNAUD, G., & VANHEULE, S. (2007). The division of the subject and the organization: A Lacanian approach to subjectivity at work. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 359-369.
- AVENIER, M. J. (2010). Shaping a constructivist view of organizational design science. *Organization studies*, 31(9-10), 1229-1255.
- AVENIER, M. J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & avenir*, (3), 372-391.

- AVENIER, M. J., & GAVARD-PERRET, M. L. (2012). *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique*.
- AVENIER, M. J., & SCHMITT, C. (2009). Un cadre méthodologique pour des recherches tirant parti de l'expérience de praticiens de la gestion en PME. *Economies et Sociétés-série Economie de l'entreprise*, 43(2), 271-294.
- BANDURA, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control.
- BARRICK, M. R., & MOUNT, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26
- BARRICK, M. R., MOUNT, M. K., & JUDGE, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of a new millennium: What do we know and where do.
- BARRON, J. W. (2001). Review of Humor and psyche: Psychoanalytic perspectives.
- BARWISE, J. (1989). *The situation in logic* (No. 17). Center for the Study of Language (CSLI).
- BAUM, J. R. (1995). The relation of traits, competencies, motivation, strategy, and structure to venture growth. *Frontiers of entrepreneurship research*, 5, 13-21.
- BAUM, J. R., LOCKE, E. A., & SMITH, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44, 292-303.
- BAUM, J. R., & LOCKE, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of applied psychology*, 89(4), 587.
- BAZELEY, P. (2003). Computerized data analysis for mixed methods research. *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, 385-422.
- BECKER G. (1964) Human Capital, a Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, NBER-Columbia University Press.
- BEJARANO A. (1971). « Le Clivage de transfert dans les groupes » *Perspectives Psychiatriques*, n° 33, 3, p. 15-22.
- BEJARANO A. (1972). « Résistance et transfert dans les groupes » in Anzieu, D. et coll., *Le Travail psychanalytique dans les groupes*, Paris, Dunod, p. 65-140.
- BENDER, A. F., DEJOUX, C., & WECHTLER, H. (2009). Carrières nomades et compétences émotionnelles. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 19-36.
- BENZING, C., CHU, H. & SZABO, B. (2005). Hungarian and Romanian entrepreneurs in Romania -- Motivations, problems, and differences. *Journal of Global Business*, 16, 77-87.
- BENZING, C., CHU, H. & KARA, O. (2009). Entrepreneurs in Turkey: A factor analysis of motivations, success factors, and problems. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 58-91.
- BERGER P., LUCKMANN T., (1986). La construction sociale de la réalité, Meridiens Klincksieck.
- BERGLUND, H. (2007). Opportunities as existing and created: A study of entrepreneurs in the Swedish mobile internet industry. *Journal of Enterprising Culture*, 15(03), 243-273.

- BERGLUND, H. (2007). Researching entrepreneurship as lived experience. *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship*, 75-93.
- BERLE, A., & MEANS, G. (1932). Private property and the modern corporation. *New York: Mac-millan*.
- BERNARD, M. J. (2008). L'entrepreneuriat comme un processus de résilience. *Revue internationale de psychosociologie*, 14(32), 119-140.
- BERNOUSSI, M., & FLORIN, A. (1995). La notion de représentation : de la psychologie générale à la psychologie sociale et la psychologie du développement. *Enfance*, 48(1), 71-87.
- BERTHELOT, J. M. (1990). *L'intelligence du social : le pluralisme explicatif en sociologie*. Presses universitaires de France.
- BHASKAR, R. (1978). A Realist Theory of Science, Brighton. *Google Scholar*.
- BIEKER, T. (2002). Managing corporate sustainability with the balanced scorecard: Developing a balanced scorecard for integrity management. *Oikos PhD summer academy*.
- BION, W.R. (1965). *Recherches sur les petits groupes*, Paris : PUF, Bibliothèque de psychanalyse, 3^{ème} éd. 1987.
- BLAUG, M. (1982). Des idées reçues aux idées de Popper. *La méthodologie économique, Paris, Economica*, 4-25.
- BOISSIN JP, CASTAGNOS JC et GUIEU G., (2000). PME et entrepreneuriat dans la littérature francophone stratégique, *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 13, n° 1, p.39-64.
- BOND, F. W., & BUNCE, D. (2003). The role of acceptance and job control in mental health, job satisfaction, and work performance. *Journal of applied psychology*, 88(6), 1057.
- BONNEUIL, C., & JOLY, P. B. (2013). *Sciences, techniques et société*. La Découverte.
- BORCH-JACOBSEN, M et FISCHMAN, G., (2003). Constructivisme et Psychanalyse, *Revue PSN*, volume 1 issue 5, pp 8-21.
- BORNARD, F. (2007). *La Représentation de l'objet Entreprise pour son créateur : quelles influences sur le processus entrepreneurial ?* Thèse de doctorat. Université Savoie Mont Blanc.
- BOUDON, R. (1986). L'idéologie. *Paris: Fayard*, 36.
- BOUDON, R. (1988). Individualisme ou holisme : un débat méthodologique fondamental. *Les champs de la sociologie française*, 31-45.
- BOUDREAU J., RAMSTAD P., (2003). Strategic HRM measurement in the 21st century: from justifying HR to strategic talent leadership, *HRM in the 21st Century*, M Goldsmith, R.P. Gandossy, M.S. Efron (Eds.) John Wiley, New York, NY, p. 79-90.
- BOUHAOUALA, M. (2007). Micromentalités et logiques d'action des entrepreneurs dirigeants de petites entreprises. *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20(2), 123-149.
- BOURDIEU P., (1992). *Réponses*, Paris, Le Seuil.

- BOXER, P. J., & PALMER, B. (1994). Meeting the Challenge of the Case. *What makes consultancy work*, 358-371.
- BRAGARD, L., DONCKELS, R., MICHEL, P., DEMARCHE, M., & DUPONT, B. (1987). Le nouvel entrepreneur. *Université de Liège*.
- BRAITHWAITE, V. A., SCOTT, W. A., ROBINSON, J. P., SHAVER, P. R., & WRIGHTSMAN, L. S. (1991). Measures of personality and social psychological attitudes. *Measures of personality and social psychological attitudes*, 1.
- BRAZEAL, D.V.; HERBERT, T.T., (1999). « The genesis of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3).
- BRECHET, J.P. (1996). *Gestion stratégique : le développement du projet d'entreprendre*, édition Eska.
- BRESSON F. (1987), Les fonctions de représentation et de communication, in J. Piaget, P. Mounoud et J.-P. Bronkard (éd.), *Psychologie*, Paris, Encyclopédie de la Pléiade, Gallimard.
- BROCKHAUS, R. H., & HORWITZ, P. S. (1986). The psychology of the entrepreneur. *Entrepreneurship: critical perspectives on business and management*, 2, 260-283.
- BROWN, A. D. (1997). Narcissism, identity, and legitimacy. *Academy of management Review*, 22(3), 643-686.
- BROWN, A. D. (2001). Organization studies and identity: Towards a research agenda. *Human Relations*, 54(1), 113-121.
- BROWN, A. D. (2006). A narrative approach to collective identities. *Journal of management Studies*, 43(4), 731-753.
- BROWN, A. D., & STARKEY, K. (2000). Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. *Academy of management review*, 25(1), 102-120.
- BROWN, K. W., RYAN, R. M., CRESWELL, J. D., & NIEMIEC, C. P. (2008). Beyond me: Mindful responses to social threat. *Transcending self-interest: Psychological explorations of the quiet ego*, 75-84.
- BRUNER J. S. (1966), The growth of representational processes in childhood, in J. M. Anglin (éd.), *Beyond the information given*, Londres, Allen & Co.
- BRUYAT C. (1994), Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat. *Revue Française de Gestion*, Novembre-décembre 1994, pp.87-99.
- BRYMAN, A. (1988). *Quantity and quality in social research*. New York, NY: Unwin Hyman.
- BULL I ; THOMAS H. ; WILLARD G. (1995) *Entrepreneurship – perspectives on theory building*, Pergamon.
- BYDLOWSKI, M., & RAOUL-DUVAL, A. (1978). Un avatar psychique méconnu de la puerpéralité: la névrose traumatique post-obstétricale. *Perspectives psychiatriques*, 4, 321-328.

- BYGRAVE, W. D., & HOFER, C. W. (1991). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and Practice*, 16(2), 13-22.
- CAMERER, C., & LOVALLO, D. (1999). Overconfidence and excess entry: An experimental approach. *The American Economic Review*, 89(1), 306-318.
- CANAS, J., QUESADA, J., ANTOLÍ, A., & FAJARDO, I. (2003). Cognitive flexibility and adaptability to environmental changes in dynamic complex problem-solving tasks. *Ergonomics*, 46(5), 482-501.
- CANTILLON, R. (1755), *Essai sur la nature du commerce en général*, réédition Institut d'études démographiques, Paris, 1997.
- CARNAP, R. (1960). *Statistical and inductive probability*, in Madden E.H. (ed.), *The Structure of Scientific Thought*, Boston, Houghton Mifflin Company.
- CARNAP, R. (1962). *Logical foundations of probability*.
- CARR, A., & GABRIEL, Y. (2001). The psychodynamics of organizational change management: An overview. *Journal of Organizational change management*, 14(5), 415-421.
- CARR, A. (2002). Managing in a psychoanalytically informed manner. *Journal of Managerial Psychology*, 17(5), 343-347.
- CARSRUD, A. & BRANNBACK, M. (2011). Entrepreneurial motivations: What do we still need to know? *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9-26.
- CARSRUD, A. L., & KRUEGER JR, N. F. (1995). Entrepreneurship and social psychology: Behavioral technology for the new venture initiation process. *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, 2, 73-96.
- CASSON, M. *The entrepreneur*. Towata, NJ: Bernes & Noble Books, 1982 (voir la traduction de Pierre Jeanblanc chez Economica, 1991).
- CAZES, B. (1986). *Histoire des futurs. Les figures de l'avenir de saint Augustin au XXI siècle*. Seghers, Paris.
- CHANDLER, G. N., & JANSEN, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business venturing*, 7(3), 223-236.
- CHANDLER, G. N., & HANKS, S. H. (1994). Founder competence, the environment, and venture performance. *Entrepreneurship : Theory and Practice*, 18(3), 77-90.
- CHARREIRE, S., & DURIEUX, F. (1999). Explorer et tester. *Méthodes de recherche en management*, 57-80.
- CHERKAOUI, M. (1992). *Inventaire des mesures de politique économique prises au Maroc de janvier 1982 à juillet 1992*. Groupe de recherche en économie internationale (GREI), Centre d'études stratégiques, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Université Mohammed V.
- CHOPRA, D., & TANZI, R.E. (2012). *Le fabuleux pouvoir de votre cerveau*, ed. Guy Trédaniel, Paris.
- CHU, H., LEACH, E. & MANUEL, R. (1998). Cultural effect and strategic decision among Filipino entrepreneurs. *43rd World Conference on Entrepreneurship at the Threshold of the 21th Century*, Singapore.

- CHU, H., BENZING, C. & MCGEE, C. (2007). Ghanaian and Kenyan Entrepreneurs: A comparative analysis of their motivations, success characteristics and problems. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(3), 295-322.
- CLEGG, S. R., RHODES, C., & KORNBERGER, M. (2007). Desperately seeking legitimacy: Organizational identity and emerging industries. *Organization Studies*, 28(4), 495-513.
- CODOL, J. P. (1989). Vingt ans de cognition sociale. *Bulletin de psychologie*, 42(390), 472-491.
- COLLINS O.F.; MOORE D.G., (1964). *The enterprising Man*, East Lansing, MI: Michigan State University (référéncé dans Gartner, 1995).
- COLLINS, C. J., P. J. HANGES, AND E. A. LOCKE (2004). "The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis," *Human Performance* 17(1), 95–117.
- COLLINS, J. C., & PORRAS, J. I. (1991). Organizational vision and visionary organizations. *California Management Review*, 34(1), 30-52.
- CONTU, A., DRIVER, M., & JONES, C. (2010). Editorial : Jacques Lacan with organization studies.
- CONTU, A., & WILLMOTT, H. (2006). Studying practice: Situating talking about machines. *Organization Studies*, 27(12), 1769-1782.
- COOPER, A.C., GIMENO-GASCON, J-F., WOO, C.Y (1994) "Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance" *Journal of Business Venturing*, 9 (5), 371-395.
- COPE, J., (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, pp 373-397.
- CORBETT, A.C., (2005). Experiential learning with the process of opportunity identification and exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, pp 473-491.
- CORLEY, K. G., & GIOIA, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.
- COTE, S., & MINERS, C. T. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1-28.
- CREPLET, F., & MEHMANPAZIR, B. (2008). Les représentations de la vision entrepreneuriale. *Revue internationale de psychosociologie*, 14(32), 67-86.
- CROSS, S. E., & MARKUS, H. R. (1994). Self-schemas, possible selves, and competent performance. *Journal of Educational Psychology*, 86(3), 423.
- CRUTZEN, N., & VAN CAILLIE, D. (2010). Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise : Quelques pistes d'adaptation des outils existants. *Humanisme et Entreprise*, 297(2), 13-32.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1990). The domain of creativity.

- CSIKSZENTMIHALYI, M. (2004). Materialism and the evolution of consciousness. *Psychology and consumer culture: The struggle for a good life in a materialistic world*, 91-106.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (2004). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. Penguin.
- CZANDER, W., JACOBSBERG, L., REDDING MERSKY, R., & NUNBERG, H. (2002). Analysis of a successful consultative effort from four psychoanalytic perspectives. *Journal of Managerial Psychology*, 17(5), 366-380.
- DANE, E., & BRUMMEL, B. J. (2013). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 0018726713487753.
- DAVENPORT T.O.,(1999). *Human Capital: What it is and why people invest it*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- DAVEZIES, P. (1993). Eléments de psychodynamique du travail. *Éducation permanente*, 116(3), 33-46.
- DAVID, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. In *Conférence de l'AIMS* (pp. 1-23).
- DAVID A. (2000). « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées », pp. 83-110, in DAVID A. et al., 2000, op. cit., p. 85.
- DAVID, A., HATCHUEL, A., & LAUFER, R. (2000). Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie pour la recherche en management.
- DAVIDSSON, P. et HONIG, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, 18, pp 301-331.
- DEARBORN, D. C., & SIMON, H. A. (1958). Selective perception: A note on the departmental identifications of executives. *Sociometry*, 21(2), 140-144.
- DECI, E. L., & RYAN, R. M. (1975). *Intrinsic motivation*. John Wiley & Sons, Inc..
- DEGEORGE, J. M., & MAGAKIAN, J. L. (2013). Vision et opportunité entrepreneuriale: une relation au travers du processus d'idéation?. *Gestion 2000*, 30(4), 123-140.
- DEJOURS, C. (1985). Construire sa santé. *Les risques du travail*, 18-21.
- DEJOURS C., (1993). *Travail et Usure Mentale. Essai Psychopathologique du Travail*, Paris, Bayard.
- DEJOURS, C. (2000). Travail, souffrance et subjectivité. *Sociologie du travail*, 42(2), 329-340.
- DEJOURS, C. (2001). Subjectivité, travail et action. *La pensée*, 328, 7-19.
- DEJOURS, C. (2005). Nouvelles formes de servitude et suicide. *Travailler*, (1), 53-73.
- DEJOURS, C. (2007). *Conjurer la violence: travail, violence et santé*. Payot.
- DEJOUX, C., ANSIAU, D., & WECHTLER, H. (2006). Compétences émotionnelles et capacités d'apprentissage des dirigeants. *Revue internationale de psychosociologie*, 12(28), 165-189.

- DELECROIX, V. (2002). Quelques traits d'une herméneutique kierkegaardienne. *Revue des sciences philosophiques et théologiques*, 86(2), 243-257.
- DEMAEGDT, C. (2008). Méfiance, violence et sexualisation secondaire dans le métier de surveillance. *Travailler*, (2), 77-97.
- DEMAEGDT, C. (2015). « Le plaisir au travail et la sublimation à la lumière de la psychodynamique du travail », *Le Carnet PSY* (N°193), p. 22-26.
- DEMSETZ, H. (1967). Toward a theory of property rights. *American economic review*, 57(2), 347-359.
- DEMSETZ, H., & LEHN, K. (1985). The structure of corporate ownership: Causes and consequences. *Journal of political economy*, 93(6), 1155-1177.
- DENIS M. (1989), *Image et cognition*, Paris, puf.
- DENIS M. ET DUBOIS D. (1976), *La représentation cognitive : quelques modèles récents*, *L'Année psychologique*, 76, 541-562.
- DETIENNE, D. R., & CHANDLER, G. N. (2004). Opportunity identification and its role in the entrepreneurial classroom: A pedagogical approach and empirical test. *Academy of management learning & education*, 3(3), 242-257.
- DEY, I. (1993). *Qualitative Data Analysis*. Routledge, London.
- DIBIAGGIO, L. (1999). Apprentissage, coordination et organisation de l'industrie-Une perspective cognitive. *Revue d'économie industrielle*, 88(1), 111-136.
- DONCKELS R., (1984), *Algemene aspecten van het KMO-beleid. Accountancy en Bedrijfskunde*, Jaargang 9, n°1, pp.16-27.
- DONCKELS R. (1989), *Innovative entrepreneurship, the case of Belgium*. UFSAL Brussels.
- DORTIER, J.F. (2004). *Dictionnaire des Sciences Humaines*, ed des sciences humaines, Paris.
- DRIVER, M. (2009). Encountering the arugula leaf: The failure of the imaginary and its implications for research on identity in organizations. *Organization*, 16(4), 487-504.
- DRIVER, M. (2009). Struggling with lack: A Lacanian perspective on organizational identity. *Organization Studies*, 30(1), 55-72.
- DROMARD, J. P. (1994). Sur la création artistique : Du mythe au complexe de Pygmalion. *Semen. Revue de sémio-linguistique des textes et discours*, (9).
- DUFFY, M.K. & SHAW, J.D. (2000). The Salieri syndrome: Consequences of envy in groups. *Small Group Research*, 31, 3-23.
- DUHEM P. (1981). *La Théorie physique, son objet, sa structure* (1906), Vrin.
- DUMEZ, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- DURKHEIM, E. (1897). *Le suicide : étude de sociologie*. F. Alcan.
- DUTTON, J. E., & DUKERICH, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror : Image and identity in organizational adaptation. *Academy of management journal*, 34(3), 517-554.

- EDREI, B., & ROLO, D. (2012). Tel est pris qui croyait prendre. *Travailler*, (2), 101-124.
- ENRIQUEZ, E. (1972). Imaginaire social, refoulement et répression dans les organisations. *Connexions*, 3, 65-93.
- ENRIQUEZ, E. (1972). Problématique du changement. *Connexions*, 4, 5-45.
- ENRIQUEZ, E. (1990). L'entreprise comme lien social : un colosse aux pieds d'argile. *L'entreprise, une affaire de société*, 203-228.
- ENRIQUEZ, E. (1992). L'organisation en analyse, Paris, PUF, coll. *Sociologie d'aujourd'hui*.
- EPSTEIN, J. A., & HARACKIEWICZ, J. M. (1992). Winning is not enough: The effects of competition and achievement orientation on intrinsic interest. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(2), 128-138.
- EREZ, A., & ISEN, A. M. (2002). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. *Journal of Applied psychology*, 87(6), 1055.
- ERICSON, T., KJØNSTAD, B. G., & BARSTAD, A. (2014). Mindfulness and sustainability. *Ecological Economics*, 104, 73-79.
- ETCHEGOYEN, R. H. (2005). *Fondements de la technique psychanalytique*. Hermann.
- EXLINE, J.J. & LOBEL, M. (1999). The perils of outperformance: Sensitivity about being the target of a threatening upward comparison. *Psychological Bulletin*, 125, 307-37.
- FAYOL, H (1999). Administration générale et industrielle, 1916. *Dunod, Paris, réédition*.
- FAYOLLE, A., & FILION, L. J. (2006). *Devenir entrepreneur : des enjeux aux outils*. Pearson Education France.
- FAYOLLE, A., & VERZAT, C. (2009). Pédagogies actives et entrepreneuriat : quelle place dans nos enseignements ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8(2), 1-15.
- FAYOLLE A., (1996) Contribution à l'étude des comportements entrepreneuriaux des ingénieurs français, Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, Université Lyon III.
- FAYOLLE A. (2001) « D'une approche typologique de l'entrepreneuriat chez les ingénieurs à la reconstruction d'itinéraires d'ingénieurs entrepreneurs », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 1, n°1.
- FAYOLLE A., (2003). Le métier de créateur d'entreprise, Ed. D'organisation, Paris.
- FAYOLLE, A. (2004). *Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre*. Dunod.
- FAYOLLE, A. & VERSTRAETE, T. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4(1), 33-52.
- FEUVRIER, M. P. (2014). Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ? *Management & Avenir*, (2), 164-182.
- FILION L.J., (1991). Visions et relations : clés du succès de l'entrepreneur, Montréal : les éditions de l'entrepreneur.
- FILION, L. J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances. *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(2), 129-172.

- FILION, L. J. (1999). Tintin, minville, l'entrepreneur et la potion magique. Les grandes conférences. *Montréal: Presses HEC*.
- FILION, L. J. (2000). Typologie d'entrepreneurs- Est-ce vraiment utile ? *Cahier de recherche- Ecole des hautes études commerciales. Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter*.
- FILION, L. J. (2004). Operators and visionaries: differences in the entrepreneurial and managerial systems of two types of entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 1(1-2), 35-55.
- FILION, L. J. (2007). Les représentations entrepreneuriales : un champ d'études en émergence. *Revue internationale de psychosociologie*, 14(32), 11-43.
- FILION, L.J., C. BOURION (Sous la dir.) (2008), Les représentations entrepreneuriales. Paris : Editions ESKA, p 262.
- FILION, L. J., & FORTIN, P. A. (1991). *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*. Les éditions de l'entrepreneur.
- FINK, B. (1995). *The Lacanian subject: Between language and jouissance*. Princeton University Press.
- FISHER, G. N. (1991). Les domaines de la psychologie sociale. *Le champ du social*.
- FISHER, C. D. (2008). What if we took within-person performance variability seriously? *Industrial and Organizational Psychology*, 1(02), 185-189.
- FODOR, J. D. (1983). Phrase structure parsing and the island constraints. *Linguistics and Philosophy*, 6(2), 163-223.
- FONROUGE, C. (2002). L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique. *Revue française de gestion*, 28 (138), 145-158.
- FOREST, J., & MAGEAU, G. A. (2008). _La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec/Dossier*, 25, 33-36.
- FORMEL, M, QUERE, L. (1999). La logique des situations, nouveaux regards sur l'écologie des activités sociales, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.
- FORTIN, P. A. (1992). *Devenez entrepreneur : pour un Québec plus entrepreneurial*. Presses Université Laval.
- FOSTER, G. M., APHORPE, R. J., BERNARD, H. R., BOCK, B., BROGGER, J., BROWN, J. K., ... & FREEMAN, S. T. (1972). The anatomy of envy: A study in symbolic behavior [and comments and reply]. *Current anthropology*, 13(2), 165-202.
- FOTAKI, M., KENNY, K., & VACHHANI, S. J. (2017). Thinking critically about affect in organization studies: Why it matters. *Organization*, 24(1), 3-17.
- FOTAKI, M. (2006). Choice is yours: A psychodynamic exploration of health policymaking and its consequences for the English National Health Service. *Human Relations*, 59(12), 1711-1744.
- FOULKES S. H., ANTHONY E. J., (1969). *Psychothérapie de groupe. Approche psychanalytique*, Paris, éd. de l'Épi.

- FOURNIER, V., & GREY, C. (2000). At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies. *Human relations*, 53(1), 7-32.
- FRANCQ B., (1996). "La socialisation entre formation et travail" dans FRANCQ B., MAROY C. (eds), Formation et socialisation au travail, De Boeck Université.
- FRANCQ, B., & MAROY, C. (1996). Formation et socialisation au travail. De Boeck Supérieur.
- FREEMAN, R.E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach, ed. Pitman.
- FRENCH, R., & VINCE, R. (Eds.). (1999). *Group relations, management, and organization*. Oxford University Press.
- FREUD, S. (1895). « De l'esquisse d'une psychologie scientifique », dans naissance de la psychanalyse, Paris, PUF, 2003.
- FREUD, S. (1909). L'homme aux rats, Paris, Petite Bibliothèque Payot.
- FREUD, S. (1911). Formulations sur les deux principes du cours des événements psychiques. *Résultats, idées, problèmes*, 1, 135-143.
- FREUD, S. (1913). Le début du traitement. *La technique psychanalytique*, 80-104.
- FREUD, S. (1913 [1955]). The claims of psychoanalysis to scientific interest. In The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud Vol. XIII (1913–1914). London: Hogarth.
- FREUD, S (1915) Trois essais sur la théorie sexuelle, Edition de 1915 -NRF Gallimard - Nouvelle traduction.
- FREUD, S. (1915). Pulsions et destins des pulsions, Métapsychologie, Paris, Gallimard, 1968.
- FREUD, S. (1917). Trauer und Melancholia. Traduit de l'allemand par M. Bonaparte et A. Berman en 1979. Deuil et Mélancolie. *S. Freud. Introduction à la psychanalyse*, 189-222.
- FREUD, S. (1920). *A general introduction to psychoanalysis*. Boni and Liveright.
- FREUD, S. (1921). Psychologie collective et analyse du moi, trad. fr. Paris, PUF.
- FREUD, S. (1928). Dostoïevski et la mise à mort du père. *Œuvres complètes, volume*.
- FREUD, S. (1930). 1971. *Malaise dans la civilisation*. PUF, Paris.
- FREUD, S. (1936). « Des types libidinaux », *Nouvelles conférences sur la psychanalyse*, 1932, Paris, Gallimard.
- FREUD, S. (1938). *Psychopathologie de la vie quotidienne*. Editions Payot, ed 2013.
- FREUD, S. (1967). L'interprétation des rêves (1900). Paris, puf, 229.
- FREUD, S. (1968). Métapsychologie, Folio Essais, réédition de 1968.
- FREUD, S. (1973). Névrose, psychose et perversion, Presses Universitaires de France, Textes de 1894 à 1924.
- FRIEDMAN, M. (1970), The social responsibility of business is to increase its profits." *New York Times Magazine*, 13 September.

- FROSH, S. (2010). *Psychoanalysis outside the clinic: Interventions in psychosocial studies*. Palgrave Macmillan.
- FURUBOTN, E. G., & PEJOVICH, S. (1972). Property rights and economic theory: a survey of recent literature. *Journal of economic literature*, 10(4), 1137-1162.
- GABLE R.K., WOLF M.B. (1993), *Instrument development in the affective domain: measuring attitudes and values in corporate and school settings*, 2nd edition, Boston, MA : Kuwer Academic.
- GABRIEL, Y., & CARR, A. (2002). Organizations, management and psychoanalysis: An overview. *Journal of managerial psychology*, 17(5), 348-365.
- GABRIEL, Y. (1991). On organisational stories and myths: Why it is easier to slay a dragon than to kill a myth. *International Sociology*, 6(4), 427-442.
- GABRIEL, Y. (1995). The unmanaged organization: Stories, fantasies and subjectivity. *Organization studies*, 16(3), 477-501.
- GABRIEL, Y. (1997). Meeting God: When organizational members come face to face with the supreme leader. *Human Relations*, 50(4), 315-342.
- GABRIEL, Y. (1999). *Organizations in depth: The psychoanalysis of organizations*. Sage.
- GABRIEL, Y. (2016). Psychoanalysis and the study of organization. *The Routledge Companion to Philosophy in Organization Studies*, 212-225.
- GAIGNARD, L. (2007). Violence et travail, essai sur les figures psychopathologiques de la culpabilité objective. *Conjurer la violence*, Payot, 22.
- GARTNER, W.B., (1985). « A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation », *Academy of Management Review*, 10(4).
- GARTNER B (1988). « Who is an entrepreneur? Is the wrong question », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 13, no 4, p. 47-68.
- GATES, S., & LANGEVIN, P. (2010). Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(1), 111-132.
- GAVARD-PERRET, M. L., GOTTELAND, D., HAON, C., & JOLIBERT, A. (2013). Méthodologie de la recherche en sciences de la gestion. *Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 26(3-4), 237-240.
- GELAUFF, G. G. M. (1996). en C. den Broeder. *Governance of Shareholder Relationships: the German and Dutch Experience*.
- GERMAIN, C., & GATES, S. (2007). Le niveau de développement des indicateurs de responsabilité sociale dans les outils de pilotage de contrôle de gestion: une analyse des pratiques des entreprises. In «*COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT*» (pp. CD-Rom).
- GERMAIN, C., & TREBUCQ, S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions. *Semaine sociale Lamy*, 1186, 35-41.
- GETZ, D., & PETERSEN, T. (2005). Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 219-242.

- GHIGLIONE R., BLANCHET A., (1991), *Analyse de contenu et contenus d'analyses*, Paris, Dunod
- GIMENO-GASCON, J-F., FOLTA, T-B., COOPER, A.C., WOO, C.Y., (1997) Survival of fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms” *Administrative Science Quarterly*, 42 (4), 750-783.
- GIOIA, D. A., SCHULTZ, M., & CORLEY, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review*, 25(1), 63-81.
- GIOIA, D. A., SCHULTZ, M., & CORLEY, K. G. (2000). ‘Where do we go from here ?’ *Academy of Management Review* 25/1 : 145–147.
- GIOIA, D. A., CORLEY, K. G., & HAMILTON, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- GIROD-SEVILLE, M., & PERRET, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche in *Méthodes de Recherche en Management*, ouvrage coordonné par Raymond Alain Thiétart, éd.
- GLASER, B. S., & STRAUSS, A. (1967). The discovery of grounded theory. *New york*, 581-629.
- GLASERSFELD, E., VON. (1974). Piaget and the radical constructivist epistemology. *Epistemology and education*, 1-24.
- GLASERSFELD, E., VON (1984). An introduction to radical constructivism. *The invented reality, 1740*.
- GLASERSFELD, E., VON (1988). « Introduction à un constructivisme radical ». *L'invention de la réalité, Paris, Seuil*, 9-43.
- GLASERSFELD, E., VON (2000). « La construction de la connaissance », dans Watzlawick, P. et Narbonne, G. (dir), *Stratégie de la thérapie brève*, Paris, Seuil, p. 34-48.
- GLASERSFELD, E., VON (2001). Radical constructivism and teaching. *Prospects*, 31(2), 161-173.
- GLASERSFELD E., VON, (2005). Thirty years radical constructivism, *Constructivist Foundations* 1/1, pp. 9-12.
- GLOMB, T. M., DUFFY, M. K., BONO, J. E., & YANG, T. (2011). Mindfulness at work. *Research in personnel and human resources management*, 30, 115.
- GLYNOS, J. (2010). Lacan at work.
- GODARD, L. (1998). Les déterminants du choix entre un conseil d'administration et un conseil de surveillance. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(4), 39-61.
- GODET M., (1991) « Les dangers de la seule réactivité », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p. 91-92.
- GOLD, S. (2004). Swimming with sharks: The politics of survival in the large group. *Socio-Analysis*, 6(1), 1-19.

- GOLDTHORPE, J. H. (2000). *On sociology: Numbers, narratives, and the integration of research and theory*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- GOLEMAN D. (1995), *Emotional intelligence*, New York : Bantam Books.
- GORI, R. (1994). La psychanalyse en tant que science ? Une question à débattre. *Cliniques méditerranéennes*, (41-42), 191-195.
- GORTON, G., & SCHMID, F. (1996). Universal banking and the performance of German corporations. *NBER working paper*, 5453.
- GREEN, A. (1967). La diachronie dans le freudisme. *Critique*, 238, 359-385.
- GREEN, A. (1975). The analyst, symbolization and absence in the analytic setting (On changes in analytic practice and analytic experience): In memory of DW Winnicott. *Int J Psychoanal*, 56, 1-22.
- GREEN, A. (1980). Passions et destins des passions : Sur les rapports entre folie et psychose. *Nouvelle revue de psychanalyse*.
- GREEN, A. (1982). Hamlet et Hamlet : une interprétation psychanalytique de la représentation, Ed Bayard, Paris.
- GREEN, A. (1984) *Le langage dans la psychanalyse*, Paris, « Les belles lettres ».
- GRÉGOIRE, D. A., CORBETT, A. C., & MCMULLEN, J. S. (2011). The cognitive perspective in entrepreneurship: An agenda for future research. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1443-1477.
- GRODDECK, G., par Ferenczi, S. (1921). Georg Groddeck, Le Sondeur d'âme. *Psychanalyse*, 138-142.
- GROSSMAN, S. J., & HART, O. D. (1980). Takeover bids, the free-rider problem, and the theory of the corporation. *The Bell Journal of Economics*, 42-64.
- GUBA, E. G., & LINCOLN, Y. S. (1988). Do inquiry paradigms imply inquiry methodologies . *Qualitative approaches to evaluation in education*, 89-115.
- GUBA, E. G., LINCOLN, Y. S., DENZIN, N., & LINCOLN, Y. (1998). The landscape of qualitative research: Theories and issues.
- GUNDRY, L. K., & WELSCH, H. P. (2001). The ambitious entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of business Venturing*, 16(5), 453-470.
- HABERMAS, J., & FERRY, J. M. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel* (Vol. 2). Paris: Fayard.
- HALTON, W. (1994). Some unconscious aspects of organizational life: Contributions from psycho-analysis. In A. Obholzer & V.Z. Roberts (Eds), *The unconscious at work: Individual and organizational stress in the human services*. London: Routledge, pp. 11–18.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1994). Competing for the future, Harvard Business Review, vol.72, n°4, p 122.
- HARDING, N. (2007). On Lacan and the Becoming-ness' of Organizations/Selves. *Organization Studies*, 28(11), 1761-1773.

- HASLAM, S. A., & PLATOW, M. J. (2001). The link between leadership and followership: How affirming social identity translates vision into action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(11), 1469-1479.
- HASSOUN-LESTIENNE, P. Ouverture. In P. Hassoun-Lestienne (Ed.), (1998). *L'envie et le désir. Les faux frères. Collection Morales n° 24*. Paris : Editions Autrement, pp. 8–12.
- HASSOUN-LESTIENNE, P. Malade d'envie. In P. Hassoun-Lestienne (Ed.), (1998). *L'envie et le désir. Les faux frères. Collection Morales n° 24*. Paris: Editions Autrement, pp. 13–58.
- HATCH, M. J., & SCHULTZ, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, 55(8), 989-1018.
- HAYEK (VON) , F. (1953). *Scientisme et sciences sociales*. Librairie Plon.
- HEMPEL C. (1972). *Philosophy of Natural Science*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1966. Trad. Fr : *Éléments d'épistémologie*, Paris, A. Colin, 1996.
- HERNANDEZ, E. M. (1999). *Le processus entrepreneurial, vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, ed Eyrolles, Paris.
- HERRON, L. & SAPIENZA, H. (1992). The entrepreneur and the initiation of new venture launch activities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1), 49-55.
- HERRON, L. & ROBINSON, R. (1993). A structural model of the effect of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 281-294.
- HERZBERG, F. M. (1959). B. & Snyderman, B.(1959). *The Motivation to Work*. 2, li.
- HEY, V. (2006). The politics of performative resignification: Translating Judith Butler's theoretical discourse and its potential for a sociology of education. *British Journal of Sociology of Education*, 27(4), 439-457.
- HIRIGOYEN G. (1981), *Caractéristiques des moyennes entreprises industrielles (MEI) en France. Analyse et gestion financière, juillet-août 1981*, pp.855-862.
- HIRSCHHORN, L., & GILMORE, T. N. (1989). The psychodynamics of a cultural change: Learnings from a factory. *Human Resource Management*, 28(2), 211-233.
- HIRSCHHORN, L. & NEUMANN, J. E., (1999). The challenge of integrating psychodynamic and organizational theory. *Human Relations*, 52(6), 683-695.
- HIRSCHHORN, L. (1998). *Reworking authority: Leading and following in the post-modern organization* (Vol. 12). MIT Press.
- HOEDEMAEKERS, C., & KEEGAN, A. (2010). Performance pinned down: Studying subjectivity and the language of performance. *Organization Studies*, 31(8), 1021-1044.
- HOGGETT, P. (2001). Agency, rationality and social policy. *Journal of social policy*, 30(1), 37-56.
- HOGGETT, P. (2006). Conflict, ambivalence, and the contested purpose of public organizations. *Human Relations*, 59(2), 175-194.
- HOLLANDTS, X. (2005). *Réconcilier le capital financier et le capital humain par l'actionariat salarié ? L'apport de la Nouvelle Théorie des Droits de Propriété*, Institut français des gouvernements d'entreprises, publication interne de EM Lyon.

- HOWARD, A., & BRAY, D. W. (1988). *Managerial lives in transition: Advancing age and changing times*. Guilford Press.
- HUAULT, I., & PERRET, V. (2009). Extension du domaine de la stratégie. Plaidoyer pour un agenda de recherche critique. *Economies et Sociétés série KC, 1*(12), 2045-2080.
- HUFFINGTON, C., ARMSTRONG, D., HALTON, W., & POOLEY, J. (Eds.). (2004). *Working Below the Surface: The Emotional Life of Contemporary Organizations*. Karnac Books.
- HUTTON, J., BAZALGETTE, J., & ARMSTRONG, D. (1994). What does management really mean? *What makes Consultancy Work—Understanding the Dynamics*, 185-203.
- HYDE, P., & THOMAS, A. B. (2002). Organisational defences revisited: systems and contexts. *Journal of Managerial Psychology, 17*(5), 408-421.
- HYLAND, P. K., LEE, R. A., & MILLS, M. J. (2015). Mindfulness at work: A new approach to improving individual and organizational performance. *Industrial and Organizational Psychology, 8*(04), 576-602.
- ITTNER, C. D., LARCKER, D. F., & MEYER, M. W. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review, 78*(3), 725-758.
- JACOBSON, E. (1964). The self and the object world.
- JAMES, K., & CLARK, G. (2002). Service organizations: issues in transition and anxiety containment. *Journal of Managerial Psychology, 17*(5), 394-407.
- JAOUADI, M. (2014). L'impact du comportement entrepreneurial sur l'intention de créer une entreprise, *International Journal Economics & Strategic Management of Business Process*.
- JAQUES, E. (1948). Field theory and industrial psychology. *Occupational psychology, 22*(3), 126.
- JAQUES, E. (1951). Changing Culture of a Factory, *JaquesThe Changing Culture of a Factory 1957*.
- JAQUES, E. (1953). On the Dynamics of Social Structure A Contribution to the Psycho-Analytical Study of Social Phenomena. *Human Relations, 6*(1), 3-24.
- JAQUES, E. (1955). *Social systems as a defence against persecutory and depressive anxiety* (Vol. 478). London : Tavistock.
- JAQUES, E. (2010). « Systèmes sociaux en tant que défense contre l'anxiété », in A. Lévy et S. Delouée, *op. cit.*, p. 311-328.
- JAQUES, E., RICE, A. K., & HILL, J. M. M. (1951). The Social and Psychological Impact of a Change in Method of Wage Payment: (The Glacier Project-V). *Human Relations, 4*(4), 315-340.
- JAQUES, E., LINGAGNE, C., & DUBOST, J. (1972). *Intervention et changement dans l'entreprise*. Dunod.
- JARVIS, R., CURRAN, J., KITCHING, J., & LIGHTFOOT, G. (2000). The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms. *Journal of small business and enterprise development, 7*(2), 123-134.

- JASPERS, K. (1913). *Psychopathologie générale*, trad. A. Kastler et J. Mendousse. Paris : Bibliothèque des introuvables, ed 2007.
- JAZIRI, R., & PATUREL, R. (2010). Quels paradigmes sont pertinents pour la recherche sur le phénomène d'acadépreneuriat ? In *Colloque international sur l'Entrepreneuriat : à la recherche de la performance. De l'auto-entreprise à la PME partenariale*.
- JIMENEZ, L., & WALKERDINE, V. (2012). 'Shameful work': A psychosocial approach to father-son relations, young male unemployment and femininity in an ex-steel community. *Psychoanalysis, Culture & Society*, 17(3), 278-295.
- JOAS, H. (1996). *The creativity of action*. University of Chicago Press.
- JODELET D. (1984), Représentation sociale : phénomènes, concept et théorie, in S. Moscovici (éd.), *Psychologie sociale*, Paris, puf.
- JODELET D. (1989), Représentations sociales : un domaine en expansion, in D. Jodelet (éd.), *Les représentations sociales*, Paris, puf.
- JODELET, D. (1991). L'idéologie dans l'étude des représentations sociales. *Idéologies et représentations sociales*, 15-33.
- JOHNSON, P., & DUBERLEY, J. (2003). Reflexivity in management research. *Journal of management studies*, 40(5), 1279-1303.
- JONES, C., & SPICER, A. (2005). The sublime object of entrepreneurship. *Organization*, 12(2), 223-246.
- JULIEN, P. A., ANDRIAMBELOSON, E., & RAMANGALAHY, C. (2004). Networks, weak signals and technological innovations among SMEs in the land-based transportation equipment sector. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(4), 251-269.
- JULIEN, P. A., & SCHMITT, C. (2008). Pour une vision renouvelée des pratiques de l'entrepreneuriat : de la vision libérale à la vision sociale de l'entrepreneuriat. C. Schmitt, *Evolutions des pratiques entrepreneuriales*, Ste-Foye, Presses de l'Université du Québec, 15-34.
- JULIEN, P. A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance : une métaphore des romans policiers*. PUQ.
- KAËS, R. (1973). L'archi-groupe. *Nouvelle revue de psychanalyse*, Paris, Gallimard.
- KAËS, R. (1993). *Le Groupe et le sujet du groupe*, Paris, Dunod
- KAËS, R. (2009). *Les alliances inconscientes*, Paris, Dunod
- KAHNEMAN, D., & TVERSKY, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 263-291.
- KALIKA, M., LIARTE, S., & MOSCAROLA, J. (2016). Enquête FNEGE sur l'impact de la recherche en management. *Unpublished*, Paris, Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises.
- KANG, J. K., & SHIVDASANI, A. (1995). Firm performance, corporate governance, and top executive turnover in Japan. *Journal of financial economics*, 38(1), 29-58.

- KAPLAN, S. N., & SORENSEN, M. (2016). *Are CEOs different? Characteristics of top managers* (No. w23832). National Bureau of Economic Research.
- KAPLAN, S. N., & MINTON, B. A. (1994). Appointments of outsiders to Japanese boards: Determinants and implications for managers. *Journal of Financial Economics*, 36(2), 225-258.
- KAPLAN R. S., & NORTON D. P. (1992) « The Balanced Scorecard- Measures that drive Performance », *Harvard Business Review*, vol. 70, janvier-février, p. 71-79.
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.
- KENNY, K. M. (2010). Beyond ourselves: Passion and the dark side of identification in an ethical organization. *Human Relations*, 63(6), 857-873.
- KESTENBERG, J. S. (1956). On the development of maternal feelings in early childhood: Observations and reflections. *The psychoanalytic study of the child*, 11(1), 257-291.
- KESTENBERG J. (1976). Regression and reintegration in pregnancy. *J. Amer. Psychoanal. Assn*, 24/5 supplément : 213-250.
- KETS DE VRIES, M. F. (1977). The entrepreneurial personality: A person at the crossroads. *Journal of management studies*, 14(1), 34-57.
- KETS DE VRIES, M.F. (1979). Managers can drive their subordinates mad. *Harvard Business Review*, 57(4), 125-127.
- KETS DE VRIES, M. F. (1980). *Organizational paradoxes: clinical approaches to management*. London: Tavistock.
- KETS DE VRIES, M. F. (1980). Stress and the entrepreneur. *Current Concerns in Occupational Stress*, New York: John Wiley and Sons.
- KETS DE VRIES, M. F. (1984). *The neurotic organization: Diagnosing and changing counterproductive styles of management* (Vol. 172). Jossey-Bass Incorporated Pub.
- KETS DE VRIES, M.F. (1985). The dark side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, novembre-décembre.
- KETS DE VRIES, M. F. (1989). *Prisoners of leadership* (Vol. 36). New York: Wiley.
- KETS DE VRIES, M.F. (1990). *Profession leader : une psychologie du pouvoir*. Paris, McGraw-Hill.
- KETS DE VRIES, M. F. (1991). *Organizations on the couch: Clinical perspectives on organizational behavior and change*. Jossey-Bass.
- KETS DE VRIES, M. F. (1994). The leadership mystique. *The Academy of Management Executive*, 8(3), 73-89.
- KETS DE VRIES, M. F. (1995). *Life and death in the executive fast lane: Essays on irrational organizations and their leaders*. Jossey-Bass.
- KETS DE VRIES, M.F. (1995). *Leaders, fous et imposteurs*. Paris : Eska.

- KETS DE VRIES, M.F. (1996). The anatomy of the entrepreneur: Clinical observations. *Human relations*, 49(7), 853-883.
- KETS DE VRIES, M. F. (1999). What's playing in the organizational theater? Collusive relationships in management. *Human Relations*, 52(6), 745-773.
- KETS DE VRIES, M.F. (2004). Organizations on the Couch: A Clinical Perspective on Organizational Dynamics. *European Management Journal*, 22(2), 183-200.
- KETS DE VRIES, M. F. (2006). The spirit of despotism: Understanding the tyrant within. *Human Relations*, 59(2), 195-220.
- KETS DE VRIES, M. F., & MILLER, D. (1984). Neurotic style and organizational pathology. *Strategic management journal*, 5(1), 35-55.
- KETS DE VRIES, M.F., MILLER D. (1984). *The Neurotic Organisation*, Edition Kindle.
- KETS DE VRIES, M. F., & MILLER, D. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 38(6), 583-601.
- KETS DE VRIES, M.F., MILLER, D. (1986). Personality, culture and organization. *Academy of Management Review*, n° 11, p.266-279.
- KETS DE VRIES, M. F., & MILLER, D. (1988). *Unstable at the top: Inside the troubled organization*. Dutton Adult.
- KIRZNER, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, University of Chicago Press.
- KIRZNER, I. (1979). *Perception, opportunity, and profit*. University.
- KIRZNER, I. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of economic Literature*, 35(1), 60-85.
- KLEIN, M. (1944). The emotional life and egodevelopment of the infant with special reference to the depressive position. *J. Riviere (Ed. and Trans.), Developments in psycho-analysis*, 198-236.
- KLEIN, M. (1945). Le complexe d'Œdipe éclairé par les angoisses précoces. *Essais de psychanalyse*, 370-424.
- KLEIN, M. (1957). *Envy and gratitude*. London : Hogarth Press.
- KLEIN, M. (1966). L'angoisse et la culpabilité. *Klein, M., P. Heimann, S. Isaacs et J. Riviere (sous la direction de), Développements de la psychanalyse, [1952], Trad. de l'anglais par W. Baranger, PUF, Paris, 223-253.*
- KLEIN, M. (1969). *Contribution to Psycho-analysis*, London, Tavistock Publications, 1948.
- KLEIN, M. (2004). *La Psychanalyse des enfants*, Paris, PUF.
- KOENIG, G. (1993). *Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles*, *Revue des Sciences des Ressources Humaines*, (9), p.7
- KOSNIK, R. D. (1990). Effects of board demography and directors' incentives on corporate greenmail decisions. *Academy of Management journal*, 33(1), 129-150.

- KOTEY, B., & MEREDITH, G. G. (1997). Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance. *Journal of small business management*, 35(2), 37.
- KRISHNAKUMAR, S., & ROBINSON, M. D. (2015). Maintaining an even keel: An affect-mediated model of mindfulness and hostile work behavior. *Emotion*, 15(5), 579.
- KRUEGER, N. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 18(1), 5-22.
- KURATKO, D., HORNSBY, J. & NAFZIGER, D. (1997). An examination of owners' goals in sustaining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 35, 24-33.
- KURATKO, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 577-598.
- KWAN, K. M., & TSANG, E. W. (2001). Realism and constructivism in strategy research: A critical realist response to Mir and Watson. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1163-1168.
- LACAN J. (1953) Séminaire I, Les écrits techniques de Freud, Paris, Seuil, 1975.
- LACAN, J. (1957). Les formations de l'inconscient. Séminaire inédit.
- LACAN, J. (1975). Le Réel, Le Symbolique et l'Imaginaire, Séminaire n°22.
- LACAN, J. (1977). Ecrits. Paris : Seuil, 1966. *Le séminaire*, 1956-1957.
- LACAN, J. (1977). The Seminar, book XI, The Four Fundamental Concepts of Psychoanalysis (1964). *Trans. Alan Sheridan. London: Hogarth Press and Institute of Psycho-Analysis*, 41.
- LACAN, J. (1988). *Freud's papers on technique, 1953-1954*. WW Norton & Company.
- LACAN, J. (2004). *L'angoisse*. Le séminaire. Livre X. 1962-3. Paris : Seuil.
- LAPLANCHE, J., PONTALIS, J.P. (1967). Vocabulaire de la psychanalyse. Paris : Presses Universitaires de France, 1998.
- LARGEAULT, J. (1985). Systèmes de la nature.
- LARSON A & STARR JA (1992), "A network model of organizational formation", *Entrepreneurship Theory and practice*, winter.
- LAVIOLETTE, E. M., & LOUE, C. (2006). Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel. *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales-Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse*, 25, 26-27.
- LAWRENCE, W. G. (2000). To surprise the soul: Psychoanalytic explorations of groups, institutions and society in the Bion-Tavistock tradition. London: Process Press.
- LAYARD, R. (2005). Happiness: lessons from a New Science. *London: Allen Lane*.
- LEBAS M. (1995). « Oui, il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, juillet-août, p. 66-71.
- LECUYER R. (1991), Bébés astronomes, bébés psychologues, l'intelligence de la première année, Bruxelles, Mardaga.

- LEE, D. Y., & TSANG, E. W. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth*. *Journal of management studies*, 38(4), 583-602.
- LE MOIGNE, J.-L. (1990). Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. *Epistémologies et sciences de gestion*, 81-140.
- LE MOIGNE J.-L. (1995). Les Épistémologies constructivistes, coll. « Que Sais-je ? », Paris, PUF.
- LE MOIGNE, J. L. (2001). Pourquoi je suis un constructiviste non repentant. *Revue du MAUSS*, (1), 197-223.
- LE MOIGNE, J. L. (2002). Le constructivisme, Tome 2 : Epistémologie de l'interdisciplinarité. *L'Harmattan. Paris*.
- LE MOIGNE, J. L. (2003). Le constructivisme, Tome 3 : Modéliser pour comprendre. *L'Harmattan. Paris*.
- LE MOIGNE, J. L. (2007). Repères historiques pour l'entendement des épistémologies constructivistes. *Que sais-je?*, 3(2969), 41-69.
- LEPINE, J. A., EREZ, A., & JOHNSON, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(1), 52.
- LEV, B. (2001) *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington D.C.
- LEVINSON, H., MOLINARI, J., & SPOHN, A. G. (1972). Organizational diagnosis.
- LEVINSON, H., PRICE, C. R., MUNDEN, K. J., MANDL, H. J., & SOLLEY, C. M. (1962). Men, management, and mental health.
- LEVINSON, H. (1955). What can a psychiatrist do in industry? *Menninger Quarterly*, 9(2), 19-21.
- LEVINSON, H. (1972). The clinical psychologist as organizational diagnostician. *Professional Psychology*, 3(1), 34.
- LEVINSON, H. (1976). Psychological man.
- LEVINSON, H. (1981). *Executive*. Harvard University Press.
- LEVINSON, H. (1987). Psychoanalytic theory on organizational behavior. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- LEVINSON, H. (2002). Organizational assessment: A step-by-step guide to effective consulting.
- LEWIN, K. (1952) *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row.
- LINCOLN, Y. S., & GUBA, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75). Sage.
- LINCOLN, Y. S., & GUBA, E. G. (1989). Ethics: The failure of positivist science. *The Review of Higher Education*, 12(3), 221-240.
- LOCKE, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), 157-189.

- LOCKE (1690). *Traité de gouvernement civil*, trad. David Mazel, 1975.
- LODERER, C., & MARTIN, K. (1993). Financial stakes and corporate acquisitions. *Unpublished manuscript*.
- LONG, S., & SIEVERS, B. (2013). *Towards a socioanalysis of money, finance and capitalism: Beneath the surface of the financial industry* (Vol. 67). Routledge.
- LOEWENSTEIN, R. M. (1951). The problem of interpretation. *The Psychoanalytic Quarterly*, 20(1), 1-14.
- LYOTARD J.-F., (1995). *La Phénoménologie*, Paris, PUF, 12e éd.
- LYUBOMIRSKY, S., KING, L., & DIENER, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success? *Psychological bulletin*, 131(6), 803.
- MACCOBY, M. (1976). The gamesman: The new corporate leader. *New York: Simon*, 8.
- MACMILLAN, I.C. (1986). Executive Forum: To really learn about entrepreneurship, let's study habitual entrepreneurs, *Journal of Business Venturing* 1, pp 241-243.
- MAGNI-BERTON, R. (2008). Holisme durkheimien et holisme bourdieusien. *L'Année sociologique*, 58(2), 299-318.
- MARKUS, H. et NURIUS, P. (1987). Possible selves: The interface between motivation and the self-concept, *Psychosocial perspectives*, pp 157-172.
- MARTIN, B. C., MCNALLY, J. J., & KAY, M. J. (2013). Examining the formation of human capital in entrepreneurship: A meta-analysis of entrepreneurship education outcomes. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 211-224.
- MASLOW, A. H. (1954). *Personality and motivation*. Harlow, England: Longman, 1, 987.
- MASON, C., & BROWN, R. (2013). Creating good public policy to support high-growth firms. *Small Business Economics*, 40(2), 211-225.
- MCCLELLAND, D. C., ATKINSON, J. W., CLARK, R. A., & LOWELL, E. L. (1953). *Century psychology series. The achievement motive*. East Norwalk, CT, US: Appleton-Century-Crofts.
- MCCLELLAND, D.C. (1961). *The Achieving Society*, Princeton, New Jersey, Van Nostrand.
- MCCLELLAND, D. C. (1965). "Need Achievement and Entrepreneurship: A Longitudinal Study," *Journal of Personality and Social Psychology* 1, 389-392.
- MCCLELLAND, D.C. (1971). Entrepreneurship and achievement motivation: approaches to the science of socio-economic development, dans P Lengyel (éd) *Approches de la science et du développement socio-économique*, Paris, UNESCO.
- MENDEL, G. (1972). « De la régression du politique au psychique », in *Sociopsychanalyse*, Paris, Payot, p. 11-64.
- MENGER, C. (1871). *Grundsätze der volkswirtschaftslehre*. W. Braumüller.
- MENZIES, I. E. (1960). A Case-Study in the Functioning of Social Systems as a Defence against Anxiety A Report on a Study of the Nursing Service of a General Hospital. *Human relations*, 13(2), 95-121.

- MENZIES LYTH, I. (1991). Changing organizations and individuals: Psychoanalytic insights for improving organizational health. *Organizations on the Couch*. San Francisco: Jossey-Bass.
- METTENS, P. (2006). *Psychanalyse et sciences cognitives : un même paradigme ?*. De Boeck Supérieur.
- MILES M.B., HUBERMAN A.M. (1994), *Qualitative data analysis*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- MILLER, E. (1993). *From dependency to autonomy: Studies in organization and change*. Free Association Books.
- MILLETTE, V., & GAGNÉ, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion*, 32(1), 11-22.
- MINER, J. B. (1993). *Role Motivation Theories*. New York: Routledge.
- MITCHELL, R.K., SMITH, B., SEAWRIGHT K.W., et MORSE, E.A., (2000). Cross-cultural cognitions and the venture creation decision, *Academy of Management Journal*, 43, pp 974-993.
- MINTZBERG, H., BEHAR, J. M., & TREMBLAY, N. (1990). *Le Management : voyage au centre des organisations*. Les Éd. D'Organisation.
- MOERLAND, P. W. (1995). Corporate ownership and control structures: An international comparison. *Review of industrial organization*, 10(4), 443-464.
- MOLINIER, P. (1998). Autonomie morale subjective, théorie psychanalytique des instances morales et psychodynamique du travail. *Travailler*, 1, 55-69.
- MOLINIER, P. (2006). Les enjeux psychiques du travail. *Paris, Payot*.
- MOLINIER, P. (2014). Genre, travail et sexualité. *Qu'est-ce que le genre, Paris, Payot (Petite Bibliothèque Payot)*, 155-171.
- MORIN E.M., (1992), « Système axiomatique de l'efficacité organisationnelle : valeurs et signification », Papier de recherche, HEC, Montréal, juin, 98-12.
- MORIN M., GUIDON M., BOULIANNE E., (1996), « Mesurer la performance de l'entreprise », *Gestion*, vol. 21, 3 septembre, p. 61-66.
- MOSCOVICI S., *La Psychanalyse, son image et son public*, Paris, PUF, 1961.
- MOULY, V.S. & SANKARAN, J.K. (2002). The enactment of envy within organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 38(1), 36-57.
- MOUNOUD, P. (1981). Representation and sensorimotor development. In *Infancy and epistemology*. The Harvester Press Brighton.
- MOUNOUD P. ET VINTER A. (1985), La notion de représentation en psychologie génétique, *Psychologie française*, 30, 3/4, 253-259.
- MULLER, J. P., & RICHARDSON, W. J. (1982). *Language and Lacan: A Reader's Guide to Ecrits*.

- NGOK EVINA, J-F, (2008) « La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant ? Une étude à partir des PME camerounaises », *La Revue des Sciences de Gestion* (n° 230), p. 79-86.
- NILSSON, W.B., (1994). « Developing opportunity windows through creativity enhancements - 21st century style », *The Canadian Manager*, 19(2).
- NUTTIN, J. (2015). *Théorie de la motivation humaine : du besoin au projet d'action*. Presses universitaires de France.
- NYSTROM, H., « Creativity and entrepreneurship », in FORD C.M., GIOIA D.A. (ed.), *Creative action in organizations*, Sage Publications, 1995.
- OBHOLZER, A. (1999). Managing the unconscious at work. *Group relations, management and organization*, 112-126.
- ODDONE, I., RE, A., BRIANTE, G., & CLOT, Y. (1981). *Redécouvrir l'expérience ouvrière: vers une autre psychologie du travail ?* Editions sociales.
- OGLENSKY, B. D. (1995). Socio-psychoanalytic perspectives on the subordinate. *Human Relations*, 48(9), 1029-1054.
- OLSON, P. D., & BOSSERMAN, D. A. (1984). Attributes of the entrepreneurial type. *Business Horizons*, 27(3), 53-56.
- OMRI, A. (2003). Systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes. *Revue française de gestion*, (1), 85-100.
- OSBORN, A.F. (1988). *Créativité. L'imagination constructive*, Bordas.
- PAGES, M. (1973). Inconscient collectif et changement social. *Bulletin de psychologie*, 32, 929-940.
- PALMER, B., & STOUGH, C. (2001). Workplace SUEIT: Swinburne University Emotional Intelligence Test–Descriptive Report. *Organisational Psychology Research Unit, Swinburne University, AU*.
- PALMONARI A. ET DOISE W. (1986), Caractéristiques des représentations sociales, in W. Doise et A. Palmonari (éd.), *L'étude des représentations sociales*, Neuchâtel, Delachaux & Niestlé.
- PARROTT, W. G., & SMITH, R. H. (1993). Distinguishing the experiences of envy and jealousy. *Journal of personality and social psychology*, 64(6), 906.
- PASSERON, J. C. (1991). *Le raisonnement sociologique : l'espace non-poppérien du raisonnement naturel* (p. 193ff). Paris : Nathan.
- PATIENT, D., LAWRENCE, T.B. & MAITLIS, S. (2003). Understanding workplace envy through narrative fiction. *Organization Studies*, 24(7), 1015–44.
- PAUL, J., STRBIAK, C. A., & LANDRUM, N. E. (2002). Psychoanalytic diagnosis of top management team dysfunction. *Journal of managerial Psychology*, 17(5), 381-393.
- PERRET, V. (2009). Eliott Jaques, de l'organisation comme moyen de lutte contre l'anxiété à la requisite organization, *Les grands auteurs en management*, sous la direction de S. Charreire. 2^{ème} Ed. EMS, pp 463-480.

- PERRET, V. (2009). Kets de Vries, Leadership et Névroses Organisationnelles, *Les grands auteurs en management*, sous la direction de S. Charreire. 2^{ème} Ed. EMS, pp 481-500.
- PETRIGLIERI, G., & STEIN, M. (2012). The unwanted self: Projective identification in leaders' identity work. *Organization Studies*, 33(9), 1217-1235.
- PHARO P., (1991), Politique et Savoir-vivre. Enquête sur les fondements du lien civil, Paris, L'Harmattan.
- PIAGET J. (1936), La naissance de l'intelligence chez l'enfant, Neuchâtel, Delachaux & Niestlé.
- PIAGET J., (1967). Logique et Connaissance scientifique, Paris : Gallimard.
- PIERCE C., (1931-1935). Collected Papers edited by Charles Hartshome and Paul Weiss, vol. I Principles of Philosophy, vol II Elements of Logic, vol. III Exact Logic (published papers), vol. IV The Simplest Mathematics, vol. V Pragmatism and Pragmaticism, vol. VI Scientific metaphysics, Cambridge.
- PINES D. (1972). Pregnancy and motherhood : interaction between fantasy and reality. *Brit. J. Med. Psychol.*, 45 : 333-343.
- PLUTCHIK, R. (2002). *Emotions and life: Perspectives from psychology, biology, and evolution*. Washington, DC: American Psychological Association.
- POLKINGHORNE, D. E. (1988). *Narrative knowing and the human sciences*. Suny Press.
- POPPER-GURASSA, H. (2002). De l'indifférenciation à l'individuation. *Enfances & Psy*, (3), 29-35.
- POPPER, K. (1972). *Objective knowledge* (Vol. 360). Oxford: Oxford University Press.
- POPPER, K. (2002). *The logic of scientific discovery*. London: Routledge. (Original work published 1959)
- POPPER, K. (1934) *La logique de la découverte scientifique*. ed. Payot. 1973.
- POPPER, K. (2005). *The logic of scientific discovery*. Routledge.
- POPPER, K. (2014). *Conjectures and refutations: The growth of scientific knowledge*. routledge.
- POSNER, R. A. (1972). A theory of negligence. *The Journal of Legal Studies*, 1(1), 29-96.
- PORTER, M. E. (1992). Capital choices: Changing the way America invests in industry. *Journal of Applied Corporate Finance*, 5(2), 4-16.
- POTIRON. M. (2015), Psychodynamique de la reconnaissance au travail et identité, *Le Carnet PSY*, N°193, pp. 27-33.

- POULSON, C., DUNCAN, J. & MASSIE, M. (2005). 'I am not what I am': Destructive emotions in an organizational hierarchy: The case of Othello and Iago. In N.M. Ashkanazy (Ed.), *The effect of affect in organizational settings: Research on emotion in organizations*. London: Elsevier Science, 1, pp. 211–40.
- QUILLIOT, R. (1994). Le critère poppérien de scientificité et la psychanalyse. *Cliniques méditerranéennes*, (41-42), 47-60.
- RAGLAND, E. (1996). An overview of the real, with examples from seminar I. In *Reading seminars, I and II: Lacan's return to Freud* (pp. 192-211). Albany, NY : State University of New York.
- REDL, F. (1965). « Émotion de groupe et leadership » in Lévy A., *Psychologie Sociale, Textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Dunod, p. 376-392.
- REIJONEN, H., & KOMPPULA, R. (2007). Perception of success and its effect on small firm performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 689-701.
- REYNAUD, E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier Développement Durable, ESSCA Angers, 15 mai 2003.
- RICHARD J.-F. (1990), La notion de représentation et les formes de représentation, in J.-F. Richard, C. Bonnet et R. Ghiglione (éd.), *Traité de psychologie cognitive*, t. 1, Paris, Dunod.
- RICOEUR, P. (1995). *De l'Interpretation : Essai sur Freud*, Ed. Essais, Paris.
- RIEGLER, A., & QUALE, A. (2010). Can radical constructivism become a mainstream endeavor?. *Constructivist Foundations*, 6(1).
- RIX, G. (2007). « Une mise en perspective de modes d'investigation de l'activité humaine », dans Avenier, M.-J. et Schmitt, C. (dir.), *La construction de savoirs pour l'action*, Paris, L'Harmattan, p. 87-108.
- ROBERTS, J. (2005). The power of the 'imaginary' in disciplinary processes. *Organization*, 12(5), 619-642.
- ROBICHAUD, Y., MCGRAW, E. & ROGER, A. (2001). Toward the development of a measurement for entrepreneurial motivation. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 6, 189-202.
- ROCHE, L. (1995). *Psychanalyse, Sexualité et Management*, Paris, Edition L'Harmattan.
- ROLO D. (2013). *Contraintes organisationnelles, distorsion de la communication et souffrance éthique. Le cas des centres d'appels téléphoniques*, Thèse pour le doctorat en psychologie, CNAM.
- ROSENBERG, B. (1997). *Le moi et son angoisse entre pulsion de vie et pulsion de mort* (pp. 9-118). Presses universitaires de France.
- ROSENTHAL, R., & JACOBSON, L. (1968). *Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupils' Intellectual Development*, by Robert Rosenthal, Lenore Jacobson. Rinehart and Winston.
- ROUCHY, J. C. (1998). *Le groupe. Espace analytique. Clinique et théorie*, Toulouse, érès.
- RUFFIAT, E. (2009). *Nouveau Dictionnaire de la Culture Psy*, Nîmes, Edition Oedipia.

- RUFFIAT, E. (2009). *Métapsychologie Niveau 1*, Nîmes, Edition Oedipia.
- RUFFIAT, E. (2009). *Métapsychologie Niveau 2*, Nîmes, Edition Oedipia.
- RUSTIN, M. (2001). *Reason and unreason*. A&C Black.
- RYAN, R. M., LAGUARDIA, J. G., & RAWSTHORNE, L. J. (2005). Self-complexity and the authenticity of self-aspects: Effects on well-being and resilience to stressful events. *North American Journal of Psychology*, 7(3), 431-448.
- RYAN, R. M., KOESTNER, R., & DECI, E. L. (1991). Ego-involved persistence: When free-choice behavior is not intrinsically motivated. *Motivation and emotion*, 15(3), 185-205.
- SALDAÑA, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage.
- SADLER-SMITH, E., HAMPSON, Y., CHASTON, I., & BADGER, B. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of small business management*, 41(1), 47-67.
- SALES-WUILLEMIN, É. (2005). *Psychologie sociale expérimentale de l'usage du langage: représentations sociales, catégorisation et attitudes, perspectives nouvelles*. Editions L'Harmattan.
- SALGADO, J. F. (1997). The five-factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 2, 30-43.
- SALGADO, J. F. (1999). Personnel Selection Methods. *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, 14, 7-42.
- SALOVEY, P. & RODIN, J. (1984). Some antecedents and consequences of social comparison jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 780-92.
- SANDBERG, J. (2005). How do we justify knowledge produced within interpretive approaches ? *Organizational research methods*, 8(1), 41-68.
- SANKOWSKY, D. (1995). The charismatic leader as narcissist: Understanding the abuse of power. *Organizational Dynamics*, 23(4), 57-71.
- SAPORTA, B. (2003). *Préférences Théoriques, Choix Méthodologiques et Recherche en Entrepreneuriat : un bilan provisoire des travaux entrepris depuis dix ans*, Revue de l'Entrepreneuriat - Vol. 2.
- SARASVATHY, S. D., DEW, N., READ, S., & WILTBANK, R. (2008). Designing organizations that design environments: Lessons from entrepreneurial expertise. *Organization Studies*, 29(3), 331-350.
- SARASVATHY, S. D., DEW, N., VELAMURI, S. R., & VENKATARAMAN, S. (2003). Three views of entrepreneurial opportunity. In *Handbook of entrepreneurship research* (pp. 141-160). Springer US.
- SARASVATHY, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.
- SARASVATHY, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.

- SARNIN, P. (1994). "Réseaux socio-cognitifs et stratégies de développement des PMI", Ire, *Conférence Internationale De Management Stratégique*, Lyon
- SAVARY, J. (1675), *Le parfait négociant*, Paris, édition de 1757.
- SAY, J.-B., (1803), *Traité d'économie politique*, Paris, Calman-Lévy, 1972.
- SAY, J.-B., (1815), *Catéchisme d'économie politique*, Paris, Crapelet.
- SAY, J.B. (1841). *Traité d'Economie Politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses*. Paris Guillaumin
- SCHAUBROECK, J. & LAM, S.S.K. (2004). Comparing lots before and after: Promotion rejectees' invidious reactions to promotees. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94, 33–47.
- SCHLAPOBERSKY, J. (1994). The language of the group: Monologue, dialogue and discourse in group analysis. In D. Brown & L. Zinkin (Eds), *The psyche and the social world: Develop- ments in group-analytic theory*. London: Routledge, pp. 211–31.
- SCHMITT, C., FICK, M., & LAURENT, F. (2007). La nécessité de problématiser : présentation d'une expérience de formation en entrepreneuriat dans une école d'ingénieurs. *5ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke*.
- SCHMITT, C., & FILION, L. J. (2009). Le réel expérimenté pour explorer la TPE : apports conceptuels et méthodologiques. *Management & Avenir*, (10), 207-226.
- SCHMITT, C., & HUSSON, J. (2012). Le sens giratoire, le chameau et le facilitateur : quels apports pour l'accompagnement de porteurs d'opportunités d'affaires ? *Brest : 11e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*.
- SCHMITT, C., & HUSSON, J. (2014). « Accompagner le projet entrepreneurial : regard renouvelé sur l'accompagnement », *Entrepreneuriat et innovation*, vol. 2, n° 21, p. 10-18.
- SCHMITT, C., & ROSKER, E. (2015). Quand savoir entreprendre, c'est savoir concevoir. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 71-82.
- SCHMITT, C. (2009). Les situations entrepreneuriales : proposition d'une nouvelle grille d'analyse pour aborder le phénomène entrepreneurial. *Revue économie et sociale*, (3), 11-25.
- SCHMITT, C. (2010). *La valeur des produits et des services en PME*. Fribourg, Growth Publisher.
- SCHMITT, C. (2012). Créer son futur pour agir au présent. dans *Filion, L.-J., Ananou, C. et Schmitt, C.(dir.), Réussir sa création d'entreprise sans business plan*, Paris, Editions Eyrolles, 69-83.
- SCHMITT, C. (2012). Idéo : une méthode pour aider l'entrepreneur à concevoir un scénario à partir d'une opportunité. *L.-J. Filion, C. Ananou, & C. Schmitt, Réussir sa création d'entreprise sans business plan*, 99-112.
- SCHMITT, C. (2015). *L'agir entrepreneurial : repenser l'action des entrepreneurs*. PUQ.
- SCHNEIDER, S. C., & DUNBAR, R. L. (1992). A psychoanalytic reading of hostile takeover events. *Academy of Management Review*, 17(3), 537-567.

- SCHOECK, H. (1987). *Envy: A theory of social behavior*. Indianapolis: Liberty Press (Originally published as *Der Neid*, 1966.)
- SCHWARTZ, H. S. (1987). On the psychodynamics of organizational totalitarianism. *Journal of Management*, 13(1), 41-54.
- SCOTT, S. G., & LANE, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management review*, 25(1), 43-62.
- SCOTT, S. G., & LANE, V. R. (2000). Fluid, fractured, and distinctive? In search of a definition of organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 143-144.
- SECHAUD, É. (2009). Le maniement du transfert dans la psychanalyse française. *L'Année psychanalytique internationale*, volume 2009, (1).
- SELIGMAN, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of positive psychology*, 2, 3-12.
- SHAMIR, B., & EILAM, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.
- SHANE, S. et VENKATARAMAN, S., (2000) The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, pp 217-226.
- SHANE, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.
- SHANE, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37(1), 10-20.
- SHAPERO, A et SOKOL, L, (1982). "The social dimension of entrepreneurship," *Encyclopedia of entrepreneurship*, Englewood Cliffs: Prentice Hall," pp.73-90.
- SHAPERO, A (1975) , The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur. *Psychology Today*, Vol. 9, Issue 6, p. 83-88.
- SHAVER K. G. , SCOTT L. R. (1991). Person, process, and choice: The psychology of new venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Winter: 23-42.
- SILBERZAHN, P. (2016). L'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts. *Entreprendre & innover*, (1), 76-82.
- SILLINCE, J. A. (2006). Resources and Organizational Identities The Role of Rhetoric in the Creation of Competitive Advantage. *Management communication quarterly*, 20(2), 186-212.
- SIMON, H. A. (1957). Models of man; social and rational.
- SIMON, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization science*, 2(1), 125-134.
- SKINNER, B. F. (1963). Operant behavior. *American Psychologist*, 18(8), 503.
- SLEVIN, D. P., & COVIN, J. G. (1997). Strategy formation patterns, performance, and the significance of context. *Journal of Management*, 23(2), 189-209.
- SMELSER, N. J. (1999). *The social edges of psychoanalysis*. Univ of California Press.
- SMITH, A. (1776), *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, éd. fr.Guillaumin, Paris, 1843.

- SMITH, R.H., PARROTT, W.G., OZER, D. & MONIZ, A. (1994). Subjective injustice and inferiority as predictors of hostile and depressive feelings in envy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 20, 717–23.
- SMITH, R.H. & KIM, S.H. (2007). Comprehending envy. *Psychological Bulletin*, 2007, 133(1), 46–64.
- SMUTS, J. C. (1926). *Holism and evolution*. Рипол Классик.
- SOLER, L. (2000). Introduction à l'épistémologie. *Paris, Ellipses*.
- SPERBER, D. (1997). Individualisme méthodologique et cognitivisme. Raymond Boudon, François Chazel, Bouvier Alban. *Cognition et sciences sociales*, pp.123-136.
- STAM, C. V., & VAN STRAATEN, E. C. W. (2012). The organization of physiological brain networks. *Clinical neurophysiology*, 123(6), 1067-1087.
- STARR, J. A., & FONDAS, N. (1992). A model of entrepreneurial socialization and organization formation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(1), 67-77.
- STAVRAKAKIS, Y. (2008). Peripheral vision: subjectivity and the organized other: between symbolic authority and fantasmatic enjoyment. *Organization Studies*, 29(7), 1037-1059.
- STEIN, M. (1997). Envy and leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 453–65.
- STEIN, M. (2000). After Eden: Envy and the defences against anxiety paradigm. *Human Relations*, 53(2), 193–212.
- STEIN, M. (2005). The Othello conundrum: The inner contagion of leadership. *Organization Studies*, 26(9), 1405-1419.
- STETS, J. E., & BURKE, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social psychology quarterly*, 224-237.
- STEWART, W. & ROTH, P. (2007). A Meta-Analysis of Achievement Motivation Differences between Entrepreneurs and Managers. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 401-421.
- STEWART, W. H., & ROTH, P. L. (2007). A Meta-Analysis of Achievement Motivation Differences between Entrepreneurs and Managers*. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 401-421.
- St-PIERRE, J., & CADIEUX, L. (2012). La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), 33-52.
- STRAUSS, A., & CORBIN, J. (1998). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- STRYKER, S. (1980). *Symbolic interactionism: A social structural version*. Benjamin-Cummings Publishing Company.
- SUAN, S. C. T., ANANTHARAMAN, R. N., & KIN, D. T. Y. (2015). Emotional Intelligence and Organisational Performance: A Framework. *Global Business & Management Research*, 7(2).

- SWIERCZEK, F. W., & HA, T. T. (2003). Entrepreneurial orientation, uncertainty avoidance and firm performance: an analysis of Thai and Vietnamese SMEs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 4(1), 46-58.
- TSOUKAS, H., & CHIA, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*, 13(5), 567-582.
- TEIGER, C., & LAVILLE, A. (1989). Expression des travailleurs sur leurs conditions de travail. *Rapport n o, 100*.
- DE TERSSAC, G. (1996). Le travail de conception : de quoi parle-t-on. *Coopération et conception*, 1-22.
- THIETART, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.
- TOUSSAINT, D. (2000). *Psychanalyse de l'entreprise : inconscient, structures et stratégie*, Paris, Edition L'Harmattan.
- TOUZE, P-A., (2005). « Personality and prediction of performance in the workplace », *Le travail humain* (Vol. 68), p. 37-53.
- TREHAN, K. (2007). Psychodynamic and critical perspectives on leadership development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 72-82.
- TROGNON A. ET LARRUE J. (1988), Les représentations sociales dans la communication, *Connexions*, 51 (1), 51-70.
- TVERSKY, A., & KAHNEMAN, D. (1983). Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment. *Psychological review*, 90(4), 293.
- UCBASARAN, D., WESTHEAD, P., et WRIGHT, M., (2009). The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, 24, pp 99-115.
- UNGER, J. M., RAUCH, A., FRESE, M., & ROSENBUSCH, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341-358.
- VALADE, B. (2012). 3-De l'explication dans les sciences sociales : holisme et individualisme. In *Epistémologie des sciences sociales* (pp. 357-405). Presses Universitaires de France.
- VAN GELDEREN, M., THURIK, A.R. et BOSMA, N., (2005). Success and risk factors in the pre-startup phase, *Small Business Economics*, 24, pp 365-380.
- VAN HOOREBEKE, D. (2008). L'émotion et la prise de décision. *Revue française de gestion*, (2), 33-44.
- VAN KNIPPENBERG, D., & HOGG, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in organizational behavior*, 25, 243-295.
- VANSINA, L. S., & VANSINA-COBBAERT, M. J. (2008). *Psychodynamics for consultants and managers*. John Wiley & Sons.

- VECCHIO, R.P. (1995). It's not easy being green: Jealousy and envy in the workplace. In K.R. Rowland & G.R. Ferris (Eds), *Research in personal and human resource management*. Greenwich, CT: JAI Press, 13, pp. 201–44.
- VECCHIO, R.P. (2000). Negative emotion in the workplace: Employee jealousy and envy. *International Journal of Stress Management*, 7, 161–79.
- VERSTRAETE, T., FAYOLLE, A., (2005). « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat* (Vol. 4), p. 33-52.
- VERSTRAETE T. (1997). Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale, Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, IAE de Lille.
- VERSTRAETE T., (1999). *Entrepreneuriat – connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, l'Harmattan, collection Economies et Innovation.
- VERSTRAETE T., (2002). Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche, Les Editions de l'ADREG, janvier 2002, (<http://www.editions-adreg.net>).
- VERSTRAETE, T., (2003). Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat, Editions de l'ADREG.
- VIDAILLET, B. (2007). Lacanian theory's contribution to the study of workplace envy. *Human Relations*, 60(11), 1669-1700.
- VISENTINI, G. (2015). *Pourquoi la psychanalyse est une science. Freud épistémologue*, PUF, Paris.
- VORMS, M. (2011). *Qu'est-ce qu'une théorie scientifique?* (p. 224). Vuibert.
- VROOM, V. H. (1964). Work and motivation.
- WALKER, E., & BROWN, A. (2004). What success factors are important to small business owners? *International small business journal*, 22(6), 577-594.
- WALKERDINE, V. (2005). Freedom, psychology and the neoliberal worker. *Soundings*, 29(29), 47-61.
- WALLON H. (1942), *De l'acte à la pensée. Essai de psychologie comparée*, Paris, Flammarion.
- WEAVER, K.M., DICKSON, P.H., SOLOMON, G. (2006). Entrepreneurship and education: what is known and what is not known about the links between education and entrepreneurial activity. In: Moutray, Chad (Ed.), *The Small Business Economy: A Report to the President*. SBA Office of Advocacy, Washington, pp. 113–156.
- WEBER, M., (1922). *Économie et société*, trad. Paris, Plon, 1969.
- WEBER R.P. (1990), *Basic content analysis*, 2nd edition, Newbury Park, CA : Sage.
- WEICK, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- WEICK, K. E. (1999). Theory construction as disciplined reflexivity: Tradeoffs in the 90s. *Academy of Management Review*, 24(4), 797-806.

- WEIMER, J., & PAPE, J. (1999). A taxonomy of systems of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 7(2), 152-166.
- WERNICKE, C. (1874). *Der aphasische Symptomencomplex: eine psychologische Studie auf anatomischer Basis*. Cohn..
- WHETTEN, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of management inquiry*, 15(3), 219-234.
- WIDENER, S. K. (2006). Associations between strategic resource importance and performance measure use: The impact on firm performance. *Management Accounting Research*, 17(4), 433-457.
- WILLIAMS, J. M. G., & KABAT-ZINN, J. (2011). Mindfulness: diverse perspectives on its meaning, origins, and multiple applications at the intersection of science and dharma. *Contemporary Buddhism*, 12(01), 1-18.
- WINNICOTT, D. W. (1969). La position dépressive dans le développement affectif normal. *De la pédiatrie à la psychanalyse, Paris, Payot*, 231-249.
- WINNICOTT, D. W. (1970). *Processus de maturation chez l'enfant : développement affectif et environnement*. Payot.
- WINNICOTT, D. W. (1971). *Jeu et réalité*, Paris, Gallimard.
- WOLF-RIDGWAY, M. (2010). Les apports de la Clinique du Travail à l'analyse de la « présentation du soi » chez le dirigeant d'entreprise, Thèse pour le Doctorat en Psychologie, CNAM, 2010.
- WONG, C. S., & LAW, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The leadership quarterly*, 13(3), 243-274.
- WOZNIAK, A. (2010). The dream that caused reality: The place of the Lacanian subject of science in the field of organization theory. *Organization*, 17,
- WRZESNIEWSKI, A., & DUTTON, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- YALCIN, S. & KAPU, H. (2008). Entrepreneurial dimensions in transitional economies: A review of relevant literature and the case of Kyrgyzstan. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(2), 185-203.
- YIN, R. (1993). *Applications of case study research*. Newbury Park, CA: Sage Publishing.
- ZALEZNIK, A. (1966). Human dilemmas of leadership.
- ZALEZNIK, A. (1977). Managers and leaders: Are they different.
- ZALEZNIK, A. (1989). The managerial mystique: Restoring leadership in business. *New York*.
- ZARIFIAN, P. (1999). Objectif compétence. Pour une nouvelle logique.
- ZARIFIAN, P. (2010). La communication dans le travail. Intervention faite dans le cadre d'une formation de l'AFCI (Association française de communication interne), le 18 mars 2010. *Communication et organisation*, (38), 135-146.

ZEIDAN, F., JOHNSON, S. K., DIAMOND, B. J., DAVID, Z., & GOOLKASIAN, P. (2010). Mindfulness meditation improves cognition: Evidence of brief mental training. *Consciousness and cognition*, 19(2), 597-605.

ZEIDNER, M., MATTHEWS, G., & ROBERTS, R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology*, 53(3), 371-399.

ZIMMERMAN, M., CHU, H. (2013). Motivation, Success, and Problems of Entrepreneurs in Venezuela. *Journal of Management Policy and Practice* vol.14 (2), 76-91

THÈSE PRÉSENTÉE
POUR OBTENIR LE GRADE DE
DOCTEUR DE
L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX

ÉCOLE DOCTORALE ENTREPRISE ECONOMIE SOCIÉTÉ
SPÉCIALITÉ SCIENCES DE GESTION

Par François RENON

**INFLUENCE DE LA TRAJECTOIRE DE VIE DU PROPRIÉTAIRE
DIRIGEANT SUR LA REPRÉSENTATION DE SON RAPPORT À
L'ENTREPRISE ET DE SA RELATION À LA RÉUSSITE**

TOME 2 – LES ANNEXES

Sous la direction de Olivier BABEAU, Professeur, Université de Bordeaux

Thèse soutenue publiquement le 04 mars 2019

Membres de Jury :

Olivier BABEAU, Professeur, Université de Bordeaux (Directeur de Thèse)

Christophe SCHMITT, Professeur, Université de Lorraine (Rapporteur)

Laurent CAPPELLETTI, Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers
(Rapporteur)

Stéphane TREBUCQ, Professeur, Université de Bordeaux (Examineur)

Daniel BONNET, Docteur en Sciences de Gestion, Habilité à Diriger les
Recherches, Chercheur Associé à l'ISEOR et à Magellan, Université Jean-Moulin,
Lyon (Examineur)

ANNEXE 1 – TABLE DES FIGURES

Fig. 1. Evolution du nombre de créations d'entreprises en France	p.12
Fig. 2. Répartitions des sociétés créées par forme juridique.....	p.12
Fig. 3. Taux de pérennité des entreprises françaises à cinq ans	p.13
Fig.4. Construction d'hypothèses par abduction et comparaison à la littérature	p.22
Fig.5. Articulation de la thèse	p.35
Fig.6. Les différents types de propriétés.....	p.48
Fig.7. De la détection de l'opportunité au passage à l'acte entrepreneurial	p.51
Fig.8. Le processus entrepreneurial	p.54
Fig.9. La fonction de l'évènement entrepreneurial.....	p.59
Fig.10. Les missions des managers.....	p.64
Fig.11. Type de « performance » selon les propriétaires dirigeants de PME	p.76
Fig.12. Relations entre le profil entrepreneurial, les caractéristiques du Propriétaire dirigeant et la conception de la performance	p.77
Fig.13. Différence d'appréhension des représentations entre l'approche cognitiviste et l'approche psychodynamique	p.100
Fig.14. Modélisation du phénomène entrepreneurial	p.110
Fig.15. Synthèse de l'apport de l'approche psychodynamique à la compréhension des organisations	p.133
Fig.16. Forces psychodynamiques qui influencent la personnalité de l'entrepreneur.....	p.148
Fig.17. Orientation et tensions épistémologiques	p.177
Fig.18. Conception du réel et paradigmes épistémologiques	p.178
Fig.19. Approches de la réalité et objet de la recherche	p.187
Fig.20. Analyse de l'orientation épistémologique de la recherche.....	p.188
Fig.21. Hypothèses fondatrices des deux principaux paradigmes épistémologiques Constructivistes.....	p.190
Fig.22. Différences des approches durkheimienne et bourdieusienne	p.201
Fig.23. Degrés d'exploration et d'intervention.....	p.210
Fig.24. Type d'entretien retenu pour notre recherche.....	p.212
Fig.25. Choix du terrain	p.214
Fig.26. Diversité des secteurs d'activités des propriétaires dirigeants interrogés	p.216
Fig.27. Les étapes de la recherche	p.220
Fig.28. Raisonnement en boucle récursive	p.223
Fig.29. Raisonnement logique de la recherche	p.226
Fig.30. Démarche des analyses menées dans la recherche	p.236
Fig.31. Exemple de structure de données – Grille de Gioia	p.238

Fig.32. Processus de codage éclectique	p.239
Fig.33. Modèle de présentation des résultats de la recherche.....	p.241
Fig.34. Grille de Gioia synthétique.....	p.253
Fig.35. Influence des modèles parentaux sur les mécanismes identificatoires du futur propriétaire dirigeant	p.260
Fig.36. Influence des modèles familiaux sur les mécanismes identificatoires du futur propriétaire dirigeant	p.263
Fig.37. Influence des modèles sociaux sur les mécanismes identificatoires du futur propriétaire dirigeant	p.265
Fig.38. Les déterminants du besoin d'affranchissement hiérarchique des propriétaires dirigeants.....	p.268
Fig.39. Les déterminants du besoin d'affranchissement des modèles familiaux des propriétaires dirigeants.....	p.272
Fig.40. Les déterminants du besoin d'affranchissement des modèles sociétaux des propriétaires dirigeants.....	p.274
Fig.41. Eléments explicatifs du besoin intrinsèque d'autonomie et de liberté ressenti par les propriétaires dirigeants.....	p.277
Fig.42. Eléments ayant influencé l'émergence progressive du désir d'individuation	p.279
Fig.43. Schéma explicatif de la formation du désir d'autonomie et de création	p.285
Fig.44. Influence de l'histoire et des expériences professionnelles passées dans la phase d'incorporation.....	p.287
Fig.45. Eléments explicatifs de la prise de conscience du désir d'entreprendre.....	p.291
Fig.46. Mécanismes de socialisation préparatoires à l'action entrepreneuriale.....	p.294
Fig.47. Les variables de la détermination du mode d'exercice.....	p.296
Fig.48. Les acteurs favorisant l'accès aux ressources.....	p.298
Fig.49. Schéma de synthèse du processus d'émergence entrepreneuriale.....	p.310
Fig.50. Leviers du désir d'épanouissement des propriétaires dirigeants projetés sur l'organisation	p.314
Fig.51. Léviérs explicatifs du désir d'amélioration des conditions de vie personnelle des propriétaires dirigeants.....	p.317
Fig.52. Les 5 phases du complexe du pygmalion du propriétaire dirigeant	p.327
Fig.53. Classification descendante hiérarchique.....	p.367
Fig.54. Classification descendante hiérarchique de la classe 4	p.369
Fig.55. Classification descendante hiérarchique de la classe 5	p.370
Fig.56. Classification descendante hiérarchique de la classe 3	p.371
Fig.57. Classification descendante hiérarchique de la classe 2	p.372
Fig.58. Classification descendante hiérarchique de la classe 1	p.373
Fig.59. Modèle interprétatif de synthèse.....	p.377

ANNEXE 2 – ENSEMBLE DES VERBATIMS

VERBATIM 1

Homme – Courtier en prêt immobilier– durée 45 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

J'ai commencé dans la vie par des études d'histoire de l'art que j'ai complété par un cycle d'études en archéologie au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Pratiques. Je me suis spécialisé dans l'archéologie asiatique. Bien entendu, j'ai vite compris qu'il me serait difficile de gagner ma vie dans ce secteur. Sur les conseils de mon père j'ai passé une capacité dans le secteur du transport qui me permit d'être embauché dans une entreprise dans le bâtiment. J'ai été démarché par une entreprise du secteur des travaux publics qui me proposait de devenir conducteur de travaux. Je leur ai dit que je n'y connaissais rien mais ils m'ont proposé de me former et ils m'ont envoyé pendant deux ans dans une école d'ingénieur à Toulouse. Après 5 ans passé dans ce secteur un copain a mis le doigt sur ce qui me gênait dans ce secteur. Il m'a proposé de me recruter et puis au moment où j'étais prêt, il m'a dit qu'il ne pouvait pas parce qu'il avait déjà recruté une personne à ma place. Il m'a mis en contact avec mon ex employeur qui m'a de suite recruté et c'est ainsi que j'ai été formé au métier de courtier en financement.

Et puis j'ai ensuite créé cette entreprise de courtage en financement

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

Je me suis rendu compte que mon ex employeur me demandait de faire des choses non pas pour son entreprise mais pour son intérêt personnel. Cela a été un déclencheur. J'ai décidé de lancer cette affaire avec mon associé qui était aussi salarié chez le même employeur. Nous avons commencé tous les deux à Mérignac, puis un bon copain a décidé de nous rejoindre comme agent indépendant et nous avons ouvert une autre agence à Bègles qui se développe bien. Puis de nouveau un bon ami nous a dit qu'il voudrait faire comme nous tout en restant indépendant, alors nous lui avons proposé d'être notre franchisé. Et enfin nous ouvrons une agence à Cenon. Notre entreprise est en plein développement et de plus en plus de personnes souhaitent nous rejoindre.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

C'est pour moi un homme libre qui n'a pas peur de prendre des risques ou plutôt qui mesure les risques qu'il prend. C'est quelqu'un qui investit et qui recrute des personnes pour travailler avec lui. J'adore recruter. J'aime quand les gens qui travaillent avec nous me disent qu'ils sont heureux de nous avoir rejoint. C'est aussi quelqu'un qui partage et qui travaille avec sa propre philosophie personnelle.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Pour être libre et j'y tiens beaucoup. L'idée est de développer pour avoir une stabilité à la fois professionnelle et personnelle. Et puis je suis content d'embarquer avec moi tout un tas de personnes qui me disent qu'elles sont heureuses de travailler avec nous. L'objectif est de pouvoir développer d'autres activités. La production de mon associé et de moi-même permettent de payer les charges fixes et l'apport des personnes qui travaillent avec nous ce n'est que du plus. Et puis on ne stresse pas les personnes on leur donne un cadre général et on les laisse libres des moyens qu'elles utilisent pour y arriver. Et de voir qu'elles réussissent c'est vraiment le pied.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Je crois que ça a toujours été latent en moi. Je suis fils unique alors on m'a donné beaucoup de directives lorsque j'étais enfant. Entreprendre c'est un moyen de me rendre libre, de prendre mes propres décisions. Si je me plante, je me plante et je ne pourrais m'en vouloir qu'à moi. J'avais envie de faire les choses comme je voulais. Dans mon précédent emploi beaucoup de choses ne me convenaient pas alors je râlais tout le temps. Puis un jour je me suis dit qu'au lieu de râler il fallait que j'agisse. J'ai discuté avec mon associé et nous avons décidé d'y aller. A deux on se donne de la force et c'est un moyen de se rassurer aussi.

6) Comment votre entourage familial ou amical va-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Non mon entourage familial ou amical ne rentre pas dans les décisions que je prends. Décider d'entreprendre c'était une décision personnelle. Je ne veux pas laisser entrer l'avis des proches dans les décisions que je prends. Je veux me sentir libre.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Bien je suis fils unique... et j'ai toujours eu envie de me libérer... de me sentir libre. Je crois que c'est pour cela que j'ai toujours eu en moi le désir de voler de mes propres ailes. Mais sinon, je ne vois pas...

8) Comment votre environnement professionnel ou économique va-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Non là encore j'évite d'écouter les personnes de mon entourage. En fait, on rencontre des hyper pessimistes qui disent « tu montes ta boîte mais tu es fou, ça ne marchera jamais ». On rencontre aussi les optimistes qui ne voient que les gens qui réussissent et qui font de l'argent... Ils prennent toujours l'exemple d'un type qui a créé une brosse à dents en poil de Rhinocéros et qui s'est enrichi grâce à cela. Ils ne voient pas tout ce que nous faisons pour faire tourner une entreprise. Alors non, j'évite d'écouter les autres, je prends mes décisions moi tout seul. C'est comme les juristes et les conseils il faut en voir plusieurs car ils ont tous un avis différent. Alors j'en vois plusieurs et je me fais ma propre idée. J'en ai juste parlé à mon associé qui avait aussi envie que l'on lance notre projet et nous sommes tombés d'accord et nous avons créé notre société.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

On apprend sur soi d'abord. C'est important d'apprendre à se connaître et de connaître ses limites pour comprendre les limites chez les autres. Et puis le fait d'être deux associés nous permet d'améliorer les choses et de s'améliorer soi-même. J'adore recruter des personnes car cela me permet aussi de m'améliorer personnellement. Et puis il fallait que j'apprenne mon métier car j'ai toujours eu envie d'entreprendre mais je ne savais pas dans quoi. J'avais le char mais sans les chevaux. C'est ce métier que j'ai appris chez mon ex employeur et je n'ai ensuite eu de cesse que de vouloir diriger ma vie par moi-même.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

Là encore c'était essentiellement la liberté. Et puis c'était aussi le partage, entreprendre selon ma propre philosophie et faire mes propres choix. Voilà pour l'essentiel.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

On le dit souvent avec mon associé : c'est notre bébé. C'est vrai son entreprise c'est comme son enfant. Sa naissance commence le jour du dépôt des statuts au greffe. Et puis ensuite comme un enfant, on la voit grandir, se développer et il est nécessaire d'en prendre soin et comme pour un enfant de recalculer régulièrement les choses. Il y a des étapes auxquelles il faut faire attention pour qu'elle se développe correctement.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

C'est une source d'épanouissement. En fait c'est un véhicule qui me permet d'atteindre mon objectif de liberté. C'est le moyen de faire de l'argent pour avoir une stabilité. L'argent n'est pas le but premier c'est juste le moyen de poursuivre le développement de l'entreprise et demain de pouvoir créer d'autres affaires. Et puis c'est très épanouissant de voir des personnes nous rejoindre et de réussir. Par exemple, la semaine dernière une de nos agents nous a dit qu'elle avait fait en 1 mois le chiffre d'affaires qu'elle avait réalisé en 1 an chez son ancien employeur. Du coup, c'est le pied de faire évoluer les personnes, de voir qu'elles s'éclatent et de voir l'entreprise se développer. En fait ce que j'adore c'est de m'apercevoir que ce que j'avais imaginé fonctionne. Ça c'est vraiment bien. Avec mon associé on est des jardiniers. On a mis une petite graine en terre, puis on a attendu, et on a vu commencer à voir sortir de terre une jeune pousse dont on doit prendre soin. Donc l'entreprise, représente un peu tout ça pour moi mais je dirais essentiellement de l'épanouissement

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Je crois que je lui dirai : Tu n'inquiètes pas, tu es là pour longtemps. Je crois que je lui dirai qu'elle va se développer en pleine liberté et en pleine autonomie, tranquillement. C'est un marathon que nous courrons, nous avons le temps. Je préfère avoir un gros bus qui m'amène loin qu'une Ferrari dont on sert vite le moteur. Donc je lui dirais, qu'elle est là pour grandir et qu'elle est là pour longtemps.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Fais-moi des frères et sœurs (rires). L'objectif est de grossir. Cette entreprise doit nous permettre d'entreprendre dans d'autres secteurs. On doit vraiment prendre soin de notre entreprise.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

C'est l'épanouissement et uniquement l'épanouissement. Il y a des gens très riches et très malheureux et il y a des gens pauvres et très heureux. L'argent ne fait pas tout. Donc pour moi la réussite c'est le plein épanouissement, qui passe pour moi par la liberté et l'autonomie...oui c'est ça la réussite pour moi.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

Encore une fois c'était la liberté, l'autonomie et l'indépendance. J'avais envie de prendre mes propres risques, mes propres décisions. Si ça ne marche pas c'est ma responsabilité et pas celle d'un autre. Dans mon ancien emploi, je voyais des choses se passer et j'avais envie de faire différemment et je ne pouvais pas. Alors là je voulais vraiment prendre mes décisions. Donc c'était ça...

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

C'est être épanoui... poursuivre en ce sens... Je n'ai jamais autant travaillé que depuis que j'ai lancé cette entreprise mais je suis très heureux. C'est génial d'embarquer tout un tas de personnes et de voir comment ça se développe. Donc mon objectif c'est poursuivre dans cette voie. C'est aussi pour moi un moyen d'assurer une stabilité familiale et personnelle et profiter de la vie quand je ne bosse pas (rire)

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Eh bien on s'investit et on gagne un peu mieux sa vie... alors ça permet de profiter sur le plan personnel et familial. Et puis cette entreprise est un véhicule qui est épanouissant.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

J'ai la chance que ma femme soit aussi indépendante. Elle n'est pas là tous les soirs à m'attendre et à me demander à quelle heure je rentre. Donc c'est plus simple et je me sens accompagné dans ce projet professionnel et personnel. C'est quand même plus simple quand sa femme ne nous attend pas en croisant les bras sur le portail et quand elle voit votre bobine vous dit « c'est à cette heure-là que tu rentres ». Non j'ai de la chance, cela est assez naturel car ma femme est aussi indépendante... je me sens accompagné ...

VERBATIM 2

Homme - Rénovation Bâtiment – 112 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

C'est un parcours atypique. Je n'ai pas aimé l'école et j'avais envie d'aller gagner ma vie. Très jeune j'ai dit que je voulais faire un CAP. Je suis d'une famille d'électriciens, mon grand-père et mon père l'étaient, mon frère l'est et mes cousins le sont aussi. C'est une histoire de famille. Donc mon père m'a dit de ne pas faire de l'électricité. Il était ouvrier et ne gagnait pas trop sa vie. Donc j'ai fait un CAP de dessinateur en publicité. Sauf que durant cette formation, ma famille me parle et ils finissent par me persuader de rejoindre une formation en électronique. Donc j'ai suivi un CAP et un BEP en électronique où je me suis profondément ennuyé car on me demandait de prendre un cm2 d'un système alors que j'avais d'étudier l'ensemble. Donc j'ai posé la question de savoir quand nous allions étudier l'ensemble. On m'a répondu que j'allais finir ma vie à souder des composants sur ce cm2. Donc je l'ai passé mais je me suis dit qu'avec cela je ne ferai rien. Donc j'ai fait une demande pour faire un Bac Pro en maintenance des réseaux bureautiques et télématiques. Je finis mon BEP et mon CAP en juin et j'attaque cette nouvelle formation en septembre. Mais entre temps, je dis à mon père que je voulais aller gagner ma vie. Donc je fais deux mois d'intérim. Durant cet été, j'ai rencontré une femme. L'amour faisant je voulais m'épanouir. Suite à une discussion houleuse avec mes parents, je quitte le domicile familial et je leur dis que je vais vivre ma vie d'homme. Donc j'ai commencé ma formation Bac Pro, mais au bout deux mois j'abandonne. J'ai repris l'intérim, je me suis trouvé un appartement et j'ai pris ma copine de l'époque pour vivre avec elle. Donc j'ai arrêté les études. Je vais faire mon armée, je suis pistonné. Je faisais de la boxe à Bassens et je voulais ne pas me retrouver trop loin. Du coup, j'ai fait mes classes à Cazaux et je me retrouve ensuite à Cenon. Cela se passe merveilleusement bien car je me suis mis à fabriquer des décodeurs pirates pour tous les militaires de la base. Je suis tombé avec deux types : un qui avait un Bac Pro et un autre BTS Electronique et qui préparait son concours pour être ingénieur de l'aviation civile. Et donc je me suis mis à travailler avec eux et je me suis inscrit à des cours au CNED. Je trouvais des incohérences entre ce qui nous étaient enseignés et les changements de réglementation. Donc j'ai fait mon année et j'ai arrêté. Je suis allé voir au Gretha et ils m'ont proposé d'intégrer Gustave Eiffel en sortant de mon armée et en cours du soir. J'ai préparé un BEP génie électrotechnique en candidat libre que j'ai eu et j'ai poursuivi par Bac Pro dans le même domaine que j'ai eu aussi. Et puis j'ai fait un Bac STI que j'ai fait. Enfin j'ai poursuivi par un BTS Electronique à l'âge de 26 ans. Le premier bulletin de que je reçois au bout de 3 mois, tout s'écroule car sur 26 personnes dans la classe j'étais 24 ans. Je me suis senti très mauvais. J'ai travaillé très fort et j'ai fini 4eme de la classe et j'ai eu mon BTS. J'ai été embauché pour travailler sur le laser mégajoule. Je suis rentré dans une entreprise comme conducteur de travaux dans une entreprise qui avait été monté par un ancien tuteur de stage. Je n'avais jamais été conducteur de travaux et je n'avais jamais fait de devis de ma vie. Je m'étais bien vendu pour avoir le poste mais je n'y connaissais rien. Donc le premier jour quand les devis sont arrivés, je ne savais pas faire. Donc je suis parti voir mon père pour qu'il m'apprenne à faire les devis et au fur et à mesure j'ai appris. Ensuite, je suis devenu chargé d'affaires dans cette société. J'avais donc en charge la relation commerciale et le développement du business. Un jour on m'a nommé pilote d'un projet pour obtenir une norme ISO 9001 que nous avons eu. Mon patron avait racheté 6 entreprises et il me propose d'être pilote de processus pour son entité bayonnaise. J'ai dit ok. Et puis un jour avec ce patron que j'aimais bien, que je

respectais et qui je crois m'aimait bien et me respectait, nous nous sommes un peu fâché. Il a expliqué un jour devant tout le monde que je n'étais rien sans lui. Alors comme avec mes parents lorsque j'ai décidé de partir, je lui ai dit que je démissionnais. Il a refusé mais je lui ai dit qu'il m'avait fait comprendre que sans lui je n'étais rien et que j'allais lui prouver que je savais voler. Je suis parti, j'ai envoyé des CV partout. C'était en 2005. Je suis rentré dans un grand groupe dans lequel je suis resté 7 ou 8 ans. Mon père entre temps a des soucis dans son entreprise et il est licencié. Je négocie une rupture conventionnelle. Je monte une entreprise et je mets mon père gérant. Donc en juin 2007, nous créons une entreprise dans laquelle je suis actionnaire à 95% et mon père à 5 %. Nous sommes en mars 2017, nous sommes toujours là, j'ai deux salariés et mon père vient de temps en temps pour me donner un coup de main sur la comptabilité et l'administratif.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

En juin 2007, je dépose les statuts au greffe et l'entreprise est créée. Nous partons sur un premier chantier. Mon père avait très fort potentiel de développement de clientèle. Le premier client que nous avons eu, était vendeur ambulant de macarons sur les marchés. Cela a été exceptionnel car c'était le premier chantier lors duquel nous avons transformé un camion en outils de vente. Et après avec les rencontres nous avons développé essentiellement par bouche à oreille. Le temps passant les amis, la famille, nous ont orienté des clients. Quand je suis arrivé en 2011 dans l'entreprise après avoir quitté le grand groupe, tout le monde m'expliquait que j'avais une grande chance de reprendre l'entreprise de mon père mais ils ne savaient que pendant 4 ans, tous les soirs j'avais fait les devis, la comptabilité... L'activité s'est créée comme cela. Nous avons commencé à répondre à des appels d'offres de marché public et nous nous sommes développés un peu comme cela. Et puis j'ai remonté cette année, une société dans laquelle je suis minoritaire et qui va m'amener du business. Cela fonctionne correctement... J'ai fait un burn out il y a 3 ans et j'ai perdu 420 000 euros de CA en deux ans. Cela a été un peu compliqué car il a fallu redévelopper. Cela me permet de me payer et de régler tout le monde. C'est une petite entreprise mais le système fonctionne bien. Après mon burn out, je suis quasiment reparti de 0. J'y ai perdu mon plus gros client.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

C'est celui qui prend des risques. Je prends toujours l'exemple d'un parachute qu'on a jeté de l'avion. L'entrepreneur c'est celui qui va se jeter dans la vide pour aller le chercher. L'entrepreneur c'est celui qui a suffisamment confiance en lui pour sauter de l'avion et aller le chercher. Je crois que je suis capable de faire cela même si dans l'entrepreneuriat il y a tout un tas de garde fous. Je sais que je vais rencontrer des embuches, mais j'ai le sentiment que je peux les maîtriser au vue de mon parcours professionnelle et personnelle. Je suis passé dans tous les postes sur mon métier. Dans le sport, c'est la même chose. J'étais arbitre international de boxe. Au cours d'un match j'ai mis des points négatifs à un élève de mon club qui a perdu son titre de champion de France là-dessus. J'ai été viré de ce club et j'ai créé un club. Donc cela aussi c'est entreprendre. Parfois on prend des risques sans avoir l'assurance qu'on va récupérer le parachute et qu'il va s'ouvrir. Il y a donc de l'expérience et de la volonté aussi dans l'entrepreneuriat.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Pour satisfaire un désir de réaliser quelque chose de manière concrète. J'ai toujours eu un très fort caractère et une volonté d'affirmer des idées, de ne pas être que spectateur et d'être acteur et de diriger d'autres acteurs. En tant que salarié on peut gravir les échelons mais à un moment donné on peut se sentir frustré de ne pas pouvoir exprimer ses idées. Quand j'étais responsable de secteur, cela a été le cas même si j'étais un des cadres de l'entreprise. Et puis je n'arrivais pas être très politique et j'avais tendance à dire ce que je pense. Cela ne peut pas fonctionner dans notre système, je dis peut-être maladroitement et de manière assez crue et il n'y a pas de stratégie de ma part. En boxe on est face à un adversaire. Je pense que je me suis dit la même chose dans le monde de l'entreprise. Je crois que j'avais envie de faire quelque chose, et je crois que je voulais que mon nom reste aussi. Mon grand-père était un professionnel reconnu de la profession des électriciens en Aquitaine ainsi que mon père. Peut-être que j'avais aussi au fond de moi, le désir de marquer mon empreinte, même si je m'en fiche complètement. Mon système fonctionne. Bien souvent je me fâche envers moi-même, car quand on veut quelque chose il faut aller le chercher.

C'est tout cela réunit qui a motivé mon désir d'entreprendre. C'est l'envie de se prouver que l'on peut y arriver et c'est aussi l'envie de se défier.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Je n'ai pas décidé de devenir entrepreneur, je crois que c'est quelque chose que j'avais à l'intérieur. Même à l'école, je voulais faire des choses, j'étais un leader, le délégué de classe, je montais des projets... Sur le plan sportif, j'ai été boxeur et compétiteur et puis j'ai fait de l'arbitrage et j'ai monté un club. J'ai toujours eu la volonté d'aller au bout de choses. Ce qui peut le plus me frustrer c'est de ne pas pouvoir aller au bout de mes idées. Quand on me donne un cadre, je peux l'accepter mais j'ai remarqué que ça avait tendance à frustrer. J'ai trouvé mon rythme, ma société se développe bien mais pourrait mieux se développer mais j'avance à mon rythme. S'il faut que je travaille 20h par jour, quitte à y laisser mon couple, je suis capable de le refaire. Mais là, je veux travailler à mon rythme car j'ai une tendance à ne jamais m'arrêter...J'ai l'impression de fatiguer et d'être moins perméable à tout cela.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Comme dans tout ce que j'ai fait. Pas plus, pas moins. Mes proches m'ont dit de foncer, de faire attention, mais aussi que j'allais me casser la figure. Ceux qui sont le moins proches m'ont conseillé de foncer pour mieux me casser la figure. J'ai toujours eu des gens qui ont essayé de m'encourager pour que je ne réussisse pas et que je prenne une leçon. Je me suis toujours entendu dire que je pensais tout savoir. Je ne me dis pas du tout cela. J'ai des idées et je les affirme et je n'ai aucun tabou. Je ne garde rien en moi. J'ai toujours dit les choses parfois maladroitement, mais j'ai dit les choses. Certains l'ont accepté et d'autres non mais tout cela m'a construit. A chaque chute, je me suis rendu compte que j'avais été plus fort qu'avant. J'ai plus appris de mes erreurs que de mes succès. Mais à 47 ans, je me dis tout ce parcours était immuable. Etre entrepreneur pour moi était un parcours logique car j'avais besoin d'exprimer mes idées et de les mettre en application. Aujourd'hui j'ai envie d'entreprendre dans de nouveaux secteurs comme celui de la restauration. J'aimerais avoir un petit commerce, et de faire des tapas et de rencontrer des gens. Et donc je me dis qu'à un moment je vais devoir cette nouvelle idée en œuvre. Et puis j'ai envie de voyager et quand je voyage j'ai toujours l'impression qu'à chaque coin de rue j'ai la capacité de faire des choses et d'entreprendre. Je ne dors pas beaucoup et j'ai une capacité à rester réveillé donc à beaucoup travailler. Donc je me dis que j'ai encore plein de choses à entreprendre.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Je pense que j'ai un fort caractère qui explique un peu cela. Un bon exemple remonte au moment où je suis arrivé à Bordeaux, j'avais une dizaine d'années. La maîtresse, pour nous punir, avait pris l'habitude de nous mettre au coin, de baisser nos pantalons et de nous mettre une fessée. Elle a essayé de le faire une fois avec moi et je lui ai dit qu'elle ne s'avise pas à me faire subir ce traitement sans quoi j'allais la frapper aussi. Je pense que c'est cela. En moi j'avais peut-être plus de capacité que d'autres à dire facilement non que oui quand je l'estimais nécessaire. Je crois que j'étais toujours eu tendance à remettre en cause les cadres qu'on a cherché de m'imposer. Enfant, il y avait cette volonté de remettre en cause ces cadres accompagné d'une frustration de ne pas avoir le pouvoir d'interagir sur ce cadre ou d'être décideur de cette forme de cadre. Je crois que cela m'a donné l'envie d'avancer et de monter les échelons. Et puis j'ai voulu tout essayé. Je n'ai jamais goûté aux drogues dures mais j'ai déjà goûté le cannabis et la cigarette car l'odeur me plaisait. Mais cela ne m'a rien fait. J'ai toujours eu envie d'aller voir pleins de choses, de faire des expériences. Si je vois que le danger est maîtrisable je vais aller voir cela. Je suis un peu solitaire alors je peux faire les choses seul et par moi-même. Je me sens bien partout. Je n'ai pas peur, je crois que c'est cela le point de départ. Il n'y a que dans un domaine où j'ai peur : c'est avec les femmes. Les femmes me font un peu peur.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

La première chose c'était la notion d'argent car ce n'était plus l'agent des autres mais le miens. Il a donc fallu que j'apprenne à moins relativiser l'argent. J'ai toujours eu un rapport avec l'argent assez complexe. Pour moi l'argent c'est un bout de papier. C'est un moyen d'échange mais ce n'est qu'un outil qui me permet d'avancer et d'aller vers là où je souhaite aller. Je n'ai jamais été attaché à l'argent. Je me souviens gamin pour me faire de l'argent j'achetais des préservatifs que je revendais dans la cour du lycée. Il fallait toujours une astuce pour gagner un peu d'argent. Non pas parce que j'en avais besoin mais pour arriver à mon objectif du moment il fallait gagner de l'argent. Donc quand j'étais entrepreneur j'ai découvert aussi que je dépendais des autres et qu'ils comptaient sur moi. J'ai créé cette société aussi pour mon nom de famille perdure et surtout je veux que la société perdure car elle porte mon nom et je ne veux pas que ce nom soit sali. Parfois je refuse des choses qui pourrait être lucrative car il y a mon nom et que je ne veux pas que mon nom soit associé à cela. Je ne suis pas issue d'une famille d'entrepreneurs. Mon frère est salarié de l'entreprise, ma sœur est assistante maternelle et mes parents ne l'étaient pas. Donc je pense que cela était en moi, que je devais exprimer des choses et pour cela il fallait entreprendre. Et puis je ressens les choses : bien des décisions sont prises parce que je ressens qu'il faut je la prenne à ce moment-là. Parfois, je rencontre une personne et je sens cette personne alors j'y vais et je fonce. Parfois du coup, j'ai aussi parfois une tendance à me mettre en danger. Mais je ne prends jamais une décision qui mette en jeu la pérennité de l'entreprise. J'évalue toujours quelles sont les portes de sortie. Et je ne dépense jamais l'argent des autres et donc pas non plus inutilement l'argent de l'entreprise. Après j'ai toujours accepté la défaite et je suis responsable, j'assume ce que je fais.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Non répondu.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

La première de mes motivations, c'est que je sais que je ne pourrai pas reprendre une activité de salarié. Etre entrepreneur c'est quelque chose qui est naturel pour moi mais je n'y vois pas de contrainte car on prend des coups un petit peu plus fort parfois que les personnes qui sont salariés. Parfois je me demande s'il ne serait pas plus confortable d'avoir un associé pour avoir un équilibre et pour pouvoir partager. Mais en même temps avec mon caractère je ne sais pas si cela pourrait me convenir. Je me suis associé à des personnes dans des projets sportifs mais cela n'a pas fonctionné. Pour moi ma motivation est aussi de gagner suffisamment d'argent pour pouvoir vivre et faire des choses sur le plan extra professionnel qui me donne du plaisir. Je dois manger, payer un crédit pour payer ma maison... Je me suis créé un système et pour que ce système s'alimente j'ai besoin d'argent. C'est très centré sur moi. Je suis altruiste, c'est-à-dire de faire plaisir à l'autre et donner du temps avec les autres. Je n'ai jamais pris la réussite pour moi. Je préfère parfois être dans l'ombre. J'ai des salariés mais je me dis que je n'ai pas le droit de les laisser sur le bord du chemin même si je pense qu'ils s'en fichent un peu. Mais j'ai créé quelque chose et je ne suis pas arrivé à une saturation qui m'amènerait à m'arrêter... Ma motivation, elle est innée... Je ne me l'explique pas, elle est en moi. Et puis j'aime cette liberté que l'on a à la tête de son entreprise. Ce matin j'étais fatigué et je n'avais personne à voir avant 15h. J'ai donc décidé de prolonger ma nuit. Je n'avais rien à faire si ce n'est des papiers. Avant je n'aurais jamais fait cela. Mon burn out m'a appris cela. C'est certain que si j'avais eu des choses à faire, je les aurai faites.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

C'est une TPE dans laquelle l'humain est primordial car je n'ai que deux salariés ainsi qu'une secrétaire à temps partiel mais j'ai aussi 3 sous-traitants. Je m'entends bien avec tout le monde. Le système fonctionne bien comme cela. Je ne cherche pas faire grossir la société outre mesure mais en revanche, je sais qu'il y a un point mort et que chaque jour je dois travailler pour l'atteindre. Je veux payer tout le monde et ensuite moi pour ne pas salir le nom de mon grand-père qui est décédé. Mon grand-père m'a inspiré que je n'ai vu que 4-5 fois par an mais il a été mon mentor. Il est toujours dans mon esprit. Je prépare bien les choses je crois... Tout est très cadré même si je suis très exubérant. Après je fais vraiment attention car ma plus grande difficulté c'est d'être payé. Je dois toujours faire attention à ma trésorerie. Recouvrer les paiements c'est ce qu'il y a de plus dur car j'ai écroulé ma trésorerie à cause d'impayés et de vols.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Au début elle représentait la concrétisation d'un objectif c'est-à-dire de réussir à créer quelque chose de mes mains. Partout où je suis passé j'ai réussi à créer mon petit univers. Aujourd'hui si je peux la donner à quelqu'un je le ferai si cela ne me pose pas de problème. Au début c'était mon entreprise, ma fierté. C'est mon système qui m'aide à m'épanouir, à me lever tous les matins, de prendre des décisions, de remettre en question et de vivre tout simplement.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Je lui dirais que nous irons ensemble le plus possible et qu'elle pourra compter sur moi quelle que soit la difficulté en fonction de mes capacités. Si elle se noie je ferai tout pour la sauver. Mais à un moment donné, si je suis disposé à mourir en même que toi, je vais mourir en même temps que toi, si je suis disposé à mourir avant toi, je vais mourir avant toi mais si je ne suis pas disposé à mourir avec toi alors je te sacrifierai car je n'aurais pas réussi à te sauver. La société sera une personne que j'accompagnerai jusque bout avec toute ma force. Mais si à un moment donné je sens que je donne des coups d'épée dans l'eau, je n'insisterai pas et surtout pas à impliquer d'autres personnes. Pour moi il y a toujours un lendemain même après l'échec. Mais j'aurais tout essayé pour la sauver, car je ne déteste la fatalité.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Elle me dirait que j'ai tout donné. L'entreprise c'est mon moi, tout simplement. Elle vit à mon rythme car elle est toute petite. Je suis l'élément moteur de l'entreprise. Si je m'arrête demain, tout le système s'écroule. Si j'étais à la tête d'une grosse entreprise cela serait sans doute différent. Mais à l'instant ce qui me vient naturellement.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

Je déteste donner une image de moi négative. Je n'aime pas que l'on ait une image négative de moi. J'ai un miroir dans la voiture et je suis tout le temps avec une brosse, du parfum dans la voiture, j'essaie de recoiffer. La réussite c'est de me lever le matin et de ne pas me sentir frustrer quand je me regarde dans le miroir. J'aurais l'impression d'avoir loupé quelque

chose. La réussite c'est de me dire le matin en me levant que je n'ai que 24h pour faire ce que j'ai à faire aujourd'hui. La réussite ce n'est sûrement pas l'ennui. La réussite pour moi c'est toujours avoir des idées et essayer de les mettre en œuvre. Vouloir entreprendre c'est donc un besoin d'avancer et accepter de prendre les risques pour le faire.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

J'avais expérimenté différentes fonctions dans mon métier et j'ai eu le besoin de faire les choses par moi-même et de mettre en œuvre mes idées. L'entreprise était donc une suite logique. Mais bon je n'ai eu aucun courage car je baigne dans le milieu de l'électricité et j'ai monté une entreprise d'électricité. Le seul courage c'est que je suis parti de 0. Au fond de moi, je connaissais le secteur et j'avais la prétention de me dire que j'allais y arriver. Je connaissais le secteur, j'ai créé ma société tout en étant salarié donc c'était sécurisant. Après le soir, c'était les devis, et rencontrer des personnes pour générer du business.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

Mon objectif de demain serait de créer une famille car je vis seul. J'aimerais retrouver la dynamique pour avoir des sentiments pour quelqu'un. J'ai du mal à donner pleinement mon cœur.

Sur le plan professionnel, je suis comblé. Je n'ai aucun besoin de plus. Si la société grossit, cela n'amènerait qu'une sérénité financière supplémentaire. Mais plus d'argents c'est aussi plus de dépenses. Alors est ce que j'en ai vraiment besoin ? Maintenant si je ne vis plus seul un jour, j'aurais sans doute d'autres besoins et donc je devrais redynamiser le système.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Je dis beaucoup « Je » mais je ne suis jamais seul. C'est l'entreprise, c'est tout le système qui pousse vers l'avant. Même si je trouve que de moins en moins de personnes prennent des risques : les banquiers, les fournisseurs, de moins en moins... Je travaille toujours avec les mêmes fournisseurs depuis 10 ans même si les personnes ont changé, mais je me souviens que ces entités m'ont permis de démarrer. J'ai toujours envie que ma petite action boucle le système. Ma petite entreprise est mon petit système dans un grand système et par action j'ai envie de faire avancer les choses.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

Je n'y suis jamais arrivé. Je n'ai pas d'enfants, j'ai eu une relation de 11 ans et une relation de 10 ans et les deux se sont terminées à cause de mon travail et de mon caractère. C'est sans doute un échec sur le moment. Mais je finis par me dire que je suis peut-être fait pour vivre seul. Ce qui est dur c'est de ne pas avoir d'enfants. Les choses sont peut-être tracées, peut-être que les bonnes choses que je les vivrais après et peut être ailleurs dans un autre pays. Professionnellement, je m'éclate... j'ai vu tellement de choses et j'ai encore tellement de choses à vivre. Et puis je suis boulimique de tout ce qui vient dans la journée. Je n'ai pas vraiment de frustrations et quand elles apparaissent elles ne sont que ponctuelles.

VERBATIM 3

Homme – Rénovation Bâtiment – 59 mn.

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

En tant que salarié, ma carrière a été assez courte car cela va faire 6 ans que je suis monté. J'ai commencé à travailler à l'âge de 18 ans et j'en ai 28, donc tout s'est fait rapidement. Moi j'ai débuté par un BEP électrotechnique ce qui ne m'a pas plu. Je ne souhaitais pas rester dans ce secteur. J'ai poursuivi jusqu'au Bac Pro que je n'ai pas eu. Il a fallu partir travailler... mais trouver du travail sans avoir de grands diplômes a été compliqué. Donc j'ai fait des petits travaux notamment en intérim, dans les marchés, en maçonnerie... Je me suis rendu que je ne pourrai pas des métiers aussi durs physiquement toute ma vie. Je me sentais fatigué alors que j'étais jeune. J'ai donc postulé dans pleins d'entreprises pour travailler dans le commerce, même si je n'avais pas les diplômes. Personne ne me retenait... Et puis une entreprise qui s'appelait Huit Clos qui a accepté de me prendre et dans laquelle je suis resté 3 ans. Cela m'a permis de rentrer dans un grand groupe de 2400 salariés et ils donnaient leur chance à des personnes sans diplômes et comme je n'avais pas de diplômes pour moi c'était vraiment une opportunité. Une fois que j'ai eu la chance de rentrer dans le commerce je me suis dit qu'il fallait que je m'investisse à 2000%. J'ai laissé le sport de côté, pour me consacrer à cela. J'ai vu que je m'en sortais plutôt bien. La première année, je fais un bon chiffre d'affaires donc je passe animateur des ventes. J'étais le plus jeune animateur des ventes de mon magasin. J'avais 19 ans. Et après tous les ans, ça a été pareil. Pendant les deux années suivantes, nous avons fini meilleur magasin de France avec notre équipe. Je faisais partie des 50 meilleurs vendeurs en France et j'étais tout le temps dans les meilleurs. Les opportunités dans cette entreprise par rapport à mon âge ne me permettaient plus d'avancer... Ils me proposaient de gérer des magasins. Il fallait que je déménage et on me proposait que des petits magasins ce qui ne me faisait pas trop envie. Je me sentais bien ici. Nous avons une discussion et ils m'ont dit que si je refusais ces propositions, je resterais à mon poste sans évolution. J'étais un peu déçu... et là mon directeur se fait viré et ils mettent un directeur d'agence avec lequel je ne m'entendais pas très bien... ça a été le déclic de me dire qu'il fallait que je parte. C'est à ce moment que j'ai décidé de me lancer à mon compte dans le même secteur à savoir dans la rénovation. Pour débiter, j'ai été acheté une petite voiture aux enchères, j'ai investi un petit capital de 1000 euros pour me lancer. J'en ai parlé aussi à ma famille pour murir ma décision... Mes parents m'ont rassuré en en me disant que je me loupais je pourrais toujours revenir à la maison. Et puis, la première année en 1 an et en étant tout seul j'ai réussi à faire 480 000 euros de chiffre d'affaires. Cela m'a bien lancé... Ensuite j'ai eu des contacts avec des anciens de mon ex entreprise avec lesquels nous nous sommes associés. J'ai été associé 1 an 1/2, cela m'a permis de grandir plus vite. J'ai ensuite racheté leurs parts pour être de nouveau tout seul. Je trouvais que travailler à trois c'était plus compliqué... donc j'ai préféré racheter leurs parts et repartir tout seul. Et puis aujourd'hui, je suis là, nous finissons l'année à 1 680 000 euros de CA. J'ai 15 salariés. Donc ce n'est pas mal. J'ai des personnes aussi qui ont grandi dans l'entreprise et donc j'ai envie de faire grandir l'entreprise et essayer d'avoir d'autres projets. J'aimerais acheter mon bâtiment pour y implanter mon siège social. Cela m'a permis d'être propriétaire de ma maison depuis deux ans et de faire des petites choses pour les autres. Le fait d'avoir le soutien de ma famille et de ne pas faire d'emprunt pour démarrer, c'est ça qui m'a permis de franchir le cap de me lancer. Après on a envie d'avancer et d'y aller et de faire toujours mieux.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

Première année tout seul : 480 000 euros de CA. J'ai tablé sur des clients que je connaissais déjà pour faire un peu de trésorerie. Au bout de 3 mois, j'ai pu dégager mon premier salaire. La deuxième année, je me suis associé. Nous avons alors réalisé un million d'euros de CA. Après nous avons fait 1,2 m€, puis 1,5m€ et cette année nous avons fait 1,680 m€. J'espère faire à peu près pareils dans les années qui viennent, tout du moins on espère se maintenir.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

C'est quelqu'un qui ne se pose pas beaucoup de questions et qui va foncer. Il va être capable d'avoir ses propres avis. Si j'avais écouté tout le monde, je n'aurais sans doute rien fait : « t'es trop jeune pour te lancer, t'as pas les diplômes...t'as pas ceci, t'as cela... » Il manquait toujours quelque chose. Pour moi, la principale qualité c'est de croire en ses idées. C'est d'écouter les avis des autres, mais si on croit à ses projets, qu'on travaille on doit pouvoir y arriver. Si on a envie d'entreprendre on va se donner les moyens d'y arriver.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

J'ai préféré être mon propre patron pour être autonome de mes choix et de ma vie. Je n'avais plus envie d'avoir un patron qui me dicte quoi faire. J'ai toujours eu du mal avec l'autorité. J'ai toujours aimé avoir mes idées et comprendre pourquoi je devais apprendre tel ou tel chose à l'école par exemple. Ça m'a permis d'avoir une autonomie et je peux me dire aujourd'hui que je ne dois rien à personne. Si je veux manger à la fin du mois, je le dois qu'à moi-même et c'est à moi de faire ce qu'il faut. Aujourd'hui j'ai une société qui a bien marché mais au départ je ne pensais pas me développer autant. Je pensais au départ de juste prendre mes salaires et de vivre correctement et après je me suis pris au jeu. On voit que l'on peut faire plus et mieux. Et après on se dit qu'on ne peut pourquoi pas passer un cap. Si on grandit, la rémunération que l'on peut avoir peut aussi grandir et on peut faire des choses différentes ensuite, d'avoir d'autres projets. J'ai envie de continuer et je me dis que je suis jeune et que j'ai envie de m'épanouir comme ça.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Quand j'ai vu la difficulté trouver du travail sans diplôme, et quand j'ai vu la difficulté pour qu'un patron me donne ma chance, je me suis dit que même si je n'avais pas beaucoup d'expérience, il fallait que je le fasse. J'avais confiance en mes capacités commerciales. Je me disais que soit je repartais salariés et je recommençais au bas de l'échelle alors que j'avais réussi à être cadre à 19 ans, soit je me lançais. Avant de me lancer, j'ai quand même fait deux-trois entretiens et quand j'ai vu les salaires que l'on me proposait, je me suis rendu compte que je ne gagnerai pas la même chose que dans mon poste du moment. Donc repartir de 0 : oui mais autant que cela soit pour moi. J'ai discuté avec mes proches, ma famille et ma femme, et ils m'ont encouragé. J'ai investi 3000 euros, j'ai acheté une voiture aux enchères. Ça ne demandait pas beaucoup d'investissement. Je pense que l'on peut y arriver si on a le soutien de son entourage. J'avais le soutien de mes parents et de ma femme alors que les amis étaient plus sceptiques.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Je suis issu d'un milieu modeste, mon père était ouvrier et ma mère n'a jamais travaillé. J'ai une sœur et un frère et nous avons connu la galère : un salaire pour 5 ce n'était pas tous les jours faciles. Je n'avais pas envie de connaître cela... J'ai vu mon père travailler sans cesse et tout le temps et gagner peu d'argent. Mes parents m'ont suivi car pour eux je n'avais rien à perdre et j'avais fait mes preuves dans une boîte. Ils m'ont dit que j'avais raison et qu'au pire des cas, la maison restait ouverte si besoin. Ma femme avait déjà un travail et pouvait nous aider lorsque je me suis lancé à payer notre loyer. On arrivait à bien gérer nos affaires et quand on sort d'un milieu modeste 1 euro est 1 euro. Mes amis cela a été très différent car ils me connaissent dans la vie de tous les jours mais c'est différent du travail. Dans la vie de tous les jours, j'aime bien m'amuser... Ils se demandaient si j'allais être assez sérieux et ils étaient sceptiques et cela m'a donné de la force pour réussir. J'aime bien donner tort aux gens et repartir en ayant eu raison. Je me disais que comme mes amis ne croyaient pas en moi, je devrais rien à personne. Aujourd'hui j'ai 3-4 personnes qui sont embauchées dans mon entreprise et qui au départ n'y croyaient pas. Cette année j'ai pu embaucher mon père dans l'entreprise. C'était énorme pour moi car c'était un projet que je tenais à réaliser pour lui rendre la monnaie de sa pièce. J'ai pu l'embaucher comme cadre, c'était énorme pour moi. Au moins il n'est plus ouvrier à se casser le dos. Il manage maintenant une équipe, il fait les métiers et il est heureux. C'est un autre métier pour lui. Il n'a plus les contraintes. Dans l'entreprise il y a moi et tout de suite en dessous il y a mon père. Il gère toute la partie après-vente, la planification... il ne porte plus de poids, il ne fait plus les chantiers. Il est au bureau ou en voiture. Bien évidemment je l'ai mis cadre pour que cela soit bien pour sa retraite, et je lui ai doublé son salaire. C'était mon rêve de mettre bien ses parents. Là j'ai pu le faire. Mon père il s'investit à 100% dans la boîte. Ça me fait vraiment plaisir d'avoir pu le faire car je pense que physiquement de continuer travailler à l'extérieur, à certain âge, c'est sans quand même très dur. Je voyais qu'il commençait à avoir des problèmes à l'épaule... Je sais qu'il galère un peu car c'est un nouveau métier mais on l'aide et ça va de mieux en mieux. Je suis content de travailler avec lui et lui avec moi.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Le fait de voir mes parents galérer financièrement... Je n'étais pas attiré par l'école non plus. J'ai fait sport étude foot... je voulais en faire mon métier, les blessures et le fait qui avait meilleur que moi, ne m'ont pas permis de percer. Après je me suis dit qu'il fallait que j'arrive à me débrouiller. Et puis j'avais un oncle qui était commercial dans les voitures et quand je l'écoutais parler, ça me faisait un peu rêver. Dans la famille de ma mère, ce sont des immigrés espagnols, ils sont arrivés sans rien et ils se sont faits tout seul. Il était parti dans une grande entreprise et il a été meilleur vendeur. Pour moi c'était le Cristiano Ronaldo de la vente. Je voyais la maison qui l'avait réussi à se payer et je sais qu'il est parti de rien. Cela m'a motivé à aller dans le commerce. Sauf que lui il avait fait une école de commerce dans l'automobile donc il avait pu rentrer dans la branche facilement. Moi à chaque fois que je postulais dans ce secteur cela ne se faisait pas. Tous les milieux dans lesquels j'ai postulé à des postes commerciaux je n'étais pas retenu sauf dans l'entreprise huit clos. Au final, c'était la seule personne proche que je connaissais qui était dans le commerce et je crois que cela m'a donné envie. Pour moi c'était un exemple.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Je regardais des émissions à la TV où l'on voyait des personnes qui disaient qu'elles étaient parties de rien et qui montraient à quoi elles étaient arrivées. Après je ne m'attendais pas à cela. Je voulais être seul, faire mes ventes et travailler avec un ami qui s'était monté en autoentreprise pour réaliser les chantiers. Je lui donnais les chantiers, je m'occupais du commercial, on partageait et puis au fil du temps, je me suis pris au jeu. Coup du sort, la boîte dans laquelle j'avais été salarié a fermé alors qu'ils avaient 25 ans et 170 magasins en France. Je me suis dit qu'il y avait une place à prendre car ils avaient le monopole dans la région. Il y a deux trois anciens qui se sont montés et nous sommes devenus concurrents. Comme quand nous étions salariés ça m'a donné envie de faire mieux qu'eux et le jeu a été là ensuite. Il fallait montrer que j'étais encore meilleur qu'eux.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Ça a été la comptabilité, les lois et l'organisation. Ça a été les plus gros points qui m'ont souvent empêché de dormir car quand nous commençons à avoir des courriers, des papiers, il faut s'organiser. Au début je travaillais de chez moi donc je n'avais pas de bureau et c'est très compliqué pour s'organiser de chez soi. Donc j'ai pris un petit bureau pour faire la part des choses entre le bureau et la maison. Là j'ai commencé à prendre conscience que c'était très important de garder tous les papiers, toutes les factures et de bien tout classer. J'ai eu la chance de tomber sur une comptable très disponible, car j'appelais tous les jours, je passais la voir presque tous les jours, car je ne comprenais pas les papiers, les termes... Elle m'a présenté une avocate qui a été pareil, pédagogue, sympa et à l'écoute. Ils m'ont très bien conseillé sur la marche à suivre. Quand j'étais commercial je faisais ma vente et je ne m'occupais plus de rien. Là je devais tout faire : vendre, métrier le client, passer la commande, gérer la livraison, trouver le poseur, gérer des conditions générales de ventes dans les règles de l'art, déclarer ce qu'il y avait à déclarer, payer la TVA... c'était plein de choses que je ne connaissais pas. J'ai mis vraiment 1 an pour comprendre tout cela. Les conseils ont été là et je travaille encore aujourd'hui avec eux. J'allais les voir de nombreuses fois sans qu'il me fasse payer au début... Je sais que leur temps est précieux et je sais que j'ai eu de la chance d'être avec des gens comme cela. C'est quelque chose que je n'oublie pas, ils m'ont aidé et ils ont cru en moi dès le départ.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

Je voulais trouver une porte de sortie qui me permettrait d'être bien. Au départ, la motivation ça a été l'argent. Si je devenais sportif professionnel, j'aurais touché des bons salaires. Si je me suis tourné vers le commerce ensuite, c'est parce que nous étions payés à ce que nous valions. Le fait d'entreprendre cela a été pareil. Quand j'ai été commercial, j'ai pris goût à des salaires que je voulais continuer à percevoir. Je voyais ce que je gagnais comme commercial et pour moi c'était logique que si je devenais mon propre patron, j'allais gagner plus. Au départ, ce n'est pas le cas, mais avec le temps... J'avais l'objectif de devenir propriétaire de ma maison assez jeune et lorsque nous arrivons avec des bons bilans dans les banques, ça facilite grandement les choses. Donc ça m'a permis de faire construire et à avoir un cadre de vie confortable mais aussi gérer son temps : c'était mes principales motivations.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

C'est une entreprise dynamique, jeune. Je pense que j'ai passé le plus dur mais en même je pense que je suis à 40% de ce que je peux faire et de ce que je peux exploiter. Je pense que je peux l'amener encore plus loin. Il y a beaucoup de jeunes dans l'entreprise. La moyenne de l'âge dans l'entreprise, l'année dernière était de 24,5 ans. En fait, je ne connaissais pas la moyenne d'âge de mes salariés, mais lorsque sont apparus les mutuelles obligatoires, j'ai été obligé de le faire. J'ai vieilli l'équipe en embauchant mon père et un ami à lui. Tout le monde tourne entre 30 et 35 ans maintenant. J'ai pas mal de jeunes en alternance. Moi, je considère mon entreprise comme un bon tremplin pour des jeunes et pourquoi pas qui permet de faire une bonne carrière. J'ai un de mes salariés qui est là depuis le début et aujourd'hui c'est mon directeur d'agence. Je privilégie la promotion interne basée sur les résultats, un peu comme j'ai évolué dans mon parcours. Si un jeune de 19 ans est meilleur qu'une personne de 30 ans, il évoluera plus vite. C'est les principales caractéristiques de l'entreprise.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

C'est 90% de ma vie. Je passe mon temps au téléphone, je passe mon temps dans l'entreprise. J'ai des salariés maintenant. Je suis le premier au bureau et le dernier à partir. Je veux montrer que je suis là. Je ne passe mes journées au golf. Je pense que s'ils me voient me donner, ça leur donne l'envie aussi de se donner. Ils voient qu'ils ont un patron jeune et qu'ils peuvent y arriver. J'essaie d'être exemplaire. Maintenant que j'ai des personnes sur qui m'appuyer, je profite un peu plus. J'ai pu reprendre mes entraînements de foot à un petit niveau, j'ai pu avoir une petite fille qui a 9 mois. Ça me donne le temps de la voir et de m'en occuper. Et maintenant, ma fille est ma motivation. J'aimerais, comme moi j'ai été fier de mes parents, qu'elle soit aussi fière de moi. J'espère que je lui donnerai le goût du travail. Je la verrai, pourquoi pas, prendre ma relève de cette entreprise ou d'autres que je créerai plus tard. Je ne veux pas qu'elle manque de quoi que ce soit. On travaille pour soi au départ mais depuis que je suis devenu père, je travaille aussi pour l'avenir de ma fille. Je peux lui laisser des belles choses entre les mains plus tard.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

J'aimerais lui dire de rester comme elle est. Je pense que c'est une entreprise avec des valeurs et de ne pas croire que tout est acquis. Tout ce que nous avons acquis peut se perdre très rapidement. Il faut garder la tête sur les épaules. Si c'était un ami, je lui dirai : « je suis encore meilleur que toi, essaies de faire mieux ».

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Je pense qu'elle me dirait de plus déléguer et qu'elle m'a assez vu. Elle me dirait qu'on se voit trop. J'ai peur des fois que mon discours me passe notamment auprès des personnes qui sont là depuis le début. Elle me dirait que j'ai fait beaucoup de choses pour elle et que je dois faire un peu de choses pour moi. Elle me dirait de la laisser un peu tranquille et de faire confiance aux gens qui sont autour de moi. Ce n'est pas simple de déléguer quand c'est votre bébé. C'est mon bébé. En fait, on apprend à déléguer mais on contrôle toujours derrière. On est quand même dedans.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

La réussite c'est se sentir dans sa peau, droit dans ses baskets et pouvoir se regarder dans une glace. La réussite passe par là. J'ai du respect pour les gens, pour mes salariés, et quand je prends mes décisions, je pense toujours à mes salariés. Je me demande toujours si c'est la bonne décision pour mes salariés. C'est important de voir mes salariés bien, heureux de venir au travail et qui eux aussi mettent à l'abris leur famille, qui eux aussi profitent de l'argent qu'ils gagnent. Pour moi, ma plus grande réussite, elle est là aussi, d'avoir créé des emplois, de voir des gens qui vivent grâce à l'entreprise, de voir des carrières qui se dessinent, et moi de pouvoir me regarder dans la glace. Certains chefs d'entreprise vendraient leur mère, moi je ne vendrai jamais ma mère. Je ne suis pas prêt à tout.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

Au départ c'était de me prendre un salaire correct tous les mois. Il fallait vivre. Il fallait passer le cap des 3 ans comme on m'avait dit. Donc l'objectif c'était cela, travailler beaucoup, faire de la trésorerie. J'ai su vivre avec 500 -1000 euros par le passé, alors je me disais que je devais juste prendre ce dont j'avais besoin et pas plus pour ne pas fragiliser l'entreprise. Et puis je souhaitais être libre.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

A titre personnel, c'est d'essayer de mettre mes proches, mes parents, ma soeur à l'abris du besoin. D'ailleurs ma sœur va devenir aussi chef d'entreprise, je crois que mon aventure lui a donné envie aussi. Elle va monter un restaurant. Donc l'objectif c'est d'être un exemple pour ma petite sœur et mon petit frère. C'est aussi voir grandir ma fille.

Au niveau professionnel, je cherche à acheter mon local et être propriétaire de mon bâtiment. J'ai envie de créer un environnement dans lequel mes salariés se sentent bien un peu comme Google. Je voudrais créer une salle de sport, un restaurant d'entreprise et quelque chose qui donnent en envie de rester dans l'entreprise. Je voudrais former les meilleurs commerciaux et qu'ils soient dans mon entreprise et pas ailleurs. Je voudrais créer de nouveaux emplois. Et après je voudrais dans le futur acheter un bâtiment pour monter un complexe avec mon entreprise et d'autres activités à côté.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Le fait d'avoir une entreprise qui est solide et reconnue par certains comme les fournisseurs et les banques et des personnes sérieuses qui se rendent que nous avons développé quasiment 2 millions d'euros de CA en 5 ans, ça me permet d'avoir le projet de monter d'autres entreprises. Quand je parle à mon banquier c'est bien différent que quand j'étais intérimaire il y a 10 ans. Le banquier ne me regarde plus de la même façon. C'est même lui qui me pousse à entreprendre. J'ai besoin d'avoir d'autres buts et d'autres projets et mon plaisir il est là maintenant.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

Ça c'est le plus dur. Je pars tôt le matin et je rentre tard le soir. Je fais du foot en plus. Je m'aperçois que c'est difficile et j'ai envie de voir ma fille. C'est le plus dur. On n'était pas prêt à ça... ça permet à ma femme de ne pas travailler mais elle veut reprendre le travail. J'ai la chance d'être soutenu et de rentrer à la maison tous les soirs. J'essaie de me dégager plus de temps pour ma fille. Je sais que je n'ai pas été là souvent pendant 4 ans et maintenant j'ai envie de passer un peu de temps en famille. Même quand on est en famille, on est entrepreneur H 24 car on y pense... On pense tout le temps à l'entreprise que ça marche ou pas.

VERBATIM 4

Hommes – Conseils aux entreprises – 44 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

Ma carrière commence par le paysage dans lequel je suis né et un monde ouvrier agricole puis j'ai été nourri au sein de la Société Générale puisque mon père été directeur d'agence puis directeur de groupe. Je suis rentré la Société Générale et au sein du réseau j'étais au contact des PME tel que je le voulais. Je suis passé par des postes d'expert en financements spécialisés. Je suis ensuite devenu DAF d'une société pour laquelle j'ai levé des fonds puis j'ai créé plusieurs sociétés pour lesquelles j'ai levé des fonds en haut bilan puis en bas bilan. J'ai déposé et j'ai enfin crée ce que je voulais.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

Il est parallèle à ma renaissance c'est-à-dire que j'ai fait fit de ce que j'avais appris pour me recentrer sur moi et pour créer ce que je voulais créer. Je suis parti de moi et m'en appuyant sur ce que je voulais faire, sur des gens qui m'ont fait confiance, et petit à petit j'ai développé ce que je voulais développer. Il s'agit d'une structure qui accompagnent des créateurs en les aidant sur 3 plans : valider sens, apporter de l'essence et faire en sorte que l'équipe comprenne le sens dans lequel le dirigeant souhaite aller.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

Un entrepreneur c'est quelqu'un qui a besoin de liberté d'abord. Il veut pouvoir entreprendre comme il le souhaite et ne pas aider dans un carcan. Pour ma part j'avais des choses qui me gênait dans tout ce que j'ai fait auparavant. Ce qui me gênait à la Société Générale par exemple c'était la culture risque et la vision qu'avez le banquier de l'entrepreneur. Ça, ça me je me gênais beaucoup. Après je me suis associé mais on est en associé, j'étais contraint je comptais sur l'autre. Associé à 50 / 50 ce n'est pas bon non plus. Ça va dire qu'il n'y avait pas la liberté mais c'est aussi le désir de pouvoir faire les choses sans avoir à se justifier vis-à-vis d'un associé. Être associé ce n'est pas la liberté c'est autre chose. En fait je rêvais d'autonomie. Le but ultime est de s'épanouir. J'avais envie de le créer librement, en autonomie et de m'épanouir.

Un entrepreneur cherche à construire son propre cadre pour s'épanouir.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

On entreprend pour être soi. On a une petite lumière qu'il faut faire grossir. Il faut la vivre. Alors tout le monde n'est pas entrepreneur ou chef d'entreprise. Mais l'entrepreneur cherche à vivre ce qu'il l'est, c'est-à-dire accepter la discipline dans laquelle tu es bon pour pouvoir t'épanouir et à être ce que tu es.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Il y a des gens qui m'ont marqué. Il y a plusieurs choses. Il y a des années 80 qui étaient les années fric, avec quelqu'un comme Tapie qui m'a donné envie d'y aller parce que c'était un mec qui sortait de nulle part et qui racheter Manufrance. Même si aujourd'hui je sais comment il a fait ce qu'il a fait etc... il n'empêche qu'il faisait partie de ces gens qui osait et

qui m'ont inspiré. Ensuite pour sortir sa condition il faut avoir de l'argent et avoir d'argent c'est entreprendre.

Il est aussi contexte familial. J'ai vu mon père travailler avec des entrepreneurs. Mais ce qui m'a réellement décidé c'est quand j'étais entrepreneur. J'ai toujours vécu grâce à la Société Générale. Enfant j'ai toujours vécu dans les appartements au-dessus de l'agence dans laquelle mon père travaillait. J'ai travaillé depuis 14 ans la société générale. Le premier truc qu'après mes études c'était de sortir de la Société Générale. J'y suis sorti en devenant DAF et actionnaire minoritaire, et ça n'a pas marché. Je me suis de nouveau retrouvé à la Société Générale. Et là j'en pouvais plus. Donc je rêve de me retrouver dans une situation qui me permette de créer ma boîte. Donc j'ai levé des fonds mais je n'étais pas l'actionnaire principal, et ça n'a pas marché non plus. Puis j'ai créé une boîte à 50/50 mais ça n'a pas marché non plus. Je n'osais pas dire les choses clairement à mon associé. C'est à l'issue de ce dépôt de bilan j'ai assumé plus que je ne l'aurais dû et que j'étais dos mur que j'ai pu créer ma boîte. C'était soit ça, soit le suicide. Il fallait que je le fasse.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Je suis très étonné par ça. Quand j'étais décidé j'ai demandé à personne alors que précédemment je demandais toujours l'avis tout le monde. C'était une décision qui venait du cœur. Quand j'expliqué ce que je voulais faire, on m'a dit j'étais taré. Ils ont mis du temps à comprendre je pense qu'il a fallu un an. En fait c'était uniquement ma décision, et je me suis jeté dans le vide.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Clairement le manque de reconnaissance. J'étais un enfant incompris par tout le monde. En premier lieu, je n'étais pas compris par mes parents, mes proches, mes amis enfin des amis j'en ai pas beaucoup. Il n'y avait que ma grand-mère qui me donner beaucoup d'amour. Mais ma grand-mère n'aimait pas trop les entrepreneurs. Elle avait l'image de personnes qui profitent des autres. Il a donc fallu que j'accepte d'être moi et de faire ma vie. Et puis tout petit on ne me comprend pas, et tant pis. Au départ, entreprendre c'est la réponse à une souffrance. C'est le fait de ne pas avoir été compris qui m'a sans doute donné l'envie de faire des choses pour moi.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Je partais déjà d'un acquis, c'est-à-dire que je me suis appuyé sur le fonds de commerce que j'avais créé précédemment pour développer une nouvelle structure. J'ai donc aidé voir des entrepreneurs qui m'ont fait confiance qui ont rapidement compris ce que je voulais faire et qui sont devenus mes premiers clients. Ce qui est marrant c'est qu'ils ont compris alors que j'étais pas du tout cœur avec moi-même. Je crois que ma démarche les a touchés. Certains m'ont dit j'ai besoin de toi et il me fait confiance, d'autres m'ont dit encore que c'était beau ce que j'écrivais et ils ont voulu que nous travaillions ensemble. Aujourd'hui je peux l'expliquer avant je ne le pouvais pas. En fait ce qui se passe et que j'ai beaucoup écouté, et j'ai adopté des solutions qui n'était pas les miennes et qui n'ont pas fonctionné. Là j'étais au mur, il fallait que je sois moi. Sinon j'allais repartir en arrière. Donc j'ai sauté dans le vide et je me suis aperçu que je savais voler. Donc entreprendre c'est sauter dans le vide. Pour sauter dans le vide il ne faut pas de filés et là quand tu sautes tu es dans la vraie vie.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Il a fallu m'apprendre la solitude. Il a fallu que je prenne tout un tas de choses qui concerne la technique financière, l'humain et puis aussi le commercial. Mais mon parcours m'avez permis d'apprendre beaucoup de choses sur ces points. Il a aussi fallu que je me comprenne mieux et donc que je travaille sur moi. Et Il a fallu que je revienne sur les règles de la vie. Donc en synthèse de tel que j'apprenne des techniques, l'humain, mais aussi que j'apprenne à mieux me connaître. Si je n'avais pas appris les règles de la vie je ne pourrai pas faire ce que je fais. Pendant 20 ans je n'ai pas respecté les règles de la vie, c'est-à-dire qui fallait travailler pour faire de l'argent. Mais c'est par la conception c'est pas la vie. Il faut accepter le rythme des gens et le rythme de la vie. Il faut prendre conscience il faut que les gens prennent conscience etc... Tout mon parcours, toutes les embûches que j'ai rencontré, étaient destinées à me faire prendre conscience. Et ça ne se passait pas bien parce que j'ai pas voulu comprendre les règles.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

Les motivations c'est la liberté, l'autonomie, et l'épanouissements.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

C'est un trait d'union entre conscients et inconscients du chef d'entreprise, c'est un trait d'union entre l'entreprise et ses financés, et c'est un trait d'union entre les clients et l'équipe.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

C'est ma fille. (Le répondant fond en larme). En fait c'est d'une création et dans la vie c'est la femme qui portent la création et dans qui court toute sa vie après. En plus moi j'ai quatre fils. J'ai toujours voulu une fille donc c'est mon entreprise. Et en plus, les femmes que j'aime dans ma vie je les lie à mon entreprise, même si elles ne sont pas visibles. Cette entreprise c'est ma fille et donc je ne veux pas la perdre. Je ne veux pas qu'elle se marie avec n'importe qui.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

(Le répondant continue de pleurer). Je ne t'abandonnerai pas.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Je crois en toi.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

Laisser une trace qui aide l'autre à grandir. La réussite passe par le matériel. J'aurais réussi quand j'aurai une grande maison à la campagne pour réunir ma famille mes amis et tous mes intimes, pour partager. Mais la plus grande réussite, c'est de laisser une trace pour aider à grandir : c'est par exemple, avoir des œuvres d'art, avoir un musée, avoir écrit des bouquins... c'est d'être inspirant et d'avoir des chefs d'entreprise qui disent j'en suis là parce que j'ai été aidé par cette entreprise. Forcément ça passe par l'argent mais ce n'est pas un but c'est une conséquence. L'argent est un moyen.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

Le premier objectif c'était de bouffer, il fallait que je trouve des clients et il fallait que je me prouve que ce que j'avais en tête marchait. Parce que j'ai créé cette entreprise intuitivement et qu'il fallait que je me prouve que mon intuition était la bonne. Je suis toujours dans cet état d'esprit aujourd'hui. J'ai testé, ça fonctionne mais maintenant je veux que ça fonctionne à grande échelle tout du moins sur la grande région Aquitaine.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

C'est une référence dans le sud-ouest sur mon domaine d'activité. La meilleure des récompenses c'est quand les financiers sont rassurés que mon entreprise accompagne leurs clients. C'est très important pour moi.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Déjà il me nourrit, j'ai un toit et il me permet de projeter à titre privé. Il permet de travailler en toute liberté et de me réaliser dans ce que je fais. L'entreprise c'est un véhicule.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

De mieux en mieux en fait. Ce n'était pas le cas, il y a encore quelques années. J'arrive à compartimenter. Ma semaine est séquencée. En accord avec ma compagne, il y a un temps pour chaque chose. Je commence ma semaine le dimanche soir pour préparer ma semaine. Il y a une montée en pression petit à petit dans la nuit du dimanche au lundi. Le lundi, mardi, mercredi, jeudi je n'ai pas d'horaires. Je coupe tout le samedi à 13h pour me consacrer à ma famille ainsi que le lundi soir. Il y a donc une période pour chaque chose. Mon objectif c'est d'un jour d'être à la campagne du vendredi au lundi matin.

VERBATIM 5

Hommes – Cave à Vins – durée 54 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

Tout démarre par hasard. J'ai commencé mes études par un BTS commerce international et par hasard j'ai réalisé des stages dans le domaine des spiritueux. Il se trouve que j'ai vraiment adoré ce milieu. J'ai réalisé un stage en Angleterre lors duquel j'ai travaillé dans une boutique, qui ressemble à la mienne aujourd'hui, et qui vendait du vin et des spiritueux. A la suite j'ai suivi des modules supplémentaires dans mes études qui me permettaient de me spécialiser dans le domaine des vins et spiritueux. J'ai donc appris à découvrir le vin à 18-19 ans. Pour avoir une cohérence dans le CV j'ai suivi des stages de plus en plus poussés. J'ai donc commencé ma carrière comme commercial puis je suis devenu responsable de zone export et j'ai eu aussi des postes administratifs. C'est bien aussi d'avoir des expériences du côté de la production des produits. J'ai donc travaillé pour un producteur d'apéritifs à base de vin sur la zone de Saint-Émilion. Le problème c'est que je n'avais plus la faire avec clientèle. Je suis donc revenu sur une activité de caviste qui me permet d'avoir un contact avec le produit et un contact avec la clientèle. C'est ainsi que j'ai créé ma propre boutique de vente de vins et spiritueux.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

J'ai racheté le fonds de commerce il y a huit ans sur une opportunité. Dans mon précédent travail, je parle régulièrement à mon patron de racheter une cave pour revenir sur Bordeaux car l'entreprise qui m'employait se situait sur le Libournais. Par relation professionnelle, j'ai appris que cette cave était en vente et j'ai décidé de la racheter. Ça correspond bien ce que je voulais en faire, car j'ai acheté ça une misère, il n'y avait absolument rien dans le magasin, aucun Rhum, aucun whisky, ça faisait vraiment boui-boui. Il y avait l'opportunité et je sentais bien qu'on pouvait faire quelque chose avec cette boutique. J'ai donc créé une gamme à proposer aux clients en fonction de leurs retours et de mes découvertes. La clientèle est tellement curieuse que cela m'a fait évoluer. Cela m'a permis régulièrement de créer des gammes composées de plusieurs pôles : vins, bières, spiritueux, rhums, whiskys... Il a fallu contenter la demande. J'évolue en fonction de ma clientèle et j'ai presque l'impression que tout va dans même sens. Ce n'est pas moi qui force des choses mais c'est aussi la clientèle qui m'amène sur des pistes que je n'avais pas envisagées. C'est vraiment quelque chose que j'aime. Il y a aussi des contraintes puisque nous sommes passés deux 2000 € De stock quand j'ai repris à plus de 30 000 euros aujourd'hui. L'intérêt c'est aussi de s'éclater dans boulot en se faisant plaisir car moi aussi je découvre des produits grâce à ma clientèle. Par exemple je ne connaissais pas du tout le whisky et maintenant je suis plutôt connaisseur. J'aime vraiment les produits que je vends. J'aime bien aussi faire découvrir de nouveaux produits à ma clientèle.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

C'est certainement quelqu'un qui veut trouver une solution pour s'épanouir et pour trouver un but aussi à sa vie. Un entrepreneur a le choix de développer son activité dans ce qui veut vraiment faire. Le salariat peut être un peu contraint et n'est généralement pas une vocation. Si on devient entrepreneur dans un secteur, c'est que j'imagine, on a eu un déclic pour faire ça. Sinon c'est juste une opportunité, et moi ce n'est pas ce qui me guide. J'avais juste envie de faire quelque chose qui me plaît dans un secteur dans lequel je pourrai m'épanouir et aussi en fonction de mes compétences.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

C'est toujours ce qu'on se demande parce que chaque fois ce que je dis, c'est que je ne serai jamais plus entrepreneur. Et puis finalement, on y replonge. Je pense que c'est lié à la personnalité, à mon envie de vouloir gérer quelque chose qui me ressemble, de répondre à son but. Il faut que je reconnaisse que je n'ai pas supporté mes périodes de salariat et la docilité relative donc il fallait que je fasse preuve. Je n'accepte pas forcément les politiques d'entreprise menées par un employeur qui m'emploie. À chaque fois ça s'est plutôt mal passé parce qu'au bout d'un moment ça devient trop contraignant pour moi et finalement trop contraire à ma psychologie. Je me sentais à l'étroit, frustré de ne pas pouvoir prendre initiative ou que mes idées ne soient pas retenues. Le problème c'est que je voulais gérer les choses par moi-même et mes patrons ne l'entendaient pas ainsi. Ma vision des choses et mon autonomie m'empêche de rentrer dans des carcans. Si la manière de réaliser une tâche me paraît débile, j'ai du mal à la faire quand même. Donc je suis plus heureux en tant qu'entrepreneur. Je souhaite développer de nouveaux projets en ayant un esprit plus global et en alliant l'activité de caviste avec l'activité de restauration par exemple. J'ai maintenant envie de développer de nouveaux projets qui me permettront d'avoir une vision plus large global de mon métier.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Tout d'abord je voulais faire quelque chose de global. J'ai donc pu créer avec mon ex patron une marque qui n'existait pas pour l'apéritif. J'avais envie de m'investir dans un projet avec une idée qui a priori pouvait être sympa. Mais j'étais encore salarié. Je n'avais pas de repères et donc j'ai repris une activité qui me permettait de savoir à peu près ce que ça aller donner. En fait j'avais réellement envie d'exercer ce métier de caviste. J'avais été salarié précédemment et maintenant c'était mon envie de revenir sur un commerce plus classique qui me permette de mettre en lien de bons produits avec une clientèle. J'avais envie de faire la boutique à mon image en proposant des produits que j'aurais aimé trouver en tant que client. En fait au départ, tout démarre par une envie.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

C'est très compliqué de répondre à cette question car je pense je suis tellement têtu et obstiné que je n'aurai pris en compte aucun avis de mes proches. J'avais envie de décider par moi-même. Tout est parti moi et je n'ai pas ressenti le besoin d'aller chercher une validation auprès des autres. En plus je me suis complètement financé seul donc je n'avais de compte à rendre à personne. C'était mon choix et ma décision et personne ne m'a influencé dans mon entourage.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Quand j'étais petit j'avais un côté très introverti et un père très dominateur. Mon père était à son compte mais je ne pense pas que cela m'a influencé dans mon choix d'entreprendre. Peut-être que si en fait. J'ai eu l'envie de faire bouger les choses pour combattre mon côté introverti.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Mon parcours professionnel m'a permis de développer des compétences pour exercer mon métier. Sur le plan économique j'avais des économies qui me permettait de reprendre mon affaire. Mon réseau professionnel a aussi joué son rôle car j'ai trouvé cette affaire reprendre grâce un vigneron que je connaissais et qui m'avez parlé de la vente de cette boutique.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Au départ il m'a fallu développer des compétences en économie et en gestion. Ensuite j'ai découvert qu'il fallait beaucoup de ténacité et d'aptitudes à gérer l'isolement. On ne peut pas parler des difficultés qu'on rencontre à ses proches. Je ne peux pas parler de l'entreprise à ma femme par exemple qui est salariée et qui ne comprend pas toujours les difficultés que je rencontre. Donc il faut être apte à l'autonomie et on apprend aussi a dépassé les réponses négatives, quelque part on apprend à être têtu. En fait je n'aime pas qu'on me disait non et je m'aperçois que bien souvent je finis par obtenir ce que je veux.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

Ma principale motivation consiste à me prouver que je peux y arriver et que je peux mettre en place des projets qui fonctionnent. Ensuite je recherche l'indépendance et l'autonomie. Comme je vous disais j'ai besoin de travailler comme je l'entends.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

Humble mais efficace. Humble parce que je fais avec les moyens du bord et efficace car je pense que je mets toute mon énergie a bien sélectionné mes produits et a proposé de bon prix à mes clients. Je crois que je propose une offre sympa.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Je vois un point positif et un poil négatif. Le point positif c'est que je m'éclate ton boulot et que je connais bien ma clientèle et les habitants qui vivent à proximité de la boutique. Je suis bien inséré dans le tissu local. Ce n'est pas forcément la reconnaissance que je cherchais mais ça aide et ça simplifie les relations. En plus, je viens de de proximité de la boutique ceux qui m'aide d'autant plus à connaître les riverains. Cela m'a permis de me faire beaucoup d'amis. Le côté relationnel de ce travail est vraiment sympa. Le côté négatif c'est que cette entreprise amène son lot de tracas. Je pense tout le temps à entreprise et ça joue énormément sur ma vie familiale. J'ai souvent du mal à dormir et les nuits sont agitées. Il faut que je trouve le moyen de faire exister la boîte pendant de temps qui lui est imparti.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Je pourrais presque prendre pour exemple ma fille de 16 ans. Mon entreprise c'est une jeune demoiselle en devenir qui cherche son destin. Je pense que je lui dirais comme ma fille : il faut encore s'améliorer, travailler dur et peut-être qu'ensuite tu pourras choisir des bonnes choses pour ta vie. Mon entreprise en fait, c'est comme un adolescent. Elle bouge beaucoup et il faut encore qu'elle mûrisse. Une entreprise, mon entreprise c'est un peu un bébé, un enfant.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Fais-moi évoluer plus vite et aide-moi. Je dois tout mettre en œuvre et tout lui apporter pour son développement. Je suis aussi acteur et c'est à moi que reviens la responsabilité de lui apporter ce dont elle a besoin.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

Être fier de ce qu'on a pu faire, ce qui sous-entend d'avoir réglé l'ensemble des difficultés liées à l'entreprise. La réussite pour moi, c'est d'avoir atteint un point qui nous permette de rentrer à la maison on est en étant beaucoup plus serein. La réussite c'est la sérénité, pour moi. Ce n'est absolument pas en premier lieu, l'aspect financier. Ce que je veux, c'est de mettre en sécurité toute la famille et de pérenniser l'entreprise. Mon moteur, c'est la pérennité d'entreprise.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

C'était de faire, de ma passion mon métier. Je voulais rentrer rapidement dans un train-train dans lequel l'entreprise tourne rapidement par elle-même.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

C'est atteindre un certain seuil, pour atteindre cette tranquillité, cette sérénité. J'ai envie que l'entreprise tourne de façon efficace, sans être obligé sans cesse de tirer sur la corde et de construire tout le temps de nouveaux projets. J'ai besoin d'être un peu plus à l'aise sur le plan familial et pour cela il faut que l'entreprise tourne. Je voudrais avoir moins de tracas. Il arrive parfois, qu'on se fasse du mal physiquement lorsque l'on est entrepreneur. C'est juste un état d'esprit sur le moment, mais on ressent au fil des années le stress accumulé et la fatigue. C'est la raison pour laquelle je cherche aujourd'hui plus de sérénité.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Sans avoir d'aversion pour ma boîte parce que c'est mon bébé, cette entreprise ne me permet pas encore d'atteindre mes objectifs de sérénité. Au contraire, elle génère du stress et des tracasseries. Je n'ai pas dans mes objectifs et donc il y a une distorsion entre ce que j'ai et mes objectifs. Il faut maintenant que tout se passe bien entre la boîte et moi. Un entrepreneur est toujours tendu vers l'avenir. Il faut aussi que j'apprenne à apprécier le chemin parcouru. C'est un peu paradoxal, je recherche la sérénité alors que je suis tout autant tendue vers l'avenir et vers de nouveaux projets. Alors maintenant, savoir si ce sont les opportunités qui se sont présentées à moi ou si c'est moi qui les ai provoquées, je ne sais pas. En fait je suis en train de m'apercevoir en vous parlant, que je ne souhaite pas le train-train mais que j'ai envie d'avancer continuellement. Je veux monter de nouveaux projets pour m'éclater, voir ce qui marche et ce qui ne marche pas, et continuer d'avancer. Sans doute que ce projet entrepreneurial, m'offre la possibilité de continuer alors me projeter dans l'avenir. Quand on a fait le tour d'un truc, il faut voir autre chose. Je crois que cela explique tout mon parcours professionnel. Je ne tiens pas en place. J'ai besoin d'avancer et d'évoluer.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

Eh bien c'est usant. C'est usant, parce que ma vie commence très tôt le matin car si je veux voir mes enfants, il faut que je me lève tôt. Le soir, je ne sais jamais à quelle heure je vais pouvoir rentrer à la maison. C'est donc moi qui les gère matin. Et après, c'est parti pour une longue journée plus ou moins excitante avec beaucoup de corvées administratives. Du coup c'est épuisant, mais il faut que je sois sur tous les fronts. Je n'ai pas envie de passer à côté la famille, et j'ai la chance d'avoir une femme qui me soutient dans toutes les difficultés de l'entreprise et de la vie.

VERBATIM 6

Homme - Restauration – durée 58 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

Au départ je voulais faire médecine, puis mon grand-père a eu un cancer et ça m'a refroidi de tout ce qui est blouses blanches et hôpitaux. Donc avec mon amoureuse de l'époque on s'est inscrit à la faculté d'économie et de gestion. J'ai commencé mon cursus, sans savoir ce que je voulais faire. En troisième année, j'ai fait un exposé lors duquel on m'a demandé si j'avais déjà pensé devenir professeur. Après ça, je suis parti en Allemagne pour ma première année Master. En Allemagne, j'ai voulu m'inscrire en Master entrepreneuriat à Bordeaux. La secrétaire m'a répondu que ce n'était pas possible car il fallait avoir obligatoirement suivi le Master 1 à Bordeaux. Du coup, j'ai postulé en Master recherche à Bordeaux et j'étais pris. J'avais la pression dans ma famille, car beaucoup de personnes de ma famille ont des doctorats. Ce Master recherche a été une catastrophe. J'ai beaucoup travaillé, je suis sorti major de promotion et je n'ai pas obtenu le financement pour poursuivre en thèse. J'ai commencé ma thèse sans financement. Mon père a commencé avoir des problèmes de santé et nous nous posions la question de savoir ce qu'allait devenir son entreprise. Son entreprise, un restaurant, été très mal noté sur Internet, dans un état de délabrement important. Mon père est très doué pour diminuer les coûts mais pas pour monter les recettes. Donc l'entreprise n'était plus viable. Mon frère l'époque voulait changer de voie. Il nous annonce qu'il veut lancer sa boîte et je lui conseille de reprendre l'affaire familiale. Nous avons décidé de reprendre ensemble le restaurant familial pour le booster. Au départ nous avons l'idée de le remonter pour le revendre ensuite afin que mon frère dispose d'un capital de départ pour lancer son affaire. Ça été plusieurs années difficiles, car mon frère est entré dans la restauration sans aimer ça. Il s'est très vite retrouvé en confrontation avec mon père. C'est un contexte très tendu à la fois sur le plan personnel et sur le plan professionnel. Une fois que mon père a lâché les rênes et que mon frère a endossé une posture de chef d'entreprise, le restaurant a pu redémarré. Aujourd'hui ça y est ça fonctionne, on arrive à tout payer et nos salariés sont contents. Cette entreprise pourrait être plus rentable, mais on souhaite avoir de bonnes relations avec nos salariés et qu'ils soient bien payés. On se complète pas mal avec mon frère, car autant lui est impulsif, autant je suis calme et mesuré. Mon frère est toujours en train de vouloir tout changer il me revient la tâche de le calmer et de mesurer les conséquences de nos décisions. Mon frère est très doué pour pousser la gueulante auprès des salariés alors que je déteste ça. Vu que cela bien fonctionné entre nous et que nous voulions entreprendre, nous avons décidé d'ouvrir un deuxième restaurant. Au départ j'avais le projet, de monter une friterie car il n'y avait pas ce type de restaurant dans le sud-ouest. En Allemagne, il y en avait partout et ça marchait fort. Mon frère et pas très chaud pour la friterie. On a trouvé un local qui ne correspondait pas du tout à ce que l'on avait imaginé mais nous avons décidé de le prendre location. Alors que l'on ne savait même pas, si nous allions avoir un financement mon frère a signé le compromis pour le local dans la journée. Nous avons donc ensuite cherché un financement que nous avons obtenu et nous avons pu nous associer avec mon frère pour lancer un nouveau restaurant. Je n'ai jamais été carriériste sans doute par peur de décevoir, mais ce projet de restaurant me tenait à cœur. Je commence à prendre conscience que ça valait le coup.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

Mon premier restaurant a été créé par mes parents quand y sont arrivés en France car je suis né à l'étranger. Ce restaurant a eu beaucoup de bas. Nous avons dû faire face aux travaux du tramway, place de la bourse. Pendant des semaines entières nous n'avons pas eu de clients. Je ne sais pas comment psychologiquement mes parents ont pu tenir le coup. C'est un local qui n'était pas du tout fait pour héberger un restaurant. La cuisine est étriquée, il y a des escaliers partout, bref c'était compliqué. En ce moment, la mairie supprime des terrasses et cela nous fait très peur. On doit mettre le restaurant aux normes handicapées et c'est très fastidieux. Mais aujourd'hui j'ai quand même l'impression que ce restaurant est reparti, que cela fonctionne.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

Mon frère est un entrepreneur et moi je ne me considère pas comme un entrepreneur. Si je n'avais pas été avec lui, je crois que je n'aurais jamais monté notre restaurant. Je crois que j'aurais voulu faire mais que je ne l'aurais peut-être pas fait. Je crois que ce qui définit un entrepreneur c'est de vouloir constamment sortir de sa zone de confort. Parfois mon frère semble aussi souffrir physiquement. Sa vie privée est énormément liée à l'intensité qui met dans la réalisation de ses projets. Il y a des moments où j'ai l'impression qu'il veut se faire souffrir en se surmenant. Il aimait toujours des impulsions et il cherche toujours à être en mouvement. Donc un entrepreneur c'est une personne qui est poussé à sortir de sa zone de confort volontairement ou involontairement.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Je pense que c'est pour prouver des choses. C'est la volonté de se prouver à soi-même et prouver aux autres qu'on est capable. Dans le cas mon frère, il aurait pu très bien garder son salaire de gérant du premier restaurant et être tranquille. Mais j'ai vraiment l'impression, qu'il a voulu ouvrir un deuxième restaurant pour se prouver des choses.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Quand j'ai vu que mon père ne s'en sortait pas d'un côté et que de l'autre, mon frère voulait créer son affaire je me suis dit qu'il y avait une opportunité à saisir. Je me suis dit que c'était un bon moyen d'aider mes parents à subvenir à leurs besoins. Mais parents se sont toujours sacrifiés pour nous et reprendre ce restaurant était pour moi un moyen de les aider à mon tour. Et puis il y avait une satisfaction mes parents de nous transmettre le restaurant. En fait, l'élément déclencheur c'est quand j'ai senti que le restaurant allait aller dans le mur, ce que je ne voulais pas. J'ai alors décidé d'agir. Je ne voulais pas que les efforts que mes parents on fournit pendant des années partent en fumée.

Sur le deuxième restaurant, je me suis dit que c'était le moment ou jamais de le créer.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

J'ai toujours été élevé comme un grand frère par rapport à mon frère. Du coup, j'ai eu l'impression que de créer un projet avec mon frère était un moyen d'avoir un soutien implicite de la mère. J'avais donc l'impression de soulager mes parents en aidant mon frère. Avec mon père c'était compliqué car dès le départ il ne voulait pas que nous reprenions son restaurant. Il considère que cela a été assez dur pour lui, pour espérer mieux pour nous. Il voulait que nous ayons une meilleure condition. Il a fallu convaincre. Mon père aime voir qu'on est proche de son frère, mais il ne voulait pas que nous passions par les mêmes difficultés qu'il avait vécu lui-même. J'ai beaucoup fait le lien entre mon frère et mon père. Il est arrivé souvent que mon frère claquer la porte du restaurant tant que mon père était présent. J'allais le chercher, je le calmais et je faisais en sorte que tout se passe bien.

Ma femme m'a toujours soutenu et elle m'a toujours poussé à réaliser mes projets. Je la sens parfois agacée mais on en discute et elle finit toujours par m'épauler.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Je pense que cela vient de mon besoin de reconnaissance, et du besoin de prouver des choses. Quand j'étais petit j'ai pas mal souffert d'avoir été déraciné de mon pays de naissance. J'ai senti parfois un peu de discrimination. Je pense donc que j'ai eu besoin de prouver que j'étais capable. Je pense qu'entreprendre c'était un moyen pour moi de montrer que je pouvais faire plus que ce dont j'aurais dû me contenter.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Très rapidement, quand j'ai commencé ma thèse en entrepreneuriat, j'ai senti que j'avais besoin de confronter mes idées à la réalité du terrain. Pour le restaurant de mes parents, il fallait financièrement agir vite, ce qui m'a poussé à l'action. Donc c'était pour moi, à la fois l'envie de me confronter à la réalité et d'aider ma famille qui m'a poussé à entreprendre.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

En fait, le plus délicat c'est l'aspect humain. Je crois que j'ai des compétences naturelles dans le domaine mais je manque d'outils. Je me suis senti désarmé pour gérer le stress, la pression et garder une motivation constante. Par exemple, le jour où nous avons signé notre emprunt pour monter notre restaurant, c'était la première fois que je contractais un prêt. Depuis la signature je dors très mal. Je sens bien qu'il faudrait que je fasse un travail sur moi. Je sens que cette pression m'use et je me sens en mauvaise santé depuis que nous avons ouvert notre restaurant. Lorsque nous avons repris le premier restaurant je crois que j'ai appris à affronter mes peurs. Le plus compliqué c'est l'apprendre gérer le stress. C'est sans doute l'élément pour lequel nous sommes les moins bien préparés. Je manque d'outils.

Et puis il y a la solitude. Sur le premier restaurant, je me suis senti très seul car je me sentais l'obligation de protéger mon petit frère et mon père. Cela m'a mis beaucoup de pression. Bien que sur le deuxième restaurant nous n'entretiens plus une relation grand frère-petit frère, je continue à avoir cette sensation de solitude. Il y a des sensations de solitude dans les émotions intenses que l'on ressent dans son projet entrepreneurial. Ces émotions sont difficilement partageables. En fait, quand on est entrepreneur il faut apprendre à gérer ses états internes et ce n'est pas simple.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

Il y a clairement un côté financier car je vois comme nous sommes obligés de nous saigner avec ma femme pour nous acheter notre maison. Donc entreprendre pour moi, c'est aussi un moyen pour mettre la famille à l'abri et nous permettre vivre avec une bonne qualité de vie.

Il y a aussi toujours comme motivation la reconnaissance. Par exemple lors de l'ouverture de notre deuxième restaurant, j'ai vu le regard des autres changer. Le retour des autres me motive et me fait du bien. Et puis en entreprenant, je pense que j'ai gagné en liberté aussi. Sur nos deux restaurants si on fait les choses, on sait qu'on peut les faire, ça demandera beaucoup d'énergie mais on a cette liberté d'action.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

Je pense que c'est le côté honnête. On ne vend pas à nos clients de la gastronomie mais ça répond un besoin basique. Et puis c'est une entreprise dans laquelle il fait bon vivre, nos salariés sont les mieux payés de la rue. En fait, je crois que nous sommes contents quand nos salariés et nos clients sont contents.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Sur mon premier restaurant, c'est clairement un héritage de mon père. D'ailleurs cette société porte notre nom de famille. Mes parents toujours l'impression de nous avoir rien laisser. Donc faire vivre ce restaurant c'est aussi un moyen de leur montrer qu'ils nous ont transmis un outil de travail qui fonctionne.

On a eu des moments très difficiles avec mon frère pour l'ouverture du deuxième restaurant. Ce deuxième restaurant c'est aussi la cristallisation de la volonté que nous avons de travailler ensemble. Mais je pense, que mon frère aura un jour besoin d'entreprendre seul. Je pense qu'il aura besoin de prouver qu'il n'a pas besoin de moi pour avancer et qu'il peut réussir seul. Bien entendu je l'incite à ça. Je pense que nos relations seront plus saines, le jour où il aura l'impression qu'il n'a plus rien à me prouver.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Pour mon premier restaurant si c'était une personne, j'aurais l'impression que c'est une personne qui a été très malade et qui passait près de la mort. Donc jour envie de lui faire la promesse : « ne t'inquiète pas on va bien s'occuper toi pour te remettre sur pied ». C'est marrant parce que régulièrement avec mon frère on parle de ce restaurant en employant le verbe « s'occuper de » comme si nous avions le sentiment que c'est une personne fragile dont nous devons faire attention.

Le deuxième restaurant, c'est un peu notre bébé. Il est né avec un mauvais nom. On s'est aperçu après que son nom avait déjà été pris. C'est vraiment comme un enfant. On s'est posé la question d'associer quelqu'un mais on n'a pas pu car nous avions le sentiment d'être dépossédé de notre projet. Donc je lui dirais : « t'es mon enfant et on t'aimera toujours ».

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Mon premier restaurant me dirait : « j'ai besoin de toi, mais tu n'inquiètes pas ça va aller. »
Mon deuxième restaurant je pense qu'il ne dirait rien. Il serait comme un bébé qui pleure, qui a faim et il faut s'en occuper.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

Je pense que c'est arrivé à l'endroit où l'on voulait arriver et d'avoir toujours suffisamment d'amour autour de soi pour pouvoir célébrer. La discussion sur la réussite nous l'avons beaucoup avec mon frère et quand je vois qu'il est dur et qu'il développe une vision du business sans affects, je lui dis souvent que ce n'est pas ma vision des choses. Je voudrais que lorsque nous aurons réussi, nous soyons plusieurs et que nous soyons toujours là à nous aimer.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

Pour le premier restaurant, c'était de repenser tous les processus, de simplifier les choses et de le mettre sur les rails de la direction que nous avons décidés. Pour le deuxième restaurant c'est de le développer.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

J'aimerais reprendre du plaisir à travailler. Je suis hyper fatigué en ce moment et je crois que j'ai besoin de repos. Donc en ce moment j'ai besoin de retrouver de la sérénité.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Je disais toujours à ma mère quand j'étais petit, que je construirai une maison à côté de la mienne pour que mes parents puissent y venir s'y reposer. Bon, à l'époque actuelle c'est peut-être un peu compliqué. Mais inconsciemment le fait d'avoir repris le restaurant de mes parents c'est aussi un moyen d'être là pour eux et de financièrement de pouvoir leur redonner un peu tout ce qu'ils nous ont apporté. Et par rapport à mon futur poste d'enseignant-chercheur en entrepreneuriat ça me permettra de me sentir plus légitime dans mon travail. Je sais un peu plus comment une entreprise fonctionne.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

Depuis six mois, je n'y arrive plus, j'ai vraiment sacrifié ma vie personnelle pour ouvrir ce deuxième restaurant. Je souhaite vraiment retrouver un équilibre. Je suis parti en mariage de noce avec ma femme, en plein dans la période de négociation du financement avec la banque et tout le voyage j'ai pensé au business plan que je devais faire. Si je passe deux jours sans appeler mon frère concernant nos affaires, je dors mal et je culpabilise. Donc pour l'instant, je n'y arrive mais il va falloir que cela change.

VERBATIM 7

Femme – Conseils aux entreprises – durée 61 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

J'ai commencé en contrat de professionnalisation. Ce que je souhaitais c'était de travailler l'opportunité des licences professionnelles à la faculté c'était vraiment quelque chose qui me permettait de rentrer de plein pieds dans l'entreprise tout en conciliant avec des études. Je suis rentré comme cela chez Adecco et j'y suis resté 3 ans en tant qu'étudiante. J'ai poursuivi mes études par une maîtrise d'AES en candidat libre en travaillant, puis une maîtrise en sciences de gestion où je suis retournée en alternance. A cet issue, on m'a proposé un CDI dans une agence de recrutement où nous gérons les recrutements d'ingénieurs. J'y suis resté 3 ans où j'ai évolué à un poste de responsable recrutement, gestion client et interface candidat. Au terme de ces 3 ans, j'ai quitté cette société et j'ai effectué un bilan de compétence. Cela a fait ressortir deux voies possibles : soit je reprenais mes études en Master 2 en RH et je rentrais dans un carcan plutôt administratif, soit l'option je faisais une formation en entrepreneuriat et j'y voyais plus d'opportunités d'évolutions pour moi et plus d'adéquation. Mon projet était de vivre à Bordeaux donc j'ai cherché une formation à Bordeaux et c'est comme cela que je suis arrivée dans cette ville. Mon idée était de me former à l'entrepreneuriat pour comprendre comment les choses fonctionnaient, comment monter un business plan car je n'y connaissais rien. J'ai monté un projet dans le cadre de cette étude qui n'a pas abouti car je n'étais pas mature ni prête pour le mettre en place. Je suis retournée en tant que salariée pendant 3 ans ½. Ce qui était bien au démarrage c'est que j'ai tout monté et j'ai tout développé. Au bout d'un an ½ c'était de la routine, c'était du quotidien et j'avais l'impression de perdre en compétence et de m'ennuyer pour être polie. Donc j'ai négocié mon départ, j'ai monté mon projet en parallèle et j'y suis allé en étant plutôt sûre de moi dans le sens où je n'y allais pas pour échouer.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

Je suis parti de la société dans laquelle j'étais embauchée en janvier 2011 et pendant 9 mois j'ai travaillé le site internet. J'ai commencé à travailler avec des clients en portage, puis en micro-entreprise. Quand il a fallu prendre des locaux et réfléchir au projet de la société, j'ai fermé tout cela et j'ai créé une société à la date de la fin du monde prévue par les incas : 21 décembre 2011. Il fallait y croire, il fallait une dose d'optimisme super importante. Au démarrage j'étais toute seule, puis j'ai recruté une deuxième personne car ma collaboratrice et moi-même attendions un heureux événement en même temps. Comme quoi entrepreneuriat et maternité peut faire bon ménage !! Bon, il y a eu quelques pots cassés à côté. En 2015, nous sommes passés à 4 soit une dirigeante et 3 salariés. Aujourd'hui nous avons même un franchisé. On s'est structuré aussi avec des stagiaires. On a des prospects pour développer la franchise. Nous sommes partis à un mode embryonnaire et aujourd'hui nous sommes un petit arbuste qui demande de l'attention.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

C'est un fou. C'est quelqu'un de passionné, d'optimiste, persuadé et c'est un chercheur de solutions car vu le nombre de difficultés que nous avons à affronter à longueur de temps. Un problème se traite toujours et il y a toujours une solution derrière. Donc un entrepreneur pour moi c'est un chercheur et un faiseur de solutions. Un faiseur de solutions ça veut dire un créateur de solutions. Ça se joue à plusieurs niveaux : soit à travers ce que l'entrepreneur peut faire émerger de sa matière grise et partir d'une page blanche et faire une création ex nihilo. Il y a plusieurs typologies d'entrepreneurs : il y a celui qui va créer une société qui va fonctionner d'elle-même, il y a celui qui investit dans l'entreprise et qui est un entrepreneur investisseur et il y a aussi l'entrepreneur faiseur qui part d'une page d'une blanche, qui crée et qui recrute des salariés. Etre faiseur de solution, c'est aussi gérer les hommes. Si tu es un entrepreneur accompagnateur, tu es un faiseur de solution car quand ton collaborateur vient de voir et dit qu'il ne sait pas comment faire, il faut lui trouver une solution. En fait c'est se demander comment à partir d'un obstacle je peux le dépasser et en faire une force. C'est aussi un passionné qui ne compte pas ces heures. Il faut noter que soit l'entrepreneur est à l'image de l'entreprise, soit l'entreprise est à l'image de l'entrepreneur. Il faut être aussi super combattif. On prend des coups mais il faut mettre la pâtée à celui qui est en face et pas forcément en considérant que si tu es faible physiquement tu n'es pas capable de lui mettre la pâtée. Donc entreprendre c'est aussi avoir beaucoup de mental et un physique. Il faut quand même avoir le physique et la santé, car quand tu es entrepreneur tu ne comptes pas tes heures et donc ça passe nécessairement par avoir un physique solide. Tu as vraiment les deux hémisphères du cerveau qui fonctionne : le côté raison, raisonnement, catégorie... et le côté émotionnel, créatif car une idée arrive et il faut tirer la pelote de laine et aller au bout de l'idée. C'est aussi un cerveau qui bouillonne que d'être entrepreneur.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Pour ma part, c'est pour plusieurs raisons. La première c'est que je n'aime pas les cadres imposés et finalement aujourd'hui le cadre que j'ai c'est moi qui me l'impose. Par contre, ça nécessite en fait beaucoup plus de cadres d'être entrepreneur que d'être salarié car personne n'est derrière nous pour avancer. Ensuite, il y a une histoire de fierté personnel de se dire que nous sommes partis de rien et qu'avec beaucoup de travail on arrive à quelque chose de pas mal pour l'instant. Il y a aussi une forme de représentation sociale, cela rejoint la fierté : j'aime dire que je suis chef d'entreprise. J'aime aussi prendre des décisions, j'aime le pouvoir mais pas pour avoir le pouvoir, plus pour être libre de prendre une décision. On entreprend aussi pour réussir qui n'est pas forcément une réussite financière car on ne lance pas une entreprise en disant que tu vas être riche demain. J'entreprends aussi pour me réaliser. Je n'ai jamais été aussi heureuse professionnellement et personnellement que depuis que je suis à la tête de mon entreprise. Comme j'apprends tout le temps, je n'ai jamais l'impression de régresser. Et puis entreprendre ça oblige à beaucoup d'humilité et que sur ce point j'avais vraiment besoin de faire un travail sur moi.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Ça ne se décide pas, ça se ressent. C'est quelque chose qui ne se décide pas. C'était en moi. Bon, il faut que j'avoue que j'avais 20 ans, avoir les responsabilités que j'ai aujourd'hui je n'en aurais pas voulu car j'étais trop bien dans ma position de salariée. Mon tempérament a repris le dessus, car je suis une personne qui ne se contente jamais vraiment de ce qu'elle a, car je considère que l'on peut toujours faire mieux. Mon job de salariée n'étant pas satisfaisant, je crois que ça s'est ensuite imposée à moi. En fait, chez certaine personne la volonté d'être maman, c'est viscéral. Et devenir entrepreneur c'est aussi de cet ordre-là. En fait, la prise de conscience je l'ai eu quand je me suis rendu compte que mon patron de l'époque me demandait de faire des choses que je trouvais aberrantes. Et donc j'ai eu besoin de me réaliser, en entreprenant.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Ma mère et mon père étaient indépendants. J'ai aussi un joli modèle qui est mon oncle qui m'a beaucoup inspirée, parce qu'il a bien réussi dans les affaires. Eux, m'ont vraiment soutenu. L'aspect personnel c'est compliqué surtout quand tu es une femme. Je suis très ambivalente car parfois je peux me comporter comme un homme dans la prise de décision et dans la gestion et d'un autre côté, je peux avoir beaucoup de sensibilité donc avoir une féminité très développée. Mais mon côté masculin et ma capacité à prendre des décisions en dehors du conjoint c'est quelque chose qui a généré de la jalousie et du reproche dans mon couple. C'est plus compliqué pour une femme. Un homme qui a des responsabilités et qui est très pris par son travail, sur le plan de la représentation anthropologique c'est juste normal. Dans mon expérience à moi ça a été compliquée.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

L'autonomie et le sens des responsabilités que mes parents m'ont donnés. Il y a autre chose : mes parents m'ont aussi transmis les valeurs de travail. Ils m'ont appris que les choses ne sont pas acquises. Je les ai toujours vu beaucoup travailler. Et du fait qu'ils travaillaient beaucoup ça me demandait de développer une certaine autonomie. L'autonomie, la responsabilisation et les valeurs m'ont été données par mes parents et c'est des choses essentielles quand on entreprend.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Le jour où j'ai senti que je pédalais dans le vide, que cela ne m'apportait plus rien et que je ne me réalisais pas et que l'aspect financier n'était pas un levier suffisant motivant pour rester salariée. Ce jour-là, je crois que j'ai pris conscience que ce n'est pas d'avoir la certitude d'avoir un salaire à la fin du mois qui me faisait avancer. Mes positions de salariée me donnaient l'impression d'être étreinte. On me demandait d'être un opérateur de quelque chose on ne me demandait pas vraiment de réfléchir. On ne me demandait pas de proposer, il fallait faire. Et puis le champ de reconnaissance que l'on me proposait était relativement limité. Dans une grosse entreprise c'est toujours l'enseigne de l'entreprise qui est identifiée rarement le travail de ses collaborateurs. Quand je suis parti par exemple, ils ont mis deux personnes pour me remplacer et en 6 mois ils ont coulé le service que j'avais développé. Donc on me demandait de faire des choses qui étaient des non-sens.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Tout (rire). Surtout à me planter. Il m'a fallu apprendre à faire illusion sur certaines choses, à être beaucoup plus sûr de moi, à être bonne commerciale, bonne gestionnaire, bonne manager, et bonne faiseuse de solutions. Je devais avoir des capacités mais il fallait développer ces compétences. Et puis, il fallait aussi s'auto-analyser, se remettre en question et à faire confiance à soi et autres. Ça m'a appris à tester et à essayer des choses, de faire le tri sur ce qui marche et de tirer les leçons de ce qui ne marche pas.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

A l'origine c'était proposer quelque chose qui était différenciant. Je n'aime pas faire comme les autres donc j'avais envie de proposer quelque chose qui n'existe pas sur le marché. J'ai par exemple de proposer à mes clients de morceler le processus de recrutement et finalement j'ai développé dans mon secteur l'offre à la carte et personnalisée au besoin du client. Je me suis rendue compte ensuite que des entreprises s'étaient mises à proposer le même type d'offres. Ça me renvoie que peut être j'avais senti quelque chose que j'avais une bonne vision des choses. Ça m'a pris beaucoup de temps pour trouver le bon positionnement : ça a mis deux – trois ans.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

Tu vois la chenille ? Elle n'avance pas très vite et elle peut être la proie de pleins d'oiseaux. Il y a un moment où elle se pose, elle se stabilise et elle mature. Et puis elle se transforme en papillon et cela s'envole vers d'autres projets. Un battement d'aile peut révolutionner les faits établis. Nous sommes en train de développer un réseau de franchise. D'une petite structure où nous rayonnions sur du local, nous tendons à rayonner sur une zone géographique beaucoup plus importante. C'est pour cela que j'ai utilisé l'image de la chenille et du papillon qui a la possibilité de rayonner sur une zone plus importante.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Mon avenir et l'avenir de mon fils, ma sécurité professionnelle, ma fierté. Je n'aime pas dire que c'est mon bébé. Mais c'est un projet. Les personnes qui y travaillent, adhèrent au projet à des degrés différents bien entendu. C'est une capacité à fédérer des salariés et aussi des clients à une vision. C'est aussi une façon de travailler qui est cohérente à une approche et à des valeurs. Ce que nous expliquons aussi à nos clients, c'est que nous essayons aussi de remettre le service au centre de la relation. Aujourd'hui, il y a beaucoup d'entreprises qui cherchent un prix. Quand je disais tout à l'heure de travailler les choses de manière différenciante, c'est aussi trouver un système gagnant-gagnant. Le client n'achète pas juste un prix, juste un fournisseur, mais il cherche aussi un véritable partenaire qui va s'adapter à son besoin tout en optimisant le service à un tarif qui est juste.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Patience. Patience, tu vas grandir. C'est moi qui lui dit ça car derrière c'est mon ambition à moi. Peut-être que je m'adresse aussi à moi-même qu'il faut être patient. Il faut être conscient qu'entre les objectifs que l'on se fixe et le temps que ça se met en place, il y a toujours une différence. J'aime bien gérer 250 choses en même temps et j'aimerais que ma boîte aille plus vite mais il faut accepter que l'on doive stabiliser et après on monte la marche. On est dans une PME et il faut que je reste dans l'opérationnel alors que j'aurais besoin de prendre le temps de piloter. J'ai tellement d'ambitions pour cette boîte et tellement de jolis projets pour elle, que je pense que c'est aussi un peu à moi que je dis patience.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Sois moins dans l'affect et plus dans le business. Essaie de déléguer. Mais continues d'avoir beaucoup d'ambitions pour moi car c'est cela qui me nourrit. Et n'aies pas peur de prendre des risques. Peut-être qu'elle me dirait aussi de chercher des projets avec une envergure plus importante, mais on y vient.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

(Après un silence de près de deux minutes...) C'est là que tu vois que ce n'est jamais assez pour moi. Quand est-ce qu'on considère que l'on a réussi ? L'argent n'est pas mon moteur. Après bien entendu il faut que j'aie de quoi vivre. C'est quoi réussir ? Peut-être, être fière de soi. C'est douter, dans le sens où l'on peut toujours progresser. Je dis toujours à mes salariés qu'il faut qu'ils reprennent tout ce qu'ils ont fait une fois que cela est terminé pour voir tout ce qui peut être mieux fait la prochaine fois. La réussite c'est de considérer que ce qu'on a fait n'est pas parfait, et que l'on peut toujours trouver des choses à faire évoluer et à améliorer.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

D'avoir mon job à moi et de me dire que je ne dépendrai de personne d'autres que de moi-même. C'était d'être libre, autonome, responsable, bref tout ce que nous avons évoqué tout à l'heure.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

J'ai plutôt des objectifs professionnels. Sur le plan personnel, assumer mon rôle de maman c'est déjà un bel objectif et faire du mieux que je peux en conjuguant vie personnelle et vie professionnelle en étant toute seule, ce n'est déjà pas mal. Pour l'instant, mon champ personnel se limite à ça. Faire du mieux que je peux. C'est toujours cette idée qu'on peut toujours faire mieux. C'est être là où on ne t'attend pas forcément. C'est arrivé à conjuguer le plan professionnel et le plan personnel, pour qu'aucun des deux en bâtit. Il faut aussi à faire des sacrifices personnels pour arriver à mener un certain nombre de chose de front. Quand je suis avec mon fils, je ne suis pas avec mon entreprise, ce n'est pas possible. Et à l'inverse, c'est faire confiance à ma nounou qui s'occupe de mon fils dans la journée et qui me permet d'être à fond dans mon travail. Mais au milieu de ça, du temps pour moi il n'y en a pas. Je dors entreprise et je dors projet. Je travaille le soir parce que je n'ai pas le choix et que à part bosser et élever mon fils, je n'ai pas de place pour moi. Sur le plan professionnel, réussir à être manager à l'écoute de ses collaborateurs, tout en gardant à l'esprit aussi qu'il y a une boîte à faire tourner. Il faut aussi que je délègue et que j'accepte que ces tâches déléguées ne soient pas faites aussi vite que je le voudrais mais que c'est aussi la délégation. Sur le plan professionnel c'est aussi changer de job c'est-à-dire passer de la gestion de mon entreprise, à la gestion de mon groupe.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Sur un plan personnel, il ne me le permet pas. Sur le plan professionnel, il me le permet parce que je suis investi à 200%. De plus en plus, l'entreprise tend à exister par elle-même. J'ai monté la boîte et au début le nom de cette entreprise était confondu avec mon nom dans l'esprit des gens. Aujourd'hui, je me suis mis en retrait sur pas mal de choses et j'ai mis mes collaborateurs sur le devant de la scène, et mon entreprise est devenue une marque, elle est moins attachée à ma personne dans l'esprit des gens. On va changer de nom pour monter aussi une marche. Il faudra expliquer que nous sommes toujours là mais on cherche aussi à créer une distance pour que l'entreprise s'autonomise. Je voudrais que cette entreprise soit plus identifiée pour elle-même.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

Mes journées sont très cadrées. Je me lève à 6h. De 6h30 à 9h je m'occupe de mon fils. A partir de 9h jusqu'à 18h je travaille. De 18h à 20H30, je suis maman à 100%. Et quand il le faut je recommence à travailler après sans vraiment de limite. Quand mon fils fait la sieste le weekend end, j'en profite pour travailler et le reste du temps j'essaie de le passer avec lui et de faire les choses que je n'ai pas le temps de faire dans la semaine. Donc il n'y a pas vraiment de place pour moi. Donc ma vie personnelle pour l'instant se limite au bien être de mon fils.

VERBATIM 8

Homme – Salle de Sports Aquatiques – durée 68mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

J'ai suivi des études dans le commerce. J'ai commencé par un BEP vente, ensuite un bac pro vente. Je suivi une formation en techniques de communication, qui était une filière plus générale dans laquelle on travaillait par exemple les mathématiques, ce qui ne me convenait pas. Je me suis réorienter ensuite vers un BTS négociation relation client en alternance. C'est à ce moment-là que j'ai vraiment démarré mon travail de vendeur, de commercial. J'étais deux en alternance dans une entreprise qui vendait des fenêtres et les volets. Ça m'a permis de développer un esprit de Challenger et de compétitions dans le domaine professionnel. J'ai obtenu mon BTS, j'ai exercé quelques métiers dans le commerce (canal+, Cetelem, réseau d'assurance...). Après mon BTS, j'ai réussi à trouver un emploi deux promoteur de ventes. J'animais un réseau de commerce de proximité et j'ai pour mission de contrôler la présence des produits référencés en rayon. J'étais l'intermédiaire entre le distributeur et le fournisseur, l'entreprise pour laquelle je travaillais. J'ai exercé ce métier pendant un an et demi, je me suis tué à la tâche. J'ai eu une belle promotion puisque je suis passé responsable de secteur, je m'occupais de la négociation avec les centres d'achats et de l'animation de 3 régions. Je me suis aperçu que j'avais des capacités à gérer non seulement mon activité mais aussi celle des autres. Je me voyais aller plus loin, et ne pas faire ma carrière dans cette entreprise jusqu'à 50 ans comme beaucoup de mes collègues. Ça m'a amené à faire une grosse remise en question personnelle. C'est là que je me suis dit que j'allais ouvrir ma propre entreprise. Je me suis demandé ce que j'avais faire, est-ce que j'allais ouvrir en indépendant, en franchise ? Je savais que j'avais des facilités pour la communication, la vente, la gestion mais je ne savais pas dans quel domaine j'allais pouvoir m'épanouir. Et puis j'ai une passion qui est le sport, alors je me suis mis en tête Dali et mes compétences commerciales et ma passion du sport. Pour être sûre de mon envie je suis parti un mois à Londres ce qui m'a permis de prendre du recul et de mûrir mon projet. En rentrant en France, j'ai rencontré plusieurs personnes dans le business du sport avant de rejoindre le réseau de franchise auquel j'appartiens maintenant. Ce qui m'a décidé c'est que le réseau est nettement plus tourné vers le côté santé, vers l'humain est ce qui m'a séduit c'est de pouvoir apporter du bien-être aux gens. Il y a pas mal de valeur que je partage avec mon franchiseur comme l'esprit de famille par exemple. Donc je suis passé par la vente et aujourd'hui je continue à vendre parce que tous les jours à l'accueil j'aide mes commerciaux à récupérer de nouveaux adhérents. J'ai beaucoup plus de responsabilités qu'auparavant, car je ne travaille plus quelqu'un mais bien pour moi et pour mon personnel. Ce que j'aime dans mon métier c'est que c'est beaucoup de partage. Quand on crée quelque chose c'est aussi du partage. Cela peut être partager savoir-faire ou un partage de plein de choses.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

C'est une entreprise qui a été créée en février 2016 et qui est franchisée d'un réseau. Décidé à me lancer n'a pas été facile, et il a fallu un moment donné en prendre de décision. J'avoue que ça n'a pas été facile car j'étais un peu perdu, je n'avais jamais créé d'entreprise. Mais une fois que je me suis lancé, c'était comme un rouleau compresseur on est pris dans le truc et il faut avancer. La première étape qui est très compliqué, c'est de trouver un local. Il a fallu montant prévisionnel et je n'avais jamais fait. Je les refais 4-5 fois. Par exemple ce local, j'ai failli ne pas le prendre. En juin 2015, ce local nous est passée sous le nez. Et là je me suis dit qu'il ne

me parce que j'avais plus sous le nez. J'ai failli monter une entreprise à Arcachon j'étais à deux doigts de signer mais au dernier moment quelque chose m'a dit qu'il fallait le faire à cet endroit. Et puis, c'est vraiment local que je voulais. Une fois qu'on a eu signer local on s'est mis en recherche d'un financement ce qui n'a pas été facile. C'est ce que j'appelle le rouleau compresseur car on est dans le projet mais à ce moment-là on ne sait pas comment ça va se terminer. Et puis une fois qu'on a l'accord de la banque on prend conscience qu'on signe une caution qui engage un peu notre vie. C'est une grosse prise de risque. À partir de là il a fallu s'occuper du recrutement, de la communication et commencé à chercher nos premiers clients. Dans le même temps il fallait contrôler les travaux tous les jours pour pouvoir respecter le planning d'ouverture. Ça été deux mois très stressant où il a fallu être à 100 %. Et on a ouvert le 14 mai. Le vendredi 13 mai c'était mon anniversaire et j'ai passé toute la nuit à finir les travaux pour l'ouverture.

Aujourd'hui, nous sommes très contents car nous avons signé des partenariats avec le CREPS pour former des maitres-nageurs, ce qui confirme notre belle évolution. Donc l'entreprise se développe bien. On fait de la formation, on partage notre savoir-faire avec des stagiaires. Ça me rend très heureux. On revoit en permanence dans offre. C'est primordial pour la clientèle. Donc le parcours de l'entreprise un parcours un peu chaotique au début car c'est plein de questions auquel on n'a pas toujours les réponses. Et puis au fur et à mesure on rentre dans un entonnoir qui fait qu'on ne veut pas revenir en arrière et que l'entreprise se met sur des rails.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

Pour moi, entreprendre ça peut être dans tous les domaines. Par exemple une personne qui en surpoids et qui a envie pour son bien-être sa santé de perdre du poids, elle va entreprendre des choses. Donc pour m'entreprendre c'est mettre en action quelque chose pour faire en sorte que ça fonctionne. Mais même si ça ne fonctionne pas, le plus important c'est de se mettre en mouvement. Donc pour moi un entrepreneur c'est quelqu'un qui se met en mouvement qui accepte les responsabilités et qui prend des risques. Un entrepreneur c'est aussi quelqu'un qui aime résoudre des problèmes.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Pour moi, entreprendre c'est créer quelque chose et c'est partager. Donc j'entreprends pour moi mais aussi pour partager quelque chose. Par exemple, mes deux coachs avaient, avant on se connaisse, des contrats précaires. Ils ne gagnaient pas grand-chose, ils avaient des voitures qui n'étaient pas terribles. Aujourd'hui mes deux coachs ont pu s'acheter des voitures neuves et moi ça me fait hyper plaisir car si on ne s'était pas rencontré, ils seraient peut-être toujours dans la même précarité. Grâce à cet entreprise, ils peuvent gagner leur vie.

En plus, nous avons 95 % de notre clientèle qui se dit très satisfaits de nos services. Certains de mes clients ont perdu jusqu'à 40 kg. Le soir je peux aller me coucher en étant très satisfait. Peut-être que ses clients si ne nous avait pas connu n'aurait rien entrepris pour leur santé. Grâce à cette entreprise c'est personne retrouver une vie sociale. De se lever le matin et de se dire qu'on fait ça je trouve ça plutôt bien.

Et puis j'entreprends car je trouve que dans notre pays le partage des richesses mal fait. J'aimerais un jour avoir plusieurs entreprises pour mieux partager les richesses entre les gens qui travaillent avec moi. Et puis si j'en peux plus d'argent jour j'aimerais développer des associations à but humanitaire pour continue à partager. En fait je me dis que j'entreprends pour pouvoir après mieux aider les autres. Je n'entreprends absolument pas pour me créer une vie dorée.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Je crois qu'on naît un peu avec cette envie. Je pense que je l'avais en moi depuis début. Le côté familial je beaucoup, j'avais un oncle qui était entrepreneur. À la maison j'ai vu mon oncle qui est entrepreneur et mon père qui a toujours été salarié. Et aujourd'hui le monde du salariat m'a montré que c'était un monde impitoyable. Dans une entreprise, on peut vous virer du jour au lendemain presque sans aucune raison. Me tuer à la tâche pour une entreprise je trouve que ça ne vaut pas le coup. Je préfère développer mon entreprise et partager avec les autres. Et puis j'ai toujours entrepris des choses depuis que je suis gamin. Je me souviens, à l'époque, c'est moi qui organisait des petites fêtes entre amis ou plus tard à 17-18 ans c'est moi qui organiser les vacances. Donc je pense qu'on naît avec ça.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Ma famille m'a énormément influencé car je voyais deux parcours : un où l'on travailler pour soi et on pouvait développer ce que l'on voulait, et un autre où l'on était dirigée et où on devait suivre le chemin dicté, où l'on travaille beaucoup pour pas grand-chose. Effectivement l'entourage m'a énormément poussé à prendre la décision finale. Après j'ai quand même pris la décision finale. Il ne faut pas écouter tout le monde. Il y a beaucoup de gens qui parlent sans connaître. J'ai envie d'œuvrer à ma manière pour une vie meilleure. Au moins, je peux faire ce qu'on veut. Il y a une liberté mais j'ai quand même des responsabilités et des choses à faire

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

J'ai 29 ans. J'ai déménagé 18 fois et donc j'ai toujours dû m'adapter. Je pense que le fait d'avoir dû m'adapter et entrepreneur c'est quelqu'un qui doit s'adapter à plein de situations différentes. J'ai compris jeune qu'il faudrait sans cesse s'adapter. Je pense que c'est ce qui m'a formé l'esprit d'avancer. A chaque fois que l'on déménage et que l'on est enfant il faut tout recommencer à 0. J'adore me jeter dans l'aventure, on y va et on verra. Maintenant avec l'entreprise je suis obligé de planifier un peu plus.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

J'ai pu grâce à mon environnement familial avoir des fonds pour ouvrir mon affaire. Si on a pas de fonds au départ on ne peut pas démarrer. J'ai pu créer grâce à un milieu économique qui était plutôt favorable. Le facteur professionnel m'a aussi aidé, car autour de gens je connaissais des gens qui avait lancé leur affaire. En réalité aujourd'hui je suis seul. Mais bon j'ai quand même pu tirer profit de l'expérience de mon entourage au démarrage, même si je suis le seul à prendre les décisions.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

C'est compliqué de répondre à cela car j'ai vraiment l'impression d'être un peu né avec cela. Pour moi, c'est la suite logique. Il a fallu apprendre le milieu professionnel, que je m'insère dans une entreprise pour comprendre le développement d'une entreprise. Il fallait que j'apprenne la vente dans mes expériences passées. Et c'est très proche de ce que je fais aujourd'hui. Quand on maîtrise la technique de vente d'A à Z, il y a quand même des étapes à respecter tant sur le plan de la communication que sur le plan corporel, et tout cela me sert aujourd'hui. Pour entreprendre, il a fallu déjà que je comprenne comment réagi inconsciemment un être humain. Donc je pense que j'ai dû apprendre comment fonctionne l'être humain. Donc pour entreprendre il faut comprendre l'autre. J'utilise des techniques telles que la PNL pour mieux vendre.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

Mes motivations étaient d'œuvrer pour un monde meilleur. J'ai beaucoup travaillé en grande distribution et je n'ai pas aimé le comportement de certains chefs d'entreprises envers leur salarié. Je me suis juré de faire de devenir entrepreneur pour faire autrement. C'est sur je suis gérant de cette entreprise mais on est tous des êtres humains. Je sors de l'entreprise et je vais boire un verre avec mes employés, ça ne me gêne absolument pas. Je ne suis pas supérieur à eux dans la vie. Ce que je n'aime pas c'est que dans beaucoup d'entreprises, le chef d'entreprise est limite le chef de la vie de ses employés. Ma motivation c'était donc de faire le meilleur entre l'humain et mes contraintes. S'il y avait des entrepreneurs qui pensaient comme moi, il n'y aurait pas autant de débordements. En fait, j'essaie de créer quelque chose qui permettent de créer d'autres choses de positif. Par exemple, je suis en train de signer un partenariat avec une association pour que sur chaque abonnement, si le client le souhaite, il pourra payer un euro plus cher qui ira à cette association. Je trouve que c'est génial de pouvoir créer une entreprise qui joue son rôle dans la société.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

C'est une plaque tournante, un lieu de rencontre où pleine de personne se rejoignent et créent des amitiés. J'ai encore vu ce matin des dames de 60-70 ans qui se rejoignent tous les lundis après-midi. Elles sont contentes de se retrouver et de faire un peu de sport ensemble. Si nous n'existions pas, elles resteraient sans doute seules chez elles... et ce qui me fait le plus plaisir c'est que ces personnes rigolent et sourient tout le temps quand elles sont là. Donc c'est un endroit, cette entreprise, où l'on passe du bon temps. On s'éclate en faisant du sport.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

C'est une entreprise qui fait du bien aux gens et du coup elle me fait du bien aussi à moi.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Je lui dirais que tant qu'elle arrive à apporter autant de bien aux personnes et autant de profits, que je serai toujours derrière elle pour la soutenir. Même si ça se passe moins bien, je serai toujours derrière pour pouvoir l'aider. C'est comme un bébé, une entreprise. Quand on a un enfant on est réveillé la nuit et on s'occupe de lui. Une entreprise c'est aussi un peu ça. On doit toujours être derrière.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Je pense qu'elle me dirait que je suis chiant (rire). Je voudrais toujours que ça aille plus vite. Alors je pense qu'elle me dirait : Calmes toi 5 mn, poses toi. Elle me dirait, que c'est bien et que je gère assez bien le truc.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

C'est l'épanouissement de soi. La réussite ne se passe pas forcément dans le développement d'un business et pas nécessairement dans le fait de gagner beaucoup d'argent. Je connais des gens très heureux et qui estiment avoir réussi en gagnant modestement leur vie. Avant tout, la réussite c'est d'arriver à ses objectifs et d'essayer d'être le meilleur possible. C'est aussi prendre conscience et assumer totalement ses responsabilités.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

Mon objectif c'était que ça fonctionne et de mettre l'entreprise sur les rails. L'objectif à plus long terme, c'est d'aller plus loin et pourquoi pas d'ouvrir un deuxième centre. Et mon objectif c'est qu'en fin de carrière je sois en capacité d'aider des associations et de continuer à partager.

Par exemple mon cousin vient de finir un tour du monde à vélo et il a profité pour récolter des fonds pour une association pour sortir des enfants de la misère au Népal. Ce genre d'idées vraiment, je trouve cela génial. Mais pour faire des choses comme ça, il faut qu'ici ça tourne. Il faut d'abord avoir assuré les arrières de sa propre vie pour ensuite redonner aux autres et être serein en le faisant. Et puis, je voudrais aider les autres à ma manière et pas à la manière des autres. Donc pour cela il faut avoir les moyens de le faire. Parce que sinon on est obligé de faire les choses à la manière des autres.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

Mes objectifs professionnels c'est clairement de lancer d'autres entreprises. Et personnellement c'est de fonder une famille mais avant ça, ça serait de faire le tour du monde avec ma copine. Avant d'avoir des enfants, j'ai envie de m'ouvrir à d'autres cultures et aux autres.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Ça me permet de me remettre constamment en question et de progresser sans cesse. Et puis ça me permet de créer sans cesse. On essaie toujours de penser à des choses nouvelles. Et du coup, ça m'aide dans ma vie personnelle. Ma vie est faite d'objectifs. Et c'est ces objectifs qui m'aident à m'avancer.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

C'est compliqué parce que je suis toujours dans les excès : soit je suis trop soit pas du tout. L'entreprise me fait comprendre qu'on ne peut pas toujours être dans le trop ou pas assez. Il faut dans l'entreprise trouver le juste milieu. Et je crois que l'entreprise m'aide dans ma vie privée. Aujourd'hui l'entreprise me cadre d'une certaine manière. Il faut connaître son cap et découper ses journées et ses semaines pour laisser une part à chaque chose : le personnel et le professionnel. J'essaie de faire la différence entre ma vie professionnelle et personnelle. Par exemple, depuis 6 mois, je ne bosse pas le mercredi. Mon père alors qu'il était salarié on le dérangeait tout le temps. Je ne veux pas ça. Pour être bien dans sa vie personnelle, il faut se fixer des limites dans la vie professionnelle et réciproquement. Si j'écoutais tous mes potes, on sortirait tous les soirs et on dépenserait pas mal d'argent. Je leur explique que j'ai maintenant une entreprise à faire tourner. Je ne peux plus me coucher à 5 heures du matin. Il faut savoir stop : ça c'est la vie professionnelle et ça c'est la vie personnelle. J'ai vu mon père qui était dans le vivre pour travailler. Et moi je veux travailler pour vivre. Il faut prendre le temps de développer ce qu'on a envie de développer au fond de notre cœur.

VERBATIM 09

Homme – Implantation de supports publicitaires – 80 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

J'ai 51 ans, je suis marié et j'ai 3 enfants à Paris. J'ai fait mes études à Paris au sein d'une école de commerce et j'y ai suivi une spécialisation marketing. Je suis parti faire mon service militaire. J'ai commencé à travailler dans une agence généraliste de communication pendant 6 mois. J'ai gagné un premier gros contrat de 3 millions de Francs. C'était assez fondateur de ma carrière, car le patron de l'agence m'avait dit que si je décrochais ce budget, j'aurais droit à une voiture de fonction et une prime. Cela n'est jamais arrivé donc je suis parti.

Après cela j'ai recherché du travail, j'ai travaillé dans une entreprise d'exportation vers le Mexique. Je suis resté 3 ans et il y a un plan social. Je suis parti avec une prime. J'ai répondu à une offre pour un groupe cinématographique. J'ai été recruté comme chargé de mission. Au bout de 6 mois ils m'ont envoyé comme Directeur d'un Multiplexe de nouvelle génération : c'était énorme, 120 Millions de francs d'investissements, 7000 personnes par jours. Ensuite ils m'ont nommé comme Directeur à Toulon. J'avais 27 ans, patron d'une équipe de 15 personnes. Ils m'ont ensuite nommé à Tours pour prendre la suite d'un directeur qui partait en retraite et pour monter un nouveau multiplexe. J'ai exploité en 1996 et puis ils me proposent de reprendre un multiplexe à Strasbourg. Un peu de las de bouger, je me suis fait chasser par une autre entreprise. J'ai donc quitté cette entreprise j'ai rejoint un site touristique en Touraine. J'ai développé avant d'être nommé Directeur de la Communication pour le Groupe. Le 11 septembre 2001 a des problèmes de boucler son plan de financement et me propose de diviser mon salaire par deux. Donc je suis parti et j'ai rejoint une Start up. Nous avons levé 1 million d'euros. Cette entreprise vendait des écrans tactiles pour les commandes clients. J'ai connu la levée de fonds et la mise sur marché du produit. Ça ne fonctionne pas. Donc je pars de nouveau. A partir de là, cela faisait trop de déceptions. Donc je me suis dit que toute l'énergie que j'avais dépensé pour les autres, j'allais la dépenser pour développer mon propre business. J'ai vécu 17 ans de salariat avant de passer dans mon propre business. A l'époque où j'étais dans les sites touristiques, un type est venu me voir pour mettre des panneaux publicitaires à coté de nos caisses sans que cela nous coute un 1 euro. Il me demande de vendre des encarts publicitaires. Je lui donne 10 contacts dans mes relations. Sur ces 10 contacts, il me rappelle une semaine après pour me dire qu'il en avait signé 8. Là-dessus il me demande si je veux monter un business avec lui et il est tombé sur le seul fou furieux qui lui ait répondu oui. C'était en décembre 1999. Et puis je suis devenu actionnaire de sa boîte. Quatre ans plus tard, nous décidons de créer une filiale sur Bordeaux et j'en prends la direction. Aujourd'hui, nous ne sommes pas loin du million d'euros de CA et une équipe de 4 personnes. Nous vendons des encarts publicitaires sur des écrans. Nous gérons un parc sur des parkings, des cinémas... Nous faisons aussi de l'impression numérique grands formats principalement à destination du secteur du bâtiment.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

J'arrive sur Bordeaux en 2003 en repérage. Je vois que c'est une zone à potentiel. Je cherche une maison, je m'installe. Je commence en janvier 2004 avec 0 euros de CA et en bossant 7 jours sur 7. Cela a été une période difficile car je ne voyais pas ma femme et mes enfants. Et dès le deuxième mois j'ai commencé à faire du chiffre. C'est une aventure humaine folle et dingue. Il faut insouciant pour créer sa boîte aujourd'hui. Quand on voit l'énergie que cela demande et les risques que nous prenons : caution personnelle, ma femme sans travail et deux enfants. Je n'avais pas le choix, mais c'était un choix de vie. Je ne voulais pas me dire un jour que j'aurais dû le faire. Donc je l'ai fait en soumettant le projet à ma femme, qui a été en adhésion. Le parcours n'est pas linéaire. Pendant les 9 premiers mois, j'ai travaillé comme un fou. Un jour un de mes clients me conseille de recruter une personne et il me présente une personne qui est devenu mon responsable technique aujourd'hui. L'aventure entrepreneuriale c'est comme si on décidait de traverser l'Atlantique à la rame et qui ne perd jamais de vue son but. On rencontre les gens qui nous aide et nous tendent la main.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

Un entrepreneur c'est avant tout une personne qui a envie de créer. Il y a différents types d'entrepreneurs. C'est quelqu'un qui a envie de créer une aventure qui laquelle il va se réaliser, il va nourrir sa famille, et ensuite et enfin il va créer des emplois. Mais avant tout il crée son emploi. C'est quelqu'un qui a le goût de l'aventure. C'est aventurier des temps moderne qui va tenter de gravir son Everest. Il n'y a pas une aventure authentique. C'est nécessairement une personne enthousiaste, d'optimiste. Il est doté d'un esprit de conquête. C'est un bâtisseur. C'est une personne qui aime les autres. C'est un chef d'orchestre. Il doit être à la fois, un bon gestionnaire, un bon commercial, un bon manager. On n'a pas tous ces facultés-là. Mais si on ne les a pas, il faut les apprendre. Un entrepreneur est résilient car il prend des claques, il commet des erreurs, mais il ne les reproduit jamais deux fois de suite et il se remet toujours en selle. Ce sont aussi les circonstances de la vie qui amène à devenir entrepreneur ou pas. Mais c'était une question de personnalité personnelle. Je ne me suis jamais satisfait d'un parcours linéaire. L'énergie qu'on donne pour les autres à un moment on se pose la question de l'investir pour soi. Mais on peut aussi être partagé par le confort qui est le nôtre en tant que salarié. C'est un preneur de risque, l'entrepreneur. Ce que je trouve intolérable c'est les entrepreneurs qui ont créé de l'emploi, payés des impôts pendant des années qui a permis d'alimenter le système lorsqu'arrive une difficulté, on leur met bien la tête sous l'eau. C'est scandaleux qu'il n'y ait pas de reconnaissance du statut de l'entrepreneur.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Car on a envie de construire par soi-même. On a une envie irrésistible de le faire et parfois les circonstances de la vie nous y encourage. Quand la Start up a déposé, j'ai vraiment réfléchi à redevenir salarié ou être entrepreneur. Et j'y suis allé car j'avais envie de faire les choses par soi-même. J'avais été voir des amis à l'époque et ils m'avaient tous dit de ne pas le faire. On a envie de construire. Mais c'est aussi un moyen de se réaliser extraordinaire. Un chef d'entreprise c'est une personne qui s'est damné pour son business.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

C'est un processus qui a mûri lentement mais sûrement. J'étais Directeur de Filiale, j'avais les attributs d'un entrepreneur sans avoir les contraintes. Dans les groupes où j'ai travaillé je n'ai jamais de problématique de trésorerie. Quand on vole de ses propres ailes, c'est une contrainte quotidienne. La trésorerie c'est le nerf de la guerre.

J'ai vu l'énergie que je dépensais et les décisions qui étaient prises, je n'étais pas vraiment en accord. Je me suis dit que si l'énergie que je développais pour les autres, je pouvais l'utiliser pour moi-même. J'ai entrepris à 37 ans ce qui veut dire que le capital énergie n'est pas illimité non plus. Il y a moment où cela s'impose à soi, il faut faire pour écrire son histoire même si cette histoire est largement partagée avec d'autres. On en réussit pas seul. L'une des premières qualités de l'entrepreneur c'est de se dire que ce n'est jamais gagné mais ce n'est jamais perdu. Un entrepreneur c'est une personne qui a une grande capacité à se remettre en cause.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Il n'a pas été bloquant et il a adhéré. Il a été un soutien qui m'a permis de me ressourcer après parfois des journées difficiles, des désillusions. Cela m'a permis de passer des caps.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Dans mon enfance, je ne pense que j'avais l'ADN de l'entrepreneur. Mon père avait eu des soucis de santé. A 50 ans il a créé sa boîte qui lui a permis d'aller jusqu'à la retraite. Pour moi cela a été plus un processus de maturation. J'ai eu des jobs où l'on m'a donné un pouvoir de décision et je crois que j'y ai pris goût. Et puis il y a une personnalité. J'ai toujours été engagé dans des projets. Dans mon école de commerce, je faisais partie du BDE. C'est surtout une maturation professionnelle qui m'a conduit à entreprendre. Il y a aussi la nature de chacun. Dans les entreprises dans lesquelles j'ai été salarié, j'avais tendance à avoir des relations frontales et à dire les choses quelles que soient les conséquences. Cela a été moins dans l'enfance que dans le processus de mes aventures professionnelles.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Je pense qu'il a favorisé de façon décisive. J'ai eu la chance d'arriver assez jeune à des postes à responsabilité. Quand je suis arrivé à Toulon, j'avais une équipe de 15 personnes dont 1/3 de syndiqués et on m'a donné comme mission de mettre en place la polyvalence. On m'a envoyé un peu au casse-pipe. Sur des personnes qui avaient des postes bien distincts, j'étais missionné pour qu'elles deviennent polyvalentes. J'ai eu à faire à des résistances et des tensions et je peux vous dire que j'ai découvert la vraie vie. Là, j'ai appris très vite. Mais j'y suis arrivé. J'avais 6 mois pour mettre la polyvalence et 6 mois après c'était mis en place. Je ne dis pas qu'humainement, je l'ai toujours bien vécu. Mais j'ai appris à atteindre les objectifs fixés. Pour autant, j'aime construire et même si j'ai construit, j'avais été missionné pour commencer par détruire. J'ai pris des chocs humains pas anodins. Il faut se méfier de l'engagement aussi. Parfois quand nous sommes trop engagés, on peut l'être au détriment de sa santé, je l'ai appris aussi.

Quand j'ai décidé de quitter cette entreprise, un des patrons de la boîte a fait un aller-retour

depuis le siège de Tours jusqu'à Toulon pour savoir pourquoi je partais. Ce n'était pas anodin pour moi. Il m'a consacré 2 heures pour moi pour savoir pourquoi je partais. Je lui ai fait passer tous les messages négatifs mais aussi tous les positifs pour ce que j'avais appris et la confiance que l'on avait cessé de me témoigner. Je lui ai dit que je n'en avais vraiment bavé mais que j'avais beaucoup appris. Il m'a répondu que si je n'en avais pas bavé, je n'aurais rien appris. J'ai gardé cela en mémoire. C'est quand c'est dur que l'on apprend.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

D'abord, que l'on ne réussit pas seul... ce n'est pas possible. J'ai appris à travailler beaucoup, à m'organiser, à prendre du recul par rapport aux situations et aux événements, à être très empathique, à être persuasive pour trouver des fonds pour lancer ma boîte. Les gens ne croient pas aux projets. J'ai rencontré la Chambre de Commerce qui m'a aidé à boucler mon plan de financement. J'ai appris à me dépasser. Yannick Noah par exemple, quand il s'entraînait avec ses copains, ils partaient en week end et lui il restait pour continuer. Et un jour il a gagné Roland Garros. Je pense qu'un entrepreneur doit aussi en faire plus que les autres. A chaque fois que j'ai vu des personnes qui montaient des entreprises mais qui partaient en week end, ça n'a jamais marché. C'est engagement total. C'est aussi une capacité à rebondir vite. C'est un métier qui fascinant car tout est toujours possible. Il y a des moments on a tellement envie de faire tellement de choses, qu'il faut aussi apprendre à fermer des portes. Il faut apprendre à s'organiser et à gérer son temps mais il faut savoir en donner car l'entrepreneur a un rôle à assumer dans la société. L'entrepreneuriat apprend l'humilité, à créer du lien mais aussi la capacité à créer de la confiance. Il faut être honnête avec soi.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

C'était viscérale, à un moment, il fallait que je le fasse. Je voulais le vivre. Je ne pouvais pas me dire que j'allais mourir sans le faire. Il y a un moment où il faut dépasser sa peur. Il n'y a pas une personne qui est devenue entrepreneur et qui n'a pas eu peur. Celui ou celle qui dit l'inverse est un menteur. C'est un saut dans l'inconnu. Un peu comme Christophe Colomb qui ne savait pas ce qu'il allait trouver en face de lui. L'entrepreneur c'est la même chose.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

Mon entreprise est à taille très humaine. C'est une équipe très soudée. J'ai peut-être une démarche parfois un peu autoritaire mais je laisse aussi de l'autonomie. J'attends que l'on soit force de proposition. Je suis un peu dans une logique de management minute : compliment minute et reproche minute. On a le droit de faire des erreurs mais on n'a pas le droit de la réitérer éternellement.

C'est une entreprise enthousiaste. Ce n'est pas toujours drôle. On est dans une logique où il faut célébrer la victoire quand elle arrive. Il vaut mieux avancer dans le désordre mais avancer, que de piétiner dans l'ordre. C'est une petite entreprise dynamique enthousiaste qui doit s'améliorer tous les jours. C'est une très jolie petite entreprise, qui pourrait être plus belle, mais c'est la mienne donc c'est normal que je la trouve jolie. C'est comme quand on parle de sa femme, pour soi c'est toujours la plus jolie. Cette entreprise est dans une énergie positive. J'aurais du mal à supporter des gens qui ne s'inscrivent dans une logique positive.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

C'est ma vie car c'est grâce à elle que je me réalise et que je permets à ma famille de vivre. C'est vraiment un outil de réalisation personnelle remarquable car quand je vois tout ce que j'ai réalisé en 14 ans. Cela a un côté magique, limite surnaturelle. C'est acte de création, très personnel et avec de très grosses contraintes. Face à l'échec, l'entrepreneur a la capacité de rebondir. L'échec fait partie intrinsèquement de la vie de l'entreprise. L'entrepreneur sait se remettre en question et se nourrir de ses échecs. Ce n'est pas donné à tous les profils.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Sois passionnée, sois juste, sois ferme, sois enthousiaste, positive et ne regrette pas ce que tu as fait parce que tu l'as fait. Au contraire, valorises cet engagement, ce courage, cet esprit d'équipe. La promesse que je pourrais lui faire : essaies chaque jour de faire mieux que la veille, faisons chaque jour mieux que la veille.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Elle me dirait de mieux m'organiser. Sois moi disperser. Apprends à dire non, à mieux écouter. Apprends à mieux déléguer. Ne pas déléguer c'est la mort de l'entreprise mais c'est très difficile quand on a créé son bébé d'A à Z. On a l'impression que personne pourra faire mieux que nous. Oui c'est mon bébé : j'ai 4 enfants – 3 avec ma femme et le quatrième qui est mon entreprise. C'est aussi important pour moi que mes enfants, même si mes enfants bien entendu sont très importants. L'entreprise c'est une grande partie de ma vie. Il y a beaucoup de choses que je n'ai pas fait pour mon entreprise. J'ai fait beaucoup de sacrifices.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

C'est épanouissement familial et amical et un épanouissement professionnel. Cela va ensemble. Ceux qui donnent vraiment toute leur vie à leur travail, si un jour cela s'écroule, que se passe t'il ? Ils se suicident ? Il ne faut pas se remplir uniquement de son entreprise et de son travail. Il faut aussi s'aimer soi. Beaucoup d'entrepreneurs, parfois, n'arrivant pas à mettre en œuvre ce qu'ils souhaitent, finissent par ne plus s'aimer eux même.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

Je voulais monter un empire. Quand on démarre on a un vrai esprit de conquête. J'avais monté Bordeaux, j'étais actionnaire dans une société sur Tours donc j'y allais régulièrement. J'ai monté Toulouse, je voulais monter une franchise. Avec un retour, sur Toulouse compliqué. Quand on a cherché à monter une franchise, on s'est rendu compte des exigences de futurs franchisés potentiels.

Au début, on veut monter un empire. Maintenant je suis devenu plus raisonnable. Maintenant ma nature de développeur je ne peux pas aller contre. Il faut maintenant que je structure.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

Aujourd'hui, je veux structurer ma société et de la faire évoluer vers les nouvelles technologies. Je veux développer, mettre en place une équipe capable de faire tourner la boutique même quand je ne suis pas là. Il faut que je passe du statut d'entrepreneur à celui de chef d'entreprise. L'entrepreneur fait tout, le chef d'entreprise arrive monter un système qui peut fonctionner sans lui. Moi je suis encore un entrepreneur. Mon objectif c'est de devenir un chef d'entreprise.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Au quotidien, car il n'y a pas un jour en 14 ans où j'ai été au travail et je n'ai pas été heureux d'y aller. J'ai connu des difficultés, des prises de tête mais aussi d'immenses joies. Mais j'ai toujours été heureux d'aller travailler dans mon entreprise. Donc elle me permet d'atteindre mes objectifs au quotidien. Il n'y a pas un jour où j'ai ressenti l'ennui. La seule chose que je peux voir à la fin de chaque journée, c'est que je n'ai pas eu assez de temps pour faire tout ce que je voulais faire.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

Subtile alchimie. Ce n'est pas simple. Il faut savoir se rendre disponible pour sa famille à des moments clés. Le week end, le samedi je m'occupe de ma famille. Il faut être un chef d'entreprise, il faut savoir concilier l'inconciliable. Et puis, monter une entreprise c'est aussi un projet familial.

VERBATIM 10

Femme – Création de logiciels – Durée 46 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

Ma carrière est assez atypique puisque j'ai commencé à travailler dans la chimie dans le secteur de l'œnologie. Le travail de chais m'intéressait beaucoup donc je suis l'une des premières femmes maîtres de chais. A l'heure de me marier, j'ai fini ma carrière dans ce secteur comme maître de chais dans un château du médoc. Dans ce cadre, j'ai commencé à apprendre à gestion de paie, des stocks, la gestion du personnel et j'étais là aussi pour l'élevage du vin jusqu'à la mise en bouteille. Je me marie alors avec Philippe, qui désire monter son entreprise dans le domaine de l'informatique. Il lance son entreprise et au début je ne l'accompagne pas car nous venions d'avoir un enfant handicapé. Au fur et à mesure que l'entreprise développe je commence à m'y impliquer. On crée alors une deuxième société dont je prends la gérance. Et petit à petit je commence à m'occuper des RH dans la première société de mon mari. Les deux structures sont arrêtées car nous avons dû faire face à la concurrence des grosses sociétés informatiques. Après un temps de réflexion, je décide d'ouvrir une nouvelle société qui est en fait un bureau d'étude dans lequel mon mari s'occupe du conseil et moi de la gestion. Et c'est une belle histoire continue jusqu'à aujourd'hui. À partir de 2009, nous sommes devenus éditeur de logiciels. En 2011, Contre toute attente on présente un prix à Hong Kong sur la sécurité informatique dans les tunnels et on remporte le premier prix. A partir de là on s'est dit que nous allions nous ouvrir à l'international. On a cherché des investisseurs. Belle rencontre avec ADI. On participe à Inovaday et on rencontre nos investisseurs et l'aventure continue avec davantage de personnel.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

On a commencé en entreprise individuelle, puis en SARL, puis en SAS et aujourd'hui nous avons deux fonds d'investissement au capital. Aujourd'hui nous sommes huit dans l'entreprise bientôt neuf. Ce qui rend malheureux les entrepreneurs c'est que je crois qu'ils ne connaissent pas tous les dispositifs d'aide pour le développement des entreprises. On a de la chance d'être dans une région dynamique dans laquelle tous les partenaires sont à l'écoute. Il y a des aides qui existent mais il faut les connaître.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

Pour moi l'entrepreneur c'est un visionnaire. C'est un créatif qui se projette mais parfois il y a un décalage d'une dizaine d'années entre ce que l'entrepreneur a projeté et le moment où on peut mettre en place des choses. Tous les gens qui créent, ont une vision de l'entreprise qui les amène à se projeter. Donc à côté du chef d'entreprise, il faut une personne qui gère et qui mette en place des process. Dans notre cas mon mari est le créatif je suis en charge de gérer l'ensemble.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Je crois que tous les entrepreneurs recherchent une certaine liberté. Ils se disent je veux faire quelque chose et je veux le décider moi-même. Je crois que l'entrepreneur n'est pas dans les normes et qu'il sort des carcans. Donc je crois que celui qui crée est hors normes. Il ne veut pas rentrer dans des cases je crois qu'il est important qui garde sa singularité. Je pense que le désir d'entreprendre vient de là, de cette envie de développer son idée à sa manière. En fait il se crée son cadre. Il veut aussi créer quelque chose qui mette en valeur son savoir-faire. Il faut qui crée sa bulle.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Je crois qu'un moment donné j'ai mis le doigt dans un rouage et je me suis aperçu que ça fonctionnait, donc j'ai continué. Donc je peux apporter quelque chose qui rends service communauté de personnes. Je trouve que de rentrer dans le mécanisme de l'entreprise c'est passionnant. C'est passionnant pour celui qui crée car il montre ses créations et les vend, et pour moi ce qui est très intéressant c'est de trouver tous les outils à mettre en œuvre pour que cela fonctionne.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Je ne sais pas trop quoi répondre. Nos enfants très jeunes, on dit qu'ils ne voulaient pas travailler avec nous. Et puis après leurs études ils nous ont tous les deux rejoints, l'un est notre associé et l'autre travaille en free-lance pour nous. Et puis y'a les gens qui trouve notre aventure un peu folle. Nos proches nous ont toujours soutenu même dans les moments difficiles.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Le fait d'être une femme déjà. Quand on est une femme, il faut faire son trou. J'ai démarré dans les années 80 mon premier emploi dans un secteur où il n'y avait pas de femmes. J'ai rencontré des gens passionnants qui m'ont ouvert des portes et il fallait être ouvert d'esprit pour qu'une femme vienne dans son bureau et contredise les décisions. Surtout, que je leur demandais toujours de voir l'impact de mes décisions sur la matière en l'occurrence le vin. Du coup, il m'a fallu prouver et quand on est entrepreneur il faut prouver tous les jours. Il existe encore des schémas très réducteurs. Il y a par exemple des gens qui me prennent pour une hôtesse dans des salons et qui naturellement ne me serre pas la main.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Je ne sais pas vraiment. Je peux simplement vous dire que j'ai toujours fait attention aux relations que j'entretenais avec toutes les personnes qui sont autour ou dans l'entreprise et que cela a dû m'aider. J'ai toujours fait attention aux gens avec lesquels je travaille. Par exemple dans mon premier job dans les années 80 j'avais réussi alors posé à mon patron de mettre en place une mutuelle ce qui ne se faisait pas l'époque. J'ai toujours favorisé le dialogue.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

J'ai tout appris sur le terrain, je suis une vraie autodidacte. Je crois qu'il a fallu que j'apprenne à scinder les choses : le business c'est une chose et la vie privée s'en est une autre. Donc il faut apprendre à cloisonner pour éviter de se faire parasiter par des sentiments. Être entrepreneur c'est vivre l'entreprise, et donc on a tendance à transporter avec nous. On se promène partout avec notre étiquette d'entreprise : nous sommes un peu comme des escargots. Donc pour moi c'est important que les choses soient bien cloisonnées car les décisions je prends elles ne sont pas sentimentales. Elles sont prises dans le respect de chacun mais dans l'intérêt de l'entreprise. C'est quelque chose qui s'apprend au fur et à mesure que l'entreprise avance. Mais il faut être toujours prêt à apprendre de nouvelles choses. Il faut rester ouvert car l'entreprise n'est pas figée, elle bouge avec son temps et son époque.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

En premier lieu c'est la liberté. C'est la liberté d'entreprendre ce que l'on veut et de choisir avec qui nous allons travailler. Donc en premier lieu c'est certain, c'est la liberté. Je crois qu'il faut aussi du courage, de la patience, de l'ouverture et du respect. Le respect reste le maître mot. J'aime bien que les gens se respectent. C'est aussi pour cela que j'entreprends. J'essaie toujours de cadrer en prévision d'un clash et plus les choses sont cadrées et plus tout se passera bien par la suite. On essaie toujours d'adapter des choses. Il y a quelques années, la propriété intellectuelle c'était un vaste programme.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

Dans la forme, elle est dynamique. Dans le fonds elle est très à l'écoute de ses clients et de trouver une solution à chacun. Elle est aussi très qualifiée avec énormément de compétences sur des sujets très techniques.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

C'est notre vie. Ça rythme notre vie, ça nous fait vivre. Elle nous valorise nous en tant qu'être humain d'avoir créé cette entreprise, de la voir grandir...

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

La promesse : c'est de vivre longtemps – peut-être de se transformer mais de continuer longtemps. Peut-être qu'un jour elle évoluera sans moi mais je crois que je lui dirai qu'elle va vivre longtemps. Je l'encouragerai en lui disant de continuer à grandir et que je mettrai tout en place pour qu'elle continue à grandir

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Elle serait sûrement critique. Peut-être qu'elle voudrait plus de ressources pour arriver à grandir. Elle pourrait me dire, donnez m'en plus.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

La réussite professionnelle influence la réussite personnelle et réciproquement. On a réussi professionnellement si derrière on a réussi que notre entourage soit épanoui et clair sur ses choix. La réussite c'est l'épanouissement de soi et de son groupe. On a pu permettre à nos enfants de faire des études, de mener à bien leurs projets. Donc pour moi la réussite ça passe aussi par les siens à l'épanouir. Nous avons associé nos enfants à nos projets, donc ils auront peut-être un jour une part du travail que nous avons fourni.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

Au départ, nos ambitions étaient modestes car nous étions que tous les deux, mon mari et moi-même. Nous prenions des personnes en intérim en fonction de nos contrats. Nous vivions cachés et tranquilles.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

On aimerait bien que notre entreprise dure avec ou sans nous. Nous sommes à un âge proche de la retraite. C'est ce que nous espérons. On aimerait qu'elle perdure. On aimerait que tout ce que l'on a construit soit peut-être transformé mais que cela perdure. Donc l'objectif c'est sans doute la transmission quand l'opportunité se présentera.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Si je ne faisais pas ce travail, je n'aurais pas pu m'occuper de mon fils handicapé car j'ai dû faire des allers retours qu'aucun employeur n'auraient pu accepter. C'est vraiment la première chose. Et puis la deuxième chose, c'est que cela nous a donné la liberté de faire ce que nous voulions faire. On peut imaginer s'ouvrir à un marché ou à un autre. C'est nous qui décidons.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

Nous ne sommes pas toujours dans notre couple à ressasser sur l'entreprise. On n'intervient pas dans l'entreprise sur les mêmes choses. Je crois que l'équilibre vient de là. Il ne faut pas se gêner. On peut s'évader de tout ça facilement. On a mis en place des choses pour s'évader. On habite à côté de l'entreprise mais pas dans l'entreprise. Il y a la maison et un endroit pour bosser. On a une maison dans les landes et on va se mettre au vert. On ne peut pas faire des voyages car l'entreprise est trop prenante. Mais si on en a besoin on va ressourcer dans notre maison dans les Landes. On a mis en place des choses pour s'évader et maintenir notre équilibre.

VERBATIM 11

Homme – Négocier de mobiliers de bureaux – 50 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

J'ai 55 ans et après plusieurs échecs à la faculté de droit j'avais la possibilité de partir en gagnant ma vie sans diplôme ce qui est sans doute aujourd'hui plus compliqué. J'ai commencé par exercer un travail qui me donnait la liberté puisque j'ai démarré comme VRP multicartes. Je voulais ça, je voulais être sur la route je voulais choisir les gens avec qui je travaillais. J'ai poursuivi en ce sens puisqu'en 1993, j'ai fondé ma société avec la même envie de liberté. J'ai été VRP pendant sept ans et tout de suite après j'ai créé ma société.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

Précisément mon activité consiste en la vente de mobilier de bureau. J'ai commencé par de l'occasion car il y avait + de marge, et puis nous sommes passés sur de la vente de mobilier neuf d'entrée de gamme et maintenant de plus en plus nous travaillons à l'amélioration des postes de travail. Donc par exemple ergonomie, le mobilier mais aussi la bonne volonté font parties de l'amélioration du poste de travail. J'ai commencé mon entreprise avec un associé et j'ai ensuite racheté ses parts car il souhaitait travailler sur le secteur de la photographie. Il a eu envie de réaliser ce projet et il a bien eu raison. Il m'a laissé tranquille jusqu'au moment où j'ai décidé de racheter toutes ses parts. A l'époque nous avions 4 salariés et aujourd'hui je suis tout seul. Je n'entretiens des liens qu'avec des fournisseurs, des partenaires, des banquiers, des comptables... Je m'occupe du commercial seul, en réseau et je ne travaille qu'avec des recommandations.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

Je crois qu'il y en a 36 000. Je ne vais parler que de moi. Je crois que l'entrepreneur est un dingue qui ne supporte pas de ne pas avoir le choix. Et lorsque nous sommes salariés nous n'avons pas toujours le choix. Si je voulais conserver ma capacité de choix soit je partais sur l'île déserte soit je montais mon entreprise. Je ne veux pas être obligé de dire oui à quelque chose, je veux faire les choses comme je l'entends et avoir le choix. J'ai la possibilité de changer process si je le souhaite. Je me suis rendu compte de cela avec l'expérience car ce n'est pas en conscience que je suis devenu chef d'entreprise. C'est en réfléchissant a posteriori que je me suis rendu compte que j'avais certainement monté mon entreprise pour me donner une liberté de choix. J'ai un peu de mal avec le monde salarié. Ce qui me pose problème c'est d'avoir quelqu'un qui me dit comment faire et qui ne me permettrait pas d'avoir le choix. Ce n'est pas une question d'ordre à respecter mais vraiment un besoin d'avoir la liberté de choix.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

C'est sans doute pour avoir le choix mais au moment où je l'ai choisi je n'ai pas conscience de cela. Dans l'entreprendre il y a le côté risque, ce qui ne me plaît pas vraiment. Je suis quelqu'un qui n'aime pas prendre des risques. Mais je suis quelqu'un qui a besoin d'avoir le choix.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Cela s'est fait naturellement, un peu comme quand j'ai décidé d'être en couple, d'avoir des enfants, il y a eu un avant et un après. J'ai franchi une étape, j'ai décidé, cela peut être plus ou moins violent, dans mon cas ça n'a pas été particulièrement violent. J'ai tout de suite senti que j'avais plus de liberté mais aussi beaucoup plus d'obligations. La liberté de choix c'est ce qu'on imagine départ mais d'un autre côté il y a aussi beaucoup plus de contraintes que dans une vie de salarié. Il y a un prix à payer à cette liberté. Finalement je crois que l'entrepreneuriat s'est imposé à moi, cela a été assez naturel. La marche la pèter trop affranchir. Je n'ai pas entrepris pour fuir quoique ce soit, je crois que c'était mon fonctionnement.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Je suis issu d'une famille dans laquelle le commerce est assez présent, sauf pour mon père qui a fait toute sa carrière dans la fonction publique. Néanmoins, il a été le premier à me faire un chèque pour m'aider lors de la création. Il a fait un choix qui n'était peut-être pas le sien au départ, mais je reste persuadé qui avait le du risque. Alors que moi je n'ai pas le goût du risque. Beaucoup de membres de ma famille était dans le commerce parfois spécialisé avec des diplômes de pharmaciens par exemple. Mais ça reste du commerce. J'ai toujours entendu des histoires dans mon cercle familial sur le milieu des affaires et sur le commerce.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Je crois que j'ai eu un entourage familial qui m'a permis d'envisager que le commerce était une possibilité. Si je compare la belle-famille le commerce leur est parfaitement étranger. Si je leur dis que je suis astronaute et que je vais sur Mars, c'est pour eux la même chose. Alors que chez moi lorsque j'ai expliqué ce que je voulais faire j'ai été encouragé. Il n'y a vraiment pas eu de freins.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Mon environnement professionnel qui date de l'époque où j'étais VRP, m'a apporté un réseau et mes premiers contacts professionnels. Il n'y a pas eu d'aides particulières, cela a été quand même un changement de vie, mais les contacts que j'avais généré mon permis de me lancer.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Il a fallu que j'apprenne la rigueur car ma liberté de choix en dépendait. Il a fallu que je prenne à gérer mes partenariats par exemple avec mon banquier, avec les fournisseurs, avec la propriétaire, avec mes clients... après tout le reste on a une grande liberté et on apprend aussi beaucoup de ses erreurs. Mais il y a des étapes qui sont des passages obligés si nous voulons avancer correctement. Pour faire des choix, il faut que la base soit bien posée et que les premières briques soit solide. Et puis j'ai appris qu'il n'y avait pas de plafond de verre dans ce métier c'était exactement ce qui m'intéressait. Dans certains commerces vous ne pouvez pas traiter de plus de X clients à l'heure. Dans mon activité je peux être un maire changer une chaise comme vendre du mobilier de bureau pour toute une entreprise. En plus je sais avec l'expérience que j'ai mon produit. Je n'ai pas une âme de manager c'est-à-dire que la manière dont je travaille n'est pas forcément duplicable dans un autre secteur.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

Elles sont intimes et elles sont liées à ce que je vends. Peut-être que si je n'avais pas trouvé le bon produit, la bonne activité, je ne ferai peut-être pas ça. Intime cela veut dire cette recherche de liberté de choix, mais aussi mon contexte familial qui je crois m'a marqué. Ma famille m'a laissé le champ des possibles. Les raisons qui m'ont amené là me sont très personnelles.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

C'est une entreprise qui est partenaire avec les autres entreprises pour améliorer les conditions travail et qui a pour effet de gagner l'argent. Dans l'amélioration on est dans le service, dans quelque chose intangible, et la vente permet de gagner l'argent. Et il faut un certain équilibre entre les deux. J'ai eu la chance d'avoir un associé qui était beaucoup plus froid et beaucoup plus lucide par rapport à tout cela. Au départ l'argent n'est pas une motivation, malheureusement. Je pense que c'est un axe de développement pour moi. Ce que je vois d'essentiel c'est que le projet de départ puisse se réaliser. J'ai été contraint de m'atteler à bien mettre des chiffres en face de mes actions. J'ai dû apprendre à bien faire mon travail administrativement pour arriver à bien faire mon travail.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Avec l'âge je m'aperçois qu'elle représente bien trop car j'ai une légère confusion entre mon travail et la personnalité. Il y avait une forme de confusion entre ma personnalité et l'entreprise. Les échecs de l'entreprise je les vivais comme des échecs personnels. Ça me remet et en cause en tant que personne. Ce n'était pas toujours ma faute et pourtant je le vivais comme un problème personnel. Pour faire la part des choses, il m'a fallu du temps.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Je lui dirais qu'il faut qu'on essaye toujours de trouver une solution à tous les problèmes qu'on rencontre. Il faut être très endettés pour trouver une solution que cela marche ou pas. Je lui dirai qu'il faut continuer à avancer tout en restant positif.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Elle me dirait sans doute : lâche-moi le coude. C'est-à-dire je pense qu'elle souhaiterait que je sois moins sur elle et que je lui laisse un peu plus de liberté. C'est un peu la même chose dans un couple il faut se laisser un espace de liberté. Elle me dirait sans doute que je ne suis pas tout pour elle, et qu'elle n'est pas tout pour moi. Elle aimerait sans doute que je la laisse vivre ses erreurs et ses échecs. Il faut apprendre à lâcher et cela prend beaucoup de temps. Ne pas lâcher et pénalisant y compris pour la performance de l'entreprise.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

La réussite c'est le bonheur immédiat car ça permet à son entourage de bénéficier de savoir que tu seras toujours un point d'appui pour qu'ils viennent se recharger. Pour moi, c'est important que les gens de mon entourage puissent venir se ressourcer auprès de moi. C'est quelque chose d'important pour moi. Cela correspond bien à que j'ai choisi. J'ai décidé qu'on pourrait s'approcher à moi si besoin.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

Ceux-là... J'ai passé beaucoup d'années à pouvoir faire la deuxième partie de mon devis. J'étais beaucoup trop porté sur les valeurs, sur des choses intangibles mais très importantes pour moi. J'étais porté sur le bonheur. Or une entreprise ne peut marcher seulement au bonheur. Ce n'est pas suffisant. Mes ambitions au départ, elles étaient floues et étaient porter sur aider les gens, dépanner et de solutionner. Solutionner c'est ce que je voulais faire, ça me parle, ça a du sens. Je participe à la vie des entreprises et au bien-être de leurs personnels.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

Il faut que j'équilibre entre la partie des valeurs et la partie financière. Ce n'est pas parce que je rends service que la personne en face est satisfaite. J'essaies de me mettre en adéquation avec les attentes de la personne et non plus uniquement les miennes. C'est mon objectif d'être en adéquation avec les personnes avec qui je travaille. A titre plus personnel en revanche, je n'ai pas besoin de retours sur investissement. A titre professionnel il faut répondre à la problématique qui est posée et non plus seulement à ses propres besoins.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Justement malgré tout il me permet d'avoir le choix et d'être libre dans ma tête. Quand j'ai commencé des études de droits ça me laissait encore la liberté de faire plein de choses dans l'avenir, c'était le tout début de l'entonnoir, ça laissait encore plein de perspective ou de possibilité. L'entrepreneuriat ce n'est pas quelque chose de figé, ça laisse plein de perspective. Si j'avais été pharmacien, je n'aurais eu aucun choix, et ça m'aurait bien ennuyé. Le chef d'entreprise c'est une personne qui a envie de créer en permanence. C'est un créatif et c'est pour cela qu'il a envie de liberté. Il veut de la liberté pour créer.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

C'est atypique. J'ai commencé à travailler chez moi et j'ai eu à batailler pendant de nombreux mois pour batailler et rappeler malgré tout que cet espace était mon espace de travail et que lorsque j'étais dans ma bureau, j'étais en train de travailler. Il me fallait un minimum de concentration. Il a fallu que j'explique que pendant mes heures de travail, je ne pouvais pas m'occuper de la vie familiale et de la maison. Il a eu une période compliquée et puis au fur et à mesure tout le monde a compris. J'ai appris aussi à éteindre mon ordinateur et donc je ne suis plus au travail. J'avais beaucoup de mal à ne pas aller voir le dimanche ce qu'il y avait dans mes mails et à atteindre l'ordinateur. Donc j'ai passé un deal avec ma famille et à une certaine heure maintenant j'éteints. Et donc j'ai appris à fermer l'ordinateur alors qu'avant c'était non-stop. Il y a eu une période d'incompréhension familiale. C'est toujours compliqué quand on vit quelqu'un qui n'a pas ce genre de métier. L'entrepreneur a aussi le risque d'y laissé sa vie familiale. C'est normal d'avoir envie de voir son entreprise réussir car c'est un peu comme un enfant, comme notre enfant. Mais il faut savoir aussi apprendre à vivre pour soi et à ne pas laisser sa famille trop de côté. Il faut faire la part des choses. L'entrepreneur est quelqu'un qui a des failles, des blessures... C'est une personne qui n'est pas dans la norme et qui l'accepte ce qui fait pas mal de différences par rapport à plein de personnes qui ne sont pas dans la norme et qui n'assument. Etre entrepreneur c'est quand même du bonheur pour assumer ses failles.

VERBATIM 12

Femme – Négoce de Charcuterie – 65 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

Je suis né dans une famille artisan charcutier. Nous vivions à la montagne et les hivers étaient rudes. J'ai perdu mon père à l'âge de 13 ans et j'avais deux frères. La famille a explosé et l'affaire aussi, suite à la mort de mon père. Nous ne nous sommes pas entendus à cause des transmissions successorales. Je me suis retrouvé à 18 ans avec une maman malade et sans rien. J'ai donc travaillé dans le secteur que je connaissais à savoir la charcuterie chez un de mes frères. J'ai commencé comme cela. J'avais un camion et je faisais la tournée dans l'Aveyron et dans le Tarn en faisant de la vente sans précommandes auprès des artisans charcutiers de la région. J'ai fait cela pendant 5 ans.

Puis après nous sommes devenus plus professionnels avec l'embauche de commerciaux et nous faisons des tournées auprès de clients qui nous commandaient de la marchandise et que nous devions visiter régulièrement. Je suis resté dans cette entreprise jusqu'à l'âge de 30 ans. J'ai été licenciée. Je suis parti chez un concurrent qui m'a embauché comme agent commercial dans le même secteur. Ils ont embauché mon fils à qui ils ont donné le portefeuille clients que je m'étais constituée au fil des années et ils m'ont envoyé sur Bordeaux, Paris et le Nord pour prospecter de nouveaux clients. Je faisais 120 000km par an. Je m'occupais du développement de toute la grande distribution. Cela a duré jusqu'en 1998 car mes patrons ont vendu l'entreprise. Ils n'ont pas pu me payer ma carte d'agent commercial. Mais ils m'ont proposé d'avoir l'exclusivité avec les repreneurs pour la mise en place d'animation de leurs marques dans les hypermarchés de leurs clients. Je m'occupais de toutes les animations en France pour ces marques. J'avais une centaine d'animateurs sur le terrain. La gestion du personnel m'a fatigué... J'avais été contraint d'embaucher des personnes pour faire de la mise en place en rayons, par mon donneur d'ordre : soit au total une douzaine de personnes. Le donneur d'ordre m'a arrêté mon contrat d'exclusivité en me faisant du chantage sur le licenciement de mon fils qui travaillait chez eux. Ils n'étaient pas dans le cadre légal du contrat mais j'ai dû plier. Cela s'est passé il y a 8 ans.

Du coup à partir de 2000, j'avais monté parallèlement une affaire de grossiste en charcuterie. En 2008-2009, mon fils a choisi de nous rejoindre pour m'aider à développer à l'activité de gros. J'ai appris de toutes ses expériences que c'est beaucoup plus difficile pour une femme de réussir dans ce milieu car il y a beaucoup de misogynie et plus misogynes sont les femmes. Mais je ne lâche jamais ce qui dérange.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

C'est une entreprise qui se développe normalement tout en étant très présent sur le terrain et très flexible par rapport à la demande du client. Il faut devancer la demande du client et bien connaître les tendances du marché. De cela c'est mon fils qui s'en occupe. Les clients nous demandent d'être très disponible et de répondre immédiatement à leurs demandes quelles qu'elles soient. Il faut être lucide et renseigné utilement.

Cette entreprise s'est fortement développée quand mon fils est arrivé nous avons multiplié par 2,5 notre chiffre d'affaires. Nous avons perdu certains clients mais il a été en cherché de nouveaux. Son arrivée dans l'entreprise a été un grand virage pour nos affaires.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

C'est une personne qui a une santé à toute épreuve : physique et morale. C'est quelqu'un qui encaisse sans se sentir écrasé, inutile ou méprisé. C'est une personne à l'écoute de son personnel et ouvert aux autres. C'est une personne qui s'est travaillé avec ses collaborateurs, qui sache faire équipe avec eux. Quand un éleveur rentre dans un élevage de poule, il commence par écouter pour savoir si certaines sont malades et si elles risquent de contaminer les autres. L'entrepreneur fait la même chose. La première chose que je fais le matin c'est que j'écoute et j'essaie de voir si un salarié n'est pas bien dans son poste au point de dégrader la cohésion de mon équipe. C'est de là que la journée va être bonne ou mauvaise. Il faut que le collaborateur se sente bien dans son travail et protégé par l'entreprise.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

C'est dans les gênes. On a envie ou pas envie. Dans ma famille, la majorité des gens ont été des entrepreneurs. Mais j'ai eu aussi un frère qui voulait être entrepreneur mais qui n'avait pas envie car il avait une tendance au découragement. C'est toujours un jugement négatif et la faute des autres. Entreprendre c'est une inconnue, ce sont des satisfactions parfois et c'est de la difficulté surtout quand on est une femme. C'est un énorme handicap car on ne croit pas une femme sur parole si un homme ne confirme pas. Dans la grande distribution beaucoup d'hommes ont la cervelle en dessous de la ceinture.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

J'ai en souvenir la période de mes 6-7 ans où à cette époque mon papa était charcutier à la montagne mais se déplaçait pour vendre de la charcuterie du côté de Béziers. Donc toute les semaines, mon père prenait des commandes la semaine d'avant et livrer la semaine d'après. A l'époque le jeudi nous n'avions pas école. Tous les jeudis à 2h du matin j'étais dans le camion de mon père pour l'aider et j'ai développé ce gout du commerce et de l'entreprise. Cela ne m'a jamais lâché. Mon père était très commerçant et qui savait vendre. Ils connaissaient bien ses clients. Il les avait analysés. Cela je l'ai appris avec mon père.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Nous avons en partie répondu, lié à mon papa et le reste de ma famille qui a entrepris. J'avais 7-8 ans quand j'aidais mon papa et cela m'a beaucoup marqué. Mon père toute les semaines s'arrêtaient pour faire la sieste le long du canal à Narbonne et il me laissait pendant ce temps visiter les 3-4 clients du coin avec son carnet pour prendre les commandes.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

C'est mon père. Mon père je l'idolâtre alors que cela fait 60 ans qu'il est parti. S'il avait vécu peut-être que je ne l'aurais pas trouvé aussi formidable et plein de talents pour le commerce. En tous les cas cela m'a vraiment marqué et j'aime me souvenir de cette période de ma vie. On ne touche pas à mon père, j'ai une belle image de mon père.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

A l'époque où j'ai commencé à me débrouiller seule, je me suis mis à penser que beaucoup de personnes de mon entourage que je faisais des choses insensées. Je pense que puisque les gens me faisaient sentir que je n'y arriverai pas, je me suis mis à y aller deux fois plus forts. Il y avait un peu une énergie de faire les choses même si ça embête les autres. On m'a souvent fait sentir que je n'étais pas à ma place dans ce métier d'hommes, ce qui m'a donné l'énergie pour continuer à le faire et à avancer. J'étais à l'époque très timide et tendre, cela m'affectait... Vous savez à 19 ans on n'a pas le recul nécessaire pour ne pas mal le prendre. Ce qui m'a permis d'avancer c'est de considérer que demain sera un autre jour et que je ne jetterai jamais l'éponge. Je peux tomber 3 fois par jour à cheval et à chaque fois je remonte et je rebondis. Il faut s'accrocher et vaincre. Il ne faut pas se laisser abattre. Notre place ce n'est pas par terre mais c'est sur le cheval.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Je suis ignorante de tout. Il m'a fallu apprendre la rigueur, la patience, à apprendre à ne pas être toujours trop franche, à me taire souvent alors que j'avais envie de dire les choses. Dans le commerce je considère qu'il n'est pas toujours bon de dire les vérités car on peut vexer ce qui complique ensuite les choses. Cela oblige à être très prudent voir hypocrite parfois. On apprend aussi à reconnaître les hypocrites, les gens qui se pensent importants, les gens qui méritent à être connu, à ne pas porter de jugements hâtifs.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

Je crois que c'est quelque chose que je porte en moi. Ça coule de source. Je suis une grande curieuse de tout, de connaître un produit, de connaître les gens qui sont derrière, leurs valeurs, installés depuis combien de temps... Ce qui m'intéresse c'est de partir de l'humain et d'aller jusqu'à son produit. Cela mon motive. J'aime comprendre quelles relations ils ont avec leurs collaborateurs car cela a dit long sur les valeurs de la personne que nous avons en face. Dans le terme vie professionnelle il y a aussi le terme vie, ce qui signifie l'échange. C'est de solutionner aussi qui me motive dans des environnements humains complexes.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

Ce n'est pas une vache à lait. Je voudrais que cela soit un espace de vie professionnel où chacun puisse se révéler, se plaire avec l'environnement humain et avec le travail à faire. J'espère que cela nous amène de la sérénité et où chacun trouve son compte. J'aimerais que l'on vienne travailler avec une forme d'épanouissement. Je ne sais pas si c'est cela mais j'aimerais que ce soit cela pour nous tous. C'est aussi parce que j'ai beaucoup de recul lié à mon âge.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Ce n'est pas ma raison de vivre même si j'y pense 90% de mon temps. Cela s'explique parce que je vis seule et que je suis devenue un robot ce qui n'est pas vraiment bien. Ma voiture ne connaît que le chemin qui mène de la maison à l'entreprise. Je ne sais plus lire un livre, je ne sais plus aller au cinéma. Je suis devenue esclave de mon entreprise volontairement et insidieusement. Elle représente beaucoup car j'y pense beaucoup. Je viens ici avec plaisir

mais ce n'est pas une contrainte. Je voudrais que cela soit autre chose pour mes enfants : un moyen de s'épanouir, de se faire plaisir et de bien gagner sa vie pour en profiter... je travaille aussi pour ça pour mes enfants. Je voudrais qu'ils vivent une vie d'entrepreneurs agréables et ainsi qu'une vie personnelle agréable. Je suis dans cette entreprise 12h par jour, 7 jours sur 7. Je ne suis pas libre dans ma tête pour prendre du plaisir mais d'un autre côté je n'en souffre pas. C'est dommage pour moi et pour mes enfants. Maintenant j'essaie de faire un repas de famille le dimanche et de parler d'autres choses que l'entreprise.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

J'aimerais lui dire : qu'elle me donne des banquiers un peu moins chiant... (rire). J'aimerais lui dire que je l'aiderais à progresser tous les jours doucement, raisonnablement et sûrement et que je l'aiderais « à la vie à la mort ».

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Elle pourrait me dire qu'elle est insensible à ce que je lui dis et qu'elle fait uniquement ce qu'elle a envie de faire. Elle progresse à son rythme. Elle pourrait me dire qu'elle décide et non pas moi.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

C'est le bonheur la réussite. C'est très subjectif. Pour moi ça peut être une vie de famille, des animaux. Le Bonheur cela passe par la famille, les parents, les enfants, la loyauté, la sincérité, la confiance, la santé, l'argent ça compte... mais si on n'a pas la santé, l'argent peut être inutile.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

A cette période je voulais à avoir une marque bien à moi mais j'y ai renoncé car par rapport au marché cela n'aurait pas été une bonne chose. Je voulais avoir des magasins de détails. J'en voulais 5. Je voulais avoir une personne qui puisse gérer 5 magasins. Celui-là je l'ai oublié.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

Je voudrais acheter les murs ou acheter des murs bien placés car je pense que si mes enfants doivent vendre un jour s'en sortiront mieux s'ils ont les murs. L'immobilier dans une entreprise c'est quand même une sécurité. J'aimerais bien faire le tour du monde et de me lever tous les jours dans un nouvel environnement.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Non répondu. Je ne sais pas.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

C'est trop simple. Je suis simple. Je consacre 90% de mon temps à l'entreprise. Mais c'est peut-être pour ça que je passe autant de temps dans l'entreprise. Le côté pervers c'est que je ne voudrais pas entraîner mon fils dans la même dynamique. Si je le vois glisser vers cela je lui dirai... Mon petit fils a 20 ans et c'est une belle période pour eux et après ça change. Pour moi il ne faut pas louper ces année-là. Ça ne ferait pas plaisir que mon fils passe trop de temps dans l'entreprise.

VERBATIM 13

Homme – Négoce de Carrelage – 70 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

J'ai commencé ma carrière en tant que sportif professionnel en hockey sur glace. J'étais professionnel et cela me prenait beaucoup de temps car j'avais 3 matchs par semaine. Evidemment je ne pensais qu'à mon sport à cette époque. J'y appris beaucoup de valeurs humaines. J'étais capitaine de l'équipe de Bordeaux.

Je poursuivais mes études en même temps en DUT Tech de Co puis en Maîtrise que j'ai réalisé en alternance au sein d'une entreprise de plomberie, sanitaire et chauffage. J'ai dû arrêter ma carrière sportive à cause du dépôt de bilan du club de Bordeaux. J'ai eu des opportunités de rebondir à Madrid ou Barcelone mais j'ai fait une erreur avec du recul en ne saisissant pas cette opportunité. Je venais de rencontrer ma femme et qui venait elle-même de trouver son premier emploi. Alors j'ai décidé de mettre un terme à ma carrière sportive, sachant que j'avais 28 ans et que j'étais plutôt en fin de carrière.

L'entreprise dans laquelle je faisais mon alternance m'a proposé de m'embaucher. J'ai accepté et j'y suis resté 13 ans et j'y fais un peu tous les métiers. J'ai commencé comme attaché commercial et puis progressivement j'ai fini Directeur commercial. Je m'occupais des 5 agences sur l'Aquitaine. Et puis un jour j'avais un peu le tour des postes, j'ai commencé à chercher du travail dans différentes structures de la région. Je me suis aperçu que j'avais beaucoup d'autonomie et de liberté dans cette entreprise que j'aurais des difficultés de trouver mieux ailleurs. On me proposait d'aller dans des structures un peu trop hiérarchisées pour moi. J'ai envisagé de changer de secteurs mais ce n'était pas simple. Par opportunité et par connaissance j'ai réussi à racheter des cartes d'agents commerciaux. J'ai monté ma boîte en rachetant deux cartes en 2010. J'ai fait cela pendant 7 ans et puis un de mes clients m'a dit qu'il souhaitait vendre son entreprise et j'ai racheté ce fonds de commerce il y a un an.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

J'avais une vision de la vie entrepreneuriale dans laquelle il était souhaitable de segmenter la vie familiale de la vie professionnelle. Donc en 2010 j'ai créé une société pour racheter les deux portefeuilles clients. Je pense que j'avais aussi dans la tête de racheter une entreprise donc c'est aussi pour cela que j'avais opté pour un statut en société. Et puis j'ai un patrimoine familial qui m'amenait à bien vouloir distinguer mes actifs professionnels et personnels.

En rachetant ce fonds de commerce je me suis posé la question de monter une nouvelle société ou de l'intégrer à ma structure. Et puis j'ai choisi de poursuivre avec cette société car ses états financiers me permettaient d'emprunter. J'ai gardé certaines cartes en plus et d'autres que j'ai revendu. J'ai gardé les plus petites c'est-à-dire celle qui me faisait 10% de mon CA.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

C'est une personne qui a une soif de liberté qui a du mal à obéir à certaines règles et à des gens placés au-dessus de lui. C'est une personne qui a un besoin d'indépendance et d'autonomie. C'est aussi quelqu'un qui veut créer quelque chose, se prouver qu'il est capable et construire quelque chose. Je pense qu'il souhaite avancer. Je pars toujours du principe qu'il vaut mieux regretter de l'avoir fait que de regretter de ne pas l'avoir fait. La difficulté c'est aussi de peser le risque. Si l'entrepreneur arrive à exister c'est qu'il sait mesurer son risque.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Pour moi, je fonctionne beaucoup à l'opportunité. Je n'ai pas beaucoup eu de grandes phases dans ma vie mais quand elles se sont présentées je ne me suis pas trop posé de questions. Sur le moment j'y vais. Entreprendre, au départ c'est une opportunité. Et puis une fois que l'on est dedans on le fait pour construire et pour aller le plus loin possible. Je n'ai pas une vision à long terme. Pour moi tout s'est toujours fait par opportunité. Je crois beaucoup aux choses qui se présentent et si elles se présentent ce n'est pas anodin. Le fait de penser cela, cela m'oblige à y penser, je ne balaie pas d'un revers de main cette idée. Je me dis toujours que si cela m'est arrivé dessus ce n'est pas pour rien.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Cela vient d'abord d'un malaise dans l'entreprise dans laquelle j'étais embauché. Je ne me sentais plus à ma place et je sentais que j'avais fait le tour du poste. Je ne me sentais valorisé à ma juste valeur tant sur le plan financier qu'humainement. Et puis je n'avais plus envie d'y aller en me levant le matin. Ça a pris un peu de temps avant que je prenne conscience des choses. Ça a pris 3-4 ans dans mon cas pour m'affranchir de mon petit confort personnel. Et puis il y a un moment où ça chavire. Beaucoup de gens craquent dans le milieu professionnel car ils n'arrivent pas avoir le courage de partir. Il faut une sacrée dose de force et de courage pour arriver à faire cela c'est-à-dire pour dire « je pars et derrière je n'ai rien... ». Je pense aussi qu'il faut déjà avoir ce courage en soi pour y arriver. On ne le sait pas forcément mais des éléments de vie nous amène à en prendre conscience. Pour être entrepreneur il faut avoir cette dimension là en soi. On voit bien qu'il y a des gens qui sont faits pour être salariés toute leur vie.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Déjà j'ai toujours été élevé dans cette ambiance-là et dans cet environnement-là. Mon père avait son entreprise, mon grand-père aussi. Et enfant je me souviens que j'allais régulièrement dans l'entreprise de mon père et dans celle de mon grand-père. Donc j'ai été élevé dans ce milieu. Est-ce que s'est ancré dans la gêne ? je ne sais pas. Mais je crois qu'il y a une culture qui joue là-dessus. Cela peut être aussi très négatif pour certains fils ou filles d'entrepreneurs qui peuvent avoir vu leurs parents trop pris par l'entreprise et qui se jurent de ne pas avoir la même vie. Dans mon cas, je crois que cela m'a encouragé à me lancer.

Sur le plan de ma vie de famille avec mon épouse, j'ai beaucoup de chance car elle a toujours fait preuve de beaucoup d'écoute et de compréhension sur le plan personnel et financier. Il faut être honnête c'est super compliqué de partir de 0 et de maintenir le train de vie de la famille. Il vaut mieux avoir une personne à ses côtés qui assure et comprend cela. J'ai pu le faire grâce à ma femme. J'avais 3 enfants quand je me suis lancé ce qui met un peu de pression et cela ne demande pas les mêmes moyens.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Je me dis que je fonctionne par opportunité, peut-être parce que ça me rassure. Mais je pense que mon environnement familial a joué en ce sens pour moi. Mon environnement a été favorable pour cela car j'ai toujours baigné là-dedans. Un environnement moins entrepreneurial peut-être ne pas donner les mêmes envies d'entreprise. On est influencé.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Je pense pas du tout. J'ai entrepris dans ce secteur d'activité car j'avais 20 ans d'expériences dans ce métier. Je me disais que changer de secteur pour lancer son entreprise ça allait être compliqué ou bien demander 3 fois plus de travail. Tout naturellement je l'ai fait dans le secteur que je connaissais. Et puis j'ai eu l'opportunité de racheter ce fonds grâce à un client.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Sur le plan humain cela n'a fait que conforter l'idée que je me faisais des personnes dans mon secteur d'activité. Sur le plan humain, je n'ai pas été surpris. L'environnement humain dans ce secteur n'est pas super enrichissant. Ce sont des gens qui ne veulent pas prendre de risque et très cloisonné dans leur environnement. Il y a cette ambiance et cette culture-là. On finit par se dire que les personnes n'ont pas envie de prendre des risques. En fait j'ai entrepris parce que j'avais envie de rencontrer des gens différents.

Sur le plan technique j'apprends beaucoup car les produits changent souvent et il faut se mettre au bout du jour. Ça m'a demandé de l'investissement pour comprendre un peu les produits. J'aime apprendre. C'est la base de notre métier. Il faut aimer et connaître ses produits pour bien les vendre. J'aime les produits que je vends. Avec les gens comme avec les produits, on ne pas faire illusion longtemps.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

L'envie d'aller plus loin, d'assurer quelque chose pour ma famille. Mais je profite de la vie. Ça sert à rien de bosser 7 jours sur 7 et 24/24 si on ne peut profiter des siens. On travaille pour vivre mais on ne vit pas pour travailler. La motivation c'est aussi de se dire aussi que j'essaie de me créer un espace de liberté avec des moyens supplémentaires pour profiter de la vie. En tous les cas c'est ce vers quoi je veux tendre. Si cela ne me va pas, je peux me dire que je peux arrêter. J'aime sentir que j'ai cette liberté même si ce genre de décision ne se mette pas en place en 24h.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

C'est une très belle entreprise... Si vous voulez l'acheter demain (Rire). C'est une petite entreprise qui ne demande qu'à se développer et qui en a les moyens. Si nous faisons ce qu'il faut il n'y a aucune raison que cela ne marche pas. C'est une entreprise dans laquelle on peut se sentir bien. J'ai 3 salariés qui me disent qui se sentent bien. L'une d'entre eux a compris qu'on bosse dans un monde humain et souhaite rester après son alternance, ce qui est bon signe, je crois.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Elle représente le moyen de subvenir à mes besoins à ceux de ma famille. Elle est aussi un moyen de se réaliser sur un plan personnel. J'ai eu une enfance un peu dorée et je ne veux pas me couper de ce à quoi j'ai goûté durant mon enfance. Donc il faut que je m'en donne les moyens et pour cela me lever le matin et travailler fort. Sur le plan humain je ne reviendrai jamais en arrière même si je dors beaucoup moins bien. Mais sur le plan personnel c'est le jour et la nuit par rapport aux périodes où j'étais salarié. Je vois bien sur le plan familial à partir du moment où j'ai créé mon entreprise, je suis devenu beaucoup plus épanoui. Cela s'est ressenti sur la vie de famille. J'étais moins tendu.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Je lui dirais quelque chose que je dis à mes enfants à savoir : « donne toi les moyens » Donne toi les moyens de faire ce que tu veux faire. Donne-toi les moyens de ne pas avoir suivre une voie qui ne te va pas. Je lui dirai de faire quelque chose qui lui plaît. Il faut se donner les moyens pour avoir le choix. Je veux aller là avec ma boîte : est-ce que je m'en suis donné les moyens ? Le plus important c'est de pouvoir de se dire à la fin de sa vie : j'ai eu le choix.

La seule promesse que je pourrais faire c'est que je vais tout faire pour elle. C'est peut-être regretter de l'avoir fait au final mais c'est surtout de ne pas regretter de ne pas l'avoir fait.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Elle me dirait : « avec moi tu vas y arriver ». On est obligé d'être ensemble tous les deux. Si l'idée qu'il faut faire son boulot du mieux qu'on le peut pour l'entreprise. La boîte nous appartient mais elle appartient aussi à ses salariés. L'entreprise me dirait donc qu'on y va ensemble, que l'on va réussir ensemble.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

La réussite est toujours sur le plan humain pour moi. C'est sans doute ce qui m'a fait défaut dans ma carrière professionnelle car à certains moments où j'aurais dû sortir les dents pour m'élever ou gagner plus d'argent, je n'y suis jamais allé. Je n'ai pas cette ambition démesurée. C'est d'abord une aventure humaine. Mes meilleurs clients sont des potes. L'argent n'est pas finalité à partir du moment où j'ai ce qu'il me faut pour vivre. Donc la réussite est déjà humaine.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

Sur le plan professionnel c'était pour compléter des besoins auquel les acteurs du marché ne pouvaient pas répondre. Je constatais tous les jours des demandes de la part de mes clients qui ne trouvaient pas de réponse. Donc c'était de pouvoir offrir une réponse à mes clients. Ensuite c'était de découvrir le métier de détaillant. Et enfin, c'était un moyen de mieux gagner ma vie et de découvrir de nouvelles choses.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

L'enjeu c'est la pérennité de l'entreprise. Et puis ensuite c'est de retrouver la vie que j'avais avant avec un peu plus de temps libre et profiter de la vie.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Pour l'instant pas vraiment car c'est beaucoup de travail. La charge de boulot qu'il faut produire pour sortir un aussi faible revenu. Pour y arriver c'est une vie de dingue. C'est peut-être cela qui ne marche pas en France c'est-à-dire le retour revenus sur charges d'investissements qui ne me semble pas à la même hauteur que dans d'autres pays.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

Pour l'instant ça va... mais il ne faut pas que cela dure trop longtemps non plus. Ça fait 1 an que je bosse 6 jours sur 7 et mes enfants n'étaient pas habitués à cela. J'ai des enfants qui ont beaucoup d'activité et que j'avais l'habitude d'emmenner à gauche et à droite le week end. Ma dernière commence déjà à m'en faire le reproche. Donc pour l'instant ça va... mais ce n'est pas comme cela que j'envisage la vie de famille. On travaille pour vivre mais on ne vit pour travailler mais il y a des périodes comme cela. Il faut aussi se mettre des limites. Je rentre au moins tous les soirs pour dîner en famille.

VERBATIM 14

Femme – Conseils en communication d'entreprise - 60 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

J'ai commencé à travailler en stage d'été dans une agence de communication financière qui appartenait au Groupe de la Caisse des Dépôts. Je suivais alors une Licence en Droit et je m'ennuyais terriblement. C'était une agence qui se montait, c'était en 1988. J'ai donc découvert ce métier de relecture, de graphisme pour le compte des clients. J'ai découvert cela pendant mes deux mois de stage et au terme des deux mois, le directeur m'a demandé de rester. C'était encore une époque où l'on recrutait des personnes sur des capacités et des motivations, et donc à 21 ans je me suis dit qu'il fallait accepter et qu'au pire si cela ne me convenait pas je reprendrais mes études. Je suis restée 4-5 ans dans cette agence dans laquelle nous étions 5 quand j'avais été embauché, pour arriver à un effectif d'une vingtaine lorsque j'en suis partie. J'ai été formé par la Directrice de la Communication de la Caisse des Dépôts de l'époque, qui a été une sorte de coup de cœur affectif hiérarchique, professionnel, et qui m'a beaucoup appris. Au terme de cette expérience, elle a souhaité monter sa propre agence et m'a proposé d'être associée, ce que j'ai tout de suite accepté. Là, encore nous faisons de l'édition et du conseil en communication financière. Ça ne marchait pas mal compte tenu du réseau de mon associée. Cela a duré 3-4 ans et puis j'ai commencé à m'ennuyer compte du fait que j'étais jeune et que je considérais que j'avais beaucoup à apprendre dans d'autres domaines de communication. Nous étions cantonnés dans le domaine de la communication financière. A ce moment-là, j'ai su que le plus grand groupe français en communication et publicité cherchait une personne pour s'occuper de la production. J'ai postulé, j'ai été reçue. Mais ils m'ont recruté non pas à la production mais au conseil à la clientèle. J'y ai trouvé des patrons qui m'ont appris mon métier. Une entreprise très procédurière, très normée, pas du tout dans le fantasme de l'agence de publicité à la Beigbeder. J'ai beaucoup travaillé, beaucoup appris, j'ai eu beaucoup de reconnaissance que cela soit sur le plan financier, et personnel. On me confiait de très beaux budgets de communication, notamment des budgets pour des missions auprès d'institutionnels. A l'époque, il y avait de l'argent. On a travaillé intelligemment, sans internet. Cela s'est déroulé de 1994 à 2000. Nous avons eu envie de quitter Paris et nous avons 3 enfants, et je travaillais beaucoup. Mon ex-mari, a été muté sur Bordeaux. Nous sommes arrivés à Bordeaux, j'ai pris le temps pendant 1 an pour nous installer, m'occuper de la famille... J'ai effectué des missions en freelance durant cette année d'installation. Ensuite, je suis rentrée dans une petite agence qui faisait surtout de l'évènementiel et qui voulait développer le pôle conseil. J'y suis rentrée, j'ai bien bossé mais je m'y suis ennuyée car je n'avais pas une grande admiration pour le directeur. J'ai besoin d'admirer les gens avec qui je travaille. J'ai recruté un collaborateur car il avait trop de travail et au bout de deux ans, nous sommes partis tous les deux pour monter notre propre agence de communication qui était les prémices de ce que je fais aujourd'hui. On vendait du conseil plus que de la production. On a bien marché pendant 7-8 ans et puis la crise est arrivée et nous a amené deux très gros impayés. Donc nous avons donc déposé le bilan de notre société. J'ai été rattrapé par un fournisseur que j'avais connu dans cette structure, qui faisait de la production audiovisuelle et qui montait sa boîte. Il voulait qu'on monte une boîte ensemble, j'ai suivi mais j'y croyais qu'à moitié. J'ai été associée pendant 3-4 ans avec des jeunes plutôt créatifs et tournés vers la production. Cette société existe toujours. Dans le même temps j'ai commencé à redonner ce que j'avais appris en donnant des cours de communication dans des écoles de graphisme et de communication. J'ai mis le pied là-dedans et cela demande

beaucoup de travail et d'énergie. J'aime beaucoup la manière dont les étudiants me permettent de remettre en question. Ça me prend du temps mais je trouve cela nécessaire. J'ai démarré cette activité, il y a 6 ans et en même temps j'avais le sentiment d'avoir fait le tour avec mon associé. Donc j'ai choisi de monter ma boîte en juillet 2013 qui est tourné vraiment vers le conseil en communication et que j'appelle volontairement cabinet plutôt qu'agence.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

Cette société est née de l'envie que j'avais de faire quelque chose toute seule et puis j'avais un ou deux clients qui souhaitaient me suivre. Je sais que je n'aime pas travailler toute seule. Donc assez rapidement, j'ai pris en alternance un étudiant que je connaissais depuis deux ans. Au départ et pendant les deux premières années, j'avais d'en l'idée de ne pas trop développer cette entreprise, je ne voulais pas en faire quelque chose de trop gros. Je pense que cela a été liée à mon manque de confiance en moi. Et puis je m'aperçois que nos clients nous suivent et nous sont fidèles. L'approche que nous avons de la communication les intéresse. Donc il serait dommage de ne pas donner sa chance à notre société. Alors après c'est compliqué pour moi car ça veut dire d'accepter de rentrer dans une étape plus structurée sans passer à 10 salariés non plus. A 1-2 on peut gérer comme un artisan ensuite il faut se structurer. Donc j'en suis là, ce qui signifie qu'il faut structurer, faire du développement, faire du management. On a deux alternants de très bons niveaux, qui réfléchissent à qui il faut proposer des missions intéressantes. Passer de deux à quatre ce n'est plus la même chose. L'ambiance est cool mais quand je dis quelque chose il faut que cela soit fait. On travaille pour des clients qui ont adopté le modèle de l'entreprise libérée. C'est un modèle que je ne partage pas du tout. Le côté tout horizontale ça me convient bien mais à un moment donné il faut bien que quelqu'un décide. Et cela me demande un effort, une organisation et de me faire violence sur ma capacité à dire ce qui ne va pas. Je suis à l'étape où ça doit se structurer et s'organiser. Nous sommes dans une phase de croissance et de structuration. J'ai trouvé travaillé à l'intuition et j'observe que je ne trompe pas car le chiffre d'affaires progresse et nous sommes conformes à mon prévisionnel. Mais je dois vraiment me structurer maintenant. Je pense que cela ne va plus suffire. Je suis arrivée un peu à la limite de mon modèle intuitif. Il est nécessaire non pas de se professionnaliser mais de se structurer.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

Il y a autant de définition qu'il y a de chef d'entreprises. Dans ma définition, l'entrepreneur c'est celui qui a un projet, qui a une certaine vision de son métier c'est-à-dire dans la manière qu'il a envie de le développer, de le pratiquer, de le transmettre, et qui va créer la structure pour mettre en œuvre cette vision. Il a besoin plus que d'autres personnes, de définir son propre cadre. Il y a une notion nécessaire de liberté. Je n'ai aucun problème avec l'idée de hiérarchie, j'étais salariée et j'étais très heureuse. Je n'ai pas choisi d'être entrepreneur pour être libre maintenant quand on est entrepreneur il faut être libre. J'ai choisi d'être entrepreneur car je ne trouvais pas la structure qui me permettait de mettre en œuvre la manière dont je pensais que mon métier devait être pratiqué. J'avais une certaine vision du métier de la communication qu'il fallait que je mette en œuvre. Et je ne trouvais pas la structure adéquate. Je gagnerais peut-être plus d'argent si j'étais salariée mais il fallait que je puisse exprimer cette vision. J'ai la satisfaction de faire le métier j'aime de la manière dont je l'envisage moi.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Il y a des raisons purement professionnelles c'est-à-dire faire ce que j'aime de la manière dont je souhaite le faire. Je pense qu'il y a des raisons plus personnelles : peut être aussi pour se prouver des choses, que je suis capable de réussir, de transmettre... c'est toute cette combinaison de choses. C'est un défi qui arrivée à la cinquantaine a du sens. Ma société aurait pu s'appeler « comme une grande ». C'était l'un des noms de société qui restait dans la balance et après un tour de mon entourage c'est le nom actuel qui est sortie... Ils m'ont dit de ne pas choisir ce nom de « comme une grande », d'avoir confiance en moi et que j'avais tous les moyens pour réussir.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Je l'ai décidé pour cette entreprise. Mais je dois reconnaître que pour les autres structures dans lesquelles j'ai été associée cela a été par opportunité, par rencontres. Ma première boîte, c'est mon associée qui m'a embarquée dans son histoire. La deuxième structure cela a été pareil, j'avais décidé de quitter la société dans laquelle j'étais salariée et quand j'ai annoncé que je partais à plusieurs de mes clients que je partais, ils m'ont dit qu'ils ne confieraient plus leur budget à cette agence si je démissionnais. Donc évidemment nous avons créé une agence pour accueillir ses clients qui voulaient nous suivre. Cela a été une opportunité. En fait je n'avais jamais réellement décidé d'être entrepreneur avant de lancer cette société. C'était les circonstances qui avait fait que j'étais devenu entrepreneur.

Je l'ai décidé pour cette société. Je suis seule et que je trouve que c'est hyper confortable d'être seule à décider. Je n'en abuse pas car je suis toujours dans l'échange avec mes collaborateurs. Le fait de pouvoir dire que je tranche, je trouve cela plus simple. Comme le fait d'être la seule à prendre des risques, c'est plus simple. Je ne pourrais ne m'en vouloir qu'à moi c'est plus vite fait (rire).

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Je ne suis pas sûre que j'ai laissé une grande place à mon entourage dans ce choix. Les gens qui m'entourent ont toujours eu confiance en moi. Ils ont toujours été des soutiens. Les gens m'ont encouragé mais je ne suis pas sûre que j'en avais besoin et la décision c'est moi qui l'est prise seule. Cela arrivait à un âge où il fallait que je le fasse aussi. Je n'ai par contre eu personne dans mon entourage qui a essayé de m'en dissuader.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Je ne sais pas. Mes parents ont toujours été salariés avec de belles fonctions mais ils étaient salariés. Donc je n'ai pas eu de modèle d'entrepreneurs. Après je pense avoir souffert d'un manque d'estime de moi, j'étais pétri de doutes. Le fait de me dire que je pouvais peut-être réussir c'est sans doute quelque chose qui m'a aidé à me lancer. Ce n'est pas un modèle qui me fait rêver, je ne me suis jamais dit que je serai chef d'entreprises. J'ai été très heureuse comme salariée. Demain je pourrai redevenir salariée ça ne pose aucun souci. Cette société c'est donc à la fois un moyen de me prouver que je pouvais le faire mais aussi me créer un cadre me permettant d'exprimer ma vision. J'en ai ras le bol des agences qui vendent n'importe quoi pour prendre leur marge sur leurs prestations. J'ai envie d'honnêteté professionnelle. Donc c'était un moyen aussi d'exprimer mon éthique, mes valeurs professionnelles. Cela aurait pu donc se faire dans une structure dans laquelle je n'aurais pas été aux commandes. C'est sans doute un moyen de se reconnaître soi aussi. Et puis ça fait du bien d'être reconnu par ses clients.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Mon environnement professionnel : c'était le déficit du métier tel que je le concevais donc à un moment il fallait combler un vide. Et côté client, certains d'entre eux manifestaient le besoin auquel je voulais répondre. Je n'ai jamais monté une boîte en me disant que j'allais gagner beaucoup d'argent. Et je sais que si j'étais salariée je gagnerais mieux ma vie...

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Le management : être capable de trancher avec les clients, les collaborateurs et les fournisseurs. Le truc qui a été très difficile à apprendre c'est que nous ne sommes pas là pour être aimé. Au début j'étais plutôt sympa mais en même j'ai eu des stagiaires qui ont joué sur ma gentillesse à mes dépens. Aujourd'hui je prends les décisions que je dois prendre. Il a fallu que j'apprenne à dire que parfois je n'étais pas satisfaite. Ma première qualité n'était pas de m'imposer et il a fallu que j'apprenne. Il a fallu que j'apprenne à dire non. Il a fallu que je prenne confiance en moi, y compris pour développer. La partie développement est point sur lequel je dois encore travailler. Et quand je le fais comme ça, je m'aperçois que les gens apprécient... donc il faut que je m'impose c'est déjà ce que cela m'a appris et en même temps c'est aussi sur ce point que je suis perfectible.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

C'est beaucoup d'envie, c'est-à-dire l'envie d'exercer le métier tel que moi je le conçois. C'est beaucoup de plaisir, il ne faut jamais perdre cela. C'est aussi beaucoup travailler en me faisant plaisir et tout en développant ma vision. Je crois que c'est cela ma motivation.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

C'est un cabinet conseil en communication qui accompagne tout type d'organisations pour répondre à la question suivante : « pourquoi demain vous serez préféré à la vos concurrents ? ».

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

C'est mon bébé. C'est mon bébé dans le sens où elle est là et je lui donne beaucoup, je mets tout en place pour que l'entreprise grandisse et qu'elle s'épanouisse dans les meilleures conditions. Après ce n'est pas tout à fait un bébé car tant que c'est là, que c'est viable et que j'ai envie, je lui donne tout. Si demain, je me rends compte que cela ne peut fonctionner et je déposerai le bilan de cette société en 24h et je passerai à autre chose. Je pense qu'il faut une grosse capacité à faire ce deuil là car c'est tellement aléatoire. Je l'ai déjà vécu et ce n'est pas grave. En revanche, je ne veux pas reprocher de ne pas avoir fait tout ce qu'il fallait faire pour que cela marche. Après si cela ne marche pas ce n'est pas moi.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

On va se marrer... Je lui dirai : « allez viens, on se marrer... » (rire)

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Elle me dirait : « allez viens, j'ai confiance en toi ».

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

La réussite sera sur deux plans :

- la satisfaction de mes clients c'est-à-dire qu'ils sont heureux de nous avoir choisi
- la transmission c'est-à-dire de permettre à des jeunes professionnels d'apprendre et de vivre sur un secteur qui est un peu compliqué

Après la réussite dans l'absolu c'est arriver à faire ce qu'on aime sans perdre son âme, ses valeurs... Nous sommes très engagés dans des associations... Toutes ses valeurs de solidarité sont importantes pour moi.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

C'était arrivé à trouver un équilibre entre me prouver que j'étais grande et que je pouvais y arriver et avoir ma liberté de faire le métier tel que je le concevais. Il n'y avait pas d'objectifs financiers réellement. C'était plus de monter une structure qui me permettait tout cela. Faire le métier comme je l'aime c'était ça l'objectif au début.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

Arrivé à être plus structuré. Je souhaite que la société s'organise mieux, soit plus structuré, gagner en pérennité c'est-à-dire avoir 3-4 clients qui assurent paient les charges à l'année. C'est d'avoir cette sécurité financière qui parfois nous manque un peu. J'aimerais avoir 1 salarié de plus à un an et 2 de plus à 5 ans mais pas plus. Ce n'est surtout pas de céder à la tentation d'adopter un modèle agence. Je souhaite rester fidèle à ce que nous sommes. Cette société doit rester fidèle à ce qu'elle est. On peut produire qu'à la seule condition que nous soyons aussi solliciter pour du conseil, c'est-à-dire que nous ne pouvons pas travailler sans adapter parfaitement nos prestations à l'identité de la marque que nous sommes chargés de défendre. C'est avoir un peu de sécurité financière aussi.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Cette société reste fidèle à l'idée que je m'en faisais quand je l'ai lancé c'est-à-dire de piloter une structure que j'ai créé avec des gens que j'ai choisis et que j'aime professionnellement, et dans laquelle j'exerce mon métier selon mes convictions et je vois que cela fonctionne. Cela me laisse une liberté totale pour faire ce que je souhaite faire. C'est vrai que je bosse 14h par jour mais je l'ai choisi. Si demain je veux tout stopper, j'ai la liberté de le faire. Dans l'absolu c'est possible. Je l'ai choisi et j'aime cela.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

C'est peut-être le plus compliqué car la vie d'entrepreneur se passe pendant les heures de travail mais aussi en dehors des heures de bureau notamment pour faire du réseau et assurer le développement de la structure. C'est compliqué à gérer... moi ça va résoudre plus facilement que cela l'a été dans le passé car ma conjointe va monter sa boîte... mais quand elle était fonctionnaire elle m'attendait parfois et elle ne comprenait pas mes obligations. Elle va mieux comprendre ce que c'est d'être entrepreneur. Je pense que quand tu es entrepreneur c'est que tu es un peu addict au travail. Je ne vivrai pas en couple je pense que je bosserai non-stop.

VERBATIM 15

Homme - Restauration – 61 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

J'ai commencé très jeune car mes parents n'avaient pas d'argent et il fallait les aider. Donc j'ai commencé à acheter-vendre, acheter-vendre toute sorte de marchandises : du vin, des bibelots... Cela m'a permis d'être sur le terrain en tant que vendeur. J'ai fait un BTS Force de Vente, ce qui a été très formateur, ça a été l'exigence de ma mère qui m'a demandé de me débrouiller pour travailler. Donc j'ai appris à me débrouiller rapidement. J'ai fait des stages non rémunérés et cela a déclenché mon envie d'être indépendant. Mon meilleur formateur était le patron d'un réseau d'agences immobilières. J'ai fait un stage de 3 mois et sur cette durée, j'avais vendu 3 maisons et une quarantaine de locations. Quand je suis allé lui demander des commissions, il m'a dit qu'il ne me devait rien et « cela t'apprendra, tu avais qu'à signer un contrat... ». J'ai fait des stages en banque dans lesquels pendant 3-4 mois je prenais les rendez-vous pour les commerciaux et je faisais du rangement. Cela ne m'a du tout plu. Je me souviens un jour, il y avait une réunion avec le DG de la banque en question. Le type se met à poser une question et personne ne répondait. J'ai commencé à prendre la parole en disant « je pense que ». Il m'a répondu vous n'êtes pas payé pour penser. Ce n'était pas possible pour moi. Donc dans toutes ses expériences je me donnais à fond et je n'étais pas payé.

Après ces aventures, en 1994, je me suis mis à mon compte. J'ai repris un petit magasin qui était en difficulté et j'ai travaillé comme un malade 7 jours / 7 et 14h par jour, et cela pendant deux ans. Tout cela pour 2000 francs par mois... heureusement que je vivais chez mes parents. Et puis j'ai rencontré un fournisseur parisien qui me demande de prêter à un de ses amis 5000 francs ce qui représentait plus de deux mois de revenus pour moi à l'époque. Je l'ai fait. Suite à cela, le fournisseur parisien m'a dit qu'il n'avait pas de distributeur sur Bordeaux. Il m'a laissé des sacs de riz, beaucoup de sacs de riz et il m'a dit que j'avais 3 mois pour lui payer. Je me suis à me faire ma clientèle et j'ai vendu cela auprès de restaurateurs. Et cela m'a mis le pied à l'étrier. Et puis j'ai continué par vendre des crevettes, des nems, et de la nourriture asiatique.

En 1998, je me suis fait avoir par un fournisseur qui m'avait qu'il avait un stock de poulet à brader. Je lui ai envoyé l'argent mais je n'ai jamais reçu la marchandise. J'ai dû déposer le bilan. Je suis feeling et je fais confiance et parfois je me fais avoir, mais j'apprends. A partir de là, j'ai recréé une boîte en 2001. J'ai embauché mon frère. Il avait un train de vie parisien et des besoins et il a fallu que je me développe pour payer son salaire. Je l'avais embauché alors que je n'avais pas forcément l'argent. En 2002, on a commencé à ouvrir notre premier restaurant. Aucune banque a voulu nous suivre. Nous avons vendu des biens et nous avons tout autofinancé. Et on a pété les scores !! les banques sont venues nous voir. Nous avons fait une mauvaise affaire en rachetant un fournisseur qui fabriquait des plats tout préparés asiatiques et on se développait bien et nous avions des clients de la grande distribution. Le problème c'est que BFR à exploser et les banques ne nous ont pas suivi. Nous avons donc revendu l'usine et nous avons galéré pendant deux ans. Voilà mon parcours.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

Quand on a commencé à bien travailler sur nos restaurants. On a vu un peu trop gros. Mais nous n'avions pas prévu la crise avec notre usine et une nouvelle concurrence asiatique est arrivée. Ce sont des financiers, ils ne savent pas cuisiner mais ils ont de l'argent et des gros budgets de communication. Ils achètent les meilleurs emplacements. Ma famille et moi nous sommes arrivés il y a 40 ans, et avant nous avions la clientèle. Maintenant on se partage la clientèle, ce n'est plus la même chose. Aujourd'hui il y a des buffets à volonté à tous les coins de rue.

On s'est structuré on a mis en place une holding financière.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

Un entrepreneur ce n'est pas un philanthrope. C'est une personne qui aime l'argent, qui a envie d'avoir une meilleure vie et de faire travailler les autres. On est régi par l'argent, sans argent on est rien. Il est prêt à accepter les soucis, la gestion, d'avoir le cerceau qui tourne 24/24. Un entrepreneur c'est une personne qui a envie de construire quelque chose. Et puis les gens comme moi sont des développeurs et lanceurs de concepts.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

C'est suite à mes expériences personnelles. Mon grand-père était dans la pâtisserie en Asie, mon autre grand père vendait des cordages. J'ai souvent entendu leurs histoires. J'ai vu ma mère travailler 15 heures par jour pour un salaire de misère. Je me suis dit que j'étais prêt à travailler 15 jours mais pour faire de l'argent. Et comme entrepreneur on peut travailler comme on veut et autant qu'on veut. Le travail ne m'a jamais lâché. Je ne supporte pas l'injustice de travailler comme un fou pour rien. Je suis quelqu'un qui peut rentrer dans les cases mais j'aime bien faire comme je le souhaite. Rentrer dans les cases, ça serait frustrant.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

J'ai décidé de devenir entrepreneur suite à mon BTS et au fait que je cherchais du travail. En cherchant du travail, je me suis aperçu qu'on me proposait que des postes d'agents commerciaux uniquement payés à la commission et des méthodes américaines où on se faisait tous des câlins pour aller faire des ventes. La chose que je ne supporte pas c'est de la vente forcée et de l'arnaque. Aller voir une personne âgée pour lui vendre n'importe quoi, c'est de l'arnaque. Je préfère que cela soit du récurrent. Je ne trouvais donc pas de travail qui me correspondait. Donc j'ai eu l'opportunité de reprendre le magasin et je l'ai saisi. Je gagnais mal ma vie tout en travaillant comme un fou mais je préférais ça à arnaquer des mamies. Je ne veux pas faire les choses à n'importe quel prix. Dans mes restaurants, mes clients en ont pour leur argent. Je n'irai pas non plus vendre n'importe quoi. Et puis l'argent il faut que ça tourne je n'aime pas que cela reste sur des comptes. Si j'ai des opportunités, j'achète. Je suis capable d'y aller, et je reconnais que je suis joueur. Je joue d'ailleurs souvent au poker.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

C'est surtout ma mère qui est au centre de cela. Elle avait un restaurant et un tout petit salaire. Et puis elle m'a mis sur la piste du magasin qui était en vente et quelque part, elle m'a mis le pied à l'étrier.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

C'est le fait de se donner pour une entreprise et de ne pas avoir le retour ensuite. Je ne le supporte pas. Et puis le fait d'être étranger en arrivant en France, je n'étais rien. Alors j'ai eu des choses à prouver rapidement. Une autre chose qui m'a marqué c'est que je sortais avec une femme dont le père était châtelain. Ce type a dit à sa fille qu'elle devait choisir entre sa famille et « le petit chinois ». Je me suis juré que j'aurais un peu d'argent un jour et que ce genre ne se représenterait jamais plus. Tout cela ça m'a blessé ma famille et moi. Ma famille a fui la guerre du Cambodge et nous sommes arrivés sans rien en France. A l'école, on se moquait de nous car nous n'étions pas habillés en marques. Aussi là encore je me suis juré que ma famille et moi nous ne serons plus raillés. En même temps, sans la France, nous serions peut-être morts alors je suis aussi reconnaissant néanmoins.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Pendant 6 mois je ne trouvais pas de boulot. Alors dans ce cadre il fallait que j'agisse. Donc oui on peut dire que ça m'a mis un coup de fouet pour me jeter dans le vide et acheter ce petit magasin. Et puis ensuite les choses se sont enchaînées.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

J'avais des outils de par mes études commerciales. En BTS, j'avais appris quelques outils de gestion. La chose que je ne connaissais pas vraiment c'était la partie juridique. Mais bon après on s'entoure. J'avais pas mal de notions de gestion et de l'expérience de stages qui m'ont montré que j'avais des capacités mais que je n'avais pas bordé.

A titre plus personnel, il a fallu que j'apprenne à être plus à l'écoute du client et plus humble. L'entrepreneuriat c'est aussi une école d'humilité. Quand j'ai eu mes premières cartes de visites j'en donnais à tout le monde. Aujourd'hui je sais que cela sert à rien et qu'il vaut mieux faire son job dans son coin. Je ne fais pas parti des gens qui se montrent maintenant. Je préfère rester un peu plus discret.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

Ma première motivation c'est d'être indépendant et de faire ce que je veux. Je veux pouvoir décider de mon destin. Je veux être libre. Je m'accomplis quand je me sens libre.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

C'est une entreprise à taille humaine et familiale. Tous mes collaborateurs me trouvent sympas. Et je souhaite que cette entreprise reste humaine.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Elle représente mes valeurs : la parole donnée c'est-à-dire que c'est une entreprise qui tient les promesses faites à ses clients. Et puis elle représente toute ma vie. J'ai consacré 25 ans de ma vie à la développer. Ce n'est pas rien. Cela représente ce que j'ai toujours voulu faire c'est-à-dire faire les choses en partageant et en donnant le choix à nos clients à des prix abordables.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Je lui dirai de tenir bon sur nos valeurs qui tournent autour de la famille, de la transmission, la sagesse et la famille. Je lui dirai aussi de continuer à grandir sans oublier les gens qui l'ont amené là. Il ne faut pas oublier d'où on vient.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Peut-être qu'elle me dirait de me dire de me calmer un peu. Il faut toujours avancer et ne pas rester sur ses acquis.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

C'est réussir financièrement. C'est aussi que l'entreprise soit reconnue. C'est aussi d'être reconnu par ses employés. C'est aussi être au clair avec soi et rester conforme à ses valeurs. La réussite c'est aussi bien vivre, belle maison, belle piscine et une belle voiture.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

Avoir un bon salaire et une belle vie. Je ne voyais tout ce que cela appliquait. Et puis une fois qu'on a mis un doigt dans l'entrepreneuriat on continue.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

C'est continuer à ouvrir de nouveaux restaurants, de nouvelles marques et de nouveaux réseaux. C'est aussi d'être reconnu par ses pairs.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Mes vrais objectifs c'est de transmettre un maximum d'argent à mes enfants. Donc l'objectif c'est de faire un peu d'argent pour donner à mes enfants et puis de leur donner l'amour du métier. Je préfère que mes enfants apprennent le métier plutôt que de rester derrière la console.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

Il faut savoir déléguer. Je me suis fixé des heures de travail et des heures pour la famille. Je commence très tôt vers 5 – 6 heures car à cette heure mes enfants dorment. Je bosse jusqu'à 14H30 et après je rentre chez moi. De 14H30 à 18h je coupe mon téléphone et je m'occupe de ma famille. Je retravaille ensuite plus tard quand les enfants ont mangé et que j'ai pu discuter avec eux. Donc j'ai dédié un temps pour la famille. Il faut savoir déléguer et s'imposer des temps personnels.

VERBATIM 16

Homme - Camping – Durée 40 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

J'ai commencé à travailler 1973 dans l'activité pétrolière en Belgique. J'ai exercé ce métier jusqu'en 1983, date à laquelle je me suis lancé dans le tourisme. C'est là que j'ai atterri dans la région et que j'ai racheté un camping. De 1983 à 2011 j'ai exercé cette activité. En 2011, j'ai vendu et je pensais me retirer mais malheureusement de travail et de projet, a fait que je me suis lancé dans la construction d'un nouveau camping d'A à Z. J'ai acheté le terrain en 2013, j'ai commencé à faire les travaux en juin 2014 et j'ai ouvert un an après, en juin 2015.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

Le parcours de l'entreprise et le miens se confondent. J'ai toujours été indépendant depuis que je suis arrivé en France. Mon premier camping, je l'ai acheté dans les années 1980 et ce n'était pas comme les campings d'aujourd'hui. C'était un endroit très simple et rudimentaire et on a amélioré chaque année, pour arriver à quelque chose de très sympa quand j'ai vendu. A l'époque je n'avais acheté que le fonds de commerce et je n'ai pu acheter les bâtiments qu'à partir de 2006. On avait acheté avec des taux d'intérêts très élevés dans les années 1980 et à un moment quand cela a très bien marché dans les années 1990, nous avons voulu rembourser par anticipation mais c'était tellement pénalisant que nous ne l'avons pas fait. En 1998, nous avons donc fini de payer ce premier camping. En 2006, on avait acheté le foncier car un des propriétaires est décédé. J'avais un associé à l'époque qui était mon beau père et j'ai racheté ses parts dans les années 1990. Depuis, je suis seul.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

C'est quelqu'un qui en veut. C'est une personne qui n'hésite pas et qui est optimiste. Il doit toujours réfléchir à l'avance pour comprendre l'impact de ses décisions. C'est quelqu'un qui doit oser et qui doit être soutenu financièrement mais ça, c'est un autre problème.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Je considère qu'entreprendre c'est aussi une forme de liberté. Pas de supérieur à part le RSI et compagnie (Rire). Sinon c'est la liberté, on fait ce qu'on veut, on développe son projet sans regarder les heures. On fonce parce qu'on y croit. Si on y croit on va jusqu'au bout. Il faut bien étudier le marché, l'endroit, pour ne pas se planter mais on a cette liberté d'aller au bout de son projet. Ce qui m'a donné envie de faire ce projet ici, c'est la proximité du lac d'une part, et la grandeur du terrain, d'autre part. J'avais vu dans ma tête ce camping dès que j'ai vu le terrain, il n'y avait rien mais j'ai vraiment senti que c'était là. Il y avait la surface 14ha pour faire 500 emplacements. Si on veut bien le faire, 4-5 étoiles, il faut cela. Donc on entreprend aussi souvent dans un secteur que l'on aime et que l'on connaît bien. On entreprend pour faire ce qu'on a envie de faire. Je n'ai pas envie de contraintes. Je pars du principe qu'il faut travailler. Mes filles, je ne veux pas les attendre se plaindre de ne pas avoir envie de travailler.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Tout simplement, après mon bac j'étais parti pour faire des études en criminologie. Mais mon père est décédé à cette époque ce qui a généré des problèmes financiers pour ma mère. Donc j'ai dû arrêter mes études et j'ai commencé à travailler. Je prenais tous les emplois que je trouvais : de jour, de nuit, etc... A l'époque, la journée, je travaillais chez Kodak pendant 3 mois et ça été la période la plus énervante de ma vie. J'avais un chef qui avait toujours raison et qui était toujours derrière moi... et c'est là que je me suis dit que je ne pourrai jamais avoir quelqu'un au-dessus de moi. J'ai compris qu'il fallait que je sois indépendant, que je sois libre. Ça a été le déclic.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Mon beau père est libéral. Et quand je me suis lancé dans l'entrepreneuriat, mon beau-frère c'est aussi lancé. Quand j'ai racheté mon premier camping, tout le monde a quitté la Belgique et toute ma famille est venue travailler avec moi. Et puis quelques années après, ma sœur a eu besoin de repartir en Belgique.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Mon père c'est sûr car il construisait des maisons qu'il revendait. Il a toujours fait ça. Dans les années 1960, en Belgique tout était venu constructible. Mon père est mort quand j'avais 18 ans et j'avais baigné dans cet univers d'indépendant. Plus c'est compliqué, plus j'aime. J'aime la perfection. Si on fait quelque chose, il faut bien le faire, sinon on ne le fait pas.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Le fait d'être en plein air, ça a vraiment joué. On n'a pas tous les soucis des gens qui sont toute la journée dans le métro. Ici, on est bien au plein air. Vivre au plein air c'est aussi un sentiment de liberté.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Rien. La volonté peut être. C'est vrai que ce qui m'a motivé c'est que quand j'étais salarié, j'allais toujours dans un camping au Grau du Roi. J'avais sympathisé avec le gérant de ce camping qui a commencé à me montrer les avantages et les inconvénients d'une activité de plein air. Et bien entendu, il avait plus d'avantages que d'inconvénients. C'est aussi ça qui m'a aussi stimulé et je me suis dit que c'était la vie idéale. Quand je pense qu'en Belgique, je travaillais 15 heures par jour dans un environnement beaucoup plus fatigant que le camping... Le camping on travaille sérieusement pendant 3 mois, 3 mois cool et pendant 6 mois c'est fermé. Il n'y a personne qui a un travail aussi génial. Et puis le contact avec les gens est plus simple car ils sont en vacances. Ça me fait plaisir de voir les gens contents mais je ne le montre pas trop. Quand j'ai fait quelque chose, j'ai besoin de faire autre chose. Je suis content d'avoir fait ça mais quelqu'un me dirait j'ai 10 ha en bord de mer, je serais capable de recommencer. Je crois que ça m'excite d'entreprendre.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

Eviter l'ennui – si on ne fait rien, on s'ennuie. Par exemple, il faudrait que j'utilise le tracteur dans le camping mais comme il y a du monde je ne peux pas. Alors ça m'ennuie. Il faut tout le temps que je bouge. Dans la tête, entreprendre ça me dynamise. Je crois que je ne pourrai pas être en retraite, je m'ennuierais trop.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

C'est un exemple de camping aux normes actuelles, haut de gamme. Le but c'est de faire venir les gens qui soient contents et qu'ils consomment sur place. Le but c'est aussi de les retenir ici.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Tout. Je suis capable de donner tout ce que j'ai mais cette entreprise c'est mon bébé. J'ai tout construit de mes mains et j'y tiens vraiment. Je les fais pour moi et pour mes enfants. C'est mon bébé, je l'exploite. Cette entreprise est importante pour moi.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Si cette entreprise était une personne ? Par exemple si c'était ma femme... ça ne serait que des louanges... je lui dirai que c'est la plus belle... Il n'y a pas mieux que ce camping pour moi, c'était mon rêve et je l'ai fait.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Elle pourrait me dire que je l'ai bâti dans un endroit qui lui plaît... j'aimerais qu'elle me dise merci. Je l'entends souvent de mes clients, mais pas forcément de mes proches.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

La réussite c'est d'abord de gagner de l'argent pour se faire plaisir et pour faire plaisir aux autres. Ma fille avait envie de faire du shopping à Bordeaux la semaine dernière, moi je préfère lui donner à elle... et quand elle revient avec le sourire, je suis content. Pour c'est tout pour les enfants, la famille, et le personnel. Je paie bien mon personnel et je leur donne beaucoup de primes. Si je gagne, les autres doivent gagner aussi. C'est gagnant-gagnant.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

C'était de parvenir à faire un camping haut de gamme et de faire un chiffre d'affaires intéressant. Je voulais garantir à mes enfants d'avoir de quoi vivre et que cela soit un tremplin pour leur avenir, le jour où je ne serai plus là. A eux après de gérer ce que je leur ai donné. Je travaille pour mes enfants.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

Maintenant ça roule. Ça va dépendre des élections et de la fiscalité... Je suis pour payer des impôts mais je ne veux pas en payer de manière aberrante. Les droits de successions je trouve cela injuste car on a déjà payé de son vivant.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Par la conception du projet, le fait d'avoir bien anticipé les choses, par toutes ses réflexions j'avais bien défini les critères pour avoir un projet correct.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

Ça ne s'est pas compliqué. Moi je peux partir deux mois, ça tourne. Je fais ce que je veux. J'ai envie de rentrer quelques jours chez moi, je peux. C'est lié à l'activité. Un camping offre cette facilité de vie.

VERBATIM 17

Homme - Restaurateur – 41 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

Au début, j'ai commencé par un BEP électronique, lors duquel j'ai travaillé dans le secteur de l'automobile. Ensuite, j'ai travaillé dans une société de maintenance informatique et rapidement je me suis aperçu que ce n'était pas fait pour moi d'être bloqué dans un modèle, de travailler pour un patron. J'essayais toujours de donner de nouvelles idées, de créer des choses mais j'étais vite bloqué dans ce que je faisais. A ce moment-là, j'ai parlé avec mon frère et je lui ai dit que je voulais entreprendre dans la domotique. Il m'a convaincu de reprendre le restaurant familial avec lui. Au début, ça me faisait un peu peur car on a toujours connu des hauts et des bas dans l'entreprise familiale. Mes parents n'étaient pas du métier et avaient ouvert un restaurant qui ne fonctionnait pas forcément. Finalement je me suis lancé avec l'aide de mon frère, qui a vite pris la place d'un coach. On a repris le restaurant, c'était très dur. Je me suis retrouvé gérant d'une entreprise à 18 ans. Le plus dur ça a été de gérer les salariés. On avait des salariés qui travaillaient avec un modèle différent du miens. Pour changer ce modèle, il fallait que je donne des directives à des salariés plus âgés que moi, ce qui n'ont pas toujours bien acceptés. J'ai commis des erreurs et notamment de licencier une personne, un peu à la va-vite, et nous avons eu un procès au prud'hommes. Cette personne ne voulait pas mettre en application les nouvelles règles. Heureusement, nous avons gagné au prud'hommes. Ça a été très formateur pour nous. Petit à petit, j'ai pu mettre en place un nouveau modèle avec une nouvelle équipe, ça a été beaucoup de travail. Je devais me former tout en formant les autres, et je laissais nécessairement ma vie privée de côté. Alors que mes amis sortaient tout le temps, moi j'étais tout le temps au travail et quand je rentrais chez moi je réfléchissais à la nouvelle carte et à la nouvelle manière de faire. Ça a commencé à payer au bout de la 4ème année. Le chiffre d'affaires a augmenté, on a pu changer le menu et avoir le personnel qui nous convenait. On a réussi à mettre en place un modèle simple car il y avait trop de menus et c'était trop compliqué pour les clients. Donc nous sommes partis sur un menu unique et que du fait maison. Ça a été compliqué car nous étions dans un quartier où le panier moyen était à 13 euros et nous avons mis un menu à 20 euros directement. On a commencé à se faire notre clientèle petit à petit et on est monté dans les classements Trip Advisor. On a lancé un partenariat avec la fourchette.com et ça nous a fait drôlement décollé. Avec cette formule on a été très rapidement complet d'une semaine à l'autre.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

Créer une entreprise et reprendre une entreprise ce n'est pas la même chose. Nous avons à la suite de la reprise du premier restaurant, créé un deuxième restaurant. En fait, créer une entreprise c'est plus compliqué que d'en reprendre une. Quand on reprend une entreprise on a une base. Ce restaurant en revanche, c'est un nouveau concept donc il a fallu tout imaginer. Ça a été beaucoup de recherches sur les recettes. Ici ce qui a été compliqué c'est que nous nous sommes retrouvés à être 3 associés alors que j'avais pris l'habitude de travailler seul. Seul, j'avais ma liberté. Je ne dis pas qu'on perd sa liberté quand on est essayé mais on est obligé de faire des compromis. Mais au final, on y est arrivé. Mon premier sentiment lorsque je me suis associé ça a été une perte de liberté, car quand mes idées n'étaient pas retenues cela avait tendance à me frustrer. Quand on a une idée, on a envie de la mettre en avant. C'est vrai je l'ai senti comme ça au début, mais maintenant avec du recul, je crois qu'au contraire on gagne en liberté à être associé car une fois que l'entreprise est sur les rails, on peut avoir un

peu de temps à soi – ce qui est plus difficile quand on est seul. Au final, je préfère être associé, qu’être seul. Mais il faut trouver les bons associés, avec lesquels on partage la même vision de l’entreprise et avec qui on a les mêmes objectifs.

3) Selon vous qu’est-ce qu’un entrepreneur ?

C’est compliqué à expliquer, ça se vit. C’est un créatif qui a constamment envie de créer et qui a tout le temps de nouvelles idées et surtout c’est une personne libre qui veut garder sa liberté. C’est un aventurier aussi. La liberté c’est mon moteur. Si l’entreprise fonctionne bien, on a cette liberté sur le plan financier de développer de nouveaux projets et on a le contrôle sur sa vie. Ce n’est pas l’argent en soit, pour moi ça représente de la liberté pour entreprendre pour mes autres projets. Dans l’argent que je gagne ici, je le vois comme un moyen pour pouvoir faire d’autres projets ensuite. Je me vois monter d’autres business dans la restauration. Dès que j’ai des idées je les note dans un cahier.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Pour garder ma liberté.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Je pense que c’est venu du ras le bol d’être salarié. J’ai commencé à travailler à 15 ans car je n’aimais pas vraiment l’école. J’ai toujours été le dernier de ma classe. Le plus dur en tant que salarié c’est que je n’avais pas la liberté de créer. J’étais enfermé dans une entreprise dans laquelle il fallait faire bêtement une tâche et de suivre des directives avec lesquelles je n’étais pas en accord. Constamment, je remettais en question le modèle en exprimant la manière dont j’aurais voulu faire les choses. Je me sentais frustré et je n’étais pas du tout heureux en tant que salarié. Il me tardait qu’une chose, c’était d’entreprendre. Le modèle de l’entreprise quand on est salarié ne permet pas de se développer personnellement : c’est un emploi avec une tâche bien définie. Ce qui me faisait le plus peur c’était de me dire : je fais ma carrière ici et la prochaine étape c’est ma retraite. Ça aurait été le pire pour moi-même. Il faut savoir que quand j’ai quitté mon emploi salarié, ils me proposaient un CDI pour rester, mais je n’ai pas pu accepter. Je ne regrette pas.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d’entreprendre ?

Déjà mon frère. A l’époque il avait commencé sa thèse en entrepreneuriat. Il m’a toujours encouragé et soutenu. C’est mon frère en fait, le moteur. A 18 ans, se dire qu’on va lâcher ses amis, son entourage pour entreprendre, ce n’était pas simple, j’avais des craintes. Je le voyais comme un abandon de tout, pour partir sur quelque chose de différent. C’est un peu comme si j’avais changé de pays. C’était table rase et je partais dans l’inconnu. Mais en même temps, c’était excitant. C’est vrai que j’étais encouragé et entouré par ma famille donc ça m’a vraiment aidé. Mes parents ont eu peur pour moi, car je pense que dans leur esprit c’était de faire des études. Je pense qu’ils avaient peur que je me retrouve dans la même galère qu’eux, d’une entreprise qui prend beaucoup de temps et qui ne permette pas forcément d’en vivre. Je crois qui sont très fiers aujourd’hui. Ils ont quitté leur pays pour que leurs enfants puissent vivre librement. Donc le restaurant ça a été un moyen pour eux d’élever leurs enfants. Je crois que maintenant, ils sont fiers. Et c’est important d’avoir la fierté de ses parents. Et puis, mon frère a été un encouragement et puis il m’a aidé à exploiter mes capacités.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Je pense que j'ai beaucoup entendu parlé en famille de modèles de réussite : on parle souvent à table d'un tel ou un tel qui a lancé son affaire et qui a réussi. Je pense que cela est inscrit en moi. On avait des modèles de réussite dans la famille et être entrepreneur, ça en était un. Dans la famille, certains son médecin, d'autres ingénieurs, et sinon ils sont commerçants ou indépendants. C'était les trois modèles de réussite de la famille. Ça me faisait un peu peur, car plus j'avancais dans le temps, et plus je voyais bien que je ne collais pas aux modèles de ma famille. Je ne pouvais pas être médecin, ni ingénieur, donc être entrepreneur ça collait bien aussi au désir la famille. C'était le modèle dans lequel je me reconnaissais le plus.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

J'ai travaillé dans des entreprises qui me semblait mal gérées. Il y avait des marchés à prendre qui n'étaient pas pris. J'ai travaillé dans des entreprises qui fonctionnaient à l'ancienne et dans laquelle la nouveauté ou les idées n'étaient pas bien vues. Je sais constamment de trouver des nouveaux modèles, des nouveaux marchés mais au final ils ne m'écoutaient pas. Donc c'était de la frustration de voir qu'on pouvait faire des choses et qu'on ne les faisait pas. Ça se passait quand même bien pour moi, ils voulaient me garder. Mais je me sentais restreint, comme étriqué dans mon travail.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Le plus compliqué, a été d'apprendre à gérer le côté humain. Il a fallu que j'apprenne à travailler en équipe et à faire travailler les autres en équipe. Il a fallu que j'apprenne à reconnaître les profils de chacun et à considérer que chaque personne est différente. Il m'a fallu développer une capacité à m'adapter à chaque profil. Maintenant je m'en sors bien et quand je fais des entretiens, j'arrive à voir chaque profil type. J'ai encore à apprendre mais ce n'est plus une barrière maintenant. Il m'a donc fallu faire ce travail sur moi. Il a fallu que j'apprenne à me connaître moi-même. Cela concerne mes limites mais aussi faire des efforts liés à mon caractère. Il faut s'adapter au monde extérieur et à son entreprise. C'est à moi de m'adapter au modèle de l'entreprise et pas l'entreprise de s'adapter à mon modèle. Et ça marche aussi pour l'ensemble des personnes qui travaillent dans l'entreprise et qui doivent s'adapter à elle.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

Une des plus importantes était la motivation financière : on ne va pas se mentir j'ai toujours eu envie d'avoir un bon niveau de vie. Et puis c'était aussi de pouvoir avoir liberté d'entreprendre comme je le voulais. Donc pour moi, c'est avant tout un moyen d'avoir une liberté financière et une liberté personnelle.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

Pour mon premier restaurant : c'est d'une entreprise qui revient de très loin, qui a vécu beaucoup de choses difficiles mais qui au final s'en sort. Pour mon deuxième restaurant je le vois comme mon projet sur lequel, j'ai beaucoup d'ambitions et beaucoup d'espoirs.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Je dirais beaucoup de fierté car c'était un moyen de me prouver et de prouver à mon entourage que je suis capable de créer quelque chose de A à Z. Je voulais absolument ne pas être vu comme le fils d'un restaurateur qui repris l'entreprise de ses parents. On arrive à partir de zéro et à créer quelque chose qui fonctionne. Je ne voulais pas avoir une image de rentier ou d'héritier. Une de mes motivations personnelles était de me prouver à moi-même. Je pense que l'entrepreneur a besoin de se prouver beaucoup de choses. L'entrepreneuriat c'est très personnel et c'est aussi un travail sur soi.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Je lui dirais que nous allons faire de grandes choses ensemble et de surtout ne pas laisser tomber. Je ne vois pas vraiment mon entreprise comme une personne mais plus comme une feuille blanche sur laquelle je dois faire en permanence des retouches. Pour moi, c'est un peu semblable à une création artistique. Je pense que l'artiste a une vision de ce qu'il veut faire ou de ce qu'il veut peindre. Je crois qu'ensuite, il met tout en place pour que son œuvre ressemble à ce qu'il avait imaginé. Je crois que dans le cas de l'entrepreneur c'est la même chose.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Merci, j'espère, parce qu'au final on lui a rendu service, on s'est donné à fond. Donc merci, ça pourrait suffire.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

La réussite pour moi c'est la liberté financière et personnelle. Donc j'aurais réussi, le jour où je penserai avoir atteint cette liberté sur ces deux niveaux.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

L'objectif principal c'était de franchiser. C'était de créer un concept franchisable dans la restauration.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

De trouver les villes et les franchisés. Et puis j'espère qu'un jour cette entreprise sera un grand groupe de la restauration. J'espère peser dans le milieu de la restauration.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Mon premier restaurant me permet d'avoir plus de temps car j'ai la sécurité financière liée à l'existant ce qui me permet de me concentrer sur la partie développement et création. L'une des grandes erreurs des entrepreneurs c'est de créer des modèles qui ne peuvent pas fonctionner sans eux. L'idée c'est de permettre à l'entreprise d'acquérir une vraie autonomie.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

C'est plutôt comment j'espère y arriver bientôt. C'est compliqué. La restauration impose un rythme différent car on travaille le soir et le week-end. Donc pour avoir une vie personnelle c'est très compliqué. Il faut gérer le rythme de la restauration et le rythme de l'entreprise. Après avoir débauché souvent très tard il faut encore gérer l'entreprise sur le plan administratif. On est d'astreinte quasiment 24/24. C'est pour cela que j'ai la volonté de créer un modèle franchise, pour créer un modèle et le vendre ensuite.

VERBATIM 18

Homme - Carrosserie – Durée : 47mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

Je n'ai pas eu un rapport facile avec l'école et par l'insistance de la mère, j'ai fait un bac gestion mais qui me plaisait. Et en travaillant pas trop, j'y arrivais. Après cela, je me suis dit que j'allais voyager. Comme j'avais les choses États-Unis gamin, je suis retourné. Je faisais les allers retours entre la France et les États-Unis pour ne pas être dans l'illégalité par rapport au visa. Il a fallu ensuite que je devienne un peu plus sérieux, et c'est vrai que c'était plus simple à l'époque, pour trouver du travail. Donc j'ai commencé à travailler et quand l'emploi qu'on me proposait ne me convenait pas j'en changeais. Tous ce que je trouvais, je le prenais. Et puis un moment donné, mon père qui travaillait pour IBM, a été muté à Bordeaux. Donc j'ai tout quitté et j'ai rejoint mes parents. Et puis rapidement j'ai retrouvé du travail, je vendu du béton, des bâtiments industriels, de l'informatique, et puis le hasard des choses m'a fait rencontrer un dirigeant d'entreprise qui possédait cinq centres de contrôle technique et trois garages. Il avait besoin d'un directeur pour ses centres de contrôle technique. On s'est bien entendu et il m'a embauché. Suite à son divorce j'ai été repris dans une de ses nouvelles structures, dans laquelle je m'occupais des finances. J'avais pour mission de retracer tous les flux financiers que son épouse avait dévié vers des centres religieux. C'est là que j'ai appris la gestion. Là-dessus nous avons adhéré à un réseau de carrosserie. Quand j'en ai eu marre de m'occuper des finances le réseau m'a proposé de m'occuper du marché des carrossiers au niveau national. Puis dans un deuxième temps le réseau a bien grossi et je me suis occupé des carrosseries du Sud-Ouest. A moment donné je me suis ennuyé et je suis la partie à la concurrence comme directeur de réseau. La stratégie n'était pas terrible. J'ai mis trois ans à m'en sortir. J'ai trouvé une carrosserie à racheter, et j'ai racheté cette entreprise.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

C'est vraiment typique de ce qu'il se passe dans le métier de la carrosserie. A l'époque mon prédécesseur a créé cette entreprise avec seulement sa boîte à outils. Il va faire son parcours et il va y arriver plus que les autres. Il a toujours travaillé avec de la qualité et du respect et avec une idée de toujours tenter de s'améliorer. Très tôt il a adhéré à des groupes et à des réseaux. Ça a permis de progresser dans métier et de ne pas rester seul. À chaque fois il a tenté de mettre de nouveaux matériels et de nouveaux équipements. Il a su faire évoluer sa carrosserie. Et du coup il a parfaitement positionné l'entreprise sur son marché. Donc cette entreprise était réellement achetable. Je voulais racheter une entreprise qui puisse me payer mon salaire. Donc il fallait que ce soit une société d'une certaine taille. De plus, je ne suis pas un technicien et il fallait que l'équipe en place soit compétente. J'ai rencontré beaucoup de carrossiers j'ai trouvé qu'il n'y avait pas beaucoup d'entreprises organisées de cette manière. Donc j'ai audité cette entreprise comme si je le faisais pour un réseau. J'ai pris les chiffres, le nombre de personnel et j'ai regardé les ratios. Je fais vérifier les comptes par un expert-comptable qui m'a confirmé qu'il n'y avait pas de soucis. On est tombé d'accord sur le prix et je me suis bien chercher un financement. Et j'ai trouvé un financement alors que je n'avais que 10 % d'apport. Aujourd'hui je pense que cela serait plus compliqué.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

Un entrepreneur, pour moi, c'est une personne qui au lieu de dire qu'elle ferait mieux que les autres, va se mettre à le faire à un moment donné. Par exemple en ce qui me concerne je voulais vérifier que ma façon de voir les choses pouvait fonctionner. Un entrepreneur c'est aussi une personne qui a une idée et qu'il a souhaité la mettre en application. Je ne crois pas que la première motivation d'un entrepreneur se soit l'argent. Je pense que la première motivation, c'est d'avoir envie de réaliser une de ses idées.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Il y a une notion de liberté. La liberté elle a un cadre, ce n'est pas sortir du cadre complètement. Nous avons plein de contraintes en permanence. Mais on peut des cités de quand faire son travail et de comment le faire. Nous avons une obligation de résultats mais nous faisons aussi les choses comme nous les ressentons. Si je devais redevenir salarié, je pense que j'aurais du mal car j'aurais l'impression de ne plus avoir cette liberté.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Cette idée je l'avais depuis longtemps mais je n'en avais pas forcément les moyens financiers. Et puis sur le plan patrimonial j'ai pu vendre une maison qui m'a permis d'avoir de l'apport pour démarrer. A cela s'ajoutait mon indemnité de départ. Il y en a une entreprise que je voulais c'était celle-ci et je l'ai eu.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Ils avaient confiance. Il n'y a jamais eu de remise en cause de mon projet. Mon entourage a été d'un grand soutien.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Mon besoin d'entreprendre n'est pas si ancien que ça. Il est venu quand j'ai pénétré les réseaux notamment dans l'automobile. Il m'est vite apparu qu'on pouvait faire quelque chose. J'avais appris des méthodologies de gestion des stocks, d'accueil clients il est optimisation des process qui me rendaient confiant en notre réussite pour entreprendre. J'avais souvent observé ce qui ne fonctionnait pas dans les carrosseries que j'auditais. Je me suis appliqué à faire différemment au vu de mon expérience réseau.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

J'ai fait beaucoup d'audits pour analyser les carrosseries lorsque j'étais directeur de réseau. J'ai monté une méthodologie pour analyser le potentiel de clientèle en fonction de la population de la zone de chalandise. Je connais la sinistralité de monsieur ou madame tout le monde. Donc l'ensemble de ces éléments m'ont permis de savoir dans quoi je m'emménageais. Je pourrais dire que je suis devenu entrepreneur grâce à mon expérience professionnelle. En fait, après les postes que j'avais occupé je pense qu'il ne me restait que cette étape à franchir. C'est tout ce que j'avais mis au point dans mes emplois précédents qui m'a permis de me sentir confiant et compétent pour entreprendre dans mon secteur d'activité.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Je crois qu'il m'a fallu apprendre la patience. Je crois que je n'en ai pas encore assez et qu'il faut encore que je travaille le sujet. Je suis naturellement impatient mais on est tellement sollicité qu'il faut comprendre que chaque chose arrive au bon moment. Par exemple, quand je demande quelque chose à mes employés je ne peux pas leur tomber dessus une ½ heure après parce que ce n'est pas fait. Il faut aussi intégrer l'ensemble des choses. Il m'a aussi fallu apprendre le calme parce que naturellement je ne le suis pas. En fait c'est la patience et le calme qu'il est nécessaire de développer pour bien manager les hommes. Je pense que le reste je l'avais.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

Je suis un tenace je ne lâche rien. Il ne faut jamais rien lâcher, mais avec beaucoup de diplomatie.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

C'est une entreprise de service qui maintient la mobilité de ses clients. Ce qu'il y a d'important pour quelqu'un qui travaille, c'est sa voiture. Sans sa voiture, il ne fait rien. Aujourd'hui on maintient sa mobilité, on répare sa voiture et on en lui en prête une. C'est le sens que je donne mon métier : maintenir la mobilité.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Ça représente beaucoup de satisfactions. Parfois nous traversons des difficultés, mais malgré tout cette entreprise est une grande satisfaction pour moi. J'ai eu un jour 1 collaborateur qui m'a dit qu'il se sentait bien dans l'entreprise. Je sais quelqu'un prédécesseurs 3-4 nuits avant de revenir de vacances, il ne dormait pas. Eh bien cela fait partie de mes satisfactions. Et il y a cette liberté pour travailler, et en plus ça marche. Alors je me sens bien.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Je pense que c'est très intime. L'entreprise n'est pas mon enfant mais pour moi c'est un peu comme une femme. Donc je crois que j'aurais envie de lui faire une déclaration d'amour, un peu comme je pourrais faire à ma femme.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Ne lâche rien, parce qu'en même temps, en me disant ça, elle exprime de la reconnaissance. Le collaborateur qui travaille ici, pourquoi n'a pas racheté de l'entreprise ? Parce qu'il ne se sentait pas capable de le faire. Mais il voit que ça fait 10 ans que je travaille ici, et que ça fait 10 ans que je paie son salaire. Et je sais que les employés, me sont reconnaissants.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

La réussite, pour moi c'est un parcours. C'est d'être honnête avec soi-même, entier, et d'assumer ses responsabilités. Ça fait deux ans, que j'arrive assumer d'être qualifié de chef d'entreprise. C'est peut-être la maturité. C'est arrivé au moment où j'ai fini de payer le crédit contracté pour racheter l'entreprise. Je pense qu'inconsciemment je me suis dit que cette entreprise était enfin la mienne.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

L'objectif c'était de travailler et d'avoir mon emploi. Si j'ai voulu gagner plus de d'argent j'aurais pu mettre beaucoup plus de pression à mes employés. Mais j'aime bien pouvoir me regarder dans la glace tout en faisant sorte que l'entreprise fonctionne. Mon objectif au départ, c'était de développer une entreprise dans laquelle les relations humaines seraient harmonieuses. Ce qui me semblait important aussi c'était de reprendre une entreprise qui exerce un métier manuel, car plus jeune j'ai vu des membres de ma famille travailler de leurs mains et ça m'a beaucoup inspiré.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

Aujourd'hui, mon objectif est de réussir une opération de croissance externe. Je souhaite pouvoir créer un groupe d'affaires dans le secteur de la carrosserie, toujours, à partir de l'expérience que j'ai acquise dans cette entreprise. Avant ça, il faut que je termine la construction de mon bâtiment. Une fois que cela sera fait, j'aurais l'esprit plus libre pour démarrer une opération croissance externe. Le problème quand on est entrepreneur c'est qu'il est très difficile de déconnecter mentalement. Il y a deux choses qui me permet de le faire : c'est quand je suis dans mon jardin, j'arrive à me mettre dans ma bulle – et c'est aussi lorsque je pratique le tir au pistolet. Sinon, mes idées et c'est ce que j'ai à faire pour l'entreprise, sont toujours présents dans mon esprit.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

On arrive à un niveau de liberté intéressant. Le fait d'être entrepreneur me permet d'assouvir ce besoin de liberté.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

Quand on a racheté l'entreprise, nous venions de faire construire notre maison à 50 km, donc on ne pouvait pas la vendre tout de suite. C'est donc 40-45mn de route qui permettent de penser tranquillement à aller. Au retour, c'est la même chose et ce temps me permet de penser librement et quand j'arrive à la maison, je suis plus disponible pour ma famille. On évite de parler travail avec ma femme quand on est à la maison ce qui ne m'empêche pas d'y penser néanmoins. Le fait d'avoir parcouru 45mn en voiture me permet de ne pas avoir besoin de parler du travail en arrivant à la maison. Si je dois parler de travail avec ma femme, je prends mon téléphone et je l'appelle pour être sûr de ne pas avoir besoin de devoir l'évoquer à la maison.

VERBATIM 19

Homme – Amélioration de l’habitat – Fabrication de produits isolants – 88 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

J’ai commencé par faire les beaux-arts en architecture et une fois mon diplôme en poche j’ai commencé à travailler dans un cabinet d’architecte. Cela a duré 6 mois, et je me suis rendu compte que la vie de bureau ne me conviendrait pas. Je suis issu d’une famille d’entrepreneurs : mon père, mon grand-père, mon arrière grand père...

Mon père m’a demandé de venir travailler avec lui car il avait besoin d’un métreur. Je ne connaissais pas ce métier et mon père m’a fait former dans son entreprise par un de ses métreurs. De là j’ai commencé à faire les métrages dans l’entreprise de peinture de mon père. J’ai aussi aidé mon père à développer l’entreprise qui est passé de 14 personnes en 1977 à une centaine de personnes en 1997. Nous étions devenus un des majors bretons de l’étanchéité de façade et isolation. Nous avons commencé à rencontrer des difficultés. Mes parents ont du faire un dépôt de bilan. Je ne pouvais donc plus rester dans les murs de l’entreprise.

J’ai donc décidé de créer une entreprise spécialisée dans l’isolation projeté. C’est là que j’ai découvert ce milieu. J’ai côtoyé les fournisseurs. J’ai été invité aux Etats Unis par un fournisseur américain. J’ai tout de suite eu envie de travailler pour ses gens-là. Deux ans après ils m’ont embauché pour développer le marché sur la France. J’ai donc quitté ma Bretagne natale et je me suis retrouvé à Blois car c’était central pour mes tournées. Cela a duré deux ans, j’ai bien développé, mais comme la négociation salariale ne pouvait me permettre d’obtenir ce que je souhaitais, je les ai quittés pour un concurrent. J’ai démarché le concurrent qui m’a dit qu’il n’embauchait pas et que si je voulais travailler pour eux cela se ferait uniquement sous statut d’agent commercial. Comme je savais ce que je ramenaient comme clients, je savais que cela pourrait être intéressant. Pendant 12 ans j’ai travaillé pour eux comme agent commercial. C’était un groupe industriel de l’Est de la France. J’ai gagné beaucoup d’argent sans que j’aie besoin de me lever le matin presque. Et puis, je me suis ennuyé au bout d’un certain temps. Je me suis rendu compte qu’il y avait des opportunités commerciales au Liban. Et donc j’ai décidé de créer une société cliente de l’usine qui pris en contrat d’agent commercial. Cette société que j’ai créée m’a permis de créer des agences en France. Et puis nous avons recréer une société uniquement pour l’Ile de France et puis une deuxième. Je me suis retrouvé avec trois sociétés à diriger. Nous sommes devenus le premier client de l’usine pour laquelle je travaillais donc sur laquelle j’étais aussi commissionné. Donc ça ne pouvait pas durer et dans les années 1999, le PDG du Groupe a cassé mon contrat d’agent commercial ce qui juridiquement lui a coûté un peu d’argent au passage. Cela m’a permis de décoller vraiment. Mais j’ai dû arrêter ce petit groupe que j’avais lancé car il travaillait pour une grande part avec cette usine. Donc quand mon contrat d’agent commercial s’est arrêté, le groupe s’est aussi arrêté. J’ai redémarré à 0 une nouvelle société qui est la société que je dirige encore aujourd’hui. On a développé au fil des années avec une demi-douzaine d’agences en France. Je me suis intéressé au développement de matériel et je viens de créer une nouvelle structure. En parallèle, je me suis toujours impliqué dans d’autres choses. J’ai pratiqué le Volley jusqu’à 37 ans. Je suis devenu dirigeant du Tour Volley Ball pendant 15 ans, où nous avons fait un business extraordinaire avec les partenaires puisqu’il y avait une réciprocité automatique dans nos échanges. Raison pour laquelle je viens de créer à Bordeaux la même chose, un réseau qui s’appelle Bordeaux Mérignac Entreprise qui a pour support l’équipe des filles qui joue au palais des sports. Nous sommes en plein développement de ce club-là.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

Avec le recul, avec mon fils et mon gendre on retrace pas mal ce que nous avons fait. Nous avons mis en place des processus de fonctionnement que les autres n'ont pas. Nos concurrents et nos clients reconnaissent que nous avons une gestion de chantier parmi les meilleurs du marché. Ce sont des fondamentaux avec lesquels il faut travailler. Dans cette époque, beaucoup ont tendance à gommer les fondamentaux pour favoriser telle ou telle pseudo rentabilité. Sous couvert de la rentabilité on écrase tout. On a besoin de revenir sur ses fondamentaux.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

Je dis souvent que j'ai fait cela car je ne savais rien faire d'autres. J'ai créé 22 sociétés au total. J'ai plaisir à regarder certaines structures qui vont bien et qui se développent bien. J'ai aussi eu des échecs. Je pense que si nous n'avons pas d'échecs on ne sait pas qu'on peut avoir des réussites. L'échec est le premier élément formateur. Un entrepreneur c'est quelqu'un qui se considère comme celui qui va tirer le wagon. Il y a une volonté d'entreprendre qui est dans certain personnage. Je regarde autour de moi et beaucoup de mes amis entrepreneurs sont comme moi. Nous avons ce truc ancré en nous. L'entrepreneur est aussi un peu mégalo mais c'est aussi cela qui lui donne de l'énergie. Il se fixe tout un tas d'objectifs qui au fur et à mesure qui les réalise il prend de l'ampleur et il se sécurise. Et à partir de là, il se fixe de nouveaux objectifs. Est-ce que cela à une fin ? Je me le demande.

Lorsque l'envie n'est plus là, la reconquérir ce n'est que provisoire. Quand on réussit et qu'on développe bien, on est tellement pris par ses affaires que le grain de sable c'est la famille. Beaucoup de mes amis entrepreneurs, vivent des divorces à répétition. Ou alors c'est comme moi, ma femme a travaillé avec moi et donc nous avons tout partagé. Si l'entrepreneur ne trouve pas dans son entourage proche un soutien, il va le chercher ailleurs. Pour l'entrepreneur, l'entreprise est l'élément majeur. Il y a énormément de chefs d'entreprises qui ne fonctionnent que par leur entreprise. Une entreprise qui s'écroule c'est sûr que l'homme s'écroule aussi.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Non répondu

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Je n'ai pas décidé de devenir entrepreneur. Compte tenu de ce que je pensais savoir-faire, je ne me voyais pas du tout aller demander du travail à quiconque. J'ai essayé une fois. J'ai piégé le chef d'entreprise et je me suis fait embauché. J'ai observé comment il était organisé, c'était une catastrophe et je me suis vite enfui. Lui venait me donner les consignes de fonctionnement et je me disais qu'il devait repartir sur les bancs de l'école.

Pour moi, je crois que cela est inné. Cela a été un automatisme, car à partir du moment où on a tous de travailler pour vivre, je me suis dit que j'allais créer une entreprise. Je n'ai que cet exemple cela dans ma famille. Mes seuls oncles qui n'étaient pas chefs d'entreprise, je les plaçais au second degré. Il y en avait qui était prof de sport et je me disais que nous n'étions pas du même monde. Je pense que l'entrepreneur a une mentalité à part. La problématique dans le salariat c'est qu'on demande aux gens de fonctionner dans un cadre. A force de les contraindre à respecter ce cadre, ils ont du mal à changer, à évoluer et on peut même avoir du

mal à discuter. Cela reste très limité. Il y a ceux qui entreprennent et il y a ceux qui sont aux ordres. L'un des problèmes de notre civilisation, c'est que cet ensemble manque de liens entre les différentes parties. Avant quand un ouvrier était sur un ouvrage ce qui comptait sur lui c'était la beauté de l'ouvrage. Il fallait qu'il en soit satisfait. Aujourd'hui il est là pour sa fiche de paie même si bien souvent il a de la conscience professionnelle. Elle est, selon moi, très loin de ce qu'elle fût dans le temps. Le salarié considère le patron comme un privilégié. On a le sentiment qu'il y a un faussé entre ces personnes.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

A partir du moment où on peut se retrouver sans emplois, que nous avons une femme et trois enfants, il n'y a pas beaucoup de questions à se poser. Il faut foncer. Il faut provoquer plutôt que d'attendre un emploi potentiel. La chose que j'ai retenue c'est que « nécessité fait loi ». Donc je ne me suis pas vu être salarié et sincèrement je ne me suis pas vraiment la question. J'ai lancé ma boîte. Pour moi c'était une évidence. Je pense que s'il faut tout recommencer demain, je recommence. J'avoue que je me verrai bien à la retraite avec une petite boîte dont je devrai m'occuper un peu quand j'ai envie... Je ne sais pas si je pourrai vraiment m'arrêter. Ralentir, j'y arriverai, mais m'arrêter, j'en doute... Mais bon je veux poursuivre à l'international, je m'intéresse aux marchés allemands et espagnols.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

J'ai regardé mes parents et mes grands-parents et pour moi je ne pouvais pas faire autrement. Ils étaient des modèles. Entreprendre m'est apparue être une voie, un chemin de vie normal. Mon père m'a mis le pied à l'étrier. Je n'ai jamais pensé faire autre chose. J'ai été salarié 18 mois dans ma vie. Je ne pouvais pas rester dans un contexte salarial car cela ne me convenait pas. Ce qui me convenait était le salaire, et que j'avais du mal à partager la stratégie de développement de cette entreprise. Et sincèrement en tant que salarié je me suis senti un peu l'étroit, un peu étriqué. On s'aperçoit qu'on ne ferait pas les choses comme si ou comme cela. Cela est frustrant. Naturellement j'avais des besoins de m'exprimer qui ne collait pas avec une vie de salarié.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

L'envie de vivre, d'exister, d'entreprendre. Entreprendre c'est tout cela. L'élément moteur qui pousse c'est la famille et qu'il faut nourrir. C'est comme s'il y avait un incendie derrière moi et qu'il fallait avancer coûte que coûte. Je me trouvais dans la même philosophie sur un terrain de volley. Il fallait tiré l'équipe, il fallait la diriger. L'envie d'entreprendre provoque l'envie de diriger car on est en face de ses responsabilités ce qui fait qu'on devient responsable des autres, de ceux qui acceptent de partager l'aventure avec vous. A partir du moment où on est aussi investi de cette responsabilité, après elle ne peut que s'étendre. On ne cesse, ensuite, que d'être responsable des autres. Un entrepreneur comme tout être humain doit se remettre en question tous les jours, c'est-à-dire que ce qui a été fait la veille doit être remis en question. Ça fait des années que je m'entends dire que je ne suis jamais content. Mais on ne peut pas être content car on porte un projet qui doit avancer et pour lequel on est entièrement responsable de son issu et de tout un tas de gens en interne et en externe. On a une responsabilité très étendu d'un environnement économique et humain.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

La gestion au sens très large du terme. Il faut connaître sa profession. Ensuite il y a la gestion humaine car tout de suite il y a des personnes qui viennent avec nous, qui font confiance mais si on veut leur confiance il faut aussi qu'on puisse leur avoir inculqué pour qu'il y est l'ensemble des prérequis de confiance. Il y a la partie financière qui est très importante car c'est le nerf de la guerre. La gestion du facteur humain est très importante.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

Je vais vous raconter quelque chose. Un jour je vais en vacances en Guadeloupe et je rencontre un de mes amis qui était en train de déposer le bilan. Il avait une entreprise de peinture. Je décide de lui venir en aide. Après l'audit du comptable, son entreprise n'est pas rachetable. Je décide de créer une nouvelle société et je prends mon ami comme associé très minoritaire car il n'avait plus d'argent. On développe alors une très belle entreprise et je vais lui revendre mes parts quelques années plus tard. Le goût du challenge l'emporte sur l'ensemble des mes projets. L'adrénaline c'est le lancement d'une entreprise. Après une fois qu'on a décidé d'y aller, il faut s'occuper de ce projet. Et je dois avouer que je me suis tout recréer des challenges. Il y a eu des années voir toutes les années où je crée des filiales ou des agences. Je crois qu'il faut toujours un projet d'avance car sinon on tombe dans la lassitude.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

C'est une société qui fait partie des 3 leaders français de son business mais avec des fondamentaux en termes de structures administratives, de suivi de gestion analytique des chantiers, de la formation des hommes. Nous avons un formateur attiré dans l'entreprise. Bon nombre de salariés ont bénéficié de ce formateur, qui les a élevés dans leur métier mais aussi sur le plan personnel. Ils en ont retiré une valorisation personnelle et une confiance accrue. Certains ne se sentaient pas de faire certains ouvrages, et sont devenus aujourd'hui des collaborateurs très compétents. La formation c'est un des fondamentaux essentiel de l'entreprise.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Qu'elle est essentielle pour moi, dans ma vie et de mon épanouissement. C'est un chantier, c'est une période de ma vie. Mais il ne faut pas être trop attaché à l'entreprise. Elle permet à tout un tas de gens de bien vivre. Mes salariés et surtout mes cadres sont très bien payés et roulent dans de belles voitures. Peut-être que ça me coûte cher mais c'est ma philosophie, il faut que mes personnels se sentent bien.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Je lui dirai : « entoures toi de valeurs ajoutées, de conseils qui sont de vrais conseils ». Je te conseille d'avoir d'un cabinet conseil et comptable à la hauteur de ce qu'il faut avoir aujourd'hui. Depuis des années j'ai travaillé avec les deux pieds à l'intérieur du cadre. J'ai un ami entrepreneur qui a toujours un pied dehors et toujours un pied dedans. Mais pour réussir à faire cela, il faut des conseils d'une très grande qualité. Il a comme cabinet comptable, une personne qui est conseil d'administration d'organismes sociaux.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Je crois qu'elle me dirait la même chose c'est-à-dire qu'elle me dirait : « tu n'as pas pris les conseils les plus pertinents. Elle me dirait de m'entourer de meilleurs conseils et de me décider plus vite.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

La réussite c'est le fruit d'efforts mis en œuvre afin d'atteindre la sensation de bien-être. Par exemple on sort un beau bilan. C'est une réussite. On se dit qu'on va pouvoir conforter le bilan, distribuer les primes. Je suis toujours passé avec les autres. Je capitalise toujours pour la suite.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

L'objectif c'était de développer. A partir du moment où on est implanté sur 6 régions. L'idée c'était de viser le national. Mais nous n'avons pas été sur le quart sud-est de la France. On se projette toujours vers le développement. Mais cela c'est quand tout va bien... mais à partir du moment où un de vos cadres a des problèmes personnels ou de santé, les personnes changent et ne fonctionnent plus de la même manière. Cela déstabilise le fonctionnement des agences et cela amène à vouloir stabiliser et non plus de développer.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

L'objectif majeur est de vivre. C'est-à-dire m'organiser pour avoir du temps pour moi et puis de moins en moins dans l'entreprise. J'aimerais lâcher un peu et intervenir un peu en tant que conseil dans différentes structures et de faire bénéficier mon expérience à d'autres plus jeunes. J'aimerais développer une nouvelle société dans un nouveau secteur. Mais quand la pression se relâche, j'ai tendance à faire un peu un genre de dépression.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Cela me permet d'avoir des buts à développer et des promesses de gains supplémentaires pour pouvoir me faire plaisir. Il y a un sujet qui me tient à cœur c'est le développement du club d'entreprises. Cela permet d'avoir un projet sportif et de créer des structures à partir de cela. On peut peut-être à termes de créer des services et d'embaucher des personnes.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

Pour ma part, en prenant un maximum de vacances pour profiter de la famille. Je prends des vacances 4 fois dans l'année. Mais le reste du temps c'est à bloc. Tant qu'on peut c'est faire du sport quotidiennement car cela permet de faire baisser la pression et d'être plus à l'aise avec sa famille. Il faut s'aménager des temps pour soi et pour les siens. Il faut surtout savoir bien déléguer au sein de son entreprise. Plus les gens sont autonomes, et plus on peut organiser des coupures pour se reposer et prendre du recul sur le travail et sur soi. Cela permet de revenir reposer et avec l'esprit clair pour savoir ce qu'il faut faire ensuite.

VERBATIM 20

Homme – Mécanique industrielle – 78 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

Mon parcours va être rapide... car il y est lié à cette entreprise. Mon père était autodidacte et il a monté cette entreprise. Il ne m'a jamais embêté pour reprendre l'entreprise. Je n'ai jamais eu l'envie et le devoir de reprendre cette entreprise. J'ai donc pu faire des études. J'ai fait un Bac +2 et une école de commerce. A la sortie de mes études, l'activité de l'entreprise de mon père s'était un peu épaissi. Comme à 12 ans je passais les tournevis à mon père à 25 j'ai aidé mon père à faire sa comptabilité. Petit à petit je me suis donc impliqué dans l'entreprise. Donc ma carrière est ici, j'ai finalement toujours travaillé dans cette entreprise.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

Cette entreprise est spécialisée dans la fabrication et la pose de gaines de ventilation. C'est un métier très technique. Nous sommes systématiquement sous-traitants, c'est-à-dire que ce sont nos clients qui répondent aux appels d'offres.

C'est donc un métier artisanal un peu à l'image d'un carrossier, on dessine la pièce, on la coupe et on la sangle. On ne fait que du sur-mesure. Il y a eu des évolutions dans le métier avec l'arrivée de machine permettant de passer à une production semi-automatique. Ma génération a pu connaître énormément d'évolutions techniques. Là où auparavant, nous avions envie de 10 mains, aujourd'hui nous n'avons besoin que d'une machine. Tout était dessiné et découpé à la main maintenant la machine nous permet de le faire plus vite. Nous sommes un peu en avance sur la production et sur la productivité. On a réussi à abaisser le prix de revient par nos investissements du passé.

Mes parents étaient issus de Charentes Maritimes, tous deux issus de familles nombreuses. Ma mère avait arrêté ses études en 1ère et avait réussi le concours des PTT. Elle est alors contrainte de monter à Paris pour son premier poste et mon père suit. Il commence à apprendre le travail sur des chantiers. Et puis il y avait des opportunités de partir à l'étranger. Alors mon père a parfait ses connaissances à Grèce, en Arabie Saoudite, au Maroc. On reste sur Paris jusqu'en 1978. Mes parents voulaient se rapprocher de leur Charente Maritime natale, ma mère obtient sa mutation à Bordeaux. Mon père a bossé un mois et puis il a créé cette entreprise directement. Il a commencé par faire de la pose sans argent et tout franc gagné il leur réinvestissait dans des machines. Je suis arrivé en 1994, nous avons bossé 7 ans ensemble. Je n'avais pas forcément envie de reprendre l'entreprise à cette époque et puis cela s'est fait dans le temps au fur et à mesure de mon implication. Ça été génial. Mon père était un autodidacte, sur le plan technique il était très compétent. En revanche, sur l'environnement de l'entreprise il a eu l'intelligence de me faire croire qu'il se sentait dépassé et qu'il avait besoin de moi. Je me suis appuyé sur lui et il a l'intelligence de me demander mon avis. On s'est laissé 3 ans pour assurer une transmission en douceur. J'étais obnubilé par faire perdurer cette entreprise. En revanche, le jour où il est parti, il est parti et il n'est jamais plus revenu dans l'entreprise. Avec du recul, il m'a avoué qu'il ne voulait pas que ses employés le voient encore là. Donc cela s'est fait naturellement.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

Par rapport à mon expérience, on est parti de 3 millions d'euros de CA et nous sommes à 5 millions d'euros. Ce qui m'importe à moi c'est l'ouverture d'esprit, la curiosité et le détachement. Mon boulot c'est d'avoir une vision. Mon père était un technicien et il a formé des techniciens. Moi j'ai fait une école de commerce et je ne suis pas du tout un technicien. Donc je me suis positionné comme un stratège. J'ai mis des robinets partout dans l'entreprise et dès qu'il y en avait qui arrêtait de couler il fallait que je sache pourquoi. Donc j'essaies de ne pas avoir la tête dans le guidon. Il faut aussi avoir un peu de naïveté et proposant des choses à mes techniciens qui valident ou invalident. Plus ça va et plus je me dis que ce n'est pas nous qui sommes bons mais les autres qui sont mauvais. Aujourd'hui nous 40 personnes. Mes deux seconds de production viennent de l'atelier. Nous avons favorisé la promotion interne. Nous avons nourri une culture interne. Maintenant, il faut que nous fassions venir du sang neuf. Je ne me targue pas d'avoir la bonne solution, nous avons juste 15 ans d'éléments comptables qui nous montre que nous sommes dans le bon axe. Le fait d'avoir eu la vision d'avoir automatisé, nous a mené sur le bon axe. Il y a une petite fierté d'avoir fait les choses un peu différemment.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Pour être indépendant. Je souhaitais une certaine liberté. A un moment on m'a proposé un poste salarié en échange de la vente de la société. Je n'avais pas envie de galoper tous les 15 du mois en Suède au siège du groupe pour expliquer mes chiffres. Si je me plante, je me plante. Je ne peux dans ces cas que m'en prendre à moi-même et j'ai une responsabilité par rapport à mes salariés. Ne dépendre de personne c'est ma motivation première pour entreprendre, et puis avec l'âge cela ne s'arrange pas. Je ne retourne pas en arrière. Je suis le seul responsable.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Je ne l'ai pas décidé. Il y a une histoire familiale. Il n'y a pas eu un instant où quand mon père est parti je me suis dit que ça y était et que l'entreprise était à moi. J'ai commencé comme salarié avec mon père et les choses se sont faites naturellement. Il n'y a pas eu d'instant t. Je n'ai pas eu à aller voir les banquiers pour commencer. Je crois que je ne me suis pas rendu compte de ce qui se préparer. Avec du recul, je pense que je n'ai pas été programmé à reprendre cette entreprise. Quand j'ai commencé à travailler ici c'était comme salarié pour rendre service à mon père. Et puis ensuite on est projeté dans le quotidien. Et puis je me suis pris au jeu, car c'était à nous j'avais vu l'entreprise évoluer dans le temps. Avec du recul, je ne sais pas si j'aurais pu être salarié. D'une manière ou d'une autre, je crois que j'aurais fini par être entrepreneur.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Ma future épouse à l'époque n'était pas pour du tout. Elle avait vu sa mère tenir une librairie pour enfants et travailler des heures et des heures. Les 5 premières années, je n'ai pas pris de vacances. Nous avons fait un chemin ensemble. J'ai appris à être chef d'entreprise mais aussi à être un époux. Mes amis sont issus de l'entrepreneuriat. Au départ, ma femme ne voyait que les inconvénients à savoir pour elle à l'époque ça représentait beaucoup de temps et pas d'argents.

Elle l'a supporté. Il y a un moment où les courbes se sont inversées. L'argent a commencé à arriver et j'ai commencé à avoir plus de temps y compris du temps de vacances. Je ne cessais de lui dire qu'un jour nous aurions plus d'argent. Si je suis content d'une chose, c'est d'avoir l'équilibre pour l'entreprise et pour ma vie personnelle. La sphère familiale et professionnelle, je crois que j'ai réussi cet équilibre. Je demande la même chose à mes salariés. Passé une certaine heure, je mets mes employés dehors. On peut demander à un salarié d'être 120% pendant 15 jours pas pendant 1 an. Si c'est le cas, c'est que je n'ai pas fait mon boulot.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

J'ai eu l'exemple de mon père. Il bossait beaucoup et il n'avait pas de vacances. C'est mon modèle familial qui m'a inspiré. J'ai vu ma mère et mon père bâtir cette entreprise.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

C'était un choix personnel. Par rapport à mon expérience, ce n'est pas là que cela s'est joué.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Il m'a fallu apprendre à faire des bêtises car je sortais d'une école mais on apprend à mener des hommes et à piloter une entreprise que sur le terrain. Pour moi, beaucoup choses sont intuitives. La stratégie n'est pas toujours bornée par 25 000 calculs. Ma culture m'a appris a marché étape par étape. J'ai toujours cherché à comprendre où nous allions. Maintenant je suis heureux de la trésorerie que nous avons, mais nous avons mis 20 ans à avoir une trésorerie. Pour l'instant j'ai pas la meilleure méthode, mais ça avance. Il faut avancer à un rythme que l'on comprend et que l'on maîtrise. J'ai appris à ne pas dépendre de mes investissements. Quand j'ai acheté cette machine qui coûtait 800 000 euros j'ai dégradé mon prévisionnel de 20 % de CA pour voir si nous pouvions encore gagner de l'argent. C'était le cas donc je l'ai acheté. C'est mon père qui m'a appris à faire cela. Je fais tout pour garder mon indépendance y compris à travers les investissements que je fais. Cela ne doit pas m'empêcher de faire un investissement mais je trouverais cela dangereux d'être obligé de prendre tous les chantiers qui se présentent pour amortir l'investissement. Cela met une trop grosse pression et le moindre impayé peut être fatal. Je ne veux pas être dépendant de la quantité.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

Mes motivations aujourd'hui, c'est avancer. Cette entreprise est un être vivant donc si on ne s'en occupe pas, elle meurt. Il faut continuer à la faire avancer et la faire évoluer. On ne peut pas s'arrêter. S'arrêter c'est régresser. Il faut continuer à avancer.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

C'est un lieu de vie où il y a des hommes qui passent plus de temps entre eux qu'avec leur famille. Il faut donc que cela se passe dans les meilleures conditions possibles. C'est une contrainte de venir bosser donc il faut que cela se passe bien. Il faut qu'ils suivent certaines règles pour que cela se passe le mieux possible pour tout le monde. Il faut un capitaine qui définit le cap. C'est un lieu de vie humain. Pour moi c'est important. L'argent est un moyen de faire des choses ce n'est pas une fin en soi. Ce qui me fait plaisir c'est que j'avais des projets quand j'avais 15-16 ans et aujourd'hui je peux les mettre en place. J'essaie de mettre des valeurs humaines au service de mon entreprise.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Ça représente un moyen de me réaliser, mais ce n'est pas le seul. La famille est aussi un moyen important. C'est aussi d'avoir un challenge intéressant de gérer des hommes et de faire avancer des projets. C'est aussi avoir une responsabilité sociétale aussi. Je vois l'entreprise comme un moyen qui permet à 40 familles d'avoir des projets et de vivre. Il y a parfois il y a des décisions à prendre et dans lequel cet aspect joue beaucoup.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

J'aimerais lui dire que je suis bien content de te connaître, content de ton parcours et de toute ton évolution. Je te promets que je vais me bouger pour que cela continue avec la même exigence. Je lui dirai qu'elle évolue bien. Pour la première fois je commence à envisager la transmission future. Il y aura peut-être moment où je me dirai que je ne sais plus faire. Je m'y prépare.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

J'ai fait mon boulot. Je n'attends pas quoi que soit. Si c'était une personne comme avec un fils je n'attendrais pas de remerciements, j'aurais l'impression d'avoir bien fait mon travail. Je ne m'attends qu'elle me dise quoi que ce soit. Je ne l'ai pas fait pour avoir des remerciements.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

Pour moi c'est l'équilibre entre la vie professionnelles et la vie familiale. C'est avoir des valeurs et les mettre en application sur le terrain. C'est d'être en phase à ce qu'on est. La réussite ce n'est pas uniquement professionnelle. C'est être vrai dans tous les pans de sa vie.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

C'était faire évoluer et faire grandir l'entreprise. C'est continuer à progresser et d'être curieux. Ne pas être fermé en rapport à ce que nous savons faire.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

Professionnel : à moyen longs termes, je vais conduire cette entreprise à un niveau où je devrai passer la main. Donc l'objectif est de me préparer aussi moi personnellement à cette éventualité. L'objectif est donc continué à structurer l'entreprise et aller chercher des talents.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Je ne sais pas quoi répondre.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

Cela s'est fait dès le départ. J'ai essayé de le faire, de le libérer du temps pour ma famille. C'est extrêmement difficile d'avoir l'esprit libre en famille car on peut se remettre à penser à l'entreprise n'importe quand. Il y a deux objectifs en fait : libérer du temps pour sa famille et cela j'y arrive. Et après quand on est en famille c'est compliqué de ne pas penser à l'entreprise. J'avoue que même avec le temps, je n'y arrive pas beaucoup mieux. De temps en temps, la vie de l'entreprise m'affecte encore trop fortement. Et quand cela ne marche pas comme je veux c'est systématiquement une remise en cause personnelle. Il y a des périodes où certaines nuits on ne dort pas bien. De temps en temps, il y a des choses qui m'affectent fortement. Il y a des choses pas graves objectivement mais quand c'est son entreprise, ça affecte toujours un peu. Ce qui touche aux hommes, à mon équipe, a tendance à beaucoup me toucher.

VERBATIM 21

Homme – Entreprise de Déménagements – 54 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

Comme il fallait que je travaille le plus possible, je suis des études courtes et j'ai obtenu un diplôme de niveau bac+2. Après un bac D j'ai obtenu un DUT de génie mécanique, car mon père était garagiste et que j'adorais les sports automobiles. J'aurais aimé être pilote professionnel. Après mes études, j'ai fait mon service militaire, et je suis tombée par hasard dans une entreprise de déménagement à Châteauroux. Je me suis dit que dès que je trouverai un poste en cohérence avec ma formation, je m'en irai. On m'a fait faire du déménagement et du commerce. Le commerce m'a passionné et je n'avais jamais connu ça. J'étais sur le pont de partir quand il m'avait proposé le poste de commercial. Et puis l'entreprise dans laquelle je travaillais, a racheté une entreprise à la barre du tribunal de commerce de Tours et je me suis proposé pour la diriger. J'avais 26 ans, nous repartions 0, il fallait recréer une équipe et redévelopper un portefeuille clients. Ça été passionnant, et j'y suis resté 18 ans. À la fin j'étais cadre et actionnaire puisque je disposais de 10 % du capital. J'avais une grande liberté, mais un jour la famille a vendu. J'ai essayé de racheter la société de Tours, mais c'était la société du groupe qui avait la plus forte rentabilité. Les repreneurs non pas accepté puisqu'ils considéraient devoir racheter l'ensemble du groupe ou rien. J'ai alors vendu mes parts, et je suis resté salarié. Cette expérience a provoqué chez moi l'envie d'avoir ma propre affaire. J'ai un peu déprimé et j'ai fini par décider de partir. J'ai donc racheté une société à Tours spécialisé dans le déménagement et qui adhérer à un réseau bien connu. Ce réseau est ensuite venu me chercher pour reprendre l'agence de Bordeaux. L'agence de Bordeaux et la plus importante de France. Historiquement le réseau s'est créé à Bordeaux. La reprise s'est faite en 2006 pour mes 45 ans. Nous avons eu des débuts très chaotique, et à partir de 2008-2009 nous avons tourné d'aplomb et aujourd'hui cela se passe bien. Aujourd'hui nous avons une holding et cinq sociétés commerciales. Nous avons acheté l'an dernier une agence à Arcachon et une agence à Tours. Voilà les grandes lignes de ma carrière. Je suis très heureux de travailler avec un de mes fils. J'ai quatre garçons et le troisième m'a rejoint et dirige Tours.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

Cette agence a été créée en 1968 puis ça elle a été revendue dans les années 1990 et qui me la revendu en 2006. Le Chiffre d'affaires s'élève à 2 800 000 euros, c'est 30 salariés dans un contexte professionnel où sur le secteur 80% des entreprises ont moins de 20 salariés. Donc ce n'est pas une grande entreprise, mais c'est gros dans le métier. Et sur mes autres entreprises on pèse pour 6 500 000 euros de CA et l'effectif évolue entre 70 – 110 personnes en fonction de la saison. On surveille surtout nos marges aujourd'hui. L'essentiel c'est la marge et la trésorerie.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

Je crois que c'est quelqu'un qui a plus besoin de donner des consignes qu'en recevoir. C'est sans doute quelqu'un d'un peu mégalo qui a envie de prouver au monde qu'il connaît son métier. Il faut être aventureux et je crois que l'entrepreneur recherche la liberté de travailler comme il entend sans que personne ne lui dise quoi faire. C'est pour cela qu'au quotidien, on en cherche pas à faire de l'argent en premier. C'est une conséquence. Personnellement je ne

cours pas après l'argent. Ma première motivation c'est la liberté de faire les choses comme je l'entends. Quand j'ai des soucis, ce qui me prend le plus aux tripes c'est d'être coincé dans un système archaïque (impôt, droit du travail...) qui ne me permet pas de faire ce que je veux. Le droit du travail est très restrictif. Il y a des gens qui sont entrepreneurs parce que ce sont des géo-trouves-tout. Quand j'ai des salariés qui râlent, je leur dis que nous avons une liberté et que s'il faut, ils peuvent entreprendre.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

J'ai un peu répondu... C'est pour être bien avec soi-même. Si je ne l'avais pas fait, je pense qu'à la fin de ma carrière, j'aurais ressenti un manque ou un échec. J'aurais raté quelque chose, j'aurais eu l'impression de pas être allé au bout des choses. C'est autre chose que d'être manager, car il faut porter le bébé. Pour moi être entrepreneur c'est un aboutissement. Et puis une fois que nous avons ça, le challenge c'est d'avoir plus beau et plus gros car les défis sont plus importants. Je ne crois que le seul moteur ne puisse être l'argent, en tous cas je m'y retrouverai pas.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

C'est venu naturellement, je ne me suis jamais la question. Est-ce qu'on peut comprendre comment on est tombé amoureux de sa femme ? C'est impossible, vous l'avez rencontré, elle vous a pris aux tripes. C'est pareil pour l'entrepreneuriat. Au départ de ma carrière je suis monté en responsabilité jusqu'au moment où cela ne m'a pas suffi. Et là, il a fallu que je crée. L'entrepreneuriat, la recherche de liberté et d'autonomie m'a pris aux tripes comme quand j'ai rencontré ma femme.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Mon entourage familial l'a respecté. Ma femme a respecté mon choix. Elle a accepté le challenge et le risque que je prenais. Je n'avais pas soupe à la grimace lorsque je rentrais tard le soir. On s'entend très bien avec ma femme. C'est un choix de couple. Quand j'ai racheté, je suis tombé sur une entreprise avec des tensions sociales fortes, notamment alimentées par les syndicats en place, je n'avais pas mesuré. Je suis tombé dans une équipe qui n'était pas la mienne, dans leurs esprits c'est moi qui arrivait chez eux et j'arrivais avec des certitudes en plus. Alors on s'est frotté et j'ai fait une dépression pendant 1 an. J'ai dû passer par une liquidation pour redémarrer avec la marque. Tout l'argent que j'avais injecté, j'avais tout perdu. J'ai arrêté tous les antidépresseurs, je me suis repris en main et j'ai tout reconstruit. J'ai dû vendre ma maison pour payer les dettes. Mais j'ai réussi à racheter une ainsi que 3 bâtiments professionnels. Et même dans cette période, j'ai eu un soutien total de ma femme. Elle a été très forte. Et puis mon fils m'a rejoint maintenant. Alors je peux dire que j'ai beaucoup de chances car j'ai eu un soutien total de ma femme.

Et l'environnement amical a été là notamment à travers le Rotary.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Mon père avec tous le respect j'avais pour lui – il est décédé – avait tendance à lécher les bottes des plus forts que lui et je ne supportai pas ça. Il était aussi indépendant et il avait son petit garage. Je ne veux pas écraser les gens mais je ne veux pas non plus me rabaisser. Je pense que cela m'a donné l'énergie pour entreprendre. J'étais toujours été observateur, un enfant discret et gentil. Mes parents m'avaient mis dans une école de prêtres. Je me suis frotté à la bourgeoisie locale. Avec l'âge, vers 17-18 ans, j'avais la chance de jouer un peu de guitare, d'être bon en sport et de plaire aux filles, ce qui m'a permis de me sentir un peu plus fort. J'ai dû prouver que j'étais un peu plus fort que les autres.

Il faut être un peu fou pour être entrepreneur. Je trouve que vous avez raison de me poser des questions sur mon enfance car je suis convaincu que cela a déterminé la suite de mon parcours et que cela m'a aidé à devenir entrepreneur. On est adulé au moment des élections mais personne ne s'intéresse vraiment à ce que nous pouvons vivre.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Je me suis fait un peu tout seul. J'étais cadre dirigeant d'une entreprise du secteur. J'avais été président de la Jeune Chambre Economique à Tours, j'avais eu la chance de rencontrer des gens intéressants qui m'ont fait rentrer à la Chambre de Commerce, j'avais été pris sous l'aile d'un business angel. Ça dope de voir des gens qui réussissent et qui sont prêt à vous aider. J'étais rentrer dans une spirale où j'avais tout le réseau pour réussir. C'est comme quand on joue au Foot avec des types talentueux, ça booste. Bien moi, sur le plan professionnel, ce réseau m'a boosté.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Gérer les banques et la dimension financière. Le reste ça n'a pas vraiment changé de ce que je faisais avant en tant que cadre dirigeant. En revanche, le pilotage de la marge et de la trésorerie, j'en avais certes conscience mais je ne me le matérialisais pas comme ça car ce n'était pas mes finances.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

C'est que du positif, c'est-à-dire que c'est se donner l'opportunité d'être optimiste. Le fait que j'entreprene et que je ne m'arrête tient au fait que je me vois comme psycho rigide dans le sens où quand c'est décidé, c'est décidé. Et cela est presque malgré moi. J'ai l'impression d'échouer si je ressens le besoin de faire quelque chose et que je ne fais pas. Je ne supporte pas l'échec. Je joue à la belote, je veux gagner... je ne joue jamais pour perdre. Je ne joue pas, je gagne. C'est un peu mégalo... mais c'est un peu ce que je ressens. Quand ça marche vous êtes un peu comme un roi avec une cours mais quand ça marche moins bien vous n'avez plus personne.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

Familial et j'en suis heureux et fier. Mon groupe est porté sur la réussite et sur la qualité. Il est bien positionné dans son métier. Je suis toujours soucieux de ça. Pour moi un chef d'entreprise c'est une personne qui a les deux pieds dans la glaise et la tête dans les nuages pour voir loin, pour anticiper, pour voir les changements de l'environnement.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Mes tripes. J'en ai trop chier pour en arriver là. J'ai voulu créer mon bébé, je l'ai donc j'ai envie de m'accrocher. Ce groupe c'est clairement mon bébé. C'est ma passion et c'est ma vie. Je ne travaille, je vis. Je viens le dimanche après-midi parce qu'il faut que je vienne et que cela m'intéresse. Je viens parce qu'il faut que je vienne. Ce qui me plaît c'est que ça marche. Si ça passe par venir le dimanche, je viens le dimanche. Le travail ce n'est pas une plaie parce que j'ai décidé de faire ce que j'aime. J'ai des salariés qui ont le sourire le matin. Leurs réussites à eux c'est quand le client est content et qu'à la fin de la journée il leur paie l'apéro. C'est leur petite réussite à eux.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Je lui dirais, tant qu'elle ne me fera pas un enfant dans le dos, je ne lâcherai pas. Je suis content de la voir telle qu'elle est et qu'elle a bien grandi. Je lui dirais qu'elle a des défauts et qu'il va falloir qu'elle les arrange.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Je pense qu'elle me dirait ce que mon corps me dit de temps en temps. Elle pourrait donc me dire : « tu m'emmerdes, il faut que tu me foutes la paix ». Elle me dirait donc : « tout va bien, laisse-moi tranquille... »

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

Etre en phase avec soi-même. Réussir ce que notre corps et ce que nos têtes ont voulu, être en accord avec son éducation, avec sa vie, ses valeurs... Il faut bien se connaître et on sait alors ce que l'on veut et comment. Je ne suis pas certain d'avoir fait le tour de ma personnalité mais le fait on en totalité un jour ?

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

C'était que ça marche et me prouver que ça pouvait marcher et d'en faire l'idéal professionnel que j'ai dans la tête par rapport à ce métier. Je voulais en faire ce qui existe de mieux dans le déménagement.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

Si j'y arrive, c'est de soulager mon emploi du temps. Objectivement j'essaie de m'organiser en embauchant des personnes ce qui doit permettre de diriger de façon différente, en m'appuyant plus sur eux. Cela doit répondre à trois objectifs : me permettre de prendre un peu de recul et de hauteur si j'en suis capable, et je ressens qu'il faut lever le pied physiquement. Ensuite, cela doit me permettre de passer un peu de temps avec mon épouse avec un peu d'argent, rentrer plus tôt le soir et partir en week end de temps en temps. Je pense qu'elle apprécierait. Enfin, ça serait de transmettre à mon fils un outil de travail qui a déjà passé une première marche. Une de mes grandes ambitions cela aurait été de fonder un groupe familial. Pour être entrepreneur, il faut avoir tellement de qualités humaines, que si on peut permettre à ses enfants de passer plus vite certaines marches, c'est certain que c'est plus simple. On joue un rôle clé dans la société. Notre environnement est crétin avec des gens brillant. On voit tous les contrôles qu'on se prend et toutes les règles que nous avons à respecter. Ces règles sont parfois débiles alors que dans mon métier beaucoup emploient des salariés non déclarés.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Il le permet car je souhaitais être chef d'entreprise et je suis aujourd'hui chef d'entreprise. Si on m'avait dit qu'un jour je serai à la tête d'un groupe de 60 personnes, j'aurais signé tout de suite. Pour autant, j'ai des amis qui des entreprises qui sont plus grosses que la mienne. Je ne veux pas qu'elle grossisse trop, mon objectif est aujourd'hui de l'embellir. Aujourd'hui tout va bien.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

J'ai une épouse, qui joue le jeu et qui est comprend la vie d'entrepreneur. Nous sommes auvergnats tous les deux et nous avons « un esprit paysan » qui coule dans notre sang. Quand on est auvergnat on a un peu le sens des réalités. Mon épouse est presque parfaite, sur le plan du fonctionnement quotidien elle m'a beaucoup aidé. Elle a élevé les enfants d'une façon remarquable avec beaucoup d'exigences et beaucoup d'amour. Et quand je vois comment évoluent mes enfants, je me dis que c'est le résultat de tous les efforts qu'a fait mon épouse. Et puis elle m'a toujours permis de faire ce que je voulais. Quand j'ai voulu faire une école de pilotage automobile, nous n'avions pas beaucoup d'argent et elle m'a permis de me réaliser dans ma passion. J'ai pu vivre mon rêve grâce à elle. J'avais fait cela pour devenir pilote professionnel et j'ai été un bon pilote mais il y avait bien meilleur que moi.

VERBATIM 22

Homme – Construction Navale – Durée 40 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

Je n'ai pas suivi un parcours classique puisque j'ai commencé par une carrière sportive : je faisais de la voile et j'étais coureur au large. Pendant 15 ans de ma vie j'ai parcouru toutes les mers du monde. J'ai gagné un tour du monde, j'ai été Champion du monde dans une série, j'ai gagné la solitaire du Figaro. Je fais tout cela avant d'accéder au monde de l'entreprise. J'ai monté une première société en 1995 où j'importais pour la France un bateau de régates très performant qui était fabriqué en Angleterre. Le problème c'est que je travaillais tout seul mais je préfère travailler en équipe. Donc au bout de cinq ans, j'ai arrêté et je suis reparti à l'école. Je suis des cours à l'ESC de Rennes et suite à cela j'ai repris cette entreprise. Je l'ai racheté en 2005. Je suis tombé sur cette entreprise qui évoluait dans le monde naval qui était loin de m'être inconnue et j'avais une formation de technicien. De plus, j'avais déjà construit des bateaux en aluminium car je courrais dessus. Donc le lien a été facile.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

L'entreprise a été fondée en 1995 par la reprise d'un fonds de commerce de fabrication de barges ostréicoles. Elle était déjà sous-traitant pour un grand donneur d'ordre du nautisme de luxe. Mon prédécesseur a exploité cette entreprise sans chercher à la faire évoluer. Je l'ai reprise en 2005 et pendant 4 ans ça a été le bonheur complet jusqu'au moment où notre plus gros client a déposé le bilan. Il nous a laissé une ardoise de 240 000 euros. Donc ça a été très dur d'absorber cela et tout ce que nous avions en trésorerie et en réserve a disparu immédiatement. En même temps, nous avons donc fait face à la crise de l'ostréiculture, période pendant laquelle les investissements ont été stoppés par nos clients. Il a fallu survivre et faire d'autres choses. Nous avons alors cherché à prendre d'autres marchés. J'ai essayé de concevoir des bateaux plus innovants pour nous sortir de ce mauvais pas. La difficulté c'est que pour rentabiliser le coût de développement d'un nouveau bateau, il faut en vendre plusieurs. Le premier vendu, on perd de l'argent, le deuxième on équilibre et le troisième, on commence à gagner de l'argent. Malgré tout, on est là et on se refait une santé et on espère évoluer vers d'autres marchés.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

C'est un fou. Si on applique ce qu'on nous apprend en école de commerce ça ne fonctionne. Quand on est derrière le bureau et sur le terrain c'est autre chose. On nous apprend des bases qu'il faut l'adapter à l'entreprise. Chaque secteur a ses spécificités et si on fait comme à l'école on va droit dans le mur. Il y a une part de rationnel mais il y a aussi une grande part d'irrationnel dans la gestion d'une entreprise. La part d'irrationnel c'est le risque entrepreneurial. C'est l'entrepreneur qui dit à un moment donné qu'il ne va pas faire comme à l'école, qu'il va prendre un risque pour espérer gagner ensuite. Il faut essayer d'avoir une vision à long terme de l'entreprise. Si j'avais une vision à court terme, j'aurais déposé le bilan. Quand on a eu le problème de ce client qui nous a pas payé, même si ce n'est pas de votre faute, les fournisseurs et les banques ne vous font plus confiance. Je m'en suis sorti en travaillant beaucoup.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Pour moi, c'est une question de défi. C'est l'envie de faire quelque chose qui n'est pas simple et de le réussir. C'est comme dans le sport, c'est essayer de se donner les moyens d'arriver aux objectifs. L'argent ne sera que le résultat. Ce n'est pas la première motivation.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Pour moi ça s'est fait naturellement. J'ai toujours été un leader et j'ai toujours aimé prendre et avoir des responsabilités. Ce n'est pas le fait de me mettre en avant mais j'ai toujours aimé avoir des responsabilités et de créer aussi. Dans notre secteur, il faut innover et donc avoir un esprit créatif. C'est aussi c'est qui me plaît dans la vie d'entrepreneur.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Personne n'a décidé pour moi. Ça n'a pas joué. J'ai décidé et j'y suis allé.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Je ne sais pas. Regardez, j'ai décidé de faire de la course au large alors que je suis originaire de la Dordogne. Mes parents ne m'ont jamais amené à l'école de voile. J'avais un professeur d'histoire-géo qui nous parlait toujours du Cap Horn. C'est sans doute lui qui m'a donné l'envie d'aller voir ailleurs ce qu'il se passe. Je crois que j'ai toujours eu le goût du défi.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Quand j'avais créé ma première société, j'avais un client que je voyais régulièrement. Quand j'ai arrêté, il m'a dit que si je recommençais quelque chose, il fallait que je le tienne au courant. Quand j'ai trouvé cette entreprise c'est le premier que j'ai appelé et en 24h il a investi dans l'entreprise pour m'aider à la reprendre. Tout seul, je manquais de moyen financier donc son intervention m'a permis de reprendre cette entreprise. Nous avons fait un LBO classique. Aujourd'hui avec l'apport que nous avons mis à l'époque, nous ne pourrions pas le faire. Les banques refuseraient.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Ce qui me manquait ce n'était pas la partie technique et commerciale mais la partie gestion financière. Après avoir suivi le parcours à l'ESC Rennes et avoir repris cette entreprise, j'ai passé un certificat de directeur financier pour avoir une bonne formation là-dessus. Et puis j'ai continué à apprendre à repousser les limites, ce que j'avais appris dans le sport. J'ai appris beaucoup de choses dans le sport que j'ai pu ensuite transposer dans l'entreprise. Et puis, l'entrepreneur reste branché 24/24H ce qu'il faut savoir gérer.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

C'est vraiment le dépassement de soi même. C'est se dépasser dans un esprit loyal sans marcher sur qui que ce soit. C'est s'élever dans le dépassement. C'est aussi acquérir sans cesse de nouvelles compétences.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

Notre fonds de commerce c'est de transformer de la matière et de faire ce que les autres ne font pas de manière précise et de qualité et sans retour de SAV. Notre entreprise est beaucoup basée sur la qualité et le service.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Elle représente beaucoup parce que j'y passe beaucoup de temps. J'essaies d'avoir sans cesse pour elle de nouvelles idées.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Que nous sommes toujours là et que nous allons continuer. On va essayer de s'améliorer pour continuer à grandir.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Continues, on tient le bon bout. Elle me dirait de m'accrocher.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

Avec cette entreprise, ça serait de la revendre avec un savoir-faire supérieur à celui qui existait quand je l'ai reprise. Ça serait de l'avoir fait progresser.

Après plus largement, la réussite c'est d'avoir une vie d'entrepreneur bien remplie et de vendre son entreprise à quelqu'un qui poursuivra et continuera à faire progresser l'entreprise. La réussite pour moi c'est aussi un peu la transmission.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

Au départ, c'est de me hisser au niveau nécessaire pour m'adapter. Je n'ai pas eu trop de soucis sur le plan technique. Il a fallu que je m'adapte à la clientèle et aux besoins des uns et des autres.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

C'est toujours aller de l'avant. Il y a 2-3 ans, j'ai lancé une expérience avec le syndicat des ostréiculteurs qui consistait à équiper les barges ostréicoles de moteurs électriques. Ça a fonctionné. De cela nous avons tiré une expérience qui est intéressante. Ça peut fonctionner mais le cout de fonctionnement est beaucoup trop élevé pour des ostréiculteurs. Alors mon objectif à l'avenir est de trouver une solution sur ce sujet.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

L'entreprise nous pousse toujours à chercher à nous améliorer et à être réactif. Quand nos clients nous appelle c'est qu'ils ont besoin de nous rapidement. Il faut qu'on puisse dire qu'on répare ou qu'on crée la pièce pour les dépanner. L'idée du dépassement de soi qui est encore présente. L'entreprise c'est un moyen de se dépasser en permanence. Je me couche souvent en continuant à réfléchir aux solutions à mettre en œuvre.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

Dans ma première entreprise, j'étais présent en semaine et absent le week end ce qui m'a permis de m'occuper de mes enfants. Maintenant que les enfants sont grands, ils ont moins besoin de moi et j'ai d'autres hobbies qui me permettent de m'évader. Ma vie personnelle est conditionnée par le travail de ma femme, qui travaille beaucoup car elle a un gros poste. Donc on s'arrange bien.

VERBATIM 23

Homme – Parc de jeux – durée : 45 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

J'ai toujours été attiré par le commerce et je suis issu d'une famille de commerçants de plusieurs générations. J'ai toujours été baigné dans le commerce. J'ai suivi un DEUG d'économie. Je n'avais pas d'objectifs précis pour la suite de mes études. J'ai arrêté mes études après le DEUG car je ne savais pas trop vers quel cursus me tourner. J'avais aussi mon père à cette époque qui était chef d'entreprise et qui avait des gros soucis de santé. Il ne pouvait plus tenir son entreprise et j'étais amené à le remplacer avec ma mère. J'avais 20 ans. Cela a duré 18 mois. Avec du recul ça a été une bonne expérience mais sur le moment ce n'était pas évident. Le travail en famille n'est pas facile. Mon père s'est ensuite rétabli et a repris son activité et de mon côté, je ne souhaitais plus travailler en famille. J'ai fait les annonces dans le journal et j'ai trouvé un emploi de commercial. J'ai commencé à faire du porte à porte. Je tombais sur les sociétés plus ou moins sérieuses et rigoureuses. Parfois c'était limite de l'arnaque. Ça a duré deux ans et puis ça ne me convenait plus. J'ai voulu ensuite évoluer. J'avais des amis qui travaillaient plus en B to B. J'ai eu l'opportunité de rentrer dans une société de bricolage et qui vendait ses produits en grande distribution. J'étais en charge d'une zone géographique et d'un portefeuille client. Ce qui m'a plu c'est de pouvoir travailler sur le long terme avec des clients, et me lancer des défis d'aller conquérir de nouveaux clients. Ensuite j'ai changé de société et j'ai trouvé un poste de manager toujours dans le même secteur d'activité. J'étais heureux et je gagnais bien ma vie mais cette société a connu par la suite des difficultés financières : redressement, rachat et restructuration. La nouvelle direction m'a proposé un nouveau poste qui ne me convenait pas. J'ai donc négocié mon départ et je suis parti. J'ai alors voulu monter mon entreprise. J'ai réfléchi comment. Et j'ai décidé de rentrer dans un réseau de franchise. Je manquais de réseaux pour me lancer seul. La franchise me permettait d'apprendre un nouveau métier, de bénéficier de l'expérience de personnes qui connaissaient un domaine d'activité. Je savais que je voulais garder du relationnel et travailler en équipe. Donc la franchise correspondait à mes attentes. J'ai rencontré beaucoup de réseaux mais ça n'a pas avancé pendant quasiment deux ans. J'étais déterminé alors je gardais confiance. Un jour j'ai vu un reportage à la Tv sur les parcs de jeux pour enfants et là je me suis dit que c'était dans ce secteur que je voulais ouvrir mon entreprise. Je me suis mis à faire des recherches sur internet et par hasard j'ai trouvé un franchiseur dans ma région. Je les ai contactés, puis rencontré et nous avons fait affaire. Le contact est bien passé de suite et c'était parti.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

Le point de départ est parti de mon envie d'être chef d'entreprise et de monter un commerce. Ensuite il a fallu trouver les fonds. Même si je gagnais correctement ma vie dans mon précédent emploi, avant de lancer cette affaire j'avais connu une période de chômage de deux ans, qui a contribué à baisser mon apport initial dans ce projet. Donc j'étais propriétaire d'une maison que j'ai vendue et qui m'a permis d'avoir un apport conséquent pour lancer mon affaire. Ensuite, j'ai commencé la recherche de mon local avec l'aide du réseau. C'était le point de départ. Ça a pris une année. Je voulais m'implanter sur une zone mais ça n'a pas pu se faire. Et puis je tombé sur cette zone qui me convenait car elle proposait une zone sport-loisir dans laquelle mon activité pourrait bien s'intégrer.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

C'est d'abord quelqu'un qui ressent quelque chose au fond de lui, qui a envie de faire quelque chose pour lui. C'est quelqu'un qui aime le contact humain, avec le client notamment et s'il en a avec ses salariés. Donc un entrepreneur c'est créer des relations de confiance dans la durée. Et puis un entrepreneur c'est une personne qui a une personnalité, une attitude tournée vers le client. Il faut avoir envie de communiquer avec les autres. C'est assez proche de mon ancien poste de commercial. Etre entrepreneur c'est beaucoup plus de sacrifice en termes de temps et d'argent mais on a la liberté de faire les choses pour soi et comme on souhaite les faire.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Quand on veut entreprendre, je crois que l'on veut se prouver des choses et se prouver que l'on est capable de créer. Créer c'est quelque chose de beau dans la vie. On démarre d'une idée et puis l'idée va se concrétiser. J'ai le souvenir que durant les différentes étapes de l'entreprise, j'ai vécu de grandes émotions. Pour développer son idée, on se surpasse sans cesse. On se trouve une énergie que l'on en pensait pas avoir. On entreprend pour se prouver qu'on peut réaliser quelque chose.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

C'est quelque chose qui était au fond de moi. J'ai baigné dans le commerce depuis que je suis tout petit. Je crois que ça a toujours été en moi. Le commerce et la vente a toujours été présent de différentes manières dans tous mes postes. Mais je savais au fond de moi qu'il faudrait un jour que je passe le cap de voler de mes propres ailes. C'était une finalité. Parfois je perdais un peu cette finalité de vue mais je sais que c'était présent dans mon esprit au fond de moi. Et puis il fallait je pense que je murisse, que j'apprenne à me remettre en question et développer mes capacités professionnelles.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Je suis célibataire, j'avais une vie de couple et je me suis séparé au moment où j'ai créé mon entreprise. Je n'étais plus heureux donc j'ai décidé de me séparer. Je n'ai pas d'enfants et j'ai perdu mes deux parents et je suis fils unique.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Je ne sais pas vraiment. Mes parents étaient commerçants, je les ai toujours accompagnés. Donc je pense que ça a inspiré la suite de mon parcours et que cela m'a donné envie d'être à mon tour à mon compte.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Le fait d'avoir quitté ma dernière entreprise car je ne me sentais plus à ma place, m'a amené à un carrefour dans ma vie. J'ai réfléchi sur le fait de savoir ce que je voulais faire. Et j'ai senti que c'était le moment dans ma vie pour entreprendre.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Pour travailler dans le commerce, il faut apprendre le commerce. C'est tout un cheminement qui a précédé le lancement de cette entreprise qui m'a amené à pouvoir entreprendre. C'est un cumul d'expériences qui permet d'arriver à cette finalité. Je me rends compte que toutes ces expériences se sont imbriquées pour arriver à cette finalité.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

C'est vouloir se lancer un défi, se prouver que l'on peut faire quelque chose. C'est sans doute une recherche de reconnaissance, d'abord intérieure et puis sociale car le regard des autres compte. C'est aussi l'envie de réussir professionnellement, personnellement, socialement, et d'être fier de soi.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

Mon domaine d'activité c'est le loisir pour enfants. C'est une entreprise joyeuse et qui favorise la détente. Ça me permet de m'accomplir en donnant de la joie aux enfants car je n'ai pas d'enfants. Les voir sourire me met en joie. J'éprouve du plaisir à donner du plaisir à des enfants que je n'ai pas eus. Je leur apporte quelque chose.

C'est une entreprise qui demande beaucoup de temps. Mais je n'ai pas de contraintes familiales donc je suis complètement investi. Parfois c'est un peu fatigant car tout repose sur mes épaules. Mais c'est une jeune entreprise qui demande à ce qu'on s'en occupe. Parfois c'est un poids, c'est le côté un peu négatif.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

C'est la concrétisation d'un de mes rêves. Je me suis prouvé des choses. Je me suis prouvé que j'étais capable d'une idée, d'une envie de créer une entreprise, à y être arrivé. C'est une fierté d'être passé d'un projet à sa concrétisation.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Envie de lui dire : Bravo tu y es arrivé même si rien n'est acquis et qu'il ne faut pas s'endormir, continue comme ça... tu es sur la bonne voie.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Accroche-toi, ne baisse pas les bras. Tu as fait beaucoup de sacrifices, tu en fais encore, pour y arriver et ne lâches pas car il va y avoir de belles surprises qui vont arriver dans l'avenir.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

C'est quelque chose de très d'abstrait. Avant le regard des autres, c'est quelque chose de très intérieur, de très égoïste. C'est se sentir bien dans sa tête. C'est de ne pas avoir de regret plus tard et ne pas se dire un jour : « j'aurais du ». Donc c'est quelque chose de très personnel. Ce n'est pas quelque chose que j'ai envie de communiquer à tout le monde, c'est très personnel.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

Mes objectifs étaient d'amener cette entreprise sur la bonne voie c'est-à-dire sur la voie de la réussite financière. La première contrainte c'est l'équilibre financier. C'est une chose que je n'ai pas réussi à faire rapidement pour des raisons qui ne sont pas forcément dépendantes de moi.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

J'ai passé le cap des 3 ans avec pas mal de bas au niveau financier mais j'ai toujours la foi dans mon activité car malgré des résultats en demi teintes, j'ai quand même agrandi, j'ai mis en place de nouveaux aménagements. Je crois en ce que je fais. Maintenant, je veux permettre à l'entreprise d'être pérenne. Je sais que j'en ai les moyens, et je cherche toujours de nouvelles idées. Mon objectif personnel c'est de faire de cette entreprise, la première du secteur sur Bordeaux.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

C'est un moyen de me sentir à ma place. J'ai trouvé ma place professionnellement.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

Je n'y arrive pas. Je suis à 200% dans mon entreprise. Même mes jours de repos, je pense à l'entreprise. Il n'y a pas de conciliation : ce n'est que la vie de l'entreprise.

VERBATIM 24

Homme – Conseils aux entreprises – durée 45 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

J'ai fait des études en expertise comptable dans lesquelles je me suis arrêté au bout de 4 années et je me suis réorienté vers le contrôle de gestion. J'ai suivi mes études en apprentissage. J'y ai découvert que la gestion d'entreprise m'intéressait plus que l'expertise comptable en tant que tel.

Ensuite, la deuxième étape, a été d'enchaîner différents emplois dans le secteur. J'ai été Directeur administratif et financier d'un groupe de sociétés présent dans 14 pays. J'ai créé ensuite tout le service de contrôle de gestion d'une usine Alstom à Nancy pendant 2 ans ½ et je suis arrivé ensuite sur la région de Bordeaux avec pour projet de créer mon entreprise. Ce projet consiste à fournir des prestations de gestion aux TPE car c'est là qu'il y a le plus de manque. Nous proposons une vision transversale de la gestion, aux patrons de TPE. Je me qualifierai comme un médecin généraliste qui a créé son réseau et je mettais mes clients avec les bons experts tout en apportant ma spécificité sur le contrôle de gestion pur.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

On a démarré en 2008 quand j'ai signé mon premier contrat client. Puis j'ai commencé à développer les réseaux. J'ai développé différents produits et puis deux ans plus tard une opportunité s'est offerte à moi de développer un service dédié à l'analyse de taxe foncière et CFE pour l'entreprise. Au bout de deux ans, je me suis rendu compte que dans l'ensemble des produits que je proposais à mes clients, seuls le conseil en contrôle de gestion et l'analyse de CFE étaient rentables. J'ai donc arrêté tout le reste, pour me concentrer sur ces deux activités.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

C'est une personne qui a des idées différentes ou complémentaires de ce qui existe sur le marché. Le deuxième critère c'est qu'il a des compétences de gestion, ou il a l'ouverture d'esprit pour apprendre à gérer une entreprise : c'est-à-dire savoir ce qu'est un compte de résultat et une trésorerie. Il ne faut pas juste être bon dans son métier pour réussir. Il faut aussi des axes de différenciation. Il faut être respectueux des autres (clients, fournisseurs, salariés...). Pour moi, un vrai entrepreneur ce n'est pas seulement quelqu'un qui va innover mais qui a apporté à ses clients une vraie valeur ajoutée. L'entrepreneur, c'est celui qui intègre vis-à-vis de son client et de son métier, sinon c'est du one shot et ça ne dure pas dans le temps.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Il y a deux manières d'entreprendre : soit on entreprend pour porter ses valeurs auprès de la clientèle et l'ensemble des personnes qui entourent l'entreprise, soit on entreprend pour gagner du pognon coûte que coûte.

Il est évidemment qu'il faut gagner de l'argent mais il me semble qu'il faut en gagner intelligemment. Les deux ne sont pas opposés. L'entrepreneur doit d'abord voir ce qui lui fait plaisir car s'il se fait plaisir à lui, il fera plaisir à ses clients. Entreprendre c'est un acte qui part de soi.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Ce n'était pas ma première expérience en 2008. J'avais créé une entreprise en 2000 qui était le premier CE inter entreprise. C'était une bonne idée puisqu'à l'époque personne ne le faisait et qu'aujourd'hui il existe de nombreux acteurs sur le marché. J'ai dû faire faire à un mauvais payeur et je n'avais pas le cash pour faire face.

Etre entrepreneur, c'est quelque chose qui me tient à cœur depuis que je suis adolescent. Je me demandais ce que je pouvais apporter aux autres : j'avais le choix entre prof et chef d'entreprise. Je n'ai pas fait prof car être dans une classe avec des élèves qui attendent que ça sonne pour se s'en aller ça ne m'intéresse pas. Je préfère être avec des personnes qui ont la volonté de... Donc entreprendre pour moi c'est naturel, même si ce n'est pas vraiment l'histoire de ma famille, moi j'avais envie d'apporter ma compétence et ma connaissance aux autres.

L'entrepreneur est une personne qui prend des risques c'est certain. Cependant, la grille de risque est très large. J'en ai pris un certain nombre qui m'ont mis en échec. J'en ai pris d'autres qui m'ont permis de réussir à réaliser mes projets. Mais le risque en tant que tel est salubre. Quand un échec survient, il permet de prendre du recul pour en comprendre la raison et pour modifier le curseur pour les prochaines prises de risques.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

La famille ne l'a clairement pas favorisé, bien au contraire. Ils ont mis les freins en considérant que le risque était dangereux. J'avais un projet de carrière très prometteur en tant que salarié à l'étranger alors mes parents n'ont pas compris quand je leur ai dit que je voulais entreprendre. Mais moi, je préférais gagner un peu moins à la limite mais être heureux dans mon métier. Mon frère, bien que n'étant pas entrepreneur, m'a soutenu dans le sens où il m'a dit : « éclates toi, mais sois prudent, mais éclates toi, vas y ».

Au niveau amical, ça a joué puisque je me suis associé avec un de mes amis. On a joué on a perdu mais nous sommes toujours amis. Par contre, de cette expérience, nous avons beaucoup gagné derrière en compétence et en expérience.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

C'est une très bonne question à laquelle je n'ai pas de réponse nécessairement immédiate. Je pense qu'au fond de moi, qu'à l'origine, j'avais un grand besoin de reconnaissance. Aujourd'hui je m'en fiche un peu. Je pense aussi que c'était une envie de transmettre et l'envie de donner quelque chose aux autres. C'était un moyen d'expression, et le besoin de communiquer était important car j'étais très timide. La communication et le rire me permettait de palier à cette timidité. Donc sans doute que l'entrepreneuriat m'a aussi aidé sur ce point.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Je ne me suis jamais réellement posé la question. Quand j'ai une idée, j'y vais. Je demande généralement à un cercle très restreint d'une ou deux personnes. Je suis assez fonceur, je l'étais beaucoup mais je me suis un peu calmé. J'avais en parallèle fait une petite étude de marché qui montrait le besoin des TPE en conseils de gestion.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Il a fallu apprendre l'humilité. Dans les échecs on apprend beaucoup et ainsi que dans nos rencontres. Au début, je voulais tout faire tout seul et je me suis rendu compte que ce n'est pas possible. On peut être seul comme chef d'entreprise mais il est indispensable de savoir s'entourer à la fois de sa famille, de ses proches et de ses enfants, mais aussi de personnes compétentes et bienveillantes dans ce que l'on met en place. J'ai eu des moments difficiles avec l'entreprise il y a deux ans, et je savais qui dans mes partenaires allaient continuer à me suivre ou pas et je savais qui allait me laisser tomber. Donc il faut savoir à qui faire confiance et ce n'est pas tout le monde. Il faut aussi avoir de l'humilité et arrêter de penser qu'il n'y a qu'une voie. Chaque entreprise est différente et chaque individu est différent. Dans notre métier nous accompagnons des dirigeants d'entreprise et pourtant nous n'allons pas dire à tous la même chose ou alors nous allons leur donner des guides pour qu'eux se trouvent leurs solutions, en les accompagnant, bien entendu. Il n'y a pas de solutions miracles et pas solutions uniques.

Si on prend deux entrepreneurs qui ont développé la même offre, les deux n'auront pas le même type de clientèle car au milieu de tout cela, il y a les rapports humains. C'est en fonction de sa personnalité que l'entrepreneur va développer des produits ou services pour différencier son entreprise.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

C'est d'apporter quelque chose en plus à l'autre et d'apporter mes connaissances et mes compétences à l'autre. C'est transférer mon savoir. La connaissance est démultipliée à l'infini et donc il faut que chacun transmette ce qu'il a pu apprendre dans la vie. C'est cela qui m'intéresse. Je n'ai pas de droit sur mes connaissances.

J'aime aussi faire grandir ma société pour pouvoir ensuite à financer d'autres projets qui me tiennent à cœur. C'est des projets qui me tiennent à cœur sur le savoir, l'alimentation... ça peut être créer une fondation ou une association.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

C'est une entreprise qui en train de renaître de ses cendres. Nous avons quelques difficultés il y a deux ans mais nous sommes en train de remonter la pente. C'est une entreprise experte de l'audit de taxe foncière qui cherche à faire en sorte que ses clients ne paient pas plus qu'ils ne doivent.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Mon entreprise représente mon plaisir, un de mes piliers. C'est un peu mon bébé. Quand ça allait mal, j'avais la possibilité de la fermer et de faire autre chose. Mais je ne voulais pas car il y avait trop de belles choses que nous avons construit ensemble. Et au-delà de ça je lui vois un avenir prometteur.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

J'aimerais lui dire quelque chose de paradoxal. En 2017, on est sur une réforme fiscale en cours et donc nous n'avons pas beaucoup de temps pour réagir. Mais en même temps, je crois que j'aurais envie de lui dire : « Assis toi et poses toi ».

Je ne lui ferai pas de promesse, car si c'est une personne c'est à elle de réagir. Je peux lui dire que je lui serai fidèle et que je vais mettre toute mon énergie pour que nous réussissions ensemble. Donc il lui est nécessaire de se poser et d'y aller tranquillement. On a grillé des étapes avant, mais il ne faut renouveler ces erreurs.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Je pense que sa réponse ferait écho à la mienne. Elle me dirait que pour envisager le futur sereinement, il faut se poser et penser tranquillement à l'avenir. Et je serais d'accord avec elle.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

La réussite c'est pour moi, le plaisir d'atteindre un objectif. C'est réussir un challenge et donc atteindre un objectif quel qu'il soit. Sur le plan professionnel, la réussite pour moi c'est avoir des clients qui m'appellent et qui me disent qu'ils sont contents du service qu'on leur a apporté. Quand des clients m'appellent et qui me donnent les coordonnées d'une personne qui attend mon appel et ma venue parce qu'ils ont en bien parlé de nous, là j'ai le sentiment d'avoir réussi.

L'humilité ça s'apprend et il y a des moments où nous le sommes moins que d'autres. Et effectivement, la réussite c'est aussi un peu la reconnaissance des autres. L'humilité c'est entendre les retours de ses proches, de ses prestataires, de ses concurrents, de ses ennemis. On apprend de tout le monde.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

C'était d'apporter mes compétences à l'entrepreneur. Or on constate que l'entrepreneur c'est beaucoup de métier et peu de gestion. Or je voulais les amener à plus de gestion pour ne pas qu'ils se plantent. C'était la base au départ. Bien entendu, c'était aussi de faire du chiffre d'affaires et si je réussissais à avoir plus de cash, c'était d'investir dans certaines entreprises clientes pour les aider.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

Ce n'est pas de faire de la fiscalité locale pendant 30 ans. Un métier comme le miens ne devrait pas exister dans un pays comme le nôtre. Donc je pense que la fiscalité locale va être réformée et simplifiée dans les années qui viennent. Mon objectif en ce moment c'est faire du cash pour financer dans quelques temps le développement d'ERP de gestion à mettre à disposition des TPE.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Mon projet entrepreneurial ne dépend que de moi. Il faut aller de l'avant pour pouvoir financer d'autres projets. Donc l'entreprise aujourd'hui est un moyen, un levier pour tenter d'atteindre cet objectif.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

J'ai la chance d'avoir une compagne qui est aussi entrepreneure. Avant de créer une boîte, il faut aussi avoir un environnement personnel qui s'y prête. Le soutien de son conjoint ou de sa conjointe est important. Quand j'ai lancé mon entreprise je n'avais pas de soutien dans ma précédente relation et ça a accéléré notre rupture, je pense. Je pense que le cercle familial est super important. Du coup, dans mon couple actuellement, ma compagne est un vecteur de croissance personnelle et professionnelle.

VERBATIM 25

Homme – Source d'eau minérale – 51 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

Après 7 ans passé dans l'armée israélienne dans laquelle j'étais Lieutenant-Colonel en unité D'hélicoptère de combat, j'ai quitté l'armée et je suis devenu pilote d'essai sur le Tigres. Ma vie personnelle m'a amené à quitter la France, car ma femme avec laquelle je devais me marier est décédée. J'avais alors besoin de quitter l'environnement dans lequel nous avions vécu ensemble. Je suis parti en Amérique Latine, et je me suis lancé dans le business des spiritueux grâce à un grand groupe qui m'a recruté et qui m'a confié le développement de la zone Amérique latine. Une fois que j'avais redressé et réamorcé le développement sur cette zone géographique, on m'a demandé de faire la même chose en Europe, ce que j'ai accepté. Donc je suis rentré en Europe et il y a eu un changement de PDG au niveau du groupe. Je ne me suis pas entendu avec lui et je lui ai remis ma démission. J'ai monté mon entreprise de vente de spiritueux. C'est l'époque où j'ai rencontré mon associé actuel, c'était en mars 1997. Et de mars 1997 à ce jour, il y a deux étapes successives. Jusqu'en 2008, nous avons développé uniquement une activité de trading en spiritueux, et ensuite de 2006 à 2017, nous avons étudié le marché de l'eau de source et nous nous sommes lancés sur ce secteur autour d'une idée phare qui est de rendre à la Terre ce qu'elle nous donne de manière écologique et nous avons alors conçu une bouteille végétale. Mais pour fabriquer cette bouteille et vendre de l'eau avec cette bouteille, il fallait que je trouve une source qui pouvait être compatible avec mes polymères végétaux. Nous avons donc trouvé notre cible et nous avons racheté une usine en mars 2013 et depuis nous développons cette société.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

C'est d'abord une aventure humaine entre 4 personnes qui étaient les associés fondateurs. Deux se sont révélés être moins humains que financiers, et qui demandaient de gros dividendes. Ce n'est pas parce que nous dégageons des bénéfices tous les ans qu'il faut servir chaque année, l'entreprise a aussi besoin de pouvoir financer des projets de développement. Au contraire, nous pensions avec mon associé actuel qu'il fallait consolider les actifs et puis ensuite se servir des dividendes. Donc ces deux associés sont partis et j'ai racheté leurs actions. Je détiens depuis 70% du capital. L'évolution de notre société a été de trouver soit une usine à construire, soit de racheter une usine. Nous avons donc racheté l'usine que nous exploitons actuellement avec le même objectif qui était de produire des bouteilles 100% végétales.

Il nous a fallu monter financièrement le projet, remettre en état de fonctionnement l'usine qui ne pouvait plus rien produire au moment où nous l'avons acquise, puis enfin il a fallu produire et nous mettre à vendre de nouveau. Il fallait redévelopper nos parts de marché. Nous avons ensuite dû traverser des turbulences avec nos banques, car les investissements étaient lourds et les ventes ne se développaient pas assez rapidement. Il nous a fallu nous armer de patience pour tenir le choc. Cela a été éprouvant. Mais aujourd'hui nous atteignons notre vitesse de croisière.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

Un entrepreneur c'est quelqu'un qui ne vit pas dans le monde concret, c'est un fou, c'est un grand enfant, c'est un créatif, c'est une personne qui a des valeurs comme l'abnégation de soi même dans l'intérêt général. C'est un conducteur de train à vapeur. Un train à vapeur et ça peut caler si on ne met pas de charbons. L'entrepreneur doit aussi amener des clients, des ressources pour que l'entreprise puisse avancer. C'est quelqu'un qui n'a pas de plaisir à conduire un grand train vide, mais plutôt qui propose d'emmener les gens qu'ils rencontrent à chaque gare dans lesquelles il s'arrête. Un chef d'entreprise c'est quelqu'un qui partage mais le paradoxe c'est qu'il se retrouve toujours seul. Tout en étant entouré toute la journée par ses collaborateurs, du monde des affaires, c'est une personne du matin au soir qui est toujours seul.

C'est une personne qui va l'inverse de ce que la société moderne prévoit. On nous fait croire que le schéma normal c'est de faire des études, de rentrer dans une boîte, d'évoluer puis de changer deux-trois fois d'entreprises, c'est la grande mode actuelle. Et de finir sa carrière ainsi. On met en opposition à cela, tous les risques de l'entrepreneuriat qui sont la lourdeur de monter un projet, de le financer et les risques de tout perdre. Aujourd'hui ce qui freine les velléités entrepreneuriales c'est la peur de perdre les acquis. Or quel que soit l'âge, celui qui va à l'inverse de cela, qui sort des sentiers battus est un entrepreneur. En ce sens c'est un fou heureux.

Et puis l'entrepreneur doit être créatif pour amener du charbon dans la locomotive. Pour faire avancer l'entreprise il faut être créatif et rechercher constamment des solutions aux problèmes qui se posent.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Parce que je suis un fou et fier de l'être c'est-à-dire que je n'ai jamais voulu être un pantin, je n'ai jamais voulu être en dessous des ficelles de quelqu'un d'autres... J'ai bien conscience qu'en tant qu'entrepreneur je reste le pantin des banques, du marché, des acheteurs, Etc... mais je suis un peu moins pantin qu'une personne qui est juste dans un système et qui va y rester. Moi les règles je me les impose. Je suis obligé de m'adapter, mais j'ai quand même une plus grande marge de manœuvre qu'une personne qui est salariée.

Donc pourquoi entreprendre ? En ce qui me concerne c'est pour être beaucoup plus libre que quelqu'un qui n'entreprend pas. Donc je suis en recherche de liberté de penser, d'agir, d'autonomie, de se prendre un mur ... mais au moins le mur on ne me l'a pas mis, c'est que j'y étais seul... Mais si je le prends c'est peut-être parce qu'il y a eu des circonstances qui nous ont conduit là... c'est que je n'ai pas pris les bonnes décisions...mais je préfère assumer les conséquences de mes décisions que celles des autres.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

En fait, je suis devenu entrepreneur sans le savoir le jour où j'ai mis un coup de poing à mon chef de base dans l'armée. J'avais ouvert les yeux et j'avais compris que l'armée avait fait de moi un bon soldat. En appuyant sur mes failles, ils avaient fait de moi un bon soldat robot qui agissait sans réfléchir, qui n'avait d'autres choix que d'exécuter les ordres qu'on lui donne. Le jour où j'ai pris conscience de cela, la lumière s'est remis en route. Un jour, lors d'un briefing un chef de mission nous a exposé la mission et là j'ai eu cette phrase magique : « non je ne suis pas d'accord ». Donc j'ai refusé quelque chose que j'avais accepté pendant 7 ans. J'ai refusé car j'étais inconsciemment en train de me rendre compte qu'on me privait de ma réflexion pour mieux m'imposer les choses. Et donc je pense que cette expérience mais aussi les postes de cadres que j'ai occupés ensuite et dans lesquels j'avais beaucoup plus de liberté, m'a conduit à devenir entrepreneur. Mais le déclic a eu lieu ce jour. En fait, le déclic je l'ai eu par une prise de conscience selon laquelle je me suis rendu compte à quel point j'étais manipulé. De toute façon pour faire un bon soldat, il faut analyser s'il est malléable et si c'est le cas, il faut chercher la faille, le point faible... Dès lors qu'on a trouvé, la personne on en fait ce que l'on veut...

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Je suis issu d'une famille dans laquelle l'entrepreneuriat n'existait. Mon père était un agent administratif de la CPAM d'Ile de France et ma mère était femme au foyer, mes sœurs ont toujours travaillé dans le privé. Mais malgré tout, j'ai la chance d'avoir eu des parents qui ont fait l'effort de comprendre mes choix. On va dire qu'ils ont compris en deux temps. Premièrement, quand je me suis engagé dans l'armée à 18 ans, ils n'ont pas compris qui était leur fils. Surtout que j'étais brillant à l'école donc personne ne comprenait pourquoi j'arrêtais mes études. Et puis quand je suis rentré de l'armée, je pense que mes parents ont été soulagé, je crois qu'ils ont pensé que j'allais pouvoir être plus calme... Donc j'ai intégré Eurocopter... et puis j'ai quitté Eurocopter ... L'entrepreneuriat a commencé à murir et de ce fait mes parents se sont rendus compte que chaque étape qui m'amenait vers l'entrepreneuriat me rendait de plus en plus épanoui. Néanmoins, ils se rendaient compte que c'était extrêmement compliqué. Donc je n'ai jamais eu de frein...au contraire, je n'ai eu que des encouragements... à tel point que cela a convaincu ma petite sœur de devenir entrepreneur avec son époux. Et aujourd'hui ils sont grossistes en fruits et légumes à Rungis. Ils ont aussi ce caractère d'indépendants, de personnes en quête de liberté. On a moins la satisfaction d'avoir une pseudo gestion de notre temps et de nos libertés.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Je ne pense pas que cela remonte aussi loin... cela s'est fait avec le temps. Le déclic s'est produit à l'armée, et de ne plus accepter de me faire dicter quoi que ce soit et de là cela a été la porte ouverte à l'entrepreneuriat. Cela s'est fait étape par étape. J'ai eu différentes rencontres qui ont fait murir ce désir d'entreprendre et qui ont été formateur. J'ai appris le métier que je fais aujourd'hui grâce à différentes étapes et aux rencontres. Après j'avais le choix de mettre ces connaissances au service des autres ou au service de mon projet, de mon entreprise.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Economique à aucun moment... car la première société nous l'avons monté mon associé et moi en allant retiré dans les distributeurs parisiens tout ce que nous pouvions. On se téléphonait pour se dire que nous avions réussi à retirer dans telle banque et pas dans telle autre. Quand on a eu nos 50 000 francs, nous avons été déposés le capital et après on a remboursé nos découverts. On est parti de 0. Quand nous nous sommes rencontrés avec mon associé, nous étions tous les deux dans une situation financière délicate : lui venait de liquider son entreprise à la suite de la guerre du Golfe, et moi je démarrais après avoir fait les 400 coups.

L'environnement après, cela a été un enchaînement d'étapes qui ont fait se dessiner progressivement le parcours que nous avons eu. Et puis chaque jour qui passait se révélait une évidence. Et même aujourd'hui dans des moments difficiles de l'entreprise, je ne me suis jamais demandé s'il n'était pas plus sage d'être salarié, jamais... Je n'ai jamais regretté mon choix, à aucun moment...

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Il m'a fallu apprendre qui j'étais... c'est très important... Il y a deux types d'entrepreneurs, l'un n'est pas meilleur que l'autre, c'est juste différent... Il y a l'entrepreneur solitaire et l'entrepreneur collectif. Si l'entrepreneur se lance sans se connaître, il peut peut-être faire l'erreur de rester seul ou à contrario de s'associer alors qu'il avait un profil pour être seul. Donc la base, a été de me rendre compte si je voulais travailler seul ou à plusieurs. Et je me suis rendu compte que j'étais ambivalent. Il y avait des moments où j'avais besoin d'être seul et à d'autres moments je me suis aperçu que je me nourrissais de la réflexion des autres. Ainsi, je me suis dit qu'être seul me permettait de me calmer mais que d'un autre côté je me suis aperçu que je me nourrissais uniquement avec les autres. Donc j'ai choisi d'entreprendre avec un associé, dans un projet collectif.

Il m'a fallu apprendre la patience, que tout n'était jamais acquis, que l'échec était la plus grande des richesses, que d'embaucher une personne était orgasmique, quand on est droit et qu'on sait donner aux autres, on reçoit énormément... Et pour moi c'est une réussite... quand des salariés sont venus me voir pour me dire qu'ils réussissaient à emprunter pour acheter leur maison, grâce à leur emploi dans l'usine, là pour moi c'était merveilleux...

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

Laisser une trace, trouver sa place, construire, permettre à d'autres personnes d'apprendre à se connaître à travers l'entreprise et l'aventure qu'ils peuvent vivre avec moi... Peut-être aussi donner le goût de l'entrepreneuriat et passer le flambeau...

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

C'est une entreprise familiale gérée sur la base de valeur humaine concrète, ouverte sur l'avenir mais enracinée dans le présent...

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Ce n'est pas cette entreprise qui représente quelque chose pour moi, c'est mes 20 ans d'entreprises qui représente quelque chose pour moi. Je considère que mon entreprise que je dirige aujourd'hui n'est qu'un bras du corps que je pourrais appeler « entreprendre ». L'entrepreneuriat c'est une naissance de quelque chose avec lequel vous pouvez être fusion, comme des parents peuvent être en fusion avec leur enfant...et donc on grandit avec l'entreprise, on lui apprend à regarder l'avenir, à être heureuse, à évoluer ... et tout cela c'est l'entreprise. Toutes les différentes étapes qui m'ont conduit à cette entreprise sont des éléments de l'entrepreneuriat auquel je suis attaché viscéralement... C'est le prolongement de moi-même au niveau des sueurs, des larmes, des joies, du bonheur... Mon aventure entrepreneuriale me remplit de joie et de peine tous les jours... Mon aventure entrepreneuriale c'est ma vie...

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Je lui dirai très simplement : « qu'est-ce que tu m'embêtes !!!! mais qu'est-ce que je t'aime, et qu'est-ce que je ne peux pas vivre sans toi... mais toi non plus tu ne peux pas vivre sans moi... donc l'un sans l'autre nous ne sommes rien ».

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Elle me dirait que je suis très exigeant, que je place la barre pour tout le monde très haut au niveau que toi tu te l'autorises. Mais tu ne comprends pas car tu ne veux pas comprendre qu'il faut prendre les gens pour ce qu'ils sont et non pas pour ce que tu voudrais qu'ils soient... Elle me dirait que je n'accepte la médiocrité et la faiblesse... Je n'accepte que les gens n'arrivent pas au niveau où ils doivent arriver, mais peut être qu'ils n'en n'ont pas envie...c'est frustrant pour moi mais ce n'est pas décevant.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

La réussite c'est de ne pas réussir. Le fait de se dire à un moment qu'on a réussi, c'est qu'il y a un point d'arrêt, c'est que le mouvement s'arrête. En revanche, je préfère appeler « étape » ce que d'autres appellent la réussite, ce qui me permet de toujours tendre vers la réussite. La réussite ça n'existe pas vraiment, ça ne peut pas être limité, ou quantifié. Pour moi, la seule réussite qu'il faut atteindre c'est d'être en paix avec soi-même. Quand on a ce sentiment alors c'est une réussite personnelle.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

Mes objectifs étaient de pouvoir de me donner les moyens matériels, et humains, pour vérifier si le concept que j'avais dans la tête d'une bouteille végétale, d'une économie plus verte, était viable ou non.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

Aujourd'hui mon objectif professionnel est perturbé par un fait personnel qui est mon état de santé. C'est quelque chose que je ne maîtrise pas et qui m'embête car je suis contraint d'envisager la vente de mon entreprise alors qu'il y a quelques mois en arrière je n'étais pas dans cette perspective.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

C'est une satisfaction au quotidien de vivre cela et de sentir que par moment il y a une emprise et que d'une parole et d'une action il y a quelque chose qui se concrétise et on voit alors concrètement les effets de sa pensée et de son action sur l'évolution de la boîte. Comme aujourd'hui où notre eau vient d'être reconnue comme eau minérale, c'est 4 ans de prises de tête, de rendez-vous, d'échanges de courriers... et de voir que cela se concrétise enfin... c'est vraiment incroyable à vivre. C'est un bout de papier qui ne vaut rien en soi mais qui concrétise cet investissement de 4 années.

Ça me permet aussi de vous dire à quel point l'entreprise peut avoir de l'emprise sur l'entrepreneur. L'entreprise c'est le microbe de l'entrepreneur. L'entreprise c'est un cancer et un orgasme. C'est un cancer car une fois que vous avez mis le pied dedans, ça vous happe, c'est une sangsue qui s'accroche à vous et dont on ne peut se défaire. Dans cette perspective l'entreprise vous ronge donc c'est un cancer, qui dérègle physiquement et psychologiquement. Si quelqu'un qui lance son entreprise venait me demander un conseil je lui dirais de ne pas négliger son état psychique et physique et même de l'entretenir car le monstre qui va rentrer en lui va le dévorer. En même temps je lui dirai aussi qu'une fois qu'il aura trouvé un terrain d'entente entre ce cancer et lui, les orgasmes pris par rafales successives sont exceptionnels qu'on ne retrouve dans aucune étape de sa vie. J'ai réussi à dompter ce cancer avec une seule réflexion : « j'étais là avant... ». Ce n'est pas l'entreprise qui m'a fait, c'est moi qui est fait l'entreprise. Après que nous ne fassions plus qu'un, je l'admets. J'ai toujours mis une barrière au-delà de laquelle ce cancer ne pouvait aller en moi : c'est le moi profond. Je ne l'ai jamais laissé me faire perdre la main. On peut perdre la tête pour l'entreprise tant quand tout va bien que tant que tout va mal. J'ai passé une période de vie difficile dans l'entreprise quand l'entreprise a eu des difficultés. Si je n'avais pas eu base affective solide, j'aurais peut-être basculé...

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

Je n'y arrive pas... Il y a un choix à faire. C'est le dernier conseil que je donnerais à une personne qui viendrait me voir. Je lui dirais qu'il faut une totale confiance envers la personne qui partage sa vie car le conjoint peut se poser des questions quand l'être qui l'aime passe plus de temps à s'occuper de l'entreprise que du foyer familial. L'entrepreneur est parfois dans une phase descendant. On ne peut pas réussir de choses de front. Soit on réussit sa vie professionnelle jusqu'à un certain point, et puis on rééquilibre ensuite, soit on réussit sa vie de famille. Mener les deux de front, ce n'est pas possible pour moi. Ce n'est pas étonnant qu'il y ait beaucoup de divorces et de séparations chez les entrepreneurs. Ils lancent leur société seuls, la développent seuls, la vendent seuls, ou encore déposent le bilan seuls. On naît seul et on meurt seul comme dans la vie.

VERBATIM 26

Homme - Restauration – durée 40 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

J'ai commencé mes études dans un lycée hôteliers dans la banlieue parisienne, puis j'ai travaillé dans de grandes maisons, dans tout type de restauration. A 20 ans, je pars pour Bordeaux et je rencontre mon ex-femme. Je suis embauché dans le groupe Accord dans lequel je travaille 5 ans. A 25 ans, je monte ma première affaire que j'exploite pendant 10 ans. A 35 ans, je vis un petit trou noir et ensuite à 40 ans, j'ai lancé ce restaurant.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

Nous avons racheté cette affaire et nous avons tout de suite changé les méthodes de travail. On fait simple, bon et rapide. On s'adapte énormément à notre clientèle. On forme beaucoup de jeunes en apprentissage. J'aime bien former des jeunes. Il faut voir aussi que cela nous permet d'amortir nos couts, car nous sommes un restaurant du midi et ce qui rend compliqué le fait d'avoir des salariés à temps pleins. On a qu'un service pour rentabiliser par rapport à un restaurant du soir, qui aura deux services pour rentabiliser. En plus, il faut savoir que le ticket moyen du midi est beaucoup moins élevé que celui du soir.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

C'est un chef déjà qui doit donner les grandes lignes de l'entreprise, il doit donner un but et faire progresser ses collaborateurs. Pour c'est un manager. Il doit avoir une vision qui lui permet d'expliquer les buts à atteindre et qui lui permet de faire progresser son équipe pour atteindre le cap qu'il s'est fixé. On doit rendre les gens meilleurs. Je suis un grand fan de sport et notamment de basket et on dit toujours qu'un grand joueur c'est celui qui rend les autres meilleurs. On est le chef du navire. Quand il y a une hausse d'activité, les employés se tournent vers vous. C'est alors à vous de prendre les bonnes décisions et vous ne devez montrer aucune faiblesse. On doit aussi progresser aussi par rapport à ses employés et se remettre en question tous les jours. Rien n'est jamais acquis. La remise en question, elle doit personnelle et professionnelle car si quand on quitte l'entreprise on ramène du stress à la maison et il faut avoir un bon environnement familial pour que les choses se passent bien. Inversement si on est pas bien dans sa vie personnelle on n'est pas bien quand on arrive dans l'entreprise. Les deux sont intimement liés, tout est imbriqué. Ça marche aussi pour les employés. Nous sommes contraints de faire beaucoup de social.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Pour moi, avant tout c'est par plaisir. Quand on monte une affaire si on ne prend pas de plaisir, ça ne sert à rien de le faire. C'est aussi pour avoir la satisfaction du travail bien fait. Et puis, ce qui me plaît c'est de me dire qu'à ma petite échelle, j'ai créé de l'emploi. Et pour moi qui est cuisinier, ce qui a de plus beau, c'est quand le client me dit qu'il a très bien mangé. C'est une satisfaction énorme. Le plus beau compliment que l'on peut faire à un cuisinier c'est lui dire qu'on a bien mangé et qu'on a été servi dans les temps. Et puis quand les gens reviennent déjeuner chez nous c'est qu'ils sont contents. Et inversement quand un client nous dit qu'il n'a pas trop aimé son déjeuner, c'est certes vexant, mais ça permet de se remettre en question. Il faut toujours se creuser la tête car on doit gérer nos couts. Cuisiner de bons plats avec des

produits de grandes qualités ce n'est pas compliqué. Mais donner du plaisir à des clients avec des produits de moins bonnes gammes, c'est un défi de tous les jours. Il faut de l'imagination et de la créativité. Il faut toujours chercher et chercher encore. Je pense toujours aux personnes qui travaillent à la chaîne en usine, je ne pourrai jamais faire ce métier. Où est le plaisir dans ce cas-là, en faisant la même chose toute la journée ?? Pour moi, le plaisir que l'on prend dans son travail est très important. Quand vous êtes chef d'entreprise, votre travail prend entre 50 et 90 heures par semaine, donc prendre du plaisir est essentiel et ça donne de la force pour surmonter les difficultés auxquelles nous devons faire face.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Je n'arrivais plus à être en phase avec les responsables des entreprises pour lesquelles je travaillais. Je n'avais plus la même vision qu'eux. Et donc il fallait que je développe ce que je ressentais et que je puisse exprimer la vision avec laquelle il me semblait que notre métier devait être exercé. Je me sentais un peu frustré en termes de méthodes de travail et d'organisation.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Lorsque nous nous sommes rencontrés avec ma compagne, elle savait que je ne pouvais pas travailler pour quelqu'un d'autre. Ce que je voulais, c'était avoir mon entreprise et diriger car j'aime les responsabilités pour pouvoir faire ce que je voulais faire. C'est aussi pour cela que j'ai repris une affaire de restauration que du midi car soir et midi c'est compliqué pour la vie de famille. J'ai très bien gagné ma vie en travaillant midi et soir mais vous ne voyez plus votre famille, votre femme et vos enfants. C'est un métier compliqué pour cela. Là, au moins tous les soirs, je peux profiter de ma famille.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Mon grand-père était un très grand chef d'entreprise. Il était à la tête d'une des plus grands fiduciaires de France voire d'Europe. Il a même écrit des livres sur son métier. Je pense qu'il m'a inspiré. Mon père lui, n'a jamais entrepris. Mon grand-père a été mon modèle, y compris pour l'amour qu'il nous a donné. A l'école, je ne travaillais pas beaucoup et je suis issu d'une famille bourgeoise dans laquelle il fallait faire des études. Je n'aimais pas l'école alors je suis parti en BEP et mon grand-père m'a juste demandé : « est ce que cela te plait ? » Je lui ai répondu que oui. Alors il m'a juste dit : « fonces ». D'autres membres de ma famille, ne se sont pas gênés pour me critiquer car je n'allais pas faire d'étude.

Je pense aussi que la restauration est venue de mes grands-mères. Quand on avait des repas de famille, je m'ennuyais à table et j'allais aider mes grandes mères en cuisine. Je crois que mon amour du métier est venu de cette période. Je pense souvent à mes grands-mères quand je cuisine. Je me suis rendu dans de très grands restaurants étoilés, mais l'endroit où j'ai le mieux mangé c'était chez mes mamies. C'était simple, mais c'était bon et c'est des souvenirs d'enfance.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Ça n'a pas joué... en fait, j'ai pris ma décision et j'y suis allé. Je me suis associé sur mon premier restaurant avec un ami. Nous nous sommes séparés au bout de 5 ans car nous ne nous entendions plus. Ce n'est pas évident de réussir une association. Je ne pense qu'à 25 ans, j'étais prêt à entreprendre seul. Et puis, l'association présente l'avantage de permettre de parler à quelqu'un lorsque les difficultés se présentent voir de les surmonter ensemble. L'entrepreneur se sent quand même souvent très seul. Il existe certes, des associations pour discuter entre entrepreneurs mais en réalité on reste seul face à ce que l'on doit mettre en place dans son entreprise. En restauration c'est compliqué de se libérer et pour rencontrer d'autres entrepreneurs. J'ai beaucoup d'amis maintenant qui sont restaurateurs à leurs comptes. J'ai deux difficultés à résoudre par jour. Une fois que je les ai résolus, normalement ça va bien.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Je crois qu'il m'a fallu apprendre la gestion. Il faut avoir un bon Expert-Comptable c'est primordial car il peut vous faire gagner de l'argent. Il m'a fallu murir. Je crois que le parcours d'un entrepreneur se construit dans le temps et avec l'expérience. Ce que je regrette c'est de que lorsque je suis devenu entrepreneur, mon grand-père était déjà décédé. J'aurais aimé échangé et partagé avec lui parce qu'avec son expérience et son savoir, je crois que j'aurais pu apprendre beaucoup. Je me sens beaucoup plus fort aujourd'hui que lorsque j'ai ouvert mon premier restaurant à l'âge de 25 ans.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

La notion plaisir revient forcément. J'exerce un métier dans cette entreprise que j'aime passionnément. Je crois aussi que ce qui motive c'est de former des personnes à ce métier. La formation et la transmission est aussi une source de motivation pour moi. J'ai beaucoup de fierté lorsque mes apprentis ont leur examen. On se dit qu'on y a un peu contribué. Ensuite, le fait de partir de rien et arriver à quelque chose c'est aussi quelque chose qui est motivant pour moi. J'aime le défi, le challenge.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

Je ne sais pas... je ne me suis jamais posé la question... Une jeune entreprise qui me donne du plaisir et qui essaie d'en donner à ses clients... J'insiste beaucoup là-dessus auprès de mes employés : notre métier, pour moi, c'est de donner du plaisir aux clients.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Du plaisir... Elle est un moyen de me faire plaisir.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Je lui dirai que nous allons continuer à travailler et à progresser pour être encore meilleur.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Continues, ne lâches rien... je pars du principe qu'avec le travail on y arrive toujours. Si vous être professionnel, rigoureux et travailleur, il y a un moment où ça finit par bien fonctionner. Les gens qui réussissent, ils ont toujours beaucoup travaillé pour cela.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

C'est d'être heureux tout simplement... Pour avoir vécu de grandes réussites professionnelles tout en étant très malheureux dans ma vie de famille, je me dis qu'aujourd'hui, la plus grande des réussites c'est d'être heureux. Pour être heureux, il faut bien dans sa famille et bien dans son travail. Réussir, c'est surtout réussir sa vie. C'est avoir des amis, une famille et un travail que l'on aime, voilà les conditions pour être heureux. Pour moi tout est lié, il faut avoir un équilibre.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

Essayer de la faire progresser, ce que nous n'arrivons pas encore à faire. En revanche, nous avons réussi à la pérenniser et à lui faire gagner de l'argent. On a eu de gros concurrents dans la zone notamment avec des franchises. Je crois que notre clientèle.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

C'est d'être heureux et de faire progresser l'entreprise. Je crois que l'essentiel est de travailler à cela. C'est compliqué de trouver cet équilibre. Et puis c'est compliqué de trouver du bon personnel qui nous permet d'avoir un peu de temps pour soi. Alors je continue de travailler dur avec mon personnel, pour ensuite me libérer du temps pour ma famille. Et puis il faudra à couper car quand nous rentrons à la maison, bien souvent, on continue à penser à l'entreprise.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Ça me permet de travailler et ça me procure du plaisir et du bonheur.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

En faisant la part des choses. J'essaie de tout stopper à 19h pour être à 100% avec ma famille. Parfois on travaille le samedi et une fois le service fini, je suis à 100% avec ma famille. Il faut savoir couper.

VERBATIM 27

Homme – Activités Sportives – 44 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

Je considère que le point de départ de ma carrière a été le jour où j'ai décidé de refuser un poste de professeur de sport dans l'éducation nationale. Tout s'est passé dans la salle des profs, lorsque j'ai dit au prof de maths d'aller se faire voir. Je venais d'avant CAPES et j'étais dans mon année de titularisation. Je venais d'être nommé dans une ZEP, je trouvais cela génial car les gamins bougeaient dans tous les sens. Ce que j'aimais c'est qui y avait un échange avec eux et j'avais le sentiment de véritablement leur amener quelque chose. Certains d'entre eux étaient potentiellement des futurs délinquants. Je n'ai pas accepté que mon collègue demande d'exclure un de ces gamins, certes difficile, mais pour lequel il me semblait qu'il était important de se battre. Il disait à qui voulait l'entendre que ce gamin était fini et qu'il serait un futur délinquant. Je ne l'ai pas accepté. J'ai péti les plombs j'ai insulté le professeur de mathématiques j'ai souhaité quitter l'éducation nationale, car si c'était cela l'institution ça ne m'intéressait pas. Juste rejeter un adolescent car il est différent qu'est-ce que le corps enseignant attend m'a semblé une aberration insupportable. Je me suis dit que je ne voulais pas participer à ça et que nous étions là pour aider ces gamins. Après avoir donné ma démission j'ai été surveillant quelques temps dans un collège car j'avais besoin de travailler. Ça me laissait du temps pour savoir ce que je voulais faire. Et puis, le projet de devenir indépendant a mûri, j'y avais déjà pensé auparavant et j'avais même hésité entre lancer mon affaire, rentrer dans l'éducation nationale, ou passer les concours pour être officier dans l'armée. J'ai commencé ce métier en tant que salarié dans une salle de sport cette parisienne. En quatre ans je suis devenu manager de cette salle de sport. Et puis il m'a semblé que j'avais fait le tour en tant que salarié. Je n'ai pas vraiment manager, je t'ai sans doute trop jeune pour m'occuper de 60 à 70 personnes. Je crois que je n'aimais pas trop ça et ce qui me plaisait le plus c'est quand mon directeur me demandait de lancer de nouveaux projets. J'ai alors rencontré ma femme, nous avons décidé de tout plaquer, de quitter Paris et c'est ainsi que nous sommes arrivés à Bordeaux. Nous n'avions pas travail mais un appartement à payer. Nous arrivons à Bordeaux le 1er juillet et le 23 juillet j'ai eu rendez-vous avec un type qui cherchait à sous-traiter des coachings. J'ai commencé à travailler avec lui et à développer en parallèle ma propre clientèle. Un an et demi plus tard, nous arrêtons de collaboration car il se servait de moi pour facturer très cher aux gens dont je m'occupais. J'ai donc décidé de voler de mes propres ailes car ce qu'il proposait ne correspondait pas à mes valeurs.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

C'est un parcours chaotique, difficile. J'ai commencé en étant pas assez cher. Je prenais 30 € de l'heure et à ce tarif-là je n'étais pas assez cher et peu de monde sollicitait. Il existe un prix de crédibilité en deçà duquel nous ne sommes pas pris au sérieux. Donc j'ai réévalué mes tarifs je suis passé à 40 € de l'heure et le bouche-à-oreille a commencé à fonctionner. Ça a vraiment commencé à décoller le jour où je me suis séparé du coach pour lequel j'étais sous-traitant. Pas mal de ses clients préféraient travailler avec moi plutôt qu'avec lui et acceptaient de payer le prix qu'il demandait car je gérais les coachings. Sans faire grand-chose, ces personnes m'ont naturellement suivi ensuite. J'essaie maintenant de stabiliser car je ne souhaite pas grandir trop vite. Je souhaite garder une certaine image et faire du travail de qualité. Je me suis rendu compte que je ne pouvais pas maintenir le même niveau qualité au

fil de la journée. Je devais donc ne m'occuper que d'un nombre limité de personnes par jour. Donc j'ai fait le choix d'offrir des prestations de qualité.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

Une personne qui ne dort pas beaucoup, qui ose dire c'est moi c'est-à-dire qu'il cherche à démontrer que ses valeurs fonctionnent, et pas celles d'un autre. Donc il cherche à proposer une manière de travailler avec ses valeurs. C'est une personne qui souhaite proposer sa vision et ce qu'il est et qui cherche à voir tout cela peut fonctionner ou pas.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Pour être libre car nous sommes seuls responsables de nos échecs et de nos réussites. C'est surtout qu'il n'y a pas de boucs émissaires, vous êtes seul. C'est pour être le seul responsable de ce qu'on fait. Pour moi entreprendre ce n'est que de la responsabilité. Et puis je me sens responsable de ma famille.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Je crois que j'aurais bien aimé avoir un contrat de travail au début pour me rassurer mais je ne le trouvais pas et il fallait que je travaille. Nous avions les charges de famille, nous arrivions sur Bordeaux et ma femme n'avait pas non plus de travail. Le plus simple c'était de me dire qu'il fallait y aller, taper dedans et voir ensuite ce qui allait se passer. Donc je n'avais pas trouvé de travail qui me correspondait. Le plus simple c'était donc de le créer plutôt que d'avoir un travail qui ne me conviendrait pas. Je me serais ennuyé de travailler pour la vision d'un autre, j'avais envie de proposer des choses et de faire les choses à ma manière. Je n'avais pas envie de m'embêter et de retrouver un peu le goût de l'aventure, me demandait ce qui allait se passer aujourd'hui.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Mes parents non, ils n'ont rien favorisé du tout... Ma femme oui, elle m'encourage et elle est une source importante de ma motivation. (Le répondant se met soudainement à pleurer). C'est elle qui me pousse, c'est un moteur. Je me sens responsable d'elle-même si je sais qu'elle a un travail. Si je ne me casse la figure on ne pourra plus compter que sur elle. Ce qui est rassurant c'est que sa rémunération est fixe. Mais c'est à moi d'aller chercher la variable. Je ne peux lui laisser endosser tout. En même temps ça me met une énorme pression pour mettre ma famille en sécurité. Je n'ai pas envie de lui faire subir le stress que j'ai eu quand elle n'avait pas de travail et que je devais ramener de l'argent à la maison... je sais ce que c'est... cela a été une période très difficile à vivre pour moi. Je n'ai pas envie de lui faire subir cela.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Sans doute car je n'ai pas eu de chance. A la base j'aurais dû être Kiné. Cela s'est joué à une grève de la Poste. Je devais intégrer la deuxième année de kiné, j'ai fait tout le dossier et je n'avais pas de réponse. Je me suis dit que je n'avais pas été pris dans cette école. En fait, il m'avait envoyé le dossier administratif que je n'ai jamais reçu... aujourd'hui je crois que ce que je fais est une revanche de cette déception. Mais bon aujourd'hui, je ne fais pas ce que je fais par revanche, car je ne veux pas être kiné. Ils ne font que mettre des protocoles en place. Il n'y a pas de vision, d'analyses personnelles, de recherche. Ils ne se remettent pas en question, ils ne font qu'appliquer des protocoles, presque bêtement...

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Mon père est un infirmier libéral donc d'une certaine manière je savais dans quoi je partais. Cela a été positif et négatif. Pour l'instant c'est positif car je n'ai pas encore d'enfants. Le jour où j'ai un enfant les choses seront très différentes et ça sera clairement négatif. J'ai vécu sans père car il partait sans cesse travailler. Je me levais, il était déjà parti et j'allais me coucher il n'était pas encore rentré. Et j'ai les mêmes horaires qu'un infirmier libéral. J'aurais sans doute des choses à mettre en place. Je crois que tout dépendait de mon caractère.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

De la patience. Cela ne fonctionne jamais comme on l'avait imaginé et jamais aussi vite qu'on le voudrait. Il y a trop données et trop de variables. Il faut rester patient et calme. Ça m'a enseigné le contrôle sur moi. On ne pas se laisser aller à ses humeurs quand on est indépendant. Il faut tenir la barre, et se dire que ça va aller. On ne peut jamais être sûr. Parfois on compte sur une rentrée d'argent qui n'arrive pas, d'autres fois l'inattendu arrive. Il faut donc maintenir la barre. Il faut grandir mais ce n'est pas le loup de wall street. Là, c'est la vraie vie avec des gens normaux.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

Ma motivation première était de créer un travail qui n'existait pas et qui se situe à la frontière du kiné et du coach. Créer un équilibre que je ne trouvais pas. Je souhaitais innover et proposer une vision différente des choses qui me paraît être juste. Ce n'est pas forcément la bonne mais cela me paraît juste. La deuxième motivation était de gagner ma vie.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

Humaine. C'est tout. C'est une petite entreprise dans laquelle j'essaie de bien faire mon travail, de prendre le temps d'écouter mes clients et qui me permet de me remettre perpétuellement en question. Je me remettrai toujours en question.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Aujourd'hui elle représente un avenir et un espoir de réussite. Emotionnellement, elle représente aussi une forme d'angoisse car on n'est jamais sûr que cela va bien se passer. On espère mais on n'est jamais sûr. Si ça fonctionne que je le veux à terme, elle représentera une réussite.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Je ne suis pas capable de répondre à cette question. Mais si je devais lui faire une promesse je lui ferais les mêmes qu'à ma femme. Je lui dirai sans doute que je ferais toujours attention à elle.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Elle me dirait de me bouger, d'arrêter de faire le flémard. Une fois que je me lance ça avance, mais j'ai souvent beaucoup de choses qui me retiennent : la peur, la crainte, le fait de trop réfléchir. Et parfois au final je n'avance pas car je me pose trop de questions.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

La famille. Ma boîte c'est un outil qui permet à ma famille de vivre. Du coup, elle a sa part de responsabilité et comme ma boîte c'est moi eh bien je suis responsable. Elle me permet de prendre soin de ma famille. Je ne peux pas concevoir de gagner énormément d'argent et de passer à côté de ma vie. Dans ce cas alors, je n'aurais pas réussi. Le but du jeu est de gagner assez sans que l'entreprise prenne la totalité de mon temps. Il y a donc des sacrifices à faire, c'est l'objectif d'arriver à cela.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

Comme tout le monde d'être millionnaire. Non sérieusement c'était de pouvoir payer nos factures et de limiter la casse sur le plan des finances personnelles. Cela devait permettre à ma femme de lui laisser du temps pour trouver un emploi.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

Professionnellement je souhaiterais avoir mon local dans lequel j'aurais du matériel. Comme je me déplace chez les gens pour le moment, je ne peux pas avoir tout le matériel dont j'ai besoin et je ne peux pas faire les choses comme je voudrais vraiment les faire. Cela me permettrait de prendre plus le temps car aujourd'hui je suis obligé d'enchaîner mes prestations pour ne pas me mettre en retard pour le reste de la journée. Cela me permettrait d'assurer une pérennité qui me permette de prendre du bon temps en famille.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Aujourd'hui, il y a de la frustration car l'entreprise n'est pas assez développée. C'est une toute petite boîte. Elle n'arrive pas encore à atteindre mes objectifs. J'ai envie que cela se passe différemment. Il y a beaucoup de choses que je ne sais pas faire et il faut prendre le temps et accepter de monter les marches une par une. La réussite ça se construit.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

On va dire que j'ai deux vies personnelles c'est-à-dire que j'ai ma vie de sportif et ma vie de famille. Comme j'ai du temps en journée j'arrive à m'entraîner et de faire ce que je veux. Sur le plan relationnel avec ma femme c'est plus compliqué. Je n'ai pas des horaires de bureaux. Je m'entraîne quand les gens travaillent et je travaille quand mes clients ne travaillent pas. Parfois, elle en souffre.

VERBATIM 28

Femme – Agent Immobilier – 32 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

Ma carrière a été en dents de scie dès le départ. Je suis diplômé de Kedge Business School. Je n'ai pas eu de travail vraiment fixe au départ. J'ai travaillé un peu dans tous les secteurs : téléphonie, retraite complémentaire, location de matériels de chantier. Il fallait tout prendre pour forger son expérience. Je n'ai pas trouvé de postes bien rémunérés et uniquement des contrats précaires.

Donc j'ai eu envie de me mettre à mon compte pour être acteur de ma rémunération.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

Je suis agent immobilier. Les débuts ont été compliqués au départ car pour ouvrir son agence nous sommes tributaires des délais de réponse de la préfecture. J'ai mis 6 mois à obtenir ma carte professionnelle. Donc 6 mois sans aucune rentrée de commissions. Donc une première année blanche. Dès que j'ai obtenu ma carte professionnelle, j'ai rentré un maximum de mandats ce qui m'a permis de réellement touché mes premières commissions au début de l'année suivante.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

C'est quelqu'un de marginal. C'est quelqu'un qui est rébellion et qui pense qu'il peut faire mieux tout seul qu'avec les autres. C'est quelqu'un de courageux et d'ambitieux. Chaque jour est un combat, donc il faut du courage pour entreprendre. C'est une personne qui pense pouvoir mieux sans une hiérarchie au-dessus de lui. En ce qui me concerne, quand j'étais salariée, je n'ai reçu ni encouragements pécuniaires, ni encouragements verbaux.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

On entreprend car on veut aller vite tout en sachant que dans un premier temps, on ne voit pas la couleur de son travail. C'est spéculer sur des rentrées futures qui nous permettront d'avoir une vie plus confortable. Entreprendre c'est aussi une espérance, en fait. On a plus de chance d'obtenir le succès en étant entrepreneur qu'en étant salarié, car dans le salariat c'est d'abord ton actionnaire qui se sert.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

J'ai toujours voulu devenir agent immobilier. J'ai beaucoup cherché pour mes parents et pour moi, des agents immobiliers pour nos affaires. J'ai rencontré beaucoup d'agents immobiliers mais je dois reconnaître qu'aucun ne m'a convaincu. Alors, je me suis dit que je pouvais faire mieux. Et puis j'ai pensé que si les autres y arrivent comme ça, alors je devrais y arriver aussi. Il y a aussi un côté challenge quand on entreprend.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Tout le monde dans mon entourage a toujours pensé que j'ai été faite pour travailler à la tête de ma société. Ça a été bien accueilli. J'ai beaucoup de soutien moral et de l'écoute et l'entourage me permet parfois de soulager mes inquiétudes lorsque par exemple, j'ai vécu une journée difficile.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Je suis issue d'une famille de commerçants. Tout le monde est à son compte depuis plusieurs générations et pourtant on m'a toujours dissuadé de me mettre à mon compte. Je me souviens de mes parents qui me montraient les sommes à payer à l'URSSAF et ils me disaient de faire des études et d'obtenir un bon poste bien payé. Après en France, c'est compliqué, il aurait fallu que je puisse partir à l'étranger et je n'étais pas résolu à partir après mon diplôme. Je suis restée ici.

Donc pour répondre à votre question, c'est clairement grâce à mes parents. Le besoin d'entreprendre c'est un formatage de cerveau. Quelqu'un qui est salarié, on le reconnaît de suite. Il n'a aucune idée de comment ça se passe. Pour moi les entrepreneurs, c'est un microcosme, ils ne peuvent pas parler de leurs difficultés à n'importe qui. Quand je sors voir des amis, je déconnecte de travail d'entrepreneur, car ces personnes ne peuvent pas comprendre ce que je vis.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

C'est le constat qu'il n'y a pas d'emplois intéressants. Si j'avais pu trouver un emploi qui me convenait j'y serais sans doute allé. Mais on ne m'a rien proposé qui me convenait. Avec un master, on me demande 10 ans d'expériences pour accéder à un poste. J'ai suivi toutes les études en alternance mais à la suite je n'ai rien trouvé de probant à part en banque et en assurance, mais ça ne me plaisait pas. Donc à un moment donné, je me suis dit qu'il fallait que j'arrête de croire au miroir aux alouettes et j'ai décidé de créer mon emploi. Mon master m'aide surtout à construire mon entreprise. Mes connaissances je me les apporte à moi-même.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

La patience : ce n'est pas parce que je veux et que je suis réactive qu'ils le sont autant que moi. Les gens donnent leur parole mais il ne faut pas le prendre pour argent comptant.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

C'est de pouvoir être mon propre patron, de gérer mon agenda, de m'organiser comme je l'attends et de prioriser les tâches que j'estime importantes. J'ai besoin de me sentir libre et autonome.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

C'est un petit enfant qui a besoin d'être tout le temps drivé et qui peut faire bien mieux.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Pour moi, c'est une première marche vers quelque chose qui peut être encore plus grand. Plus ça avance, et plus je pense à m'associer par exemple. Ce petit enfant, a besoin de deux parents (rire). Je me dis que si j'avais quelqu'un avec moi, je pourrai m'atteler à d'autres tâches importantes pour le développement de l'entreprise, je pense que cela irait plus vite.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Ma société c'est moi... je ne vois pas ce que je pourrais dire...

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Peut-être, d'éviter de perdre du temps avec des choses sans intérêts. Il y a une question de feeling en business et avec certaines personnes ce n'est pas la peine de perdre son temps car cela ne sert à rien. Ma société me dirait de mettre moins d'affects dans les choses, dans tes relations car les gens s'en fichent et que si tu leur donnes ça, ils l'utilisent.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

C'est l'épanouissement personnel, avoir un peu de temps pour soi et ne pas être constamment dans sa société. C'est avoir des revenus qui permettent de ne pas compter sans cesse.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

Mes objectifs je ne les ai pas fixés, la première année. C'était de trouver un rythme et rentrer un maximum de mandat.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

Toujours les même car c'est ce qui fait que je vais pouvoir gagner correctement ma vie. Et surtout avoir les bons mandats, d'avoir des mandats pour des affaires qui peuvent aboutir.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Pour l'instant, je n'en vois pas encore la couleur. Je bataille pour avoir une régularité dans mes revenus. Pour l'instant, tout cela est trop instable. Je m'étais donné 3 ans pour avoir un rythme de croisière.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

Elle est très liée. Je rencontre beaucoup de personnes dans le cadre de mon travail qui deviennent ensuite des amis. J'arrive à les concilier parfaitement parce que je peux m'octroyer des moments de repos lorsque les autres ne peuvent pas. En revanche, je vais travailler parfois très tard parce que je le veux. J'arrive à allier les deux parce que je vis seule.

VERBATIM 29

Homme – Agent Général d'Assurance – 52 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

J'ai suivi une formation en expertise comptable, j'ai fait des petits boulots pendant mes études et ensuite je suis parti en Australie. A mon retour j'ai intégré le groupe décathlon sur un poste de responsable de rayon et puis j'ai évolué ensuite sur une fonction directeur adjoint de magasin. J'ai alors changé d'entreprise, je suis rentré dans le groupe Toys'r us dans lequel je suis devenu directeur de magasin. J'ai évolué sur des magasins de plus en plus importants. On me mettait dans des magasins qui ne tournaient pas avec pour mission de les remonter. J'étais ensuite licencié de cette entreprise pour calmer certaines vieillites sociales. Je n'arrivais pas à faire évoluer le magasin sur certaines marques. J'ai décidé de changer de système de surveillance trouvons cela très bizarre. 15 jours après nous avons pris la main dans sac un collaborateur en train de voler. Il revendait ensuite ces produits sur Internet. Il avait vendu Plus de 100 000 € de marchandises et disposait de plus de 17 000 € de stock dans son garage. Le jour de son entretien préalable à son licenciement, il m'annonce que 7 autres personnes volent aussi dans le magasin. J'en informe ma direction nationale qui me demande de gérer le problème. J'en informe mes cadres et l'un d'entre eux va aller voir l'une des personnes suspectées pour lui dire de faire attention. Cette personne était délégué syndical. Il décide d'envoyer un courrier avec direction nationale en m'accusant le harcèlement moral et de délit d'entrave. On me convoque alors à la direction nationale pour fournir des explications. J'étais tellement déstabilisé que je me bloque le dos et que je n'ai pas pu me rendre à cet entretien. Six mois plus tard la première personne qui avait pris 6 mois de prison ferme, rentre dans mon bureau et affirme être d'accord pour témoigner contre les autres. Je l'accompagne pour déposer plainte. Toy R Us France me demande de leur envoyer la plainte. Ils ont négocié avec le délégué syndical une démission contre le retrait de la plainte. 15 jours après je me retrouve en entretien en vue d'un licenciement. Ils me licencient. Les causes étaient : mauvaise gestion et de gestions des équipes. Sauf qu'un mois avant j'avais été nommé comme l'un des meilleurs magasins pour sa rentabilité et sa gestion des hommes. Cela s'est terminé au Prud'hommes où j'ai pris deux ans de salaire.

Ensuite j'ai créé une activité de conseil pour la mise en place de centres d'appels en Tunisie et en Algérie. On me sous traitait la mission. Je gagnais correctement ma vie. Mon donneur d'ordre s'est fait planté par Orange pour 400 000 euros d'impayés. Donc les missions se sont stoppées. J'ai été Directeur Commercial pour animer un réseau de domicile. Cela ne m'a pas plus car je dépensais 90% de mon énergie à animer des tocards. Et dans le même temps j'ai été contacté par une Compagnie d'Assurance pour monter un Cabinet d'Agent Général. J'avais pourtant une très mauvaise opinion du métier d'assureur. Je le voyais surtout présent pour faire signer le contrat mais jamais présent pour indemniser les clients. Et puis au fur et à mesure de nos rencontres, je me suis mis à me passionner pour ce métier, car le client me semblait enfin considérer. Je suis quelqu'un de très affectif et je crois que je cherche une reconnaissance que m'apporte tous les jours mes clients quand ils recommandent mes services. En fait, ce sont eux mes commerciaux. Le travail d'analyse et d'accompagnement est performant car les gens me confient tout.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

Le cabinet est basé sur mes valeurs. Je n'ai pas l'objectif de faire du client pour du client. Mon objectif c'est de la multi détention car les clients « multi détention » ont plus facilement le réflexe de venir vers moi en cas de besoin. Chez Decathlon j'avais été formaté comme ça. Quand le service est bon, les clients reviennent voir la même personne. J'ai développé par rapport à la moyenne de mes collègues, j'ai moins de clients mais mes clients sont mieux équipés. La progression a été plutôt linéaire et elle est toujours liée à des aléas externes. Par exemple, j'ai fait une très bonne entrée dans le réseau mais au bout de 6 mois, j'ai appris que ma belle-mère avait une tumeur au cerveau. Du coup pendant 3-4 mois, je me suis retrouvé à ne pas pouvoir parler de décès à mes clients ce qui est un peu bloquant dans mon métier. Sur cette année-là, cela a été des impacts. Pour moi les sphères privés et professionnels sont liées.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

C'est une personne qui veut faire bouger les choses. On est dans un système dans lequel nous avons beaucoup d'aides à tous les niveaux. Donc l'entrepreneur est une personne qui va oser prendre des risques. Quand on dit risque, on pense au risque de réussite et aussi au risque d'échec.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

C'est dans mon fonctionnement. J'ai toujours été un bougeur de ligne à tous les niveaux. Je ne sais pas si c'est lié à mon antériorité familiale, mais je ne me contente pas d'une situation si je me dis qu'elle peut évoluer. Donc j'entreprends pour faire évoluer les choses. Même quand j'étais directeur de magasin, j'ai toujours développé mes équipes, des stratégies de ventes. Donc j'avais ce côté entrepreneur. Après malheureusement quand on est directeur on est salarié aussi et on a une structure qui alourdit ses décisions. C'était frustrant cela. J'ai toujours embauché des gens qui étaient meilleurs que moi dans un domaine, ce qui est la politique de Decathlon. Chez Toy 'R 'Us, j'ai fait pareil et cela a été génial. Sauf d'entre temps, cette entreprise a été racheté par un Joint Venture de fonds d'investissement. Eux ce qu'ils voulaient c'était de la rentabilité rapide, et ils ont sacrifier ce qui coute le plus cher à savoir la partie Ressources Humaines. J'ai optimisé au maximum mais j'arrivais au bout du bout. Quand ils m'ont licencié, si cela n'avait pas été le cas, j'aurais envoyé ma démission dans les 3 mois. Ce qui était le plus en plus frustrant c'était de pouvoir faire de moins en moins les choses comme je le souhaitais. J'ai toujours essayé de fluidifier les choses alors que là on rigidifiait les choses.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

C'est un concours de circonstances... Au départ, je ne pensais pas être indépendant. Et puis en travaillant pour le donneur d'ordres de centre d'appel, cela a été une occasion à saisir. Mais en même temps cela a toujours été au fond de moi. J'ai suivi des études d'expert-comptable car à la base je voulais être moniteur d'équitation et diriger mon centre équestre. Et j'avais observé que tous les centres équestres qui fermaient et que je connaissais, avaient été mal géré. Donc je me suis dit que l'équitation je savais faire mais le problème c'était la gestion. Et quand j'ai fini ma formation, je voulais comprendre ce que l'expert-comptable me dirait. La plus grosse difficulté encore aujourd'hui, c'est qu'il y a l'expert-comptable d'un côté,

l'entreprise de l'autre et les deux se parlent mais ils ne sont pas au même niveau ce qui amène parfois à des difficultés supplémentaires pour les entreprises. Si on dit à l'entrepreneur ce qu'il faut faire, il le fera. Mais ils ne se comprennent pas. Moi je voulais mettre le lien entre tout ça. Et ensuite je me suis dit que ce secteur était compliqué. Chez Decathlon j'avais déjà dans l'idée de reprendre une entreprise. Cela a toujours été présent.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Cela ne l'a pas favorisé car le lancement de mon entreprise a coïncidé avec mon divorce. Dans mon tempérament, je sais que je suis quelqu'un en recherche de développement alors que mon ex aimait la sécurité issue d'une famille de fonctionnaire. En tant que Directeur de magasin je lui offrais la sécurité dont elle avait besoin tant sur le plan financier et sociale. Tout était stabilisé, la maison était payée, je gagnais bien ma vie mais j'ai commencé à m'ennuyer... alors j'ai décidé d'avancer mais dans la prise de risque mon ex-femme ne m'a pas accompagné. Cela nous a amené à nous séparer. Mon père m'a toujours encouragé quant à lui.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Mon oncle sans doute. Il a eu une très belle réussite en reprenant une entreprise dans laquelle il a été salarié. Il a donc toujours évolué dans cette entreprise mais avec différentes fonctions. Il avait vraiment une belle d'entrepreneur qui je crois m'a inspiré. C'était une belle réussite qui m'a tiré vers le haut.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

J'avais été super déçu de me faire remercié comme cela. Du coup, je suis dit qu'en virant les strates au-dessus, ça sera plus sympa. En fait, je me disais que si je ne devais rendre des comptes qu'à moi-même ça serait plus simple. La vérité c'est qu'on rend aussi des comptes aux clients, aux fournisseurs, aux banques, aux impôts... on n'est pas vraiment seul à décider. En revanche, l'interaction est moins descendante et moins hiérarchique.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Ce qu'il me faut apprendre toujours... à lutter contre moi-même. On a toujours la facilité d'aller là où c'est simple. Mais si on va au plus simple à un moment on se retrouve coincé. J'ai des exemples. J'ai par exemple beaucoup de professions médicales dans ma clientèle : les médecins sont des sachant, les paramédicaux sont un peu les moins bien traités... j'ai beaucoup de clients paramédicaux mais peu de médecins, car les paramédicaux sont les plus simples à avoir comme clients car en demande. Or aujourd'hui je ressens le besoin de sortir de cette zone de confort.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

L'indépendance... ce n'est pas le revenu car je gagnais 2,5 fois ce que je gagne aujourd'hui quand j'étais salarié. La compagnie nous accompagne bien aussi donc ça motive. Elle nous permet de vivre les 4 premières années le temps que nous nous développiions notre portefeuille. Je savais que si cela ne marchait pas j'avais encore droit à mes Assedic. Ça me rassurait...

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

L'objectif est d'être proche de mes clients, bien comprendre leurs demandes et y répondre.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

C'est MON entreprise. C'est moi qui définit la stratégie. Je fais des choix qui sont heureux et d'autres qui ne le sont pas. Je me trompe, j'apprends, je me remets en cause. Ma seule frustration est d'être passé de 200 collaborateurs à seul. Et je dois appliquer des règles que je faisais appliquer aux autres... c'est la seule frustration.

Une chose que j'ai horreur de faire et que j'ai été obligé de faire a été la prospection téléphonique. Je déteste cela mais le bien de l'entreprise passe aussi par cela. Pour quelqu'un qui n'est pas un commercial pur, c'est dur... je suis un affectif et quand une porte se ferme j'ai toujours l'impression que c'est à cause de moi alors que pas forcément.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Je n'aime pas faire des promesses (rire). Je lui dirais de continuer comme ça.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Je crois qu'elle me dirait d'arrêter de prendre pour toi ce qui ne t'appartient pas. Mets moi d'affects, prends de la distance ou quelque chose dans le genre.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

La réussite c'est qu'on prend son pied le matin en se levant, et que l'on se dit qu'on va passer une bonne journée. Il y a des coups de mou... mais globalement c'est ce que je vis depuis que je suis indépendant. Etre en phase avec soi, je crois que c'est cela la réussite.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

J'avais un objectif financier qui est toujours là... je voulais avoir 50 000 euros de revenus annuels, ce qui correspondait à ce que je touchais chez Toy'R'us donc revenir à ce niveau de rémunération. Idéalement je voulais avoir 3 collaborateurs et développer d'autres activités à côté.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

Aujourd'hui je souhaite continuer à tendre vers cela. C'est un objectif à 5 ans. Je suis en chemin. Sur une petite structure il y a plus d'impacts de l'environnement même si c'est plus flexible. Je pensais avoir mon premier collaborateur au de 5 ans et ce n'est pas encore le cas, mais cela va venir, j'y travaille.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Mon premier objectif était d'avoir des disponibilités pour mes enfants donc cela me permet cela... D'un point de vue familial, ça colle. D'un point de vue professionnel ça colle. Mon objectif est d'être bien dans ma peau et de ne pas avoir de contraintes inutiles et de ce point de vue là, ça colle...

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

On fonctionne avec de l'équilibre... pour moi l'équilibre je l'ai appris chez Decathlon... C'est un trépied avec 3 pieds : familial, social, professionnel. Dès l'instant où on est en équilibre sur ces 3 là, tout va bien... Quand on est sur deux pieds c'est moi confortable. L'idée est d'être le plus stable possible. Et je suis content car c'est le cas.

VERBATIM 30

Homme – Start up – 59mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

Je suis ingénieur des Mines de formation, mathématicien. J'ai travaillé pendant 20 ans chez Axa en tant que cadre dirigeant. J'ai eu deux grands métiers : le marketing autour de la création des offres et le métier de la distribution c'est-à-dire tout ce qui concourait à animer les grands réseaux de distributions de l'entreprise. Cela consistait à créer, animer, enrichir tout ce qui est support pour les réseaux de distributions. Je suis parti de chez Axa, il y a maintenant deux ans pour créer mon entreprise pour deux grandes raisons : la première c'était par nécessité de se remettre en question, j'avais envie de me déséquilibrer pour avancer – La deuxième raison, j'avais fait un peu le tour de mon job et je crois de plus que j'avais atteint un plafond de verre. J'avais envie et besoin de voir autre chose. J'étais un peu aux limites de ce que je faisais et l'entreprise ne m'amenait plus ce que je recherchais. Je devenais de moins en moins productif car j'avais envie d'autres choses. Donc je suis parti de chez Axa pour lancer ma boîte.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

C'est intéressant. Je crois qu'il y a deux aspects dans la réponse que je dois vous faire. Il y a un aspect lié du chemin d'accès au Marché mais aussi la construction de l'offre.

J'ai compris rapidement que la première chose à faire était de travailler notre capacité à convaincre tous les gens qu'il y avait à convaincre : mes associés, les banquiers et tout l'écosystème. Cela m'a permis de comprendre que tout ce temps passé à cela n'était pas du temps de perdu. Ce temps-là était un temps de la crédibilité future c'est-à-dire aller les voir les banques, les pépinières, BPI, les clusters, m'a amené à consacrer beaucoup de temps mais c'était une condition essentielle pour notre crédibilité future.

Deuxième étape, ça a été le moment de la préparation à l'action. J'ai eu l'intuition que cela devait être long et que cela était très important. J'ai passé beaucoup de temps dans la phase de lancement de la boîte et l'organiser sur le plan juridique, comptable, recrutement... Cela a pris environ 9 mois.

Enfin, j'ai passé beaucoup de temps ensuite, bien plus qu'un an à construire mon offre. Il fallait construire une offre crédible, ce qui est le cas aujourd'hui et pour cela nous devons construire nos bases de données juridiques et marketing. Cela nous permet de l'emporter auprès de nombreux clients. Ce qui nous permet de faire rentrer un client dans le réseau c'est ce travail de préparation que nous avons fait.

Les grandes étapes de cette phase de lancement c'est de la préparation et la construction d'une offre et d'un discours crédible. Le discours est primordial : je peux présenter mon entreprise en 3 mn ce qui me demandait 30 mn il y a un an. Donc la capacité de synthèse du discours c'est quelque chose qui se travaille et qui crédibilise.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

Je ne peux demander qu'une définition de mon parcours car après être sorti d'une entreprise du CAC 40 qui a traversé toutes les crises mondiales, ce n'est pas de l'entrepreneuriat cela. Ce qui caractérise un entrepreneur c'est un portefeuille de capacité plus qu'un portefeuille de compétences. Des compétences beaucoup de personnes en ont. C'est juste que par rapport à l'entrepreneur ils n'ont pas les capacités de les mettre en œuvre de la même façon. Ces capacités sont les suivantes : la première absolue c'est de la résilience – on peut être pétri de tas de talents, de compétences, et de capacités, si vous ne disposez pas de cette première capacité de résilience, vous ne mettez pas en œuvre. L'entrepreneur n'a que des difficultés et que des problèmes à résoudre et il doit les surmonter et rebondir à chaque fois et seul en plus. Les problèmes ajoutés à la solitude si vous n'êtes pas résilient on ne le fait pas. La deuxième capacité essentielle c'est la capacité de passer du rêve à l'action. L'action permet de donner une réalité à ses rêves. Le nombre de personnes qui nous expliquent ce qu'ils voudraient être entrepreneur mais ce qui les différencie c'est leur incapacité à passer à l'action. Donc pour moi un entrepreneur c'est une orientation forte à passer à l'action et une grande résilience.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Je crois que c'est le fruit d'une réflexion qui doit être très personnel et très intime à chaque entrepreneur. Pour moi, c'est une mise en danger, une énorme curiosité et au moins avoir l'impression d'avoir son destin entre ses mains tout du moins une plus fortement que lorsque nous sommes salariés. Aucun des deux mondes c'est-à-dire salarié et entrepreneurial ne peut exister l'un sans l'autre : la notion de symbiose prend tout son sens.

Ce qui a guidé mon départ d'Axa c'est un désir de liberté. Quand je dois réunir mon équipe j'ai pas à réunir 12 COMEX, 3 CODIR et répondre à 13 mails. Ça va vite, ça ne va peut-être pas bien, ça ne va peut-être pas profondément et dans le détail, mais ça va, ça le fait. Quand on vient d'une organisation telle que celle d'où je viens, cela met un énorme coup de fouet.

Je dois toute carrière à Axa, c'est une boîte que j'adore dont je suis client et envers laquelle je suis infiniment reconnaissant car je n'aurais pas eu le parcours que j'ai eu si je n'étais pas passé chez eux. Maintenant il y avait de la frustration liée à la nécessité permanente de gérer de la contradiction. Dans son entreprise on gère tous les contours du sujet ce qui n'est jamais le cas même en tant que cadre dirigeant dans une société comme Axa. Le fait de ne pas avoir tout entre les mains, que le job soit fait de la gestion de la contradiction conduit à des frustrations qui peuvent donner envie de partir monter sa boîte. Tant qu'il y a plus de satisfactions que de frustrations, vous êtes un salarié heureux. Mais quand l'équilibre se rompt c'est là que vous partez.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Je suis déjà parti d'Axa avant de décider d'entrepreneur c'est-à-dire qu'il y a une période après mon départ d'Axa où je n'ai rien fait, rien entrepris, pendant 4 mois. Je me suis dit que je n'aurais jamais plus l'occasion de vivre cela deux fois. Donc pendant 4 mois je n'ai rien fait, j'ai vu des gens, je me suis occupé de moi, j'ai fait du sport, je me suis reposé, j'ai profité de Bordeaux qui est ma ville natale, etc... Puis j'ai réfléchi, sans stress et en prenant le temps de réaliser que je n'avais plus de comptes à rendre. Ça se vit bien si vous décidez de le vivre. J'ai fait des rencontres avec des entrepreneurs pendant cette période et qui m'ont montré comment ils bossaient. Il m'est venu l'idée d'exercer mon métier avant d'entreprendre. Or pour l'exercer je me suis rendu compte que je devais entreprendre. Donc je me suis mis à travailler au lancement de ma boîte. Entreprendre était un moyen.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

En aucun endroit, il n'a été un frein et à peu près à tous les endroits il a été moteur. Tout d'abord c'est un environnement très restreint car je suis divorcé, mes enfants vivent loin et je ne les ai que très peu. J'ai une amie qui est parisienne. J'ai la liberté la plus totale de m'organiser comme je l'entends ce qui est un atout quand vous lancez votre boîte. J'ai été dans une configuration quasi idéale pour lancer mon entreprise : la maturité, le temps, de l'argent pour prendre ce temps et une grande liberté personnelle pour mener cette action.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Ce besoin d'entreprendre est un outil pour exercer ce métier et en prendre le leadership en France. J'ai besoin de faire des choses que les gens n'ont jamais fait et j'ai besoin que cela se sache. J'ai besoin de devenir un acteur visible dans ce métier.

Je ne vois pas vraiment de lien avec mon enfance. Ce qui a été compliqué pour moi c'est de quitter un lien de subordination. J'ai encore des difficultés à me dire que la solitude m'amène à penser que c'était bien d'avoir un chef. J'ai encore un travail à faire sur l'émancipation.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Plutôt bien. J'ai pris ce temps de la discussion, de la réflexion, et j'ai eu un accompagnement au rendez-vous de la part de tout l'écosystème. Cela n'a pas été frein. Ça a été long, laborieux parfois mais cela n'a pas été un frein. Le fait que les mêmes personnes posent toujours les mêmes questions, c'est au final intéressant car cela permet de remettre son ouvrage sur l'établi. Ce qui fait qu'un entrepreneur va réussir plus qu'un autre c'est justement de ne pas voir seulement à court terme. On peut avoir que le temps investi dans une chose peut sembler du temps perdu mais en réalité ce n'est pas le cas. Cela a du sens. L'entrepreneur c'est un chercheur de sens : dans l'offre qu'on crée, nous sommes partis de rien. Si on n'a pas en fil d'Ariane le sens que l'on donne à son action, on définit mal son territoire et puis on va jamais bien porter son discours auprès des gens que nous avons à convaincre. Et puis c'est aussi important auprès de nos salariés. Quel sens je donne à notre action collective ? Et la question qui vient ensuite c'est quelles sont nos valeurs ? Ce n'est pas l'entrepreneur qui crée les valeurs, c'est lui en revanche qui crée les conditions de leur naissance. C'est essentiel dans toutes les dimensions de l'entreprise.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Je crois que j'ai une qualité c'est que je suis assez humble. Dans le sujet de je sais faire les choses ou je ne sais pas faire, il faut de l'humilité pour y voir clair et ne pas tomber dans le piège de penser savoir tout faire. C'est encore plus important d'avoir cette lucidité qu'en est seul pour réagir c'est-à-dire soit apprendre soit déléguer.

Je suis venu avec un portefeuille de compétences : savoirs faire et savoir être ce qui m'a servi beaucoup au niveau du marketing tant au niveau de la création de l'offre que de la création du territoire de marque. Cela est un vrai savoir-faire. Ce qui me sert beaucoup c'est mon savoir-faire managérial ce qui ne veut pas dire que je ne me fais pas aider notamment dans les recrutements par exemple. Dans mon expérience passée, je n'étais jamais seul à prendre une décision de recrutement. Pour le reste j'ai appris tout seul. Par exemple ma comptabilité je me l'a fait tous les dimanches. Et je le fais moi pour comprendre à l'euro près ce qui se passe. Je veux aussi le jour où nous aurons un comptable en interne, connaître son métier, ses obligations et ses contraintes. Je veux comprendre les métiers que nous allons créer dans la boîte. Ma boîte est à jour, je n'ai pas de retard, j'ai les bons partenaires... Tout est clair... On apprend sur le tas. J'arrive à identifier les moments où je dois aller chercher les compétences et je me débrouille pour le reste entre mes compétences et celles que je dois acquérir.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

Mes leviers de motivation interne : je veux faire une chose que personne n'a fait, je veux que l'on sache et je veux que nous soyons leader sur notre marché. Dans les moments de mous c'est à cela que je pense. C'est le cap.

Les leviers de motivation externe : ce n'est pas un statut social, c'est pas l'argent... c'est les engagements que j'ai vis-à-vis de mes associés, de mes clients, mes collaborateurs, ma banque... C'est des leviers de motivation externe. A l'origine la motivation était interne et petit à petit des éléments de motivations externes sont arrivés. L'arrivée de parties prenantes font évoluer les motivations : en premier lieu les collaborateurs, les clients et les associations. Si cela ne marche pas j'ai un vrai sujet moral.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

C'est la fille spirituelle d'un singe et d'un aigle. Le singe pour son agilité et à sa capacité à pivoter, à être agile. L'aigle sur sa capacité à chaque fois que c'est nécessaire à prendre de la hauteur. Je ne sais pas si je suis en train de parler de mon entreprise ou de celui qui la guide. La frontière est trop mince. C'est ce que j'aimerais qu'elle conserve comme caractéristique.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Soit je m'arrête à ce que j'ai déjà fait... Elle représente un espoir, une vision... Une de nos signatures c'est comment commercer autrement ? en ce sens je crois que cela définit bien l'entreprise. C'est cela que j'aime bien. Ce qui me fait le plus plaisir c'est lorsqu'un client se demande pourquoi il n'y a pas passé avant moi. C'est un moyen de faire des choses nouvelles. Pour moi elle est vraiment une disruption du commerce.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

On ne lâchera pas et on ne lâchera rien. Si elle devait se trouver en difficulté, je lui assurais qu'on ne lâchera jamais rien.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Il y a un truc que je ne voudrais pas qu'elle me dise c'est : « oui mais... » je ne supporte pas ça. Il y a des moments où il ne faut pas de freins. Il y a des moments où on doit réfléchir et discuter et le « oui mais » a sa place. Il y a aussi le moment de l'action où ce n'est plus le moment du « oui mais ». Elle pourrait me dire : « vas-y fonce ».

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

L'inoculation consiste à identifier tout ce qu'il faut absolument faire pour échouer. Ce qui ne serait pas la réussite c'est un peu tout ce que nous avons déjà un peu dit. Pour moi la réussite c'est faire réussir mon entreprise. Tout d'abord c'est rendre durablement mes collaborateurs autonomes. La réussite de la société c'est de créer de la distance entre mon entreprise et moi. Il faut créer de la distance car nous sommes en fusion. Il faut faire en sorte qu'elle soit l'agrégat des entités qui la compose. Quand on en sera là ce sera déjà un bout de réussite. Un bon investisseur doit regarder la capacité de l'entrepreneur à se distancier de son entreprise. On doit mettre en place une organisation et un management. Cela prend la forme du discours que l'on porte sur l'entreprise. Aujourd'hui quand on parle de l'entreprise on parle autant de moi que de l'entreprise. Il faut que cela cesse. Il y a un discours de la vision et cela c'est le seul discours que je devrai porter à l'avenir. Quand la société en sera là, nous serons proche de la réussite pour l'entreprise.

Maintenant la réussite pour moi, elle passe par cela. Elle passe aussi par trouver le juste équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle, qui n'est pas au rendez-vous aujourd'hui. C'est important que cela me semble nécessaire pour durer et car cela va conduire mon style managérial. Cela ne passe par l'argent mais ce n'est pas un statut social.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

Des objectifs organisationnels : gérer son temps, la gestion financière, informatique. Entre ce que nous sommes aujourd'hui et ce que nous avons prévu d'être : il y a un monde. Mes objectifs c'était de transformer un rêve en réalité. C'est de passer à l'action. C'est d'être porté une vision. Le jour où nous avons immatriculé la société c'était un premier objectif passé. Pour moi à titre personnel j'avais l'objectif de convaincre.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

C'est de créer cette distance, tenir le bon développement avec des objectifs courts et moyens termes. A titre personnel c'est de trouver un équilibre.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

D'une part, il nourrit ma motivation tous les jours car je ne veux pas décevoir personne. C'est ce projet entrepreneurial qui me permet d'atteindre mes objectifs personnels. Maintenant l'enjeu c'est de rééquilibrer vie personnelle et professionnelle. C'est un véhicule cette entreprise.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

Tant bien que mal. Je n'y arrive pas toujours. J'ai des gens compréhensifs autour de moi. Je me fixe un jalon dans mon champ de contraintes. Quand je me dis que je vais voir ma famille et mes amis à telle date, je le mets dans mon agenda et je mets du barbelé autour. Beaucoup gens ne savent pas faire cela. Il faut savoir faire.

VERBATIM 31

Homme – Conseils aux entreprises – durée 47 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

À 13 ans et demi j'ai effectué un petit job en tant que salarié et je n'étais payé qu'aux pourboires. A la fin de la journée, je me suis rendu compte qu'il me restait deux francs. Je me suis dit que travailler une journée pour gagner 2 francs, ça ne valait pas le coup. J'ai pris conscience à ce moment-là qu'il fallait que je crée mon activité. À 14 ans, j'ai monté mon premier business, qui m'a permis au deux mois de demander à ma mère d'arrêter de me donner de l'argent de poche. Cette petite activité, me générait 600 francs par mois de revenus. Je réinvestissais un tiers en matériel, un tiers que je vais te de côté, et un tiers que je prenais immédiatement.

A travers cette prise de conscience, j'ai eu envie de faire mes armes ensuite, dans le domaine de la communication et du marketing sur des grands groupes. Je suis alors rentré chez Publicis pour toucher le monde de la publicité, en tant que stagiaire. Je fais mon service militaire dans une radio dans lequel le ministère défense investissait 51 % du budget de fonctionnement. Je m'occupe de toute la stratégie de communication à l'âge de 20 ans. Après mon service militaire, j'ai intégré l'équipe de Canal+, à la belle époque où Canal démarrait. Donc en quelques années j'avais couvert tous les métiers comme la promotion, la publicité et les médias. Je suis parti faire une mission en Chine pour Canal et en rentrant France je suis rentré au journal Le Monde j'ai pris la codirection du titre sur toute la partie régie et communication. J'avais 23 ans et j'étais le bras droit du directeur général. Au bout d'une année, j'ai quitté le Monde pour ouvrir ma première structure qui avait pour promesse de réunir la promotion et la publicité sur une même offre. J'ai démarré sans client, et 17 ans après cela nous a amené à être classé 22ème agence sur 500 dans un classement national et la 1ère indépendante. Ça a donc plutôt bien marché. On faisait 10 millions de francs de chiffre d'affaires et on se battait comme des lions. J'ai ensuite créé un studio de création et une maison d'édition. Au bout de 17 ans, nous étions un peu usés dans la relation avec mon associé. Nous nous sommes donc séparés très amicalement et je suis parti au Canada pour produire un artiste à Montréal. Nous avons communiqué sur la place des femmes dans la société canadienne. Cette opération a eu tellement de succès, que nous avons réitéré la même opération mais à Toronto l'année suivante. J'ai compris à ce moment-là, que dans le business on ne contrôle rien. Il faut se laisser porter par les vents un peu comme un planeur. Après cette expérience je suis parti en Espagne m'occuper de mon père malade, puis je suis arrivé sur Bordeaux où j'ai monté deux sociétés. La première de ces sociétés était une agence de communication qui a bien fonctionné mais j'ai cédé mes parts à mon associée car l'on ne s'entendait pas. Je me suis alors associé avec un ingénieur sur une deuxième structure dans l'activité était le conseil en stratégie. Et nous venons tout juste de nous séparer. Je n'ai plus envie d'entreprendre le conseil j'ai envie de développer une entreprise qui fabrique qui vend ses produits ce qui était mon énergie entrepreneuriale première. Ce qui m'intéresse le plus c'est de prendre la direction d'une entreprise qui part de zéro et de l'amener à + 10 000 par exemple.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

Ce n'est plus vraiment d'actualité.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

C'est d'une personne qui se crée les moyens de sa liberté. L'entrepreneur un immense désir de liberté. L'autonomisation est un élément premier de liberté, l'entrepreneur ne peut pas se sentir libre en travaillant pour quelqu'un d'autre en tant que salarié et c'est même parfois difficile d'avoir un associé qui aurait une vision anxiogène du statut d'entrepreneur. L'énergie entrepreneuriale ne s'apprend pas dans les livres, ne se transmet pas de manière didactique ou du moins, il peut se transmettre à une toute petite minorité d'individus qui ont déjà en eux cette énergie. Je pense l'entrepreneuriat ça coule dans les veines, c'est même cardiaque. Tous les grands entrepreneurs ont des problèmes cardiaques, ce n'est sans doute pas un hasard. L'entrepreneuriat c'est la voix cardiaque, ça ne relève pas de viscères mais du cœur.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Ben pourquoi avoir le cœur qui bat ? La démarche entrepreneuriale est, pour certains, vitale et nécessaire. Entreprendre ce n'est pas une quête de résultat en tant que tel. C'est la prise de conscience que tu as besoin de faire ce que tu veux et de la manière dont tu vois les choses. L'entrepreneuriat c'est une énergie d'insoumis, je crois.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

De gagner deux francs en ayant travaillé 12 heures m'a permis de comprendre instantanément comment fonctionne la société. Cette prise de conscience instantanée a été permise car j'étais vierge de toute expérience professionnelle et quand tu as le sentiment de t'être bien fait avoir une fois (le terme générique fût plus vulgaire), tu te dis qu'il n'y aura pas une deuxième fois. Cette malchance de départ m'a permis de pouvoir décider d'un modèle économique inventif à l'époque et qui était extrêmement lucratif à l'époque. La décision s'est fait dans le constat de l'alternatif proposée. Cela m'a permis de comprendre que l'investissement dans le temps, devait permettre une rentabilité maximale en termes de gains, d'épanouissement et de liberté.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Personne n'a favorisé ma décision d'entreprendre à part ma grand-mère. Quand on est entrepreneur, on est condamné à être seule. Un entrepreneur qui irait chercher de la gloire dans ses activités se trompe. Pour être entrepreneur il vaut mieux dompter sa solitude que la subir.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

C'est le fait que j'ai compris très tôt que le système dans lequel on vit est gouverné par l'argent et que le seul moyen de grandir et d'évoluer dans ce système, c'est d'être entrepreneur. Je serais né dans une société où tout est fondé sur un partage communautaire, je pense que je n'aurais pas été entrepreneur. Je serais né dans un système où les relations humaines auraient été construites sur le troc, je ne saurais sans doute pas devenu entrepreneur. Ce n'est pas le constat d'une société capitaliste dans laquelle nous sommes tous immergés très tôt, que j'y pris conscience des choses. Je suis issu d'une famille de parents divorcés, et probablement de manière très résiliente, j'ai décidé de m'assumer très tôt. C'était une manière d'acter le deuil de l'absence de mon père parce que je n'avais pas le choix. De plus 10 francs d'argent de poche par mois, ne me convenait pas. Je suis passé de 10 francs à 600 francs, alors ça me convenait mieux.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

L'environnement professionnel n'a jamais favorisé l'entrepreneuriat. Cela a suscité de la méfiance ou de la jalousie. Et après quand il y a du résultat, certains nous ont voué, une certaine forme d'admiration dont je n'avais rien à faire. Cela n'a été d'aucune utilité.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Le diplôme plus utile que j'ai obtenu est d'avoir sauté d'un avion à 4000m d'altitude, ce que j'ai fait à 18 ans. Ce saut dans le vide, à cette époque a été un élément qui a renforcé mon autonomisation et cela a acté le fait qu'à un moment entreprendre c'est d'accepter de sauter dans le vide. Pour moi, ça vaut tous les diplômes d'Harvard, d'avoir sauté dans le vide.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

C'est l'indépendance et la liberté.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

Toutes mes entreprises ont été basées en interne sur le partage des responsabilités et en externe sur le fait que rien n'est impossible pour un client.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Pour moi, les entreprises restent des outils et je ne les vois pas comme des êtres vivants. Je ne les vois comme de manière incarnée. Pour moi, c'est des légos que tu empiles. C'est un planeur qui doit jouer avec les courants ascendants et descendants. C'est pareil avec l'entrepreneur qui doit jouer et s'adapter à son environnement pour lui permettre d'être le plus possible en l'air.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Cette question est dissonante dans mon cas, car je vois les entreprises comme des outils et n'ont pas comme des personnes. Le chef d'entreprise qui fait corps avec son entreprise veut tout faire soit même et n'arrive pas à vivre l'entrepreneuriat de manière sereine. Ma vie ne se confond pas avec l'entreprise.

Si je devais imaginer que mon entreprise est une personne, cela serait un sage de l'antiquité grec. Une entreprise doit défendre des valeurs, des principes éthiques.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Dans l'entrepreneuriat, il y a tout de même cette notion de filiation. C'est la mise au monde d'une personne morale. Cette personne morale à la différence d'un être humain, d'ailleurs comme avec un enfant, il ne faut pas qu'elle se confonde avec soit même. Je ne souhaite pas me confondre avec ma société. Aujourd'hui, j'ai une holding qui porte mes initiales, cela ne met plait pas et je veux la débaptiser.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

C'est de réussir à conjuguer la frustration de ses ambitions inatteignables avec la paix bancaires (Rire).

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

C'est de gagner de l'argent et de pouvoir installer un modèle relationnel dé corrélé de relations de pouvoirs.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

Non répondu

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Non répondu

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

Je pense que c'est très compliqué et je pense que la solitude de chef d'entreprise est impartageable avec son entourage. Je n'ai jamais évoqué mes affaires dans ma vie familiale. Je cloisonne et je renforce l'esseulement. C'est impartageable. C'est de l'ordre de l'intime, c'est un peu comme la foi.

VERBATIM 32

Homme – Prestations de Services Viticoles – durée 42 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

Je suis issu d'une famille d'agriculteurs et de viticulteurs. Dès l'âge de 14-15 ans, je savais que je voulais travailler dans les vignes. J'ai alors suivi, dès que j'ai pu un BTS viticulture-œnologie et je suis allé travailler dans l'entreprise familiale. 30 ans après, au moment du décès de mon père, mon frère et moi n'avions pas la même vision de l'entreprise. J'ai donc repris une partie de l'activité et lui l'autre partie et nous nous sommes séparés. Donc cette entreprise, à l'origine, représentait une activité de l'entreprise familiale. Mon père était plus accès vers la viticulture et technique de vendanges et nous offrons des prestations pour la viticulture. Mon père est décédé en 2013, et nous nous sommes séparés avec mon frère en 2014.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

Nous sommes partis de peu de clients et aujourd'hui nous développons un chiffre d'affaires de 1,5 millions d'euros. C'est à partir de l'entreprise familiale que j'ai pu développer un portefeuille qui m'a permis de pouvoir être autonome. C'est aussi grâce à ma connaissance du milieu viticole que j'ai pu développer de nouvelles activités que je ne faisais pas avec ma famille : par exemple nous avons commencé à développer des prestations de taille de vigne, de palissage, de vente de piquets, d'engrais, l'entretien de matériel... et je voudrais développer de nouvelles activités qui tiennent à cœur à mon fils. Nous avons complètement diversifié notre offre avec de la main d'œuvre étrangère à 99%. Plus beaucoup d'ouvriers français veulent faire ce métier, cela a été tellement dévalorisé... Le système est très mal fait...

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

C'est une personne qui a la passion de son métier, qui prend des risques et qui aime construire pour l'avenir. La nature ayant horreur du vide, il faut essayer de prendre les places et des marchés.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

C'est dans ma nature... J'étais salarié 5 ans dans ma vie dans un très grand château, je gagnais très bien ma vie. Ils auraient pu me donner le plus gros salaire du monde, je n'en avais rien à faire. Je ne supporte pas trop de travailler pour quelqu'un d'autre. J'aime m'assumer, décider et en assumer les conséquences. Je ne veux devoir rendre des comptes qu'à mon entreprise mais pas à un autre patron, cela ne m'intéresse pas.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Déjà à 20 ans, j'avais plein d'idées...qui n'étaient pas acceptées par mon père et ma famille. Il y a bien des choses que je n'ai pas pu réaliser dans ma vie, ce que je fais maintenant. Pendant 30 ans, ça a été très compliqué d'évoluer dans ce contexte familial car je n'ai pas du tous les mêmes idées de tout le monde. Parfois je me dis qu'à 20 ans, j'aurais dû directement commencé seul, j'aurais été plus loin. Je pense qu'aujourd'hui, j'aurais une situation très différente si j'avais entrepris seul.

En fait, devenir entrepreneur c'est quelque chose que l'on a dans le sang ou pas. Mon père était un peu pareil, c'était un bulldozer. Comme me dit un ami : « tous les matins tu te lèves et tu as une idée ». Je voudrais créer tout le temps. Ça ne m'intéresse pas de payer pour les autres. En quelques années j'ai acheté mon bâtiment, des maisons...

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Mon entourage ne m'a pas influencé. C'est moi qui est décidé de me lancer seul. Ça ne date pas d'aujourd'hui. J'avais repéré depuis longtemps ce qu'il fallait proposer de nouveau dans mon secteur d'activité. Il a fallu le décès de mon père pour pouvoir lancer ces activités de mon côté. Je ne suis pas fâché avec ma famille mais j'avais juste besoin de pouvoir exprimer concrètement les idées que j'avais en tête depuis longtemps. Je ne me suis jamais senti patron dans l'entreprise familiale. Je n'ai pas la grosse tête d'être à mon compte, juste reconnaissant de faire ce que je voulais faire depuis longtemps. J'ai connu des périodes difficiles dans ma vie et je ne m'en suis sorti que par l'entrepreneuriat et le travail. Je n'ai pas eu la chance d'avoir des dons familiaux ou autres. Je me suis tout gagné seul. Dans l'entreprise familial je n'étais pas seul à prendre les décisions, j'étais souvent seul contre tous. Je n'étais pas d'accord et cela ne m'allait pas. Il y avait beaucoup de choses qui me semblait incohérentes. Travailler avec son père, même quand vous avez 40 ans c'est compliqué, surtout quand il se croit indestructible, invulnérable... C'était le patron jusqu'à son dernier souffle.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Je ne sais pas... je suis comme ça, c'est tout...

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

C'était très facile. Ça fait 35 ans que je me déplace dans toute la France donc j'avais tous les réseaux et les clients potentiels. Je suis aussi assez technique dans mon métier donc cela a été très facile de voir ce qu'il fallait faire. La technicité je la connaît... mais le plus dure c'est de manager le personnel.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Rien du tout. Pour entreprendre je n'ai rien appris. Ce que j'ai appris c'est de travailler manuellement pour exercer mon métier. Mais je n'ai rien appris à l'école. Ce que j'ai appris vient de l'expérience du travail en ayant exercé mon métier pendant des années et des années. Dans l'entreprise familiale j'ai aussi appris beaucoup.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

L'argent. Je suis arrivé à un âge où cela est fini. J'entends beaucoup de chef d'entreprises qui ne se sortent pas de salaires mais moi c'est hors de question. Si je ne me sors de salaire je m'en vais et je ferme la boutique. Et si l'entreprise n'est pas capable de sortir mon salaire et celui de mon fils, cela ne vaut pas le coup. Il faut toujours faire en sorte dans l'entreprise que tout le monde soit payé convenablement. Si on ne peut pas se rémunérer, cela ne sert à rien. Après c'est une histoire de fierté et d'amour propre.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

C'est une entreprise qui contrôle bien ses activités, ses comptes. Elle est saine avec pas trop d'investissements. Je reste prudent. Je pense que c'est entreprise conviviale et familiale. Nous sommes 40 et nous pourrions monter à 100. Mais cela ne m'intéresse pas du tout car plus de personnel c'est aussi plus de soucis à régler. C'est une entreprise qui vit dans une certaine sérénité.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

C'est une fierté. Après un combat de nombreuses années, d'avoir combattu pour démontrer des choses à mon père. En toute humilité, je me sentais capable de gérer une entreprise. Mais pour mener correctement une entreprise il faut aussi un bon service comptable.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Je lui dirai que ce n'est que le début d'une aventure.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Attention, modères tes ambitions et calmes toi.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

Tout d'abord être bien avec soi-même, rendre les gens heureux dans son entreprise, être honnête et croire à ce qu'on fait.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

Je ne sais pas. Quand j'ai démarré cette activité je ne pensais pas que cela allait se développer comme cela. Déjà j'avais 50 ans. Je ne pensais pas cela prendrait cette ampleur. Avec la progression nous avons dû embaucher rapidement notamment une comptable de confiance.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

Je suis inquiet en l'avenir à cause de la main d'œuvre. Mon fils veut développer aussi d'autres choses et j'ai envie de le laisser faire aussi. Je veux voir comment cela on peut réaliser ses projets. On se pose la question de changer d'activités. A mon époque, le travail était reconnu mais c'est moins le cas aujourd'hui. Je ne veux pas mettre tous les œufs dans le même panier.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

J'anticipe le problème de la gelée de l'an prochain qui sera plus grave qu'on le dit. Je suis plein de travail. Nous avons 6 mois de travail planifié. Je pense à une nouvelle activité que l'on va lancer et que j'avais mis dans les statuts il y a 1 an. Donc j'ai toujours deux projets d'avances, j'ai toujours des idées. Je cherche toujours des idées différentes. Il faut se démarquer en permanence.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

J'ai une femme en or, c'est tout ce que je peux vous dire. Je pars quand je veux et je rentre quand je veux. J'ai parfois entrepris dans une pagaille privée importante. Mais ce n'est pas confortable. Il ne faut pas non plus se démolir pour une vie privée. J'ai divorcé il y a 17 ans mais j'ai toujours essayé de protéger mes enfants. J'en ai bavé mais je me suis accroché par le travail. Et le travail m'a permis de m'en sortir et aujourd'hui je suis heureux de mes rapports avec mes enfants... On s'adore.

VERBATIM 33

Homme – Rénovation de l'habitat - Durée 45mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

J'ai un parcours un peu épique. A la base j'ai un BEP CAP d'électricité. Une fois le BEP en poche je voulais continuer sur la filière d'électricité soit en maintenance soit en traditionnel, maison ou bâtiment. Ni l'un ni l'autre n'a marché. Lorsque j'ai fait les écoles, elles m'ont refusé, j'étais tellement bon à l'école...

C'est mon père qui m'a dirigé dans la voie de frigoriste climatisation, je ne connaissais pas du tout c'est lui qui m'a orienté vers cela et en parallèle ce qui était marrant c'est que je travaillais en saison dans une boulangerie qui touchait le froid, et je touchais le métier que je fais aujourd'hui sans le savoir.

Quand je faisais des saisons dans une boulangerie, j'ai fait ça pendant 4 ans de 16 ans à 19 ans et à 19 ans j'ai fait mon bac pro dans le froid et la clim.

De cet été-là j'ai cherché une entreprise en alternance, car je voulais le faire en alternance, je ne voulais pas le faire à l'école, j'ai été pris par le patron que j'ai croisé dans l'été qui était venu me dépanner. En lui demandant, il m'a pris. J'ai commencé mon bac pro chez lui, j'ai fait 3 ans en bac pro car j'ai redoublé une année. Je n'ai pas eu le diplôme en 2 ans, mais je voulais avoir mon diplôme car j'avais déjà en tête de m'installer à l'époque. Enfin, si un jour je voulais m'installer, il me fallait le diplôme, donc j'ai persisté par rapport à ça.

J'ai eu mon diplôme au bout de la 3ème année, je suis resté 1 an et demi salarié chez mon ancien patron, ça nous emmène en 2004

Été 2004 je me suis fait opérer des poignets car j'ai une blessure, et fin d'année 2004 j'ai pris la décision de m'installer. J'ai fait les démarches de papiers pour m'installer, me mettre à mon compte et j'ai ouvert la société le 1er avril 2005. Et depuis je suis 2005 je suis à mon compte.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

Je ne savais pas où m'installer à l'époque, donc j'ai pris une carte géographique de la Gironde. Je ne voulais pas me mettre à Bordeaux donc j'ai regardé le Médoc, et le Libournais, parce que je voulais toucher le château. Donc j'ai pris les pages jaunes tout bêtement et j'ai répertorié les entreprises de clim, de froid, et j'ai été là où il y en avait le moins. Tout simplement. Il fallait faire une étude de marché en plus pour la chambre des métiers.

Donc j'ai démarré en 2005 et j'ai mon frère qui m'a aidé, qui a une boîte d'électricité alarme qui m'a aidé un petit peu au début, il m'a donné des chantiers, des contacts.

Après comme tout le monde, j'ai balancé de la pub un peu partout dans les boîtes aux lettres, j'ai été démarcher, déposer des cartes de visites et prospectus chez les commerçants, j'ai essayé de jouer sur les relations des personnes que je connaissais un peu dans le Libournais. Je suis parti de Bordeaux où je connaissais tout le monde, je me suis installé à Libourne où je ne connaissais personne. C'était un sacré challenge.

Petit à petit les pubs ont marché, le bouche à oreille a marché, je faisais beaucoup de pub dans les pages jaunes qui m'ont énormément aidé. Aujourd'hui je ne penserais plus la même chose, mais il y avait moins d'internet qu'aujourd'hui en 2005 même si c'était assez présent mais c'était pas le réflexe.

Le début de la société est là et pendant 3 ans j'ai vivoté. Enfin, je travaillais, j'étais toujours en progression constante mais il fallait sortir les rames et la voile, ça a été dur.

Ça a été un travail de longue haleine. Je me posais la question de travailler dans un château, mais on n'y rentre pas comme ça. Il faut se faire connaître. J'ai des sociétés pour qui je

travaillais en sous traitance qui m'ont testé, surtout une pendant 1 an et demi 2 ans et quand ils ont vu que j'étais viable que je tenais le coup, que je passais bien auprès de leurs clients, qu'ils avaient des retours positifs, ils travaillaient avec d'autres prestataires avec qui ils avaient du mal en fait, ils n'étaient plus très contents, ils ont viré tout le monde et j'étais exclusif. C'est ce qui m'a aidé à rentrer dans les châteaux. Le bouche à oreille a décollé énorme.

Il n'y a pas que ça, il y a des clients qui m'ont fait confiance. J'ai surtout percé par rapport au service que j'apportais ; c'est surtout ça voilà , je cherchais d'autres trucs, ça c'était un moyen, c'était le plus gros pour les châteaux, le prestataire, et tout le service que j'apportais de dépannage, j'allais dépanner des gens que je connaissais pas et de fil en aiguilles qui m'ont gardé derrière, qui ont fait des travaux, qui m'ont fait connaître des architectes, des maîtres d'ouvrage, d'autres corps d'état, de métiers que je ne connaissais pas, des électriciens locaux, des plaquistes, tout le bâtiment, avec qui j'ai sympathisé , bien accroché et c'est ce petit noyau qui a fait doucement développer le bouche à oreille, qui m'a beaucoup aidé, et en 2012-2013 j'ai fait un salon de l'habitat à Libourne qui m'a fait rencontrer 2-3 personnes locaux , et à l'époque il se montait une association d'entrepreneurs on va dire, un peu le style BNI, c'était pas le BNI car il existait déjà à Libourne, mais c'est des personnes qui n'étaient pas contentes de BNI qui ont monté leur réseau en fait, et j'ai intégré ce réseau-là qui m'a aidé un petit peu aussi, pas énormément mais un petit peu ; et ce qui m'a le plus aidé c'est d'avoir acheté le terrain là où je suis avec le bâtiment. Ça je l'ai fait en 2009. La maison, St Emilion j'ai acheté ça en 2009 et en 2012-2013 j'ai lancé le projet de construire le bâtiment en en 2013 j'ai emménagé dans le bâtiment que j'ai construit pour l'entreprise.

Qui a réconforté la clientèle, j'en avait déjà, ça fait déjà 13 ans que j'étais à mon compte.

Et depuis, là c'est exponentiel. J'ai rencontré d'autres personnes, j'ai démarré tout seul et aujourd'hui j'ai 3 techniciens, 1 secrétaire, et moi.

Belle évolution, à quel prix, c'est un challenge.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

C'est relever les défis de chaque jour. Soit on se met des défis nous-même, soit on en a.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

On s'ennuierait autrement ! (rire)

Pour pas tomber dans une routine même si relever des défis en permanence ça peut tomber dans une routine aussi on va dire. C'est un peu le gout du challenge, c'est le dépassement de soi.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Je baigne dedans, mes oncles et tantes, ma famille, ma mère.

J'ai évolué dans un milieu soit des cadres hauts placés, soit des indépendants. Tous mes oncles et tantes, mon frère... ma mère était indépendante, enfin à son compte, commerçante.

C'était logique et naturel pour moi.

Je n'ai pas le tempérament pour bosser pour un patron.

J'engueulais mon ancien patron quand j'étais sous ses ordres ; quand je n'étais pas d'accord avec lui je l'engueulais

Je ne me suis pas sentis à l'étroit dans le rôle de salarié, je l'ai d'ailleurs remercié pour ça, car il faut apprendre aussi avant, il faut quand même avoir des cartes

Je me suis servi de mon ancien patron avec qui j'ai toujours des contacts, on s'appelle de

temps en temps et on a toujours plaisir à se voir, c'est ce qui était très important pour moi avant de partir de chez lui, je me suis servi de son expérience qui m'a formé, pour me prendre des cartes et pour me lancer.

Il m'a aidé un peu aussi au début, des fois je travaillais en sous traitance pour lui.

C'est une valeur que ma mère et mon père nous ont appris c'est être reconnaissant aux personnes qui vous ont aidé.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

On se pousse tous les uns les autres, quand on voit que quelqu'un est mûr et qu'il ne se rend pas forcément compte, on le titille à se mettre à son compte. J'ai un oncle qui m'a titillé, mon frère qui m'a titillé, après je me suis dit pourquoi pas se lancer et je me suis renseigné. Ouais le milieu familial y fait aussi.

Ça a encouragé mais des fois vous êtes dans le bain, vous êtes tout seul. Ce n'est pas parce que vous êtes entouré de famille de patrons, et c'est justement un peu un défaut aussi parce qu'étant donné qu'ils étaient près aussi on a pas le réflexe de leur demander même s'ils sont ravis de répondre aux questions et tout ça mais des fois on a l'impression d'être seul. L'entrepreneur des fois est isolé bêtement, on s'isole bêtement, et ça c'est avec l'expérience que je l'ai appris, et il ne faut surtout pas s'isoler. Si on a une question et même si on pense qu'elle est bête, il faut la poser. Parce qu'en fait au fond de la personne, la question n'est pas du tout bête. Il y a quelque chose qu'elle n'a peut-être pas compris et qu'il faut éclaircir

C'est un peu facile d'avoir de la famille dedans mais aussi difficile parce qu'on n'ose peut-être pas poser des questions par rapport au regard derrière par peur d'être jugé, et de décevoir. Ça dépend qui on a en face de soi mais je pense qu'il y a un peu de ça aussi mais tout le monde passe par là.

C'est humain, on se pose des questions, on se dit mais qu'est-ce qu'il va penser de ma question, et on sourit parce que ... enfin moi je souris parce que moi j'ai des copains ou des personnes, ma femme elle a des copains ils sont installés, qui me connaissent et ils sont venus et ça m'a fait énormément plaisir et j'ai pris le temps de leur expliquer, ils me disent quand t'as 5 mn et tout ça, ok on est débordé mais quelqu'un qui veut s'installer il faut répondre à ses questions.

Moi on m'a poussé et on m'a aidé et tout ça et quand on me demande qu'on vient me chercher, je rends la balle on va dire

On a chacun un métier différent mais l'entreprenariat à la base est commun

Quand on part de zéro, mais dans une nouvelle vie, je voulais un challenge un peu particulier, un métier que je connais qui est mon domaine mais que je connaissais pas trop non plus car je me suis un peu formé sur le tas sur le froid vinicole on va dire, tout ce qui est thermorégulation je me suis formé sur le tas, car je voulais toucher une entreprise avant, être salarié, dans une entreprise qui était spécialisée là-dedans, mais j'ai pas réussi à rentrer, et je me suis formé sur le tas, mais c'est un sacré challenge et vous avez quand même des doutes quoi.

Vous ne savez pas si ça va prendre, il y a beaucoup d'interrogations.

Là, aujourd'hui, maintenant, entre guillemets, je rigole, mais mon but aujourd'hui maintenant c'est de pérenniser ce qui est monté, de satisfaire et d'amener un service un peu plus carré à mes clients, et on ne s'arrête jamais ? il faut pas dormir sur ses lauriers. C'est pour ça que je dis que c'est en permanence des défis.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Mon père a toujours été bricoleur, il nous a toujours appris la bricole et tout ça, depuis tout petit, être en recherche, on bricolait, si vous n'avez pas la pièce on bricolait quelque chose pour que ça arrive

La question est bonne ...

Ça m'a donné le gout d'être manuel

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

J'ai toujours baigné dedans donc ...

Même si j'étais indépendant dans la société ou j'étais, je suis parti parce que j'avais envie d'être tout seul, et pas forcément de compte à rendre.

Niveau horaires, je faisais autant d'heures chez mon ancien patron qu'aujourd'hui, ce n'est pas la question, je faisais beaucoup d'heures à l'époque.

Après je suis parti aussi pour avoir un meilleur salaire, ça c'est évident et en fait, je suis parti, je me suis mis à mon compte pour avoir la liberté de choisir.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Le métier, le métier de frigoriste.

Après j'ai tout appris sur le tas.

Je suis parti connaissant le métier, après le reste j'ai appris sur le tas au quotidien.

Commercial j'ai appris sur le tas, gestionnaire d'entreprise j'ai appris sur le tas, manager, sur le tas...

Après pour me perfectionner, j'ai fait quelques formations, j'ai été voir un pote qui est très très bon commercial à paris, je suis parti une semaine avec lui, pour qui me montre les techniques, qu'il m'explique, un peu dans le bain ... des choses comme ça... j'ai été voir des personnes, je me suis un peu inspiré de personnes qui étaient fortes dans leur domaine, je me suis formé sur le tas

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

Alors là, il ne faut pas compter les heures.

Entreprendre, c'est être passionné de ce que l'on fait.

C'est la première motivation.

Si on n'est pas passionné de ce que l'on fait c'est compliqué.

Tout entrepreneur a une lassitude au bout d'un moment, des questions, des doutes, et si vous n'êtes pas motivé de ce que vous faites, vous lâchez l'affaire.

C'est ce qui fait que beaucoup de gens lâchent au bout d'un moment

J'adore mon métier.

Motivations, c'est être passionné et être libre.

Moi aujourd'hui les chantiers je les choisis, ce que je ne faisais pas avant

C'était le but aussi.

Un truc que je n'avais pas envie de faire, aujourd'hui je le fais pas.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

Petite entreprise, ça fait 12 ans que je suis à mon compte, donc petite entreprise d'une douzaine d'années, familiale, j'essaie quand même d'avoir le côté familial, et avoir une bonne entente entre tout le monde. C'est un point assez important ça. J'y arrive ; difficilement, mais j'y arrive.

Quand vous avez des personnes en face de vous qui ont le même état d'esprit qui font la même chose, enfin qui ont la même logique que vous, vous vous régalez. On ne déconne pas toute le temps mais 95% du temps on se met en boîte, moi je me fais mettre en boîte par mes salariés, c'est rigolo. C'est important.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Un peu la persévérance, la satisfaction de persévérer en permanence, par rapport à la réussite que l'on a , des choix des décisions

Moi pour avancer, il me faut un challenge, si je n'ai pas de challenge j'avance pas.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

De l'amener jusqu'au bout, au bout de ma retraite, l'amener le plus loin possible

Je ne vais même pas dire la retraite parce que c'est vrai que j'ai monté quelque chose et pourquoi pas la transmettre, pas forcément à mes enfants, puisque ce sont 2 filles, quoi que pourquoi pas elles peuvent reprendre après aussi.

Pourquoi pas la transmettre à un membre de ma famille soit à un salarié que j'ai formé, la faire perdurer ?

Je pourrais aussi lui dire malgré tous les challenges que j'ai eu merci d'en arriver là

C'est grâce à elle aussi où j'en suis là

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Alors de mes salariés, je sais qu'ils sont contents, que je fais des efforts, dans le sens où je les motive dans la société. Après si c'est par rapport à la société je pense qu'elle me remercierait de tenir bon, de tenir le cap. Parce que le cap d'une société le dirigeant s'en charge, mais il y a quand même les salariés aussi, c'est un ensemble.

Une société c'est un bateau et on est tous ensemble. Ce n'est pas parce que c'est moi qui l'ai montée, qu'aujourd'hui c'est moi qui la fait vivre. Si y'a pas la tête et les jambes, ça marche plus.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

D'arriver à répondre à ses challenges, d'en vivre, de passer des bons moments, contacts humains avec les personnes avec qui on travaille tous les jours que ce soit salariés ou autres corps d'état (coordinateur travaux, architecte...), rencontrer d'autres personnes, d'autres visions. C'est quelque chose qu'on apprend tard, mais on ne peut pas faire quelque chose tout seul, c'est impossible

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

Là où j'en suis aujourd'hui.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

C'est de l'amener plus loin, de pérenniser

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Le dépassement de soi : « Entreprise est un véhicule pour se dépasser ».

Je me suis remis au sport pour déstresser (rires).

Satisfaction personnelle un peu, ce n'est pas égoïste en disant cela mais l'entrepreneuriat c'est aussi une satisfaction personnelle d'arriver aux objectifs que l'on s'est fixés.

Moi je suis toujours en quête de perfectionnement, de pérenniser, de toujours amener une solution intéressante

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

C'est très dur...

Quand vous n'avez pas d'enfants ça va, et quand vous avez des enfants ça rappelle à l'ordre.

Les petits bouts, ça rappelle à l'ordre. J'essaie d'avoir au moins les week end, ce n'est pas forcément évident, car quand on est à son compte c'est je ne vais pas dire H24 mais pas mal, faut savoir prendre des moments pour sa vie personnelle.

Comme on a une activité un peu saisonnière, c'est vrai que j'ai un peu plus le temps l'hiver que l'été. J'ai quand même modifié ma façon de travailler parce que c'est vrai que le matin avant je partais très tôt je voyais pas ma fille ainée, je partais très tôt le matin et je rentrais tard le soir, je la voyais pas forcément, ça pouvait m'arriver 2_3 jours de ne pas la voir, par contre quand vous la voyez se réveiller à 3 ou 4 heures du matin pour vous voir, ça vous les met comme ça, donc c'est ce qui m'a fait un peu changer.

Ma femme s'y est faite, et c'est important aussi d'avoir une femme qui vous soutient.

Le cadre environnement est important, d'avoir des personnes qui vous soutiennent.

C'est important, surtout à l'heure actuelle...

Maintenant, avant de partir au travail j'essaie de voir mes enfants, et avant qu'elles aillent se coucher aussi.

VERBATIM 34

Homme – Imprimerie Numérique – 51 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

Je suis issu d'une famille d'entrepreneur puisque mon père avait une entreprise de négoce de tuyaux. J'ai suivi mes études dans une école de commerce. J'ai travaillé avec mon père pendant très peu de temps, seulement pendant deux ans. Nous avons connu une double problématique : un problème d'entente personnelle avec mon père dans le cadre du travail et l'entreprise était en difficulté lorsque je la rejoins. Je suis junior et je me retrouve avec des problèmes de senior. De contrôle de gestion pour augmenter la rentabilité de l'entreprise, je transforme en négociateur bancaire pour sauver les cautions de mon père. Je quitte l'entreprise, mon père continue et l'entreprise fera plus tard un dépôt de bilan. C'est moi qui fait le dépôt pour mon père. A 22-23 ans, c'est un peu dur.

Donc je me remets en recherche d'emploi. J'intègre la distribution, puis je passe une vie dans les grands groupes de 1985 aux années 2006. Donc 21 ans, j'ai été salarié des grands groupes avec un passage dans des fonctions ventes-commerces, puis commerce-marketing et après évolution vers une direction générale où je dirigeais 1200 personnes. Je quitte ce groupe, car dans ce genre de poste, son emploi ne tient pas uniquement aux résultats mais aussi à son attente avec le Président du Conseil d'Administration. Au bout de 4 changements de PCA, je me suis dit que c'était pour moi, donc j'ai négocié mon départ et cela s'est bien passé. En 2006, je connais un accident de vie, puisque je me plante en moto. Je fais une pneumonie. Je suis en recherche de projets à cette époque même si j'ai plusieurs propositions sur des postes sympas. Mais j'avais décidé de ne pas y aller. Je voulais racheter une entreprise. Après les 20 ans de grands groupes qui étaient presque un refus de l'expérience entrepreneuriale que j'avais eu avec mon père, je décide de rechercher une entreprise à racheter. Mais je ne trouve pas. Je décide alors de créer une entreprise de toute pièce. Je crée un réseau international de coaching de dirigeants. J'avais deux activités : j'avais un réseau de clients locaux et j'avais aussi un rôle d'animateur d'un réseau que j'avais créé. Les limites de mon expérience c'est que je me rends compte que j'ai un manque d'actions opérationnelles et cela commençait à me manquer voir à me frustrer. L'idée de racheter une entreprise me revient en tête. Cette fois, le marché est favorable, je vends ma boîte de coaching et je rachète une entreprise d'imprimerie d'étiquettes.

Au départ je ne croyais pas en ce marché et je ne voulais même pas regarder ce marché. Et puis finalement je décide de la racheter. On était 6 candidats à la reprise de cette société mais c'est moi qui ai remporté la mise. Auparavant j'avais voulu racheté une entreprise dans le même secteur et puis un grand groupe italien a mis 900 000 euros de plus que moi. Donc je n'ai pas pu racheter l'entreprise que je voulais. Cela a été un choc pour moi. Et donc quand je suis tombé sur cette entreprise, je ne l'ai pas laissé passer. Donc en 10-12 ans, j'aurais eu un parcours de créateur et de repreneur d'entreprise.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

C'est une entreprise des années 1950. C'était une imprimerie classique qui vendait des prestations d'imprimerie et de papeterie. Dans les années 1970, la fille du dirigeant a repris la direction de l'entreprise avec une vision plus dynamique que son père. Cela jusqu'en 2000. A cette période, elle déménage l'entreprise et elle recentre l'entreprise sur l'impression d'étiquettes et elle arrête l'activité de papeterie. L'entreprise a été très bien gérée par l'ancienne dirigeante et puis elle a décidé de vendre au moment de partir à la retraite. C'est à ce moment que je suis arrivé. C'est à travail un réseau de CRA que j'ai trouvé cette entreprise. Les années se sont bien passées à une difficulté près : le pari pour moi était d'avoir un directeur de production de qualité et je me suis embêté là-dessus car je n'ai jamais trouvé de numéro 2 en production pure que je recherchais. C'est une bonne expérience.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

Pour moi il n'y a pas de définition... C'est quelqu'un qui a un gout du risque que d'autres n'ont pas. Il accepte l'idée de perdre pour gagner et peu de gens sont capables d'avoir ce trait de caractère. C'est une personne assez têtue et déterminée, relativement axée sur certaines choses car les épreuves sont lourdes. Il faut avoir une vraie résistance y compris physique, ce qui explique que quand les entrepreneurs commencent à avoir moins la santé, ils envisagent souvent de vendre leur entreprise. Il faut aussi avoir un équilibre. Il faut aussi être bien accompagné par les personnes de son entourage professionnel car on ne même pas une entreprise à bon port en dirigeant seul ou contre sa famille. C'est une personne qui a une certaine vision. On vit avec son entreprise. On fait des efforts qu'on ne ferait pas en tant que salarié car l'entreprise est une deuxième peau, c'est une grande partie de sa vie. C'est sa peau de tous les jours, car il faut que ça marche. Certains mettent du temps à s'apercevoir qu'ils sont entrepreneurs dans l'âme. Moi j'ai démarré à 46-47 ans. C'est tard. Aujourd'hui je me dis que j'aurais souhaité commencer plus tôt à entreprendre.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Il y a un fort besoin de réalisation. Cela a toujours été une de mes caractéristiques. Il y a un fort besoin de réalisation qui fait qu'on a besoin de vibrer ou d'avoir des challenges. Qu'est-ce que l'aventure aujourd'hui ? C'est de partir sur les mers, dans l'espace, en se faisant la guerre... Aujourd'hui les frontières sont ouvertes, la société n'est pas aventurière... Donc l'entrepreneuriat c'est une des aventures modernes. C'est en fait, se mettre un peu en danger, amener les gens derrière soi et puis le mouvement qui est un vrai moteur pour moi.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Je ne sais pas si on le devient... Je crois que je l'avais un peu dans les gènes mais je l'avais refoulé suite à la première mauvaise expérience avec mon père. J'ai eu des années dans les groupes où je n'ai pas forcément eu de doutes car je cherchais toujours à avoir le poste au-dessus, jusqu'au moment où j'étais devenu directeur général et où il n'y avait plus de postes au-dessus... Donc j'avais refoulé mon désir d'entreprendre... Quand on est dans les grands groupes on est payé cher, on a une sécurité mais je n'en pouvais plus. Après j'ai vu beaucoup de personnes qui voulaient entreprendre mais qui ne s'engageaient pas. A la première opportunité ils repartent dans un grand groupe. Il y a des qualités personnelles, un peu de folie et il faut savoir cramer des feux rouges pour être entrepreneurs.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Ma femme m'a aidé sur les différents dossiers de reprises. En tant que salarié dans des groupes, nous n'arrêtions pas de déménager et elles quittaient à chaque fois son emploi. On cherchait aussi une entreprise pour nous stabiliser physiquement. Quand j'ai vendu ma boîte de coaching, elle devait rester salariée dedans et puis finalement elle ne s'y est pas retrouvée. Elle a souhaité me rejoindre. Globalement elle a été d'un très grand soutien. Je n'ai jamais eu l'idée de pousser mes enfants à me suivre. Ils ont fait des études et ils font leur carrière et cela me convient bien comme ça. Il y a beaucoup de transmissions réussies mais il y a aussi beaucoup d'échecs. Je ne voulais pas leur mettre un boulet.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

En partie le sport. Le sport, que j'ai pratiqué jeune, m'a amené le goût du challenge. La maturité c'est de comprendre que dans les grands groupes on ne fait que de la politique. J'ai fait de la politique et j'ai dû le faire mais aujourd'hui ce n'est plus mon truc. On matérialise quelque chose qui se passe.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Financièrement j'avais un peu d'argent. Dans les grands groupes j'ai très bien gagné ma vie. Mais en même temps, ma famille et moi, nous n'avons jamais flambé. Donc quand j'ai lancé mon entreprise de coaching, je ne me suis pas payé au début, j'ai fait attention à différente chose, on a abaissé notre niveau de vie. J'avais une ressource disponible que je n'ai pas gaspillé au fil des années. J'avais un patrimoine personnel qui rassurait les partenaires bancaires. Je pense que je suis rassurant. Quand je présente des dossiers aux financiers, je sais que j'ai une capacité à les rassurer.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Je suis beaucoup plus tempéré, plus patient. Je n'étais peut-être pas fait pour être un entrepreneur à l'âge de 20 ans. Je suis un entrepreneur de la maturité et de la maturation. J'ai eu des postes assez sympas jeunes. A 30 ans, j'étais Directeur Commercial dans un groupe d'édition. J'ai eu un démarrage difficile car en sortant de l'entreprise familiale, j'étais au même niveau que les étudiants qui sortent de l'école. Je n'avais plus peur de grands choses. J'ai appris au fur et à mesure de ma carrière des choses. J'ai appris des tas de métiers différents. Je suis capable d'apprendre des choses, à découvrir des secteurs et faire de liens avec mes expériences passées.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

C'est le gout du challenge, du défi, un besoin de réalisation, amener des personnes avec moi et puis pour faire partie d'une communauté dans laquelle je me retrouve. Quand je suis arrivé sur Bordeaux en tant que salarié de groupe, je suis rentré au Medef Gironde où j'ai découvert vraiment des entrepreneurs qui dirigeaient des entreprises de tailles très différentes dans des secteurs très divers. Peu à peu j'ai discuté avec des entrepreneurs et je crois aussi que ça m'a fait prendre conscience de ce que j'avais refoulé à savoir mon désir d'entreprendre. Entreprendre dans le Sud-Ouest qui est ma région natale, était quelque chose de logique et d'épanouissant.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

C'est une entreprise rurale qui marie des vieilles valeurs et un peu de tradition.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Elle est un levier de réalisation. J'ai gardé le nom d'origine de l'entreprise. Je n'ai pas suffisamment d'orgueil pour le remplacer par mon nom. En revanche je n'ai pas le même attachement pour cette entreprise que pour l'entreprise que j'avais créé de toute pièce. Dans une entreprise créée, on ressent plus fortement la patte, la personnalité de l'entrepreneur qui s'approprie beaucoup plus la société qu'il a créé. Cette entreprise est moins dépendante de moi que l'entreprise que j'avais créé. Elle peut quasiment fonctionner seule.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Débarrasse-toi de tes vieilles habitudes et les choses s'ouvriront.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Tu nous as secoué, tu nous as beaucoup apporté mais tu t'es un peu fatigué.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

C'est être bien là où on est, en étant en phase avec soi et ayant confiance en soi tout en ayant encore des projets. C'est être bien avec soi et avec les autres. Mais en ayant toujours des projets.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

C'était un challenge personnel car après avoir réussi une création, je voulais réussir une reprise. C'était aussi de rembourser mes dettes. Enfin c'était d'arriver à faire avec cette entreprise des choses un peu différentes. Je voulais la moderniser. Je voulais créer un groupe ce que je n'ai pas réussi à faire.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

C'est de vendre et de profiter pour mettre en place de nouveaux projets avant ma retraite. J'ai toujours su partir quand il fallait et je pense que j'ai fait mon temps dans cette entreprise. Des négociations sont en cours et je pense que je vais pouvoir vendre l'entreprise à un bon prix. Je souhaite réussir d'autres choses sans mettre à mal mon patrimoine et je souhaite prendre des risques mesurés désormais. J'ai envie de me faire plaisir et d'accompagner des jeunes entrepreneurs. Je pense que j'ai un désir de transmission maintenant.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

On va voir les prochains projets. Il faut que j'aie quelque chose qui sorte. Il faut que je me sente bien dans l'aventure avec des personnes avec lesquelles je me sens bien et avec des projets porteurs. Il faut du résultat, de la contrainte et de l'exigence. Mais j'ai envie de faire les choses avec plus de recul. Je suis plus âgé que ceux qui sont à côté de moi désormais ce qui n'a jamais été le cas dans ma carrière. J'étais toujours le gamin. J'ai toujours nommé et promu pas mal de gens qui ont réussi. Donc fort de cette expérience, je crois que j'ai envie d'aider des personnes à se lancer maintenant, à leur faire partager mes expériences.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

J'ai un sens de l'équilibre assez fort. Quand ma vie personnelle bougeait, ce n'est pas ma vie professionnelle qui était impactée. Donc je ne suis pas un fou du travail non plus. Avec les années, je suis de mieux en mieux organisé. Je crois à l'efficacité et non au productivisme. Je sais faire un break. Je fais du sport ce qui me ressource. J'ai mis des vraies frontières entre les embêtements de la vie professionnelle et la vie personnelle. Et puis je crois que je relativise beaucoup plus les choses aujourd'hui. Je ne m'excite pas pour rien. Je sais me faire plaisir et faire plaisir aux autres. Après j'ai des tensions comme tout le monde. Je donne l'impression de bien supporter le stress mais il faut reconnaître qu'avec les années ça use. Je crois que j'ai bien passé les épreuves difficiles comme virer 150 personnes à l'époque où j'étais directeur général. Alors après on relativise les choses. J'essaie de faire des breaks. J'essaie m'arrêter. J'ai un équilibre de vie. Je gère cet équilibre.

VERBATIM 35

Homme – Rénovation de l'habitat – 55 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

J'ai issu d'une famille d'enseignants, mes parents étaient enseignants et mes grand parents paternels et maternels étaient aussi enseignants. Donc j'étais plutôt destiné à être moi aussi enseignant. J'ai fait des études de lettres en anglais et espagnols pour être prof d'anglais ou d'espagnol. Je suis né à Bordeaux et j'ai vécu dans la campagne réolaise. Mes parents ont divorcé et je suis venu sur Bordeaux pour finir mes études. En parallèle de mes études, j'ai commencé à travailler en faisant des jobs étudiants. J'ai commencé à prendre goût l'argent et l'indépendance financière. J'ai validé mon DEUG d'anglais, mais je n'ai jamais validé la licence. Je suis donc le vilain petit canard de la famille. Mon frère, lui, est devenu enseignant. J'ai commencé par la restauration. Je me suis vite rendu compte des inconvénients de la restauration. Je suis passé à la vente aux particuliers. J'ai commencé par la vente par téléphone et j'ai fini par avoir des missions sympas dans des compagnies d'assurances. J'étais téléconseiller. J'ai eu le sentiment d'avoir fait le tour car à l'époque nous n'étions pas autorisé à finir nos ventes par téléphone. Il fallait le passage du prospect en agence pour signer. C'était en 1996.

Un jour, un de mes amis m'a proposé de passer en vente directe c'est-à-dire avec le contact direct avec le client. C'était de la vente ambulante de canapés. Pendant 5 ans j'ai fait cela. Tous les 15 jours on changeait de magasin, on vivait et on dormait à l'hôtel. Ça a très bien marché et j'ai très bien gagné ma vie. En parallèle, j'ai rencontré ma compagne et j'ai eu envie de me sédentariser. Donc je suis passé comme vendeur de cuisiniste. J'ai fait deux ans dans une entreprise avec que cette entreprise ne coule. J'ai ensuite été commercial dans le traitement des eaux. J'ai intégré leur école de vente interne. J'ai fait 5 ans chez eux. J'étais bien, j'ai fait mes preuves. Un jour le directeur est venu me proposer une promotion qui n'a jamais été suivi de faits. J'ai eu la désagréable sensation de m'être fait avoir. Ça m'a froissé avec eux. J'adore les challenges, mais là je n'ai pas apprécié ce comportement. J'ai donc changé de société et je suis passé dans le photovoltaïque. Je suis arrivé aux belles années. Les clients étaient très intéressés. Au bout de 3 ans, j'ai une proposition d'être commercial dans la rénovation de l'habitat. J'ai fait une première boîte dans laquelle j'ai fait 5 ans en porte à porte. J'ai gravi les échelons et je suis devenu chef des ventes. L'entreprise a déposé, j'ai donc vécu un licenciement économique. Suite à ce licenciement j'ai rebondi dans une société concurrente mais c'était sur rendez-vous fournit. J'ai fait 7 ans et j'ai fini Directeur Commercial. Cette société a été racheté mais a aussi coulé très rapidement après le rachat. J'ai vécu un deuxième licenciement économique. La quarantaine arrivant et la désagréable sensation d'être pris pour un imbécile, je me suis dit que je connaissais le métier et que je serai capable de me mettre à mon compte. En parallèle mon cousin qui était aussi dans la rénovation mais dans le domaine technique venait lui aussi d'être licencié. A 15 jours d'intervalles on s'est retrouvé dans la même situation. Nous avons alors décidé de nous monter. Nous avons créé notre société en 2016.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

Nous avons créé la société à deux. Moi, je commercialisais. Je m'étais fixé un objectif de 20 000 euros HT mensuel et mon cousin faisait les chantiers. Jusqu'en octobre 2016, nous avons travaillé comme cela. A partir d'octobre nous nous sommes rendus comptes que nous n'allions pas tenir à ce rythme. Donc on a embauché son beau-frère. On a réussi par le pôle emploi à se faire payer pour le former. Sur le premier exercice on a fait 210 k€ de CA avec aucune main d'œuvre. En 2017, nous avons été victime de notre développement. On a du recruté rapidement. Mon associé a eu un accident important. Il a donc fallu rapidement recruté du personnel pour faire les chantiers et pour que moi je puisse continuer à vendre. De fil en aiguille nous avons intégré deux commerciaux, trois ouvriers, un apprenti et une assistante. Donc nous sommes désormais une petite dizaine au total maintenant.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

C'est avant tout une personne qui a une expertise ou une compétence sur son domaine d'activité. C'est une personne sure de ses compétences et qui n'a pas peur de se lancer et de faire par lui-même plutôt que de le faire en tant que salarié. Cela peut être des gens qui ont eu des mauvaises expériences avec leur patron, des gens qui ne sont pas faits pour être managés et qui préfèrent être indépendants. Ce sont des personnes qui ont envie d'avoir leur autonomie.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Il y a déjà une grande satisfaction personnelle de faire les choses par soit même. C'est aussi une aventure humaine. Le fait de savoir qu'on connaît son métier qu'on a l'expertise, qu'on sait le vendre et qu'on a envie de voler de ses propres ailes, sont les faisceaux d'éléments qui poussent à se lancer.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

C'est un mix de plusieurs choses. Le premier point c'est que j'ai réussi à prendre conscience que j'avais une expertise et un talent particulier pour le métier de la vente. La vente c'est un peu être acteur. Si le public trouve que la pièce est jolie, il va avoir envie d'acheter. Si le public pense que c'est du réchauffé alors il n'achètera pas. Je le vois presque comme quelque chose d'artistique. Et puis j'aime ce produit de la rénovation de l'habitat et je crois que c'est quelque chose qui m'a motivé. Je connais bien mon marché et je savais comment il fallait faire pour développer mon fonds de commerce.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Dans mon cas précis, l'entourage familial a énormément contribué puisque je me suis associé à mon cousin. Nous avons des profils différents complémentaires. Il connaît le métier d'ouvriers et je connais bien le métier de commercial. C'est donc l'association de nos deux compétences qui nous a aidé à nous lancer. Moi je sais vendre mais lui il sait bien faire. Il faut savoir bien faire les choses pour être recommandé et avoir de nouveaux clients. Tout seul, je ne me serai peut-être pas aussi facilement mis à mon compte. Avec du recul, je me dis que cela aurait été dommage. Il n'y a rien de plus jouissif de se dire que le matin on ne lève pour travailler pour soi et non pour un autre.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Même si mon papa était enseignant, il a toujours eu un profil artistique. Il avait en parallèle une passion du cinéma. Il a toujours animé des clubs de cinéma, il essayait de mettre en scène des pièces et des scènes. Il faisait jouer des élèves... Il a fait des courts métrages qu'il avait réussi à vendre à FR3 et à Canal +. Il a toujours eu ce talent d'acteur, de comédien et de réalisateur. Depuis ma tendre enfance je l'ai toujours vu faire l'acteur. Ce talent d'acteur il me l'a transmis d'une certaine manière et cela a très été avec ce métier de vendeur. Le fait d'être arrivé à la vente m'a fait prendre conscience ensuite que je n'avais plus envie qu'un patron ait mon destin entre ses mains. Cela m'a donc poussé à me lancer.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Le fait d'avoir plusieurs entreprises très différentes, de voir que l'on peut être très mal considéré comme salarié, le fait que quand tout va bien dans la vente nous sommes nous vendeurs considérés comme des dieux et que quand tout va mal nous sommes considérés comme des moins que rien, de tout cela à un moment donné j'en ai eu marre. Les techniques de management aujourd'hui dans ce milieu font que les commerciaux sont pressés comme des citrons. C'est la considération par la chiffre et non pas la considération de l'individu. On essaie de manager nos employés différemment même s'il y a toujours la considération du chiffre car l'entreprise en a besoin, je ne souhaite atteindre les extrêmes que j'ai pu voir ou vivre à titre personnel.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Tout l'aspect administratif qui est lourd et contraignant dans notre pays. Même si nous avons nos compétences avec mon cousin, il y a pleins de choses qu'on ne maîtrisait pas. On m'avait toujours dit qu'un entrepreneur pour réussir doit être bien accompagné. Heureusement dans notre cas, que nous avons eu la chance de rencontrer un expert-comptable qui nous a appris beaucoup de choses. Vu qu'on ne peut pas tout connaître et tout maîtriser, à mon sens, sans bon expert-comptable et sans un bon banquier cela devient relativement compliqué. Il faut savoir s'entourer, apprendre à déléguer et apprendre à faire confiance, ce qui est compliqué. C'est compliqué de ne pas tout maîtriser soit même. La santé d'une entreprise est uniquement mesurée d'après des variables financières : la façon dont on gère ses salariés, ses clients et ses fournisseurs n'est jamais pris en compte. L'expert-comptable est acteur central pour l'entrepreneur. Communiquer avec ces partenaires s'apprend. Ce n'est pas inné.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

Le fait d'avoir été peu reconnu comme salarié et que ce talent n'était pas reconnu à sa juste considération, j'ai eu envie de le faire par moi-même. Le fait que mon cousin se retrouve dans la situation m'a aussi motivé. Et puis c'était une revanche personnelle, montrer à mes parents que j'étais le petit vilain petit canard qui n'a pas fait les brillantes études attendues et embrassé la carrière d'enseignants comme ils le désiraient, mais que j'avais réussi aussi construire quelque chose par moi-même et grâce à mon travail. Aujourd'hui c'est aussi une satisfaction personnelle et une revanche personnelle. C'est un état de fait aujourd'hui je suis beaucoup plus reconnu d'eux aujourd'hui.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

Une entreprise c'est un bébé. C'est ma chair, ça sort de mes tripes. C'est un tout. Quand on a démarré à deux nous étions contents de vivre de notre travail. Le fait d'avoir du personnel qui semble satisfait de bosser avec nous, c'est aussi une satisfaction personnelle. On essaie de ne pas reproduire les travers que nous avons été amené en tant que salarié. Nous manageons sans doute un peu trop à l'affect. Mon associé est plus détaché que moi. C'est une satisfaction de savoir que ça marche. Une entreprise c'est comme une personne à part entière qui fait partie de notre vie et qui prend de plus en plus en place dans nos vies. Mais c'est avant tout une aventure humaine.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

C'est une énorme satisfaction. En moins de deux ans, nous arrivons à vivre de notre travail et avoir un salaire récurrent et régulier. On a eu la chance d'avoir une belle première année et les banquiers nous ont suivi pour acheter notre local. On a réussi à recruter du personnel qui est content de travailler avec nous. Bref, c'est notre bébé. On veut que le bébé se porte bien et qu'il devienne un adolescent et un adulte majeur. Il faut l'aider à grandir. Il faut pour cela être réactif pour réagir vite aux premières alertes.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Je lui dirai de ne pas s'inquiéter et qu'il faut qu'elle sache qu'on fera tout ce qu'on peut pour qu'elle se sente bien et qu'elle se porte bien. Sois assuré tant qu'on pourra on fera tout ce qui est nécessaire pour qu'elle soit en bonne santé.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Merci pour le temps que vous m'accordez. Elle me dirait qu'elle consciente que nous passons beaucoup de temps ensemble et elle me rappellerait que j'ai aussi une vie personnelle et une famille. Elle me demanderait d'arrêter de penser tout le temps et systématiquement à elle. Elle me dirait qu'il n'y a pas qu'elle dans ma vie.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

C'est très personnel. La réussite pour moi c'est avant tout avoir une autonomie et une indépendance financière. Il n'y a pas que l'argent. C'est une reconnaissance sociale aussi, dire que je suis chef d'entreprise ça a une autre saveur que de dire que je suis responsable commercial. Il y a aussi la reconnaissance familiale.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

C'était de pouvoir autonome et indépendant, de pouvoir exprimer mon talent commercial. C'était cette forme de reconnaissance justement.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

C'est de pérenniser ce petit bébé et m'épanouir dans ma vie personnelle et familiale. J'essaie d'avoir un enfant avec ma femme et cela est un bel objectif. Le travail c'est bien mais il n'y a pas que le travail dans la vie.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

J'avoue que j'ai constamment la tête dans le guidon donc j'avoue ne pas m'être posé cette question. Le fait que ma femme s'épanouisse dans son travail est quelque chose d'important. Elle a repris ses études à 35 ans pour être infirmière et elle a réussi. Elle a trouvé du travail directement. Tous les deux nous sommes accomplis professionnellement, il convient maintenant que nous construisions notre famille.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

Vaste sujet. J'ai la chance d'avoir une femme très compréhensive et très amoureuse qui a su faire beaucoup de concessions. Une création d'entreprise qui me tenait très à cœur. Elle a eu beaucoup d'inquiétudes. Le fait d'avoir changé de nombreuses fois d'entreprises ça pouvait être pris pour de l'inconstance. Elle avait peur que cela soit une lubie. Le fait de savoir que je ne partais pas tout seul dans cette aventure. Quand on est deux c'est aussi deux familles qui sont dans le même bateau. Le fait que nous ayons eu quelques embuches et que nous avons su les traverser ça nous a soudé en couple mais aussi entre associés. Ma femme me laisse faire et ne me mets jamais des bâtons dans les roues.

VERBATIM 36

Homme – Conseil en communication – 45 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

J'ai fait une école de commerce à Nantes. J'ai fini mes études en stage à Paris dans un réseau d'affichage de vitrines et j'ai rencontré un investisseur français qui voulait développer la même chose au Canada. Je suis parti avec lui et j'avais initialement prévu d'y rester un an. J'ai effectivement travaillé un an avec lui puis je suis rentré en agence de publicité. Donc j'ai travaillé au total 7 ans au Canada dans 3 agences de publicité différentes. J'avais envie de revenir en France. Je suis revenu en 1993 à Nantes. Je voulais rentrer en agence de publicité mais c'était en pleine période de la loi Sapin. Les agences de publicité licenciaient et n'embauchaient pas et donc je suis rentré comme commercial pour vendre de la publicité en radio. J'ai vraiment adoré ça. Assez rapidement j'ai évolué vers un poste de directeur commercial. Je suis rentré dans le groupe Lagardère qui m'a nommé Directeur Régional sur la Région Languedoc Roussillon. Puis en 2003, j'ai pris les mêmes fonctions dans le Sud-Ouest et c'est comme cela que je suis arrivé à Bordeaux. Je dirigeais une soixantaine de commerciaux. Et puis il y a eu une restructuration du groupe Lagardère en 2012 et ils ont décidé de fermer des bureaux. Je suis parti et j'ai pris un chèque qui m'a permis de lancer mon entreprise. Au départ je voulais me lancer dans le webmarketing ce qui est le cas. Cependant l'agence de communication a trois activités distinctes :

- Le média planning : c'est-à-dire bâtir des plans médias et gérer des plans médias.
- Activité internet
- Création et communication.

Je ne travaille qu'avec des indépendants ce qui fait une équipe de 15 personnes et cela depuis un peu plus de 4 ans.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

Elle a été créée en 2013 et j'ai commencé tout seul comme beaucoup. J'ai démarré et je n'avais pas de clients donc j'ai pris mon bâton de Pellerin et j'ai fait ce que je savais bien faire à savoir le développement. J'ai surtout cherché à m'entourer des bonnes compétences. Très vite je me suis aperçu que si je ne faisais pas ça, je n'allais pas réussir. J'ai surtout cherché à passer du temps là où j'étais le meilleur ce qui est passé par bien m'entourer de compétences. C'est un modèle qui me va bien et qui marche bien. L'évolution de l'agence : seul pendant les 3 premières années. Cela fait un an que je me suis associé. Je resterai sur cette configuration-là. Le modèle n'est pas fait pour partir sur une grosse boîte de dizaines de personnes. Nous sommes 3 seniors à la tête de l'entreprise et cela me convient parfaitement. Nous avons de grandes compétences. Une de mes associés a travaillé pendant 15 ans dans des agences de communications parisiennes. Une autre de mes associés à travailler comme Directrice Marketing dans des grosses entreprises comme Dell, dans des grandes entreprises et qui a eu sa propre entreprise pendant des années et qui a fusionné avec la mienne il y a quelques mois. Et moi qui cette compétence dans les médias et le développement. Tous les 3 ensemble, ça le fait bien quand nous allons en rendez-vous clients. Nous avons une vision complète avec en même temps avec chacun notre spécialité. Ensuite c'est à moi de coordonner et d'orchestrer tout cela pour pouvoir arriver à 360 sur certains dossiers. Ça marche plutôt bien.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

C'est une personne qui ose déjà... qui a une idée en tête auquel il croit et qui se donne les moyens de le développer. C'est aussi une personne qui a aussi des capacités. Il faut avoir une vision globale de tout ce qu'il faut savoir dans une entreprise. C'est aussi quelqu'un qui doit savoir s'entourer. Et c'est quelqu'un qui bosse. On ne peut pas réussir sans mouiller la chemise. Un entrepreneur ne travaille pas forcément beaucoup. En revanche, il y a des moments où il faut y aller. C'est aussi l'intérêt d'être entrepreneur. On peut avoir un emploi du temps avec une géométrie variable. On peut avoir à travailler tous les soirs et tous les week ends pendant des semaines et puis décider d'un coup de partir en vacances. On a une liberté. Un entrepreneur c'est quelqu'un de libre.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Ça faisait longtemps que j'y pensais quand j'étais chez Lagardère et quand cela est arrivé j'avais 50 ans. On m'a dit que recommencer comme cela à 50 ans, que j'étais fou, inconscient... On me disait d'aller chercher un autre travail... Il y a toujours quelqu'un pour nous dire de ne pas le faire. Si on écoute cela, on n'entreprend pas. Il faut écouter sa petite voie. Il faut avoir une certaine confiance en soi. On ne se lance pas dans ce genre d'aventure si on a pas envie de réussir. Et puis j'ai vu d'autres personnes de mon âge qui essayaient de trouver du travail et c'était très compliqué... et c'était le bon moment, surtout, je pense. Rien n'est gagné, j'aime ce que je fais et j'ai cette liberté que j'aime beaucoup, je ne reviendrai jamais en arrière.

Il y a un timing par rapport à soi-même pour entreprendre. Le timing on l'a en soi. J'avais envie, j'avais un concept en tête et je voulais tenter l'aventure.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

C'est quelque chose qui a fait son cheminement au fil du temps. Je pense que ceux qui disent du jour en lendemain qu'ils vont créer leur boîte sont plus voués à l'échec que ceux qui y ont réfléchi. C'est quelque chose qui doit mûrir, car ça oblige à des sacrifices, à des modes de vie qui n'est pas celui d'un salarié, avec des rythmes de travail très différents, des risques qu'il faut savoir prendre... Il faut peser les choses, mais à un moment donné il faut agir... Si on a pas réfléchi et anticipé le plus possible, ça peut ne pas bien se passer. Entre le business plan que j'avais fait au départ et ce que je fais aujourd'hui il y a un grand écart mais cela m'a permis de pousser à l'action. Il faut tester et savoir évoluer. Il faut savoir évoluer dans le temps. Il faut quand même se préparer à entreprendre.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Tout simplement, quand j'ai annoncé que je voulais faire cela, tout le monde, mon entourage m'a dit que c'était normal. C'était une évidence que je veuille faire cela car c'est quelque chose que j'avais en tête et dans leur point de vue, j'avais les capacités et le tempérament pour le faire. Après je n'ai pas eu de business qui est venu par des amis. Je ne m'y attendais pas et je n'ai pas eu cette désillusion. J'ai fait mon propre business. Mes amis ne m'ont pas mis de bâtons dans les roues et au contraire. Ils ont été plutôt encourageants.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Sans doute mon oncle. Il est à la retraite et c'était un entrepreneur né. Ma mère a toujours des affaires, des magasins, des commerces.

Ils ont été des modèles dans le sens où quand je me suis lancé je n'ai pas été surpris de l'énergie, du temps et de l'abnégation que cela demandait. Je n'ai pas eu le sentiment de découvrir. Ce n'était pas l'inconnu. Je savais qu'au début ça me demanderait de l'énergie.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

L'environnement professionnel... disons que quand j'étais Directeur Régional dans le groupe Lagardère j'étais général 4 étoiles et du jour au lendemain j'étais un simple trouffion... cela je le savais. Je savais que le téléphone ne sonnerait pas vraiment au début. A partir du moment où je n'étais plus la personne avec le poste, que mon téléphone ne sonne pas, cela ne m'a pas surpris. En revanche, quand j'ai décidé de reprendre une activité et que j'ai fait savoir que je revenais dans les affaires, j'avais des gens bienveillants qui me disaient qu'ils me voyaient bien faire et qu'ils étaient prêts à m'aider. Mais je pense qu'on ne peut s'aider que par soi-même. Si j'ai un coup de main c'est le bienvenu. Je n'ai pas attendu après cela pour réussir.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

La gestion de mon temps... pourtant j'étais déjà une personne qui avait été amené à être très occupé quand j'étais salarié, mais il y avait des choses dont je n'avais de responsabilité... La gestion des priorités qui est quotidienne. Il faut être continuellement dans la gestion des priorités et savoir passer du temps là où c'est efficace.

Autre chose à apprendre, c'est de gérer... Même avec une bonne culture des chiffres, j'ai tout mis entre les mains d'un expert-comptable. Je me suis monté en SAS dès le début pour éviter d'être RSI. J'ai dû apprendre à retirer le costume de salarié. Il a fallu que j'accepte de me considérer comme un patron qui discutait avec d'autres patrons, de patrons à patrons. Ça demande presque 6 mois pour ne plus avoir cette logique de salariés. Au début si je devais prendre une après-midi, j'avais tendance à culpabiliser. Il a fallu que j'apprenne tout cela.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

D'une part je n'avais pas le choix. Il fallait que je fasse en sorte de gagner de l'argent. Je ne pouvais pas ne pas réussir. A aucun instant je me suis dit que ça ne pouvait pas marcher. J'avais une confiance en moi.

Une autre motivation : ça faisait longtemps que j'avais envie de faire ça... donc je suis content d'avoir réussi à faire une activité que j'avais envie de faire depuis longtemps. Alors il y a une petite fierté... c'est un moyen de réaliser, de se réaliser...

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

On est une agence de communication dotée de 3 seniors qui amènent un niveau de compétences digne d'une entreprise de taille plus importante, mais qui s'adresse à des PME. Donc c'est agence de qualité car nous avons une expertise, nous amenons une véritable valeur ajoutée à nos clients, et nous pouvons être fier de ce que nous faisons. C'est ce côté tri partie et équilibrée qui amène quelque chose de différents. Le fait de travailler qu'avec des indépendants, je fais les compétences qu'il faut au moment où il faut. Et c'est transparent.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

C'est un style de vie, de l'indépendance, une certaine fierté... Je sais pertinent que si on quitte la boîte ça ne sera plus la même chose. Le concept de l'entreprise ne tient que par les 3 associés qui sont dedans.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Bonne question... J'aimerais lui dire que ce que je suis en train de vivre avec elle puisse durer le plus longtemps le plus possible parce que cela se passe bien. La promesse que je pourrai lui faire c'est qu'elle peut compter sur moi.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Que tout cela dépendra de moi c'est-à-dire que j'en ferai ce que je veux en faire. C'est une entreprise tellement dépendante de moi, le concept tient sur nous... je ne peux pas vendre le concept de l'agence... Elle peut me promettre, c'est que tant que nous la respecterons nous pourrons continuer comme ça.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

C'est l'épanouissement personnel à travers le travail. Ce n'est pas une question d'argent. L'argent est un moyen mais pas une finalité en soi. J'ai un objectif pour bien vivre mais le but n'est pas de faire une cash machine de cette entreprise.

Ce qui fait la différence c'est que nous sommes 3 personnes qui avons des parcours professionnels avant, avec des challenges et les défis qu'on voulait et aujourd'hui on a envie d'autre chose. On va faire profiter de notre expérience et de notre expertise à nos clients tout en faisant des choses qui nous plaisent. C'est comme cela que nous fonctionnons, c'est notre moteur. A chaque fois que nous prenons un dossier c'est comme si c'était notre propre boîte et son s'implique dedans. Il faut beaucoup d'implications et c'est quelque chose de vital. La valeur c'est l'implication et l'engagement.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

Je n'en avais pas... si, c'était de m'amener un salaire. C'est de pouvoir de me rémunérer dans le temps. Aujourd'hui c'est clairement le cas. Est-ce que demain elle fera plus ? La difficulté que je risque d'avoir c'est de vouloir rester dans cette configuration et ne pas vouloir grossir. Grossir sans grossir. On est tous au taquet... Pour grossir il faudrait que je prenne plus de monde et je n'ai pas du tout envie de rentrer dans cette spirale-là.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

Pour moi, ça serait d'optimiser le rapport temps travail / temps personnel. Pour moi ça serait le but ultime... Pour l'instant on tend vers... il y a encore du travail à faire... J'aimerais prendre 10 semaines de congés par an. Mais j'arrive à investir du temps pour faire autre chose que bosser.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Parce que c'est un modèle qui est hyper souple et que je peux de travailler de n'importe où. Par exemple j'ai pris quelques jours pour partir en vacances au Viet Nam et j'ai pu trouver des connexions wifi et travailler à distance sans que personne ne se rende compte que j'étais parti. J'ai pu traiter mes dossiers comme au bureau.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

J'ai la chance d'avoir ma compagne qui fait la même chose que moi et qui travaille dans l'entreprise. Il est vrai qu'être en couple avec une personne salariée cela aurait pu être plus compliqué car les horaires sont très extensibles. C'est une question de discipline et de volonté de ne pas vouloir faire empiéter la vie professionnelle sur la vie personnelle. Je trouve que cela est important de garder cet équilibre. On peut vite partir à faire que bosser. La réussite c'est équilibre. Pour moi quelqu'un qui réussit c'est une personne qui a réussi à être dans l'équilibre. J'admire plus les personnes qui réussissent leurs projets tout en ménageant leur vie personnelle plutôt qu'une personne qui travaille nuit et jour. Je trouve que c'est presque plus difficile que de bosser à 100 % et tout le temps. Pour moi c'est juste pas possible. Il faut garder un équilibre.

VERBATIM 37

Homme - Traiteur – 71 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

En 1983, je sortais de l'école hôtelière et j'ai commencé à ouvrir un restaurant puis j'en ai ouvert deux autres en suivant. Jusqu'en 1994, j'ai été restaurateur avec 3 restaurants. En 1994, j'ai quitté mes deux associés. J'ai été revoir un de mes anciens patrons pour lequel j'avais été commercial, et je suis tombé au bon moment. C'était une société de traiteurs et je suis rentré comme Directeur Général de ce groupe. Je suis rentré avec l'idée de faire ensuite un LBO pour racheter ce groupe. Là-dessus, mon patron m'a fait faire un MBA à HEC pour assoir mes connaissances en gestion et en stratégie. Quand je suis rentré en 1994 nous faisons 6 m€ de CA et en 2004 nous en faisons 21 m€. Je n'avais donc pas les moyens de racheter et mon patron vend à un grand groupe. Je passe alors DG adjoint et cela ne l'a pas fait du tout. Ce groupe parisien avait racheté un traiteur sur Bordeaux et voulait développer en province. Et puis ils ne savaient pas quoi faire de cette filiale bordelaise. Donc j'ai négocié mon départ du groupe et le rachat de la société bordelaise à un bon prix. J'étais venu voir cette société et j'en étais tombé amoureux. Je suis arrivé ici j'avais 50 ans. Après avoir géré un groupe de 21 m€ de CA je pensais venir sur Bordeaux pour faire ma petite ville tranquille. Nous sommes passé de 1,5 m€ en 2004 au moment du rachat à plus de 5 m€ quelques années plus tard. Fin 2010, j'apprends la construction du stade de Bordeaux et je décide de construire un laboratoire pour pouvoir répondre à l'appel d'offres de ce projet. Nous remportons le marché du stade pour la partie loge et VIP en 2013. J'ai gagné avec une association de restaurateurs et de cavistes, la Cité du Vin. Aujourd'hui nous faisons 13 m€ de CA groupe.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

En 2005 je rachète une société de traiteur. Et puis je me dis qu'il fallait que je prépare ma retraite et ma succession. J'avais deux problèmes à régler. Le premier c'était un souci de marque. Je n'avais qu'une marque qui était du premium et quand j'allais sur du low cost mes clients ne disaient pas à leurs propres clients qu'ils avaient pris une prestation bas de gamme chez nous. Donc j'ai décidé de faire comme les grands châteaux qui ont un second vin, j'ai racheté une société en difficulté et j'ai laissé à son cédant 30% de cette nouvelle société. En 2009 je reprends cette société et je crée en même temps une nouvelle marque. Dans le même temps je me dis qu'il est utile de créer une marque de plateaux repas livrés. En 2010 se crée le camping de Bordeaux Lac et je crée une société de restauration pour gérer le restaurant de ce camping. J'ai ensuite créé un groupe avec une Holding pour pouvoir montrer que nous étions gros pour tenter de remporter le marché du Stade et cela a fonctionné. Et puis j'ai racheté une boulangerie qui est ouvert au public et qui m'apporte toute la fabrication du pain pour l'ensemble des structures du groupe. Nous étions 12 personnes au moment de mon arrivée en 2005 et nous sommes aujourd'hui 65 fixes et 150 ETP.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

On ne va pas parler pas des mauvais... Il y a une minorité de mauvais et ce de ceux-là dont on parle, qui nuisent à la majorité de bons qui sont des personnes comme moi qui mouillent la chemise. Un bon entrepreneur c'est quelqu'un qui n'a pas peur de perdre car nous pouvons tout perdre. Si une personne vient me voir et qu'elle a peur de perdre son appartement ou sa maison alors je lui dirais que ce n'est pas un entrepreneur. En 2010 je décide de mettre 3 m€ sur la table pour le stade. Tout le monde me dit maintenant : « t'es fou et si tu n'avais pas eu le stade ». Donc il faut avoir le goût du risque. La différence entre un patron téméraire et un patron visionnaire c'est le résultat. Quand on a le résultat alors tout le monde dit que nous sommes visionnaires. Quand on échoue les mêmes personnes que la témérité nous a amené dans le mur... On est toujours sur la lame du couteau. Donc un entrepreneur doit accepter que tout peut s'arrêter demain. C'est un goût de risque.

C'est aussi une personne qui assume son rôle social. Quand j'ai repris l'entreprise, dès que j'ai pu j'ai organisé un arbre de Noël pour les enfants du personnel. Ils sont tous arrivés avec leurs bambins et là j'ai compris que des familles entières comptaient sur moi. Un bon entrepreneur doit avoir conscience qu'il a une responsabilité sociale. Si le type n'a aucune conscience qu'il peut faire du mal à des gens, ce n'est pas un bon entrepreneur. Il faut prendre des risques pour faire avancer la boîte mais tout en ayant en tête cette vision sociale. Ce Noël-là a été une prise de conscience de moi. Maintenant à chaque fois qu'il y a une fête du personnel, je prends de la hauteur et je me rappelle souvent que tous ces gens-là, c'est moi qui les fait vivre. J'ai donc un rôle social : je paie de l'impôt, je crée de la valeur ajoutée.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Pour tout cela. Simplement pour se dire qu'on fait vivre toutes ces personnes c'est vraiment épanouissant. Et puis on entreprend pour être libre. J'ai la chance d'avoir une DAF à mes côtés aujourd'hui, donc quand j'ai des projets, ils sont aujourd'hui beaucoup plus bordés. Mais seul un entrepreneur a cette liberté de pouvoir entreprendre et tenter de réaliser ses projets. On peut créer sa vie. Un entrepreneur c'est aussi une personne qui écoute ses intuitions et ses envies. Donc on entreprend aussi pour cela car les affaires ne sont pas toujours cadrées et on part toujours d'une intuition ou d'une envie pour créer. Il faut être intuitif et dans la prise de risque. Il faut être ouvert au monde, et on entreprend pour se dire que rien n'est impossible. On entreprend parce qu'on pense que c'est possible de faire des choses. La pire des choses qu'on pourrait me faire c'est de voir arriver quelqu'un dans mon bureau et qui me dise combien ? Je n'aurais pas envie de vendre pour tout l'or du monde.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

J'ai vraiment décidé de devenir entrepreneur quand j'ai monté mes restaurants. J'avais fait l'école hôtelière en me disant que je voulais monter mon affaire. J'avais décidé de passer et d'apprendre tous les postes pour savoir faire et pouvoir un jour me lancer. C'était une évidence. Je me disais que je serai patron.

Et puis ensuite j'ai eu un patron parisien qui m'a laissé faire ce que je voulais faire et je lui ai fait gagner de l'argent. Et puis le groupe a racheté et là je sentais que ça n'allait pas bien se passer. Donc la deuxième fois je me suis senti un peu plus dans la contrainte d'apprendre même si au fond de moi je sentais que c'était toujours présent.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Ma femme à 100%. Elle a fait les mêmes études que moi, elle a fait l'école hôtelière et elle connaît et accepte pleinement les horaires et les contraintes de ce métier. Quand j'ai lancé mes restaurants je n'avais qu'un jour par semaine de break. Il faut vraiment avoir une femme solide. C'est elle qui s'est occupée des enfants et aujourd'hui les deux ont fait de belles études et sont des personnes bien installées dans leur vie. Si on n'a pas la femme qui est là derrière, et qui nous suivent à deux cent pour cent, on ne peut pas réussir. Ma femme est à 200% derrière cette réussite.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Mon père. Il était artisan. Il m'a donné goût du travail. Je l'ai toujours vu bosser. Il était dans le bâtiment. Il construisait sa maison lui-même. Donc la semaine il bossait pour ses clients et le week end il construisait sa maison. Ça m'a permis de considérer qu'il était normal de travailler le samedi et le dimanche. Quand j'étais salarié DG ma capacité de travail les a tous impressionnés et j'avais appris cela de mon père. J'étais là de 7h du matin à 21 h le soir. Et quand je rentrais à 21h avec la joie de dîner en famille et d'avoir le samedi et le dimanche, je trouvais cela formidable. La première semaine où j'ai eu un week end, j'ai trouvé cela génial. Je crois qu'il ne faut pas être prix à son temps.

Mon deuxième patron quant à lui m'a appris le social. Cet homme-là m'a marqué profondément dans son intégrité. Je dis toujours à mes employés que j'ai eu un patron une fois dans ma vie et que j'espère qu'ils diront la même chose dans quelques années. J'ai 60 ans et tout peut s'écrouler, je le sais, je l'accepte.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Quand à Paris j'arrive ici, je passe de 250 employés à 12. Je vois l'état de la cuisine. Mais l'homme est au cœur du système, pour moi. Je tombe sur une équipe qui a été gérée de Paris et laissée à l'abandon. Mais ils avaient une foi dans la marque mais qui tenaient. Ils étaient prêts à tout pour la marque. Ils se faisaient malmenés par la concurrence mais ils tenaient le choc. Et quand les victoires se sont mises à arriver et maintenant j'ai une troupe de tueurs et ils ont une foi dans l'entreprise. Quand on me dit qu'il y a un esprit dans cette entreprise c'est cela qui me fait le plus plaisir.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

La patience. La confiance en soi : se dire que c'est possible car à une époque j'aurais eu peur.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

Il y a une part de fierté de se dire qu'on a réussi quelque chose. Le fait d'être moteur et de donner aux gens d'y aller. J'ai confiance folle dans l'être humain et il faut aider les autres à évacuer les 20% de petites choses qui nous polluent la vie. Les banques ne prêtent plus car elles ont dû de la casse. En fait elles ont eu combien de casse ? Une toute petite minorité et elles pénalisent la majorité à cause d'une toute petite minorité. Donc pour moi je veux donner l'envie et être moteur pour les autres.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

C'est un groupe familial. Ma femme est au mariage, mon fils est DG adjoint... et on vit bien...

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

C'est ma vie. Je m'éclate, il y a un mélange de tout : de risque, d'humains, de belles histoires humaines, de belles réussites... On a des poussées d'adrénaline faramineuses. J'ai toujours 1000 choses en tête. On ne voit pas passer le temps... Depuis que je suis arrivé à la tête de cette entreprise, je ne l'ai pas vu arrivé. Je vis le succès mais aussi je vis aussi des échecs. C'est des réunions de cadres fabuleuses. C'est vraiment ma vie. Un bon entrepreneur, ne doit pas entreprendre que pour gagner de l'argent car sinon elle aura peur de perdre. Je ne joue pas au loto mais je joue beaucoup plus gros dans les affaires.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

J'avais la promesse à celui qui avait fondé l'entreprise. J'ai rencontré l'homme. Je l'ai écouté. Il y a eu beaucoup de respects entre nous. Je lui avais promis que je monterai sa marque très haut. Paix à son âme. A chaque fois que je gagne une affaire en face de mes concurrents je pense à lui car à chaque fois que je revenais avec un nouveau marché il était heureux. Donc il n'est plus là mais il est encore là. C'est symboliquement le gardien des valeurs de l'entreprise. J'ai rempli mon contrat vis-à-vis de lui.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Elle me le dit (rire). Sans doute, de poser un peu plus les choses. L'entreprise et mes employés m'ont dit de me calmer et de bétonner un peu plus. Elle me dirait de faire un peu attention à moi.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

La réussite selon moi... c'est la reconnaissance des autres. Il y a eu un train inaugural pour l'ouverture de la LGV et j'ai reçu un carton d'invitation qui m'invitait en tant que patron dynamique à voyager le Président de la République. La réussite est plus morale que financière. On ne fait pas d'omelettes sans casser des œufs. Et il arrive qu'on perde... Donc la réussite ce n'est pas l'argent c'est une conséquence.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

Au départ je cherchais à finir cool jusqu'à la retraite. Je n'avais pas de velléité à devenir numéro 1 sur la région. Par contre j'avais fait un business plan sur 10 ans que je tiens à l'euro près. Je suis vraiment dans ma feuille de route. C'est la raison pour laquelle mes banquiers me suivent.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

Aujourd'hui c'est de transmettre à mon fils. Le but est de lui construire une garde qui le protégera. J'espère qu'il cédera à son fils, qui cédera aussi à son fils etc... comme c'était dans le temps. J'aime cet esprit-là et ce mouvement perpétuel. On est dans une transmission lente et de lui transmettre doux et lent...Je veux qu'on me respecte et non pas qu'on me craigne. Je ne voudrais pas qu'il me dise un jour que je l'ai amené dans une galère. C'est pour cela que je mets des gros gardes fous, que j'ai fait rentrer une DAF.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Il me donne la liberté de créer ma vie. Je suis le seul maître à bord. C'est un catalyseur l'entreprise. Ma vie est une réussite car je suis maître de tout cela. On a liberté de faire. Je pourrai partir 6 mois en retraite, la boîte ne frémit même pas. L'an prochain je prends 1 jour de repos par semaine de plus. Il y a une vie après le boulot et à 60 ans il faut que je commence à y penser. Cette entreprise c'est la liberté, je suis libre.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

Je n'ai qu'une seule vie. Ma femme travaille avec moi, ce qui est terrible. Cela veut dire je n'ai jamais de breaks. Ce soir je vais rentrer, elle va me parler d'un problème qu'on a eu ce week end sur un mariage. J'aime bien me faire mal. Trop de vacances et je m'ennuie. Je suis hyperactif, il faut que ça bouge. D'avoir un cerveau qui bouge tout le temps, c'est top. Le pire c'est quand je m'ennuie. Je n'ai pas de break à faire... je ne vis pas les heures de boulot comme des heures de contraintes. Je suis un homme heureux et j'ai la santé.

VERBATIM 38

Homme – Sécurité - Surveillance – 97 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

J'ai débuté dans le secteur de la publicité avec une personne qui a percé. Les chèques sans provisions qui nous étaient fournis en règlement de nos prestations m'ont conduit sur un pari, à embrasser une carrière dans la Police Nationale. Un soir où on nous avait remis des chèques sans provisions, j'étais à une soirée dans laquelle un des invités m'a dit que je n'étais pas capable de rentrer dans la Police à cause de mes amis d'enfance. Il m'a dit : « toi avec tes copains, tu ne passeras jamais le concours ». Je n'ai rien à personne. Je me suis inscrit au concours et voilà comment j'ai embrassé cette carrière. J'avais à peine 20 ans. Je suis rentré en mars 1974, j'ai passé 3 ans en Brigade Financière. Sur un coup d'éclat, on est venu me proposer d'intégrer la Brigade Criminelle. C'était très prestigieux et ça voulait dire quelque chose. J'avais à peine 23 ans quand je suis arrivé à la criminelle. C'était très hard. A l'issue du premier jour, on m'a dit qu'il fallait se soumettre ou de se démettre. J'ai donc passé plus de 27 ans à la Brigade Criminelle dont 10 passées à beaucoup travailler en Espagne, car le milieu local s'était expatrié dans ce pays. Un beau jour, alors que j'étais en fin de carrière, j'ai démissionné sur un coup de tête, car ce ne me convenait plus et que la Police Judiciaire me semblait n'être plus que l'ombre d'elle-même. Cela d'ailleurs m'a donné raison, car c'est encore clairement le cas aujourd'hui.

Ensuite, comme je n'étais pas préparé à ce départ. J'ai travaillé avec des amis dans un cabinet de gestion de patrimoine. J'ai travaillé en dilettante mais suffisamment pour pouvoir voyager plusieurs fois par an à l'étranger. Un jour, l'ami qui avait fondé ce cabinet a décidé de partir à la retraite, et je n'ai pas désiré reprendre cette société. Je n'avais pas envie non plus de travailler avec le repreneur. J'ai alors rejoint un de mes ex collègues qui avait créé une société de sécurité et de gardiennage en quittant la Police. Après une année de maladie et la confiance que cet ami avait attribué à son directeur, il s'est aperçu que son bras droit avait quasiment coulé la boîte. Comme je suis fidèle en amitié et de challenge. J'ai relevé le défi. Je me suis dit que j'étais capable de l'aider. Nous nous sommes lancés dans le redressement de sa société. Il voulait m'associer mais j'avais refusé, car cela était trop risqué. Nous sommes partis dans une aventure dans laquelle il m'a salarié. En même temps, nous avons créé une société en parallèle. Une fois que mon ami a déposé le bilan sur la première société, il en a profité pour me revendre les parts de cette société que je dirige toujours aujourd'hui. Je me suis donc retrouvé seul. Je me suis senti obligé de reprendre une partie de son personnel mais aussi une partie de sa clientèle. Je ne voulais surtout pas m'entourer de personnels de gardiennage car ils sont difficiles à gérer, mais je me suis obligé de le faire eu égard à mon ami. Voilà les grandes étapes de ma vie. J'en ai oublié une.

Quand j'étais fonctionnaire de Police, j'ai aussi été élu de la nation. J'ai toujours été au service des autres. L'entrepreneuriat, j'y suis venu par hasard car j'aime le goût du challenge et j'aime jouer les parties jusqu'au bout de la partie tant que la fin n'est pas sifflée.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

J'ai créé cette société au départ pour venir en soutien de la première société de mon ami, celui-là même qui m'a aussi mis le pied à l'étrier dans le secteur de la sécurité et du gardiennage. La structure de cet ami n'avait qu'une activité de gardiennage. Nous avons donc créé cette nouvelle société en la spécialisant sur la commercialisation et l'installation de matériel de protection et de sécurité. Cela permettait d'avoir une valeur ajoutée plus importante, plus de rentrées de trésorerie et moins d'ennuis avec le personnel. Cela a été le point de départ.

En cours de route, j'ai été contraint de prendre brutalement une décision c'est-à-dire d'embaucher le personnel de la première société et de gérer les clients en gardiennage suite au dépôt de bilan de la société de mon ami. Il avait informé ses personnels qu'il allait déposer sa société, et ils lui ont dit qu'ils souhaitaient poursuivre à moi. Il m'a alors demandé si je souhaitais reprendre une part de l'activité de gardiennage. Je n'étais pas prêt. J'ai pris ma décision en une nuit. Le lendemain j'ai dit à mon associé qu'on allait laisser tous les résultats dans la structure pour assurer les premiers règlements des paies des salariés à reprendre. Je lui ai dit que je ne reprenais pas tout le monde et que je reprenais une part du personnel qu'à la condition que son responsable d'exploitation me suive à mes conditions. La présentation a été faite en un jour. En une semaine, nous avons basculé sur ma société. Mon ex associé m'a laissé le soin d'appeler ses clients qu'il déposait et que je reprenais le relais. Cela n'a pas été facile car j'ai dit à certains clients que je travaillerai plus avec eux, car pas assez rentables. Je suis parti avec les gens qui m'ont suivi et cela a été très bien. Cela a fonctionné pour le bonheur de tout le monde. Après je me suis séparé de certaines personnes qui n'ont pas été sérieuses et consciencieuses. Aujourd'hui on a atteint une bonne vitesse de croisière. On a plein de projets en cours. On a répondu à des appels d'offres auprès d'agences commerciales qui nous demande d'intervenir au niveau de la Nouvelle Aquitaine dans son ensemble. Cela va être nouveau pour nous. On est en train de prendre des parts de marché dans des institutionnels, ce qui n'assure pas beaucoup de marges, mais cela permet de développer du récurrents avec un pool de personnels de confiance. Je n'aime pas à faire appel à de la sous traitance pour les demandes ponctuelles, car je ne suis pas certain d'avoir à faire aux mêmes personnes. Parfois cela se passe bien et parfois de fait, cela se passe moins bien. Donc je préfère avoir à faire des personnes que je connais bien et avec lesquelles je peux travailler en confiance. On va devoir passer à une vingtaine de salariés en CDI. J'ai essayé d'engranger de la trésorerie qui me permet de prendre des marchés. Je suis en train de mettre en place des cours de formations spécialisés pour les remises à niveau des agents, que je souhaite vendre auprès des OPCA. Je pense faire de la formation à l'expatriation et notamment en Afrique. J'ai aussi réussi à occuper un segment entier de la profession. On offre à nos clients du contrôle d'accès, les systèmes intrusions, la vidéo et la télé surveillance mais aussi le gardiennage et la protection des personnes.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

C'est une personne qui n'a pas peur de la solitude. C'est quelqu'un qui a une sacrée dose de confiance dans l'humain, d'optimisme, et une dose d'inconscience aussi car si on réfléchit d'une manière trop cartésienne, on peut avoir une grosse hésitation à prendre des risques pour aller de l'avant. C'est donc une personne qui n'a pas peur de prendre des risques. L'entrepreneur doit aussi être visionnaire. Il doit pouvoir se projeter dans le futur, pour avoir une vision moyen termes avec des étapes. C'est aussi une personne qui travaille beaucoup, qui n'est pas comptable de son temps, et qui n'a pas peur de sacrifier son temps personnel et sa vie de famille même parfois. Il y a une dynamique sacrificielle dans l'entrepreneuriat. Pour réussir il faut vraiment être capable de sacrifier bien des choses pour avancer. S'il n'y a pas l'esprit de sacrifice chez l'entrepreneur alors cela ne durera pas longtemps car il faut par exemple répondre au téléphone quelle que soit l'heure.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

D'abord pour soi car c'est une satisfaction. Une entreprise c'est comme un bébé, comme un enfant que l'on fait naître, qu'on aide dans ses premiers pas, à grandir et à devenir adulte. Il y a ce lien paternel qui est là.

On entreprend aussi pour les autres. Quand je vois mes collaborateurs contents de travailler avec moi et contents de ma manière de les manager, et Dieu sait si je ne suis pas commode, c'est une satisfaction et une forme de reconnaissance. J'arrive de l'administration et pendant très longtemps j'ai pesté contre les décisions des responsables administratifs, cette aventure entrepreneuriale me permet de mettre en œuvre mes idées. Cela me permet de faire de l'autosatisfaction et parfois aussi de l'auto critique quand je ne suis pas content.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Je n'ai pas décidé de devenir entrepreneur. Ce sont les événements qui se sont imposés à moi. Beaucoup auraient renoncé à y aller. Moi le challenge ne m'a jamais fait peur. Je suis challenger par nature. Je ne suis pas prêt à relever tous les challenges, c'est-à-dire que je vais où je veux, quand je veux, et avec qui je veux. Je suis passé d'un travail en dilettante, à de l'aide à un ami. Ensuite, je me suis piqué au jeu de redresser la société. A force de préconiser et de donner des conseils à mon ami qui était vulnérable, il s'est retourné vers moi pour me dire que je devais m'associer avec lui car seul, il n'allait pas y arriver. Par amitié et par gout du challenge alors j'y suis allé. Je ne me voyais pas refuser quoi que soit à cet ami. J'avais travaillé 27 ans avec lui et nous avons risqué notre vie ensemble. Et donc je ne me sentais le devoir de l'aider et de le soutenir. J'y suis allé à mes conditions. Ce n'est pas parce qu'on est entrepreneur qu'on fait les choses n'importe comment, pour réaliser ses projets.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Mon entourage familial, en l'occurrence il se limite à mes deux enfants, et qui me connaissent bien, ont trouvé cela naturel et logique. Ils ne voyaient pas rester à rien faire. Je suis sûr que si on leur posait la question, ils diraient qu'ils me verraient mourir au travail car je ne sais pas m'arrêter. J'ai toujours beaucoup travaillé. Je me suis toujours impliqué dans quelques choses. Je ne me vois pas rester à rien faire.

Mon entourage amical a été très prévenant, mitigé et circonspect. J'ai beaucoup d'amis entrepreneurs qui ont tout connu, du dépôt de bilan jusqu'au retour au sommet. Ils ont été mi

figues-mi raisins au départ, mais ils ont été rassurés car je connaissais bien le secteur, après 30 ans dans la Police. Par contre, ils étaient très circonspects et méfiants sur la structure que je crée. Ils l'ont pris avec beaucoup de prudence en me disant de faire attention et en prévenant sur les difficultés du monde de l'entrepreneuriat. Ils m'ont prévenu que je saurais seul. Et effectivement après l'ivresse du Kbis, j'ai découvert très vite la sollicitude du décideur. Plus la société grossit et plus on est seul. On est encore plus seul quand les problèmes surviennent. J'ai ressenti de rentrer dans des réseaux de chef d'entreprises, pour rencontrer des personnes qui connaissent la même solitude que la mienne. Cela a été mon premier souci bien avant de faire du réseautage pour développer mon business, j'ai eu le souci de casser cette solitude en rencontrant des personnes qui vivaient la même chose que moi.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Mon père... Mon père que j'ai vu toute sa vie durant, parce qu'il était étranger, parce qu'il était réfugié politique, a été relégué à être obligé d'être employé. Il a été exploité, en tous les cas pas justement récompenser de ses efforts et du travail qu'il fournissait et de sa loyauté vis-à-vis envers son employeur. Il y avait une inégalité entre ses collègues qui faisaient le même travail et lui qui était étranger. J'ai même refusé quand mon père est décédé d'aller travailler dans cette entreprise alors que l'ex patron de mon père me l'avait proposé. Je ne voulais avoir l'impression qu'on me faisait l'aumône et je ne voulais pas revivre ce qu'avait vécu mon père car j'avais compris que je ne le supporterai pas.

Dans la Police, je n'ai pas cherché à avoir un déroulement de carrière à la hauteur de ce que j'aurais pu faire. J'ai toujours souhaité rester à Bordeaux et 14 ans après avoir quitté la Police, j'ai encore des voyous qui traversent la rue pour venir me saluer. Ce n'est pas de la reconnaissance, mais j'étais content d'être shérif dans ma ville. J'aimerais apporter ma pierre à l'édifice pour faire avancer notre société. Je suis fils d'immigrés, la France m'a donné la chance d'y construire ma vie, m'a permis de suivre mes études, que je me suis empressé d'arrêter... J'ai l'impression de faire partie du monde et l'autre a de l'importance et j'ai envie d'aider l'autre avancer. C'est comme cela que je vous ma contribution au monde. On doit essayer de pousser les générations qui viennent aient un monde meilleur après nous.

Je rêve d'une réunion et d'un tour de table entre tous les acteurs de la profession de la sécurité pour tirer ce métier vers le haut et pas comme le font 70% des acteurs. Si notre marché reste comme il est aujourd'hui, ma société n'aura aucun problème pour prendre des parts de marché et à grossir très rapidement. Il y a trop de gens pas sérieux dans ce métier.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

C'est dans mon environnement économique que j'ai trouvé mes premiers clients. Il était issu de mon environnement professionnel. Beaucoup de gens étaient ravis de me revoir dans les métiers de la sécurité ce qui avaient tendance de les rassurer, c'était pour eux un gage de professionnalisme. Au départ, je ne savais pas faire les branchements d'une caméra. Mais je me suis et aujourd'hui je sais faire. Bien entendu, je ne connais pas toutes les astuces qu'on les techniciens. J'ai voulu comprendre comment cela fonctionne et je peux l'expliquer aux clients.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

A écouter. Il m'a fallu apprendre aussi la patience. Il a fallu que j'apprenne à écouter les besoins de l'autre, les désirs et les non-dits des collaborateurs. Cela m'a aidé à développer mon sens de l'écoute. En ce sens, le président Macron me sert de modèle, car il a une approche de l'autre extraordinaire car il écoute et il le laisse parler. Il sait gérer ses silences. Cela m'a frappé et je me suis rendu compte que j'avais un travail à faire sur moi au niveau de la gestion au quotidien de l'entreprise pour essayer d'avoir assez de détachement et de la hauteur. C'est d'ailleurs le problème des chefs d'entreprises car nous avons tous une quantité de choses à gérer et que nous avons des difficultés à prendre le recul nécessaire bien souvent. Cela m'a appris aussi à prévoir, car gérer c'est prévoir. Or je suis un peu impulsif dans mes décisions mais ce n'est pas parce que je décide rapidement que je mesure pas les conséquences de mes décisions et que je n'ai pas prévu les choses. Cela ça m'a c'est donc d'écouter, prévoir et de la patience, mais j'ai encore besoin de le travailler aujourd'hui.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

Sans doute un besoin de reconnaissance personnelle. Sans doute, une part de challenge aussi me motive. Ce qui me motive c'est aussi le risque calculé, c'est une adrénaline. Je suis dans le besoin d'aller de l'avant. Mais au-delà de ce besoin, c'est un réel plaisir d'avancer. Un entrepreneur est comme un peintre qui compose son tableau. Lui compose son entreprise. Entreprendre c'est prendre un risque personnel et financier. Ce n'est pas pour moi acheter quelque chose qui existe déjà. Pour moi entreprendre c'est partir de 0 et dégager des axes et suivre ses axes. C'est un aventurier qui se découvre lui-même et qui cherche à défricher des voix.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

C'est une réponse très spécialisée aux besoins de sécurisation des personnes et des biens.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Elle représente pour moi d'abord une préoccupation c'est-à-dire une occupation au quotidien de mes pensées. C'est une préoccupation importante et durable pour moi. C'est aussi une satisfaction quand j'arrive à faire ce que j'avais décidé de faire. Cela représente aussi un prolongement de moi-même et une image aussi de ce que je suis et de ce que les gens ne connaissent pas de moi c'est-à-dire une image d'une personne soucieuse des autres, de leur confort, de leur bonheur... Je suis attaché à donner à mes employés des chèques de fin d'années pour améliorer leur quotidien et je tiens à leur remettre le 30 novembre afin qu'ils puissent préparer les fêtes comme ils le devaient... Je me bats pour que mes employés aient des conditions de travail très convenables.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

J'aimerais lui dire qu'elle doit croire en moi-même si ce n'est pas toujours évident et même si les apparences et les éléments sont contraires car je suis quelqu'un de loyal et de fidèle à mes idées. J'ai toujours été loyal vis-à-vis de ma hiérarchie. Je lui dirais donc d'avoir confiance et je lui demanderais un soutien indéfectible.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Elle me dirait que je gagnerai, d'être rigoureux, ferme dans mes décisions, de tenir le cap... Elle me dirait d'être ferme sur les prix. En même temps, elle me dirait sans doute que je me trompe dans un certain nombre de situations.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

C'est la satisfaction d'un bilan positif en fin d'année, d'un personnel heureux et content de travailler pour la société qui l'emploie. C'est un équilibre entre le financier et l'humain. Sans réussite financière, le personnel ne peut pas être heureux mais il ne faut que la réussite financière se passe au détriment de la qualité de vie au travail des personnels.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

Lorsque j'ai lancé mon affaire mon objectif était de constituer une bouée de secours pour cet ami qui était en train de sombrer dans sa structure et il me fallait le ramener dans le monde des vivants sur le plan économique et financier, et de ramener cette situation à quelque chose de salvateur pour lui. Je n'avais pas vocation au départ à retrouver seul à la tête de cette entreprise.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

Aujourd'hui, je veux rendre la structure encore plus pérenne, de grossir en captant de nouvelles parts de marché. Je me suis fixé un chiffre de 1 millions d'euros de CA. Je voudrais intégrer dans la structure un de mes fils qui a vendu son entreprise et qui s'est offert une parenthèse en Thaïlande. Il en est revenu marié mais ils galèrent tous les deux en essayant de recréer quelque chose. J'aimerais l'intégrer mais j'aimerais aussi que ce soit pour lui une démarche naturelle. J'aimerais lui transmettre la société tout en y associant mon responsable d'exploitation qui le mérite car une partie importante de l'activité passe par lui. L'entreprise c'est un enfant que j'ai mis au monde et à un moment donné elle va pouvoir voler de ses propres ailes.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Le plus naturellement du monde. A partir du moment où les idées que j'ai projetées se réalisent, ça m'apporte une satisfaction personnelle.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

C'est quelque chose de difficile, car ma vie d'entrepreneur est présente à 200% dans ma vie mais je sais faire des breaks pour gérer ma vie privée. Je suis capable aussi de m'y remettre un dimanche soir si c'est nécessaire.

VERBATIM 39

Homme – Rénovation de l'habitat– 43 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

J'ai commencé dans une entreprise familiale. J'ai rapidement arrêté puis j'ai rapidement travaillé avec un ami pendant 2-3 ans. Et puis je cherchais en parallèle à reprendre une entreprise. J'avais des critères de recherche en termes de taille, de montant, de secteur géographique. En faisant ma recherche, j'ai trouvé cette entreprise que j'ai repris en 2011.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

Pour reprendre cette entreprise, je me suis fait accompagné par le cédant pendant quelques mois. S'il n'avait pas accepté de permettre une reprise en douceur je ne pense que j'aurais racheté cette entreprise. Quand on vend son entreprise parfois même si son bébé, on souhaite passer à autre chose. Je vois, nous sommes tout un groupe à avoir repris nos entreprises à la même époque et on en discute souvent et beaucoup de mes amis n'ont pas eu la chance d'être accompagné par le cédant. Donc dans mon cas, l'accompagnement a duré 6 mois et puis après cette période il a définitivement quitté l'entreprise.

Ensuite l'évolution de la reprise à aujourd'hui ne s'est pas faite du tout comme je l'avais imaginé, car nous nous sommes retrouvés avec des difficultés économiques. Je pense que je l'ai acheté un peu cher. Nous avons évalué le prix sur les bilans des années précédentes et cette entreprise était essentiellement positionnée sur le secteur des pompes à chaleur. Il y avait à cette époque des crédits d'impôts qui ont disparu après la reprise ce qui a eu pour conséquence de faire baisser considérablement nos marges. En fait, ce marché était soutenu artificiellement par les exonérations fiscales et du jour au lendemain beaucoup de nos potentiels clients n'étaient plus intéressés par nos produits. L'entreprise était peu présente sur le marché de l'électricité et de la plomberie. Il y avait l'ambition au départ de faire évoluer cette entreprise mais c'était un peu la double peine car j'avais racheté une entreprise plus chère que ce qu'elle valait et puis il nous a fallu compenser toutes ses pertes d'activités. Au moment de la reprise nous avions 9 salariés, nous en avons licencié quelques-uns à l'époque et aujourd'hui nous sommes de nouveau 9.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

C'est une personne qui est prête à prendre des risques personnels. Pour moi, il y a deux types d'entrepreneurs : ceux qui reprennent et ceux qui créent. Je pense que ceux qui créent ont beaucoup plus de mérites car ils partent de rien. J'ai choisi la reprise à la base pour aller un peu plus vite. On part d'une base pour la faire évoluer mais en pratique ce n'est si simple. Etre entrepreneur manifeste la volonté d'être indépendant, de créer ou de développer. Même quand on reprend à un moment donné on a aussi envie de créer son propre fonctionnement. Quand on passe de 10 à 20, alors nous avons créé 10.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

C'est la volonté d'être indépendant et de créer. Il y a des personnes qui font des études et qui rêvent d'intégrer des grosses entreprises. Pour certains, c'est cela la réussite, pour moi ce n'était clairement pas ce qui me faisait rêver. J'avais le désir d'avoir ma propre entreprise et cela depuis très longtemps. Être à son compte était pour moi une forme d'aboutissement. Je sais que quand je me lève le matin je vais pouvoir mettre en œuvre les choses que j'ai imaginées, même si cela ne se passe jamais comme nous l'avions envisagé. Dés fois, quand je vois le fonctionnement de certaines entreprises, il me semble que le fonctionnement est lourd pour de toutes petites décisions. Alors que là, ça dépend que de vous. J'ai l'impression d'avoir plus de liberté même si régulièrement j'ai le sentiment d'avoir un emploi du temps qui m'échappe. On n'est pas si indépendant car nos clients, les banquiers sont aussi un peu nos patrons.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Je crois que j'en ai toujours eu envie. En fait, pour moi, le rêve n'était pas de travailler dans telle ou telle activité mais c'était bien d'être dirigeant de mon entreprise. Je n'avais pas envie de dépendre d'une hiérarchie, j'avais envie de faire avancer les choses comme je l'entendais. Je garde pas de bons souvenirs de mes quelques années de salariés, cela a un côté très confortable mais cela n'a été très épanouissant. Dés fois quand je vois certains salariés, que je regarde leur rémunération et le confort de vie, je trouve que cela est très confortable. Être salarié c'est confortable mais ils n'ont pas la même liberté.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

J'ai été baigné dans un environnement d'entrepreneurs. Mes amis, les membres de ma famille, nous sommes tous à notre compte. Mes deux meilleurs potes sont tous les deux entrepreneurs : l'un a repris l'entreprise familiale et l'autre a tout créé de ses mains, et il s'est sacrément bien débrouillé. Dans mon environnement nous sommes plus naturellement à notre compte que salarié.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Cela s'est imposé... Comme je ne me vois pas être salarié, naturellement je devais devenir entrepreneur. Donc ça s'est imposé à moi.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Pareil cela s'est imposé à moi... Après on se reconnaît ou pas comme entrepreneur. L'environnement économique ou professionnel selon moi, ne conditionne pas son désir d'entreprendre. Il est présent ou pas. Et quand il est présent, la personne n'a pas d'autres choix que d'entreprendre pour être en accord avec elle-même.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Je crois à peu près tout. Tout a commencé par la recherche de financement pour la reprise ce que je n'avais jamais fait avant. Ensuite l'aspect humain, quand on n'a jamais été cherché de clients, jamais managé de personnels, il faut un temps d'apprentissage mais il faut savoir le faire pour faire avancer son entreprise. Gérer des hommes en fonction de la taille de l'entreprise car ce n'est pas toujours le même métier. J'aurais tendance à penser que plus l'entreprise est grosse et plus c'est simple mais ce n'est peut-être pas le cas. Il faut apprendre à déléguer ce qui n'est pas simple. Il faut tout apprendre, le financier, l'humain, tout est à construire... Quand on développe la gestion des hommes devient parfois très difficile. Il faut parfois restructurer l'entreprise pour suivre la croissance.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

Je crois que c'est surtout d'être indépendant, d'être autonome et puis il y a une recherche de liberté à la base. Même si en pratique c'est parfois aliénant, c'est-à-dire que je pense toujours un peu à l'entreprise même quand je suis à la maison. Celui qui veut une tranquillité d'esprit ne doit pas être entrepreneur. La réalité est un peu différente parfois.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

C'est des hommes qui essaient d'en tirer profiter économiquement et de construire quelque chose. C'est une aventure humaine, et ce qui est enrichissant au quotidien c'est la relation que l'on a avec les autres. J'aime bien ne pas travailler seul. Moi au départ, mon truc c'était de construire un collectif et une équipe que j'apprécie.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Un tas d'emmerdes (rire). Vu l'énergie déployée et ce que ça rapporte. Mais comme je n'envisage pas de faire autre chose. Au-delà de cela il y a une vraie satisfaction à être entrepreneur. Elle représente une équipe qui vit une aventure humaine commune autour d'une activité économique. Mon travail c'est de pérenniser tant sur le plan économique, qu'humain.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Avec la maturité on voit les choses différemment. Il y a des problèmes que je préfère voir aujourd'hui qu'il y a quelques années. Donc je prends du recul.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Tu pourrais te bouger un peu plus pour me développer plus vite. Quand j'ai repris je voyais des axes de développement et puis la réalité économique a été différente. Cela m'a conduit à changer de cap et à réadapter ma vision.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

Quelqu'un qui a repris l'entreprise, qui a développé l'activité et la rentabilité et qui arrive à en vivre correctement, pour moi c'est une personne qui a réussi. S'il n'y a pas d'évolutions pour moi il y a pas de réussite. Il faut pouvoir en vivre correctement. Le but c'est d'en vivre correctement même si ce n'est pas le premier moteur. Je ne suis pas une personne qui est avide d'argent. Mais c'est quand même bien de mieux gagner sa vie en tant qu'entrepreneurs qu'en tant que salarié au vu de la masse d'énergie et d'investissement que cela demande. C'est un investissement personnel. J'aimerais que cette entreprise crache un peu plus.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

C'était d'être heureux. C'était une étape importante pour mon équilibre personnel. C'était une réalisation personnelle. C'était ce que j'avais envie de faire. La finalité c'était d'être indépendant et heureux.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

Je crois que c'est de faire de cette entreprise, une société pérenne et plus rentable pour gagner plus d'argent au vu de mon investissement personnel.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Une fois que nous sommes responsables d'une entreprise c'est à nous de l'emmener là où nous voulons qu'elle aille. Donc elle permet de mettre en place ce que j'ai en tête et de l'emmener là où je souhaite l'emmener. Je suis l'acteur principal de cette entreprise.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

Je travaille avec ma femme et on a une chance de pouvoir bien s'entendre pour que cela soit le cas. Si on ne travaillait pas ensemble peut être ça serait un peu plus compliqué. Pour les enfants c'est plus compliqué car nous ne les voyons pas beaucoup. Mais globalement cela se passe bien et cela se passe bien. Nous partageons beaucoup de chose ensemble y compris l'aventure dans cette entreprise.

VERBATIM 40

Homme – Rénovation de l'habitat – 38 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

J'ai obtenu un BEP en électrotechnique, qui ne m'a pas trop servi. J'ai obtenu mon diplôme au bout de la troisième année. Les professeurs m'ont incité à repartir dans une filière générale, mais ça a été compliqué. J'ai compris que les études ce n'était pas fait pour moi. J'ai donc été travaillé en intérim et je me suis cherché pendant plusieurs années. J'ai travaillé dans beaucoup d'entreprises différentes, jusqu'au moment où j'ai trouvé une entreprise à Artigues dans le secteur du bâtiment. Je me sentais bien, bien intégré et j'y suis resté 12 ans. Cette entreprise a déposé le bilan en octobre 2016. Ça faisait quelques temps que je préparais le plan B. Je savais que mon cousin travaillait dans le même domaine que moi mais sur un poste de commercial. Coup du sort, l'entreprise dans laquelle il était salarié dépose aussi 1 mois plus tard. Nous nous sommes dits que c'était peut-être le signe du destin. Nous nous sommes alors associés et nous avons monté notre entreprise.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

Création en mars 2016. Nous avons un peu anticipé. Nous avons commencé à deux. Mon associé s'occupait du commercial et moi de la partie technique. En fin d'année 2016, nous nous rendons compte que nous ne pouvons pas restés seuls sur la partie technique mais aussi sur le commercial. On effectue notre premier recrutement en fin d'année 2016 par le biais du pôle d'emploi. Début 2017 on redémarre de la même manière mais en février je tombe d'un échafaudage et je me casse l'os du talon. Ça nous oblige à recruter plus vite que prévu. On embauche 3 personnes rapidement. Actuellement nous avons 7 employés.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

C'est un chef d'entreprise qui se développe lui à travers le développement de sa société. Un entrepreneur a une mission dans la société car il est pourvoyeur d'emplois.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Cela reste un challenge, c'est aussi l'envie de se prouver qu'on est capable de gérer tout cela. Et si on voit qu'on est capable alors on ressent de la fierté.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

C'était ma situation professionnelle qui m'a donné le déclic. Je voyais l'organisation dans l'entreprise dans laquelle j'étais embauché et je me disais que cela n'était pas très bien géré. Je me disais que ce n'était pas vraiment dans ce sens qu'il fallait faire les choses. Je donnais des conseils à mon ancien employeur sur le plan technique et je n'étais pas écouté. Pourtant je savais que je n'avais pas tort. Et à force, je me suis dit : « pourquoi pas moi ? ». C'est donc ce qui a permis de me mettre à mon compte. Je ressentais de la frustration dans mon emploi précédent de voir ce qui était fait, ce que nous aurions pu faire et au final de voir cette entreprise couler. J'avais envie d'aider mais personne ne prêtait attention à ce que je disais et je me sentais capable de le faire. Donc il a fallu ensuite que je vole de mes propres ailes.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

C'était aussi un gros challenge pour la famille aussi. Il voyait aussi tout beau, tout neuf au départ et puis ensuite, ils se sont rendus compte de tout l'investissement que je devais mettre dans mon entreprise. Après, ma femme m'a soutenu et encouragé. Dans mon entourage amical nombre de mes amis sont aussi entrepreneurs et m'ont donné des conseils et de l'énergie. Tout le monde m'a dit de foncer tout en faisant attention de ne pas aller trop vite par rapport au recrutement et aux charges.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Mon père était très carré ce qui ne me convenait pas. Je le voyais trop carré. Bizarrement ça ne me convenait pas l'époque et maintenant je suis pareil. C'était un fou de travail et je crois que je lui emboîté le pas.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Sincèrement cela n'a pas vraiment eu d'impacts. Ce qui m'a guidé en premier, ce n'est pas l'argent même si on a besoin d'argent pour vivre. C'était plus pour le challenge et pour avoir une indépendance.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Tout. Ce qui est bien c'est qu'avec mon associé on se complète. Lui est commercial, moi technicien. Il a fallu que j'apprenne beaucoup de choses au niveau de la gestion administrative de l'entreprise. Heureusement que nous avons trouvé une bonne comptable qui nous a expliqué beaucoup de choses très importantes. On apprend aussi beaucoup à gérer les hommes : ça c'est le plus compliqué. Un ami m'avait dit que c'était le plus cas et effectivement c'est le plus difficile. Il faut être très intelligent. Il faut rester calme, prendre du recul et analyser les tenants et les aboutissants des situations qui se présentent à nous. En plus nous avons l'erreur de prendre des gens de notre entourage, donc ça a été plus compliqué de dire les choses.

Le travail et le métier de l'entreprise on le connaît. La partie humaine à gérer c'est le plus compliqué.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

Le challenge de me prouver que j'en étais capable, que je sois fier de moi et de ce que nous avons réalisé. C'était aussi pour voir la fierté de mon entourage. Je crois aussi que je recherchais l'indépendance et je ne voulais plus rendre des comptes. J'avais envie de faire les choses comme je l'entends, d'être mon propre patron. Et puis avoir un salaire un peu meilleur. On est récompensé par rapport aux résultats de la société. La motivation n°1 c'est de développer l'entreprise.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

On voulait construire une entreprise familiale où il fait bon vivre. Je crois qu'on y arrive. Nous n'étions pas dans l'optique d'avoir une grosse entreprise. Nous voulions monter une entreprise dans laquelle nous pourrions arriver à tout gérer. C'est une entreprise familiale qui cherche à exister sans chercher à manger tout le monde.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Beaucoup... Je pense que si elle n'existait plus, je pense que cela serait un gros échec. C'est mon moteur de tous les jours. D'ailleurs je n'arrive pas à bien faire la différence entre la vie de famille et l'entreprise. L'entreprise fait pleinement partie de la famille. Au niveau des émotions, quand l'entreprise va bien je me sens bien, mais quand ça va moins bien, je me sens aussi moins bien même si j'essaie de ne pas le montrer. Ma famille voit quand ça va ou pas. Ça se reporte un peu sur la vie de famille.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

La promesse : que je ne la laisserai jamais tombé, que je me battrais toujours pour elle. Je lui dirai que maintenant elle fait partie de moi.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

J'aimerais qu'elle me dise merci.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

C'est déjà personnel. Quand on fier de soi, quand on atteint ses objectifs, pour moi c'est cela la réussite. Ça n'a rien à voir avec l'argent. C'est aussi démontrer qu'on a réussi à des personnes qui ne croyaient pas en nous.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

Passer le cap des 3 ans. C'est de créer une société qui fonctionne bien sans pour autant de devenir trop grosse pour nous. L'objectif c'est de permettre aux personnes qui travaillent dedans de bien en vivre. Et puis, on savait que nous allions apprendre beaucoup de choses. Donc l'objectif c'était de voir si au bout de deux-trois ans nous en étions capables.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

C'est de faire prospérer ce petit bébé. Passer le cap des 3 ans, et arriver à stabiliser l'ensemble. Bien connaître le bon fonctionnement.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

En la voyant grandir et évoluer tous les jours. On a des objectifs sur le long terme mais aussi à court terme. Alors chaque petite étape atteinte est une petite victoire. C'est aussi en voyant le retour de nos employés, qui semblent heureux de travailler avec nous. Cela nous donne de la force et de l'énergie pour essayer d'aller plus loin. On permet à 9 familles de vivre grâce à l'entreprise alors on se sent responsable de tout cela.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

C'est compliqué. On est à 100% dans l'entreprise car elle est récente et qu'elle a besoin de nous. On va y aller à fond. J'arrive à m'aménager un peu de temps pour moi. Mais c'est compliqué quand on rentre à la maison de ne plus penser à l'entreprise. C'est difficile de dissocier les deux. C'est en faisant des breaks le week end que je me consacre à ma famille, mais je n'arrive quand même pas à déconnecter, je pense toujours à l'entreprise. Il n'y a pas un jour où je n'y pense pas. Les enfants m'aident quand même à déconnecter. Même si on en parle pas à notre famille, on pense constamment à l'entreprise.

VERBATIM 41

Femme - Coiffure – 59 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

Elle a été très éclectique. J'ai commencé par faire une formation comptable, puis une formation en esthétique. J'ai travaillé dans le milieu de l'esthétique pendant 2-3 ans. Mon ex-mari était adhérent Intermarché et donc nous avons tenu en couple un supermarché Neto pendant 5 ans. Après nous avons décidé de vendre et j'ai repris une sandwicherie que j'ai tenu pendant 5 ans aussi. Nous avons vendu et c'est là que nous avons racheté ce salon d'esthétique et de coiffure que j'exploite avec mon compagnon. Entre chaque création de société, j'ai continué à faire des petits jobs. Quand je regarde, en fait j'ai toujours travaillé par cycle de 5 ans. J'ai toujours été dans le commerce et j'ai toujours voulu rester à mon compte, en indépendant. Je suis indépendante depuis 1998. Pour rien au monde, je repartirai salariée.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

Nous avons repris ce salon à une personne qui partait à la retraite. Le salon était vieillissant. Mon compagnon a ramené une partie de la clientèle qu'il avait développé en tant salarié dans une chaîne sur Gradignan. J'étais en plein démarrage sur l'activité esthétique car l'activité bien être n'existait pas dans le salon. Il m'a donc fallu 6 mois pour commencer à développer ma clientèle. Et puis le bouche à oreille à fonctionner et le salon a commencé à se développer. L'évolution du salon au niveau de la coiffure, ça a été tout d'abord un rajeunissement de la clientèle. Sur mon activité, c'est une évolution permanente et c'est la raison pour laquelle je pense m'agrandir. J'ai entamé une formation de réflexologie plantaire pour pouvoir proposer de nouveaux services à mes clients. Je voudrais avoir une collaboratrice avec moi qui s'occupe de la partie esthétique et je voudrais ensuite pouvoir m'agrandir pour proposer des prestations de réflexologie. Au niveau du salon, nous avons ouvert aussi un pôle barbier qui fonctionne de mieux en mieux. On veut toujours amener du plus. Ce qui est important pour nous c'est d'évoluer sans cesse en se formant pour proposer toujours de nouvelles prestations à nos clients. Rien n'est jamais gagné.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

Un entrepreneur c'est un bon gestionnaire. C'est une personne qui a une vision, qui a un ressenti et qui aime l'humain. Il ne faut uniquement focaliser sur les chiffres, il faut aussi ressentir son entreprise. Il faut beaucoup d'intuition et beaucoup d'humain. Pour moi, il me semble qu'il faut aimer les gens. Humain c'est-à-dire aimer ses clients, ses collaborateurs...

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

C'est une liberté pour moi d'entreprendre. Ça ne veut pas dire une liberté financière ou d'esprit car nous ne sommes pas vraiment libres dans notre esprit. Par contre, c'est cette liberté de se dire que l'on a de comptes à ne rendre à personne. Si je me casse la figure, je ne peux m'en prendre qu'à moi-même. En tant que salarié on est souvent poings et mains liés, car nous avons souvent beaucoup d'idées mais les supérieurs ne sont pas disposés à vouloir avancer en ce sens, et qui mettent des freins et des barrières. Et puis entreprendre, c'est l'opportunité d'aller vers ses propres convictions. Ma vision de la réussite n'est pas vraiment financière.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Je ne l'ai pas vraiment décidé en fait. Au départ, mon ex-mari était devenu adhérent Intermarché et la femme était obligée de suivre dans cette aventure. C'était l'époque où l'on devait reprendre des commerces en couple. Je me suis retrouvé chef d'entreprise alors qu'à 25 ans, je ne me sentais pas mature pour le devenir. Mais j'ai goûté à cette indépendance. C'est vrai qu'au début on a le sentiment de pouvoir travailler quand on veut. Mais la réalité est différente. On peut gérer son emploi du temps. Je suis redevenue salariée car le côté indépendant m'étouffait, c'était beaucoup d'heures et de contraintes. Et puis je me suis aperçue qu'en tant que salariée j'avais autant de contraintes voir plus car je n'avais pas cette liberté de faire mon travail comme je l'entendais. Et comme j'avais des enfants, j'ai décidé de redevenir entrepreneur pour pouvoir retrouver une autonomie et une indépendance et équilibrer ma vie de famille et ma vie professionnelle. C'est plus facile quand on a des enfants en bas âges d'être indépendant pour gérer ses contraintes familiales. C'est vrai que j'ai eu cette chance de toujours travailler avec un associé et de ne pas être seul. Je n'ai pas eu l'opportunité d'avoir une société seule, mais en même temps j'ai besoin de partager et de réfléchir avec un associé. Pour moi c'est liberté d'être chef d'entreprise.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

L'entourage familial n'a pas favorisé au départ au contraire. Et ils m'ont énormément freiné par peur que je ne sois pas capable de gagner ma vie. Le fait d'être à deux, m'a poussé. Mes parents ne sont pas entrepreneurs. Au bout d'un moment s'investir pour quelqu'un d'autres c'est frustrant. J'ai toujours même salariée vécue les entreprises comme si c'était les miennes. Je faisais les travaux dans les salons... la seule crainte que j'avais c'était la crainte financière.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Cela a été en contradiction avec mes parents. Ils ont toujours eu peur d'entreprendre des choses. Ma mère ne travaillait pas, mon père était salarié. Il a eu l'opportunité d'avoir des postes importants et ma mère a toujours eu peur et l'a toujours freiné. Ils ont toujours eu cette petite vie. Et je me suis dit que je ne vivrai pas dans la peur et que je serai actrice de ma vie. C'est aussi pour cela que je m'associe toujours pour ne pas être seule, car c'est rassurant. Même si on a des peurs il faut aller au-delà. Etre à deux c'est un soutien, c'est rassurant. Et puis les contraintes que nous rencontrons à notre compte, finalement nous les avons décidés.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Pour moi, en tant que salariée j'ai toujours eu des petits boulots. Je me disais que je m'investissais beaucoup en temps, en heure et en énergie pour pas grand-chose. Donc à un moment on se dit : « pourquoi pas ». En plus j'ai une qualité de vie qui est bien meilleure depuis que je suis à mon compte. Je me sentais un peu à l'étroit dans mes emplois salariés et je n'avais pas beaucoup de reconnaissance. Cette reconnaissance était très importante pour moi. Aujourd'hui j'ai cette reconnaissance avec mes clients. Et quand on est jeune on en a besoin.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

La patience car attendre après tout le monde, c'est parfois fatigant. Il faut aller au rythme des banques, de l'administration, des salariés... Bref la patience c'est vraiment quelque chose que j'ai dû apprendre. C'est vrai aussi parfois que de surmonter les mécontentements de ce qu'il se passe dans l'entreprise demande de la patience. Et puis il a fallu apprendre à chef d'entreprise c'est-à-dire qu'il fallait que psychologiquement j'endosse le rôle d'entrepreneur. Au début dans le groupement Intermarché c'était plutôt mon ex-mari qui était le numéro 1. Donc une fois que j'ai volé de mes propres ailes il a fallu véritablement que je devienne l'entrepreneur. Bien qu'indépendante je m'étais beaucoup reposé sur mon mari. Et puis à l'époque ce qui a été difficile c'est que j'étais plus jeune que mes salariés. Je ne me sentais pas légitime pour leur donner des directives. Et puis avec l'âge on mûrit et on finit par vraiment endosser le rôle.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

C'est d'avancer encore et toujours. Par exemple j'aimerais bien avoir 1 voire 2 affaires de plus pour pouvoir manager plus de monde. J'ai envie d'avancer je crois que c'est cela ma motivation. Et puis on ne va pas se le cacher même si l'argent n'est pas une finalité, mais gagner un peu plus n'est jamais déplaisant pour augmenter sa qualité de vie. Et puis je voudrais développer des équipes pour pouvoir endosser un rôle de transmission. La formation m'intéresse par exemple. Je voudrais redonner et cela est aussi un moteur pour entreprendre.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

Maulassone. On n'est pas au niveau de ce que nous pourrions faire avec nos collaborateurs, ça manque de niaque. C'est vraiment axe d'amélioration. On peut faire beaucoup plus que ce que nous faisons. Donc il faut qu'on s'agrandisse et qu'on grossisse.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

C'est un projet à deux. Elle est très importante d'autant plus que nous sommes associés et en couple. Et puis elle est une stimulation pour nous. Après il faut faire évoluer cette entreprise car elle tourne toute seule et on se retrouve presque en situation de salarié. Il faut que nous développons de nouveaux projets pour retrouver l'émulation des premiers temps.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Je serai toujours là. Tu peux compter sur moi.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Soyez plus zen et fais-moi avancer. Parfois je suis stressée pour gérer le nombre de clients que j'ai à servir dans la journée. Donc d'un côté il faut avancer et d'un autre il faut que je gagne un peu plus en sérénité.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

C'est l'épanouissement. C'est me dire à la fin de ma vie que j'aurais accompli ce que je voulais faire. Même si nous avons besoin d'argent pour vivre ce n'est pas seulement l'aspect financier qui compte. La richesse c'est d'apprendre des choses et de transmettre aussi.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

Les objectifs sont atteints. On voulait acheter les murs et nous y sommes arriver. Je voulais avoir au moins 5 soins par jour et j'en ai 10 en moyenne. Et puis personne n'y croyait vraiment alors je suis heureuse de cela.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

C'est d'avoir une plus grosse notoriété. La reconnaissance est très importante pour moi. Et puis d'avoir 2-3 affaires supplémentaires. Je voudrais manager des personnes.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Je ne crois pas que ce n'est pas l'entreprise qui nous permet d'atteindre nos objectifs. C'est nous qui nous en donnons les moyens.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

Simplement nous sommes en couples et associés. On est à l'équilibre. On arrive à décrocher quand on est à la maison. Et puis notre vie personnelle c'est notre vie d'entreprise et notre vie d'entreprise c'est notre vie personnelle. Cela a plus ou moins fusionné. Cela ne nous dérange pas. Je ne me suis jamais posé la question. On vit tous les deux pour notre entreprise. Notre entreprise c'est aussi notre vie personnelle.

VERBATIM 42

Homme – Conseils en Formation – 68 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

J'avais comme rêve de gosse c'était de devenir directeur de magasin. Il faut dire que mon papa était déjà directeur d'hyper marché. Donc j'ai baigné dans ce milieu. A la sortie de mon service militaire, j'ai postulé dans des grandes sociétés de distribution. J'ai été quasiment pris chez Casino dans leur branche cafétéria. En allant au dernier entretien, on m'a posé deux questions. Ils m'embauchaient à deux conditions. La première était de venir en costume – cravate chez Casino, j'avais passé la nuit dans le train et donc je n'avais pas de costume. La deuxième c'était que je me rase la barbe. Je leur ai demandé s'il leur fallait une réponse de suite. Ils m'ont dit que oui, je leur ai dit que je ne me raserai pas la barbe. Donc je suis reparti comme j'étais venu. Mais j'ai vite été embauché dans le groupe Carrefour. J'ai commencé dans la pépinière cadre de l'entreprise pour devenir directeur de magasin. Et là j'ai répondu très vite à une autre offre dans cette société sur la branche supermarché. J'ai fait mes armes dans la branche supermarché. C'était assez dur : gardes du corps, maitre-chien... j'ai tout eu en très peu de temps : braquage, vol, mise en joue avec flingues sur la tempe. J'ai pris la direction de magasin dans la branche hyper. En bâton de maréchal j'ai eu à diriger l'hyper situé en dessous du siège. On me repère et on me dit que je me débrouille bien avec mon personnel et que je les formais bien. On m'a proposé de rejoindre le service formation. C'est là que j'ai goûté à la formation et ça tombait bien car ma femme ne tenait plus car je faisais des heures pas possibles en hyper. J'ai suivi une formation de formateur au CEGOS. J'ai rencontré un cabinet américain qui a décidé de me recruter. Mon job était de faire comprendre à la grande distribution la nécessité du libre-service. Puis une autre société m'a recruté dans laquelle je suis devenu le responsable de la formation de ce groupe. J'avais dans l'idée de monter un magasin pilote spécialiste dans les produits frais. Le PDG avait trouvé cela intéressant mais très tôt. Comme je suis têtus lors d'un congrès à la CCI de Bordeaux, j'en ai parlé à un type. On s'est vite entendu. Il me dit que cela peut intéresser la CCI et me conseille de revisiter mon projet et de leur rapporter. J'ai revisité le projet et l'idée était de monter une école spécialisée dans la distribution et le commerce en alternance, car il n'y en avait qu'une en France. J'ai vendu mon projet à la CCI, ils l'ont accepté. J'ai quitté mon job et je suis devenu le responsable de formation à la CCI de Bordeaux pour tout ce qui concerne le commerce et la grande distribution. Mon objectif était de former sur tous ces domaines. A partir de là, j'ai pu finaliser mon projet et j'ai créé de toute pièce l'ICFA avec une superbe équipe de formateur. Je suis resté quelques temps à la CCI, étant persuadé que j'aurais la direction de cette école. Je ne l'ai pas eu, politiquement ils ont mis quelqu'un de chez eux. Donc je ne suis pas resté très longtemps après. Fort de cela j'ai monté ma boîte où mon premier client était Mammouth car le président de la CRCI en était le PDG. Je devais refaire tous les rayons frais. Je me suis pris tous ces magasins de Tours à Bayonne. J'ai monté cette boîte avec un ami qui est décédé. Nous avons eu un deuxième client qui est Pizza Paï pour qui j'ai créé la pizza au mètre. Les années passent et je suis consultant formateur. Je rencontre une personne qui a introduit les styles sociaux en France. Il a monté sa boîte avec sa méthode dans la communication interpersonnelle et nous avons travaillé ensemble quand je me suis lancé sur des formations en management et vente. Nous n'avons pas déposé de brevets. Mais je suis resté tranquille 10 ans. Un jour d'autres sociétés sont arrivées et ils m'ont cherché quelques ennemis. Mais comme je ne fais pas vraiment comme eux, alors ils m'ont laissé tranquilles. Je fais des formations en management comportementale et en ventes. Je reviens maintenant dans le domaine de la grande distribution et de plus en plus dans les écoles prenantes. J'interviens à

l'université où je fais partie d'une cellule de consultants d'entreprises où on donne aux étudiants des techniques pratique pratique. Je me suis lancé en 1991.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

J'ai d'abord abordé le côté commercial. Ce qui nous a inspiré avec mon associé de l'époque c'est que je suis tombé sur un livre qui s'appelait « service compris ». Quand j'ai lu ce livre, j'ai eu une révélation et je me suis dit que si j'avais une entreprise à lancer ça serait sur ce domaine à savoir le service client et l'approche client. C'est grâce à cela que j'ai eu Pizza Paï. Ensuite j'ai développé la formation en négociation et en vente. Puis j'ai fait une rencontre qui m'a permis de me lancer dans la formation en management. Je me suis fait tout seul dans le domaine du management. D'abord donc j'ai commencé par la vente et le marketing puis ensuite le management, pour en fait ne faire quasiment que cela maintenant.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

Je ne pense pas qu'il faut avoir fait de longues études pour être un entrepreneur. On peut apprendre la gestion, le management, le digital sans pour autant être un entrepreneur. Pour moi un entrepreneur, c'est une personnalité dans le sens où cela est inscrit en lui. C'est un entreprenant par définition c'est-à-dire qu'il cherche, il crée, puis il cherche de nouveau, il fabrique, il déconstruit... J'ai toujours 10 idées à la minute, je dors 3 h par nuit. Pour moi c'est cela un entrepreneur, un vrai...J'ai toujours vécu comme cela. Il est créatif et entreprenant, l'entrepreneur. L'entrepreneur n'est pas nécessairement très rationnel. C'est un papillon qui travaille 10 dossiers en même temps. Le rationnel travaille un seul dossier à la fois et il sait tout dessus. Mais moi cela ne me va pas car je m'ennuie si je fais cela. Ce n'est pas une personne ingérable l'entrepreneur, mais il n'est pas là où on l'attend.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

Car je pense qu'il y a un peu d'orgueil là-dedans. On m'avait demandé un jour de quoi j'étais fier professionnellement. Je suis fier d'avoir créé une école qui marche bien aujourd'hui, fier d'avoir eu l'idée de la pizza au mètre, d'avoir créé des cursus de formation... Mais mon père était comme cela. Et comme j'ai une admiration sans bornes de mon père. Je crois que j'ai voulu inconsciemment lui ressembler. Il a été un grand musicien de Jazz, j'ai fait de la musique. Il a été un grand sportif et j'ai fait du sport, j'ai été aux championnats de France en athlétisme. J'ai une vie de boulot. J'entreprends pour me dire et pour dire aux autres que j'ai fait quelque chose, sans doute j'avais envie d'être reconnu. Petit j'étais malingre et pas dyslexique mais pas loin. J'ai commencé à faire du sport, de la musculation... Dyslexique... Quand mon père a appris que je faisais des séminaires et que je prenais la parole en public, il n'y croyait pas. J'ai toujours essayé de me surpasser, de me dépasser... Et puis je crois que j'ai toujours eu envie de faire des expériences. Le fait de dormir 3h par nuit me vient du temps de la Grande Distribution où j'ai fait l'expérience de ne pas dormir pour observer mon cycle de sommeil.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

En fait quand j'étais à la CCI, on arrêta pas de me dire que j'avais beaucoup d'idées et on me demandait pourquoi je ne les développais pas pour moi. Je n'y avais pas vraiment pensé. Et puis à l'époque j'avais un directeur qui ne m'aimait pas trop. Je l'avais connu dans un autre job où je l'avais recruté et un jour il est devenu mon patron. En rentrant tard de séminaire à la CCI, je m'aperçois que tout le monde avait un papier sur son bureau, moi aussi bien entendu. C'était une note de ce monsieur qui demandait à tout le monde de ne plus me donner de contact client et qu'on ne travaillait plus avec moi. Le lendemain matin, je suis allé dans son bureau pour lui demander des explications et nous nous sommes séparés comme cela. En 1991, il a fallu que je décide très vite de ce que j'allais faire. Un de mes ex collègue de l'époque a quitté son poste, m'a rejoint et nous avons lancé notre entreprise. Il y avait eu beaucoup d'entraves dans ma carrière. Je n'avais pas été patron de l'école que j'avais imaginé, il y avait une baisse des budgets de formation... Donc c'est un coup de pied qui a fait que j'ai entrepris. Est-ce que je l'aurais fait de moi-même, je ne sais pas, je ne me souviens pas.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Sur le plan amical, il n'y en a pas eu car tous mes amis d'enfance sont parisiens donc je ne les vois pas au quotidien. Les seules personnes présentes autour de moi étaient ma compagne et mes proches. Avec elle, on se dit tout et grosso modo elle m'a toujours dit que si je voulais faire une chose alors il n'y a pas de soucis, je dois la faire.

Au moment de partir de la CCI, quelques mois avant, par un collègue je reçois un coup de téléphone lors duquel on m'informe qu'un grand groupe très connu recherche un responsable zone export Australe. On me conseille de me positionner car j'avais le profil. Je postule et je décroche le job pour partir en Nouvelle Calédonie avec un poste vraiment important. Cela permettait d'avoir un avis tout tracé tant pour moi que pour les enfants, puisque leurs inscriptions universitaires étaient prises en charge dans une Faculté de Sydney. Ma femme devait arrêter de travailler. J'ai dit que c'était ok. Ils avaient néanmoins des doutes sur le fait que je n'étais pas marié et ils pensaient qu'il valait mieux que je le sois. Donc ils ont aussi reçu ma femme en entretien. On avait beaucoup parlé et j'étais sûr d'elle. En se faisant cuisiné, ils se sont aperçus qu'elle n'était pas du tout prête et qu'elle voulait aussi suivre sa carrière, réussir son école des cadres à l'Hôpital ce qu'elle a réussi depuis. Donc nous ne sommes pas partis, et je crois que cela a aussi contribué à ce que je lance mon entreprise.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Non répondu.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Je pense que ce qui m'a aidé au départ c'est mon carnet d'adresse de la CCI. Quand j'étais à la CCI j'ai aidé à la création de magasins pour des grands groupes. Donc je connaissais tout ce monde-là dans le secteur de la Grande Distribution. Donc j'avais tout ce contingent de personnes qui était susceptible de me faire travailler ensuite. C'est avec cela que je suis parti et avec l'appui de ces gens-là car ils étaient au courant de ma démarche. En fait j'ai eu mes deux premiers clients par ce réseau et bizarrement je n'en ai pas sollicité d'autres ensuite. J'avais sans doute en arrière-pensée que si je cassais la figure, je pourrais aller voir ailleurs et notamment dans ce réseau pour être directeur de magasin, ce qui ne m'aurait pas fait plaisir mais pour rebondir parfois.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

J'ai tout appris sur le tas. J'ai tout découvert tout seul pour ceux qui se lance dans la formation. J'ai appris la gestion qui n'a rien à voir ce qu'on apprend à l'école. Mon père m'a aidé. Il m'a fait ma comptabilité pendant longtemps. Il avait fini sa carrière comme DAF de la SNCF. Il n'était pas de métier comptable mais il connaissait. Donc ce n'était pas une petite comptabilité de consultant – formateur qui lui faisait peur. Il l'a toujours fait jusqu'à deux-trois ans. C'est lui qui s'occupait de la comptabilité et des déclarations. Je sais faire débit-recettes mais ça ne va pas plus loin. Ce n'est pas bien méchant. Donc c'était simple.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

Je pense avoir toujours des idées nouvelles, pas tous les jours mais presque, et je suis un grand rêveur. Je pense toujours que nous sommes chez les gentils et que je peux mettre en œuvre mes idées. Quand on me dit non, je continue car je suis obstiné. Cela met du temps, je réfléchis, j'y pense la nuit, souvent ce n'est pas le moment de mettre en œuvre ces idées mais cela vient toujours à un moment donné. Je ne suis jamais pressé. Donc entreprendre c'est un moyen pour moi de matérialiser mes idées, ce qui est impossible à faire en tant que salarié. C'est donc un moyen de mettre en œuvre ce que j'ai rêvé.

J'ai toujours besoin d'aller au-delà et de matérialiser mes idées. Je pense toujours que tous les rêves peuvent être réalisés. J'ai toujours besoin de me dépasser. Par exemple durant mon service militaire, j'ai dit que je faisais du sprint et ils m'ont répondu que j'allais faire le marathon. A chaque permission, je m'entraînais autour de Paris jusqu'au jour où j'ai réussi à faire le tour de Paris en courant. Là je savais que j'étais prêt. J'ai fait le marathon de Metz, ce qui veut dire que l'on peut tout faire.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

Je n'ai pas de carnet de route. C'est une entreprise au feeling car je suis bien avec ces gens-là. Je travaille au feeling avec des gens que j'apprécie. Je pense avoir du nez. Je suis un intuitif. Je reconnais les gens bien, des gens pas bien. Je pense que je m'entoure des gens bien.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

95% de mon engagement d'homme... Tout, quasiment tout... cela ne veut pas dire que je n'ai pas de vie de famille mais sur le temps passé, elle représente l'essentiel. Cela a toujours été le cas. Simplement parce que je ne sais faire que cela.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Je lui dirais : voilà ce que j'ai fait jusqu'à présent, est-ce que tu me dire ce que tu en penses ? N'y a-t-il pas encore des choses à faire ? Est-ce que nous pouvons aller plus loin ? Est-ce que je me suis fourvoyé ? Car c'est comme cela que cela marche, on crée, on repart à 0, on recrée, puis on repart de 0... cela m'est arrivé de repartir de 0.

Je lui demanderais ses conseils pour finir dignement ma vie. J'ai un regret que j'aurais toute ma vie c'est que je ne sais pas parler un anglais technique alors que ma femme parle 6 langues. Si je pouvais parler anglais, ma boîte serait Stallone, c'est-à-dire que si mon entreprise était une personne elle serait Stallone car c'est un sacré mec : sculpteur, peintre, acteur, boxeur... on le prend pour un rigolo, mais c'est un sacré type. On m'a souvent pris pour un rigolo mais aujourd'hui cela me fait rire.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Je sais ce qu'elle me dirait : tu n'as plus rien à prouver, tu travailles trop, occupes toi plus des tiens... après vous allez me faire pleurer...

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

C'est réussir aussi bien sa vie d'entrepreneur et sa vie personnelle. C'est une forme d'équilibre à trouver. Et je n'ai pas su trouver cet équilibre. J'aurais pu le trouver cet équilibre tout du moins essayer de le faire. Mais c'est plus fort que nous, car on se dit qu'il faut travailler encore et encore. Mon père était un très grand travailleur pendant très longtemps dans sa vie. Il nous apprend à mes frères, sœurs et moi à travailler. Nous sommes trois travailleurs. Mes enfants sont aussi de grands travailleurs, vraiment. Aujourd'hui on attend des parents dire que leurs enfants ne sont pas bosseurs. Aujourd'hui je prie pour que mes enfants travaillent moins. C'est le monde à l'envers. Mon fils c'est démesuré, et il le fait plus fort que moi et plus jeune. C'est vrai que je n'étais pas souvent présents mais mes enfants sont des gens bien, j'ai réussi au moins ça avec ma femme. Ils s'entendent bien, je suis très fier de mes enfants. Nous n'avons pas de problèmes de famille. Je n'ai peut-être pas été très présent mais ma famille c'est une réussite surtout liée à l'investissement de ma femme. Je le prends aussi un peu pour moi.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

Je raisonne toujours pareil même encore aujourd'hui. Je voulais être le premier à faire ce que j'allais faire. C'était de créer avant les autres.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

Je voudrais encore deux-trois petites choses dans le même état d'esprit professionnellement parlant. Sur le plan personnel, je voudrais réussir à faire comprendre à ma femme que si elle est à la retraite avant moi et elle se sera, si je travaille encore c'est pour notre bien-être à tous les deux. J'ai cette hantise de me dire si je pourrais aider mes enfants s'ils sont dans le besoin, donc il faut aussi que je travaille aussi pour eux. La vie sera certainement plus dure pour eux qu'elle a été pour moi.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

J'ai toujours fait ce que je voulais faire. C'est un véhicule, un moyen de faire ce que je veux faire et de mettre en forme mes idées, mes envies. Je n'ai jamais eu l'impression de m'ennuyer. La peur de m'ennuyer est quelque chose de constant dans ma vie, c'est un fil rouge, j'aurais dû commencer par vous dire cela. Donc l'entreprise c'est un remède contre l'ennui qui pousse à l'activité voir à la suractivité. J'ai toujours peur d'avoir perdu du temps. A 62 ans mon grand regret c'est de ne pas avoir faire une grasse-matinée. Je ne sais pas faire de grasses-matinées.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

Je ne pense pas l'avoir réussi vraiment. J'ai privilégié ma vie professionnelle à ma vie personnelle. J'ai appris que ma femme et moi étions malades. Donc il faut que j'aille vite pour réussir ce que je veux faire. J'ai besoin de réussir car j'ai peut-être moins de temps que prévu. Donc combiner le personnel avec cet élément, c'est peut-être mal parti.

VERBATIM 43

Homme – Conseils aux entreprises – 58 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

Je suis arrivé en France car j'avais l'obsession de devenir Ingénieur Agronome. En réalité, j'ai eu beaucoup d'autres préoccupations que de réussir mes études. En Terminal, ça ne collait pas entrer en classe préparatoire, quand je n'avais pas assez fourni assez de travail. Donc je suis rentré en BTS de Techniques et Gestion Agricoles. A la sortie de mon BTS, les perspectives n'étaient pas bonnes. Donc je suis repassé en spécialisation d'informatique de gestion dans une école d'ingénieur bordelaise. A la sortie, cela s'est un peu amélioré mais j'avais envie de m'occuper de développement économique et de développement de territoire. Je suis rentré à l'Institut de l'Aménagement du territoire pour préparer une MST. A la sortie, je voulais me spécialiser en développement de management touristique. Mais je n'ai pas pu être pris dans le DESS dans le lequel je souhaitais entrer. J'ai donc intégré un DEA des dynamiques des milieux naturels et humains avec une option développement économique.

En parallèle de mes études, j'ai toujours travaillé en stages longues durées rémunérés ou en CDD. J'ai essayé travailler dans des collectivités locales et territoriales. J'ai toujours eu des postes rémunérés car j'en avais besoin pour vivre. A la fin de mon DEA, j'étais à Tarnos dans lequel je travaille pour une mission diagnostic économique mais je ne peux pas rester dans cette structure locale car ils n'avaient plus de financement. Entre temps, je tombe sur une petite annonce dans Sud-Ouest de Chargé de Développement Economique. Je postule et je suis retenu. Pendant 7 ans je travaille alors au Conseil Général et je m'occupe du développement des territoires. Très rapidement, je ressens que le développement économique n'est nécessairement la priorité des élus. Je vais voir mon chef, et je lui dis que cela ne peut plus durer. Je lui indique que je ne suis pas venu pour pointer. Il me propose alors de m'occuper des entreprises en difficultés. Dans le cas d'une restructuration d'entreprises, nous pouvions prêter avec des prêts à taux 0. Je commence au départ à voir arriver les petits dossiers et fil du temps, des dossiers plus importants arrivent. Là-dessus, je tombe sur un programme de formation de finance d'entreprise à Sciences Po Paris. Quelques temps plus tard, je ressens de nouveau que les élus locaux souhaitent se désengager de cette activité de restructuration. Je commence à regarder ailleurs. Fin 1999, je vois une offre interne pour un poste supérieur. Je vais voir mon Directeur Général des Services qui me dit que je ne peux pas évoluer car je suis contractuel et non fonctionnaire. Cela m'est apparu injuste car il y avait de nombreux contractuels à des postes de chefs de services. Je lui indiquais qu'il avait 1 mois pour me permettre d'évoluer ou à défaut je partirai. Un mois plus tard, je lui adresse donc ma démission. Je quitte le Conseil Général le 31 décembre 1999 pour être consultant. Je pars uniquement sur la partie financement sans au début vouloir m'occuper de subventions. Puis 4 ans plus tard, un de mes ex collègues m'indiquent que je sais monter les dossiers de subventions et que je dois m'y intéresser. Au fil du temps mes clients m'amènent à les accompagner sur la partie stratégie de leur entreprise. Donc je me suis m'occupé de financements d'entreprises et personnels mais aussi de conseil en stratégie.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

J'ai commencé en entreprise libérale. Il y avait des obligations comptables et sociales qui ne me convenait pas car j'étais taxé sur mon résultat. Donc je suis passé en EURL pour être imposé socialement sur mes rémunérations effectives. Je pensais me rémunérer en dividendes. Mais c'était un mauvais calcul car un an après les règles du jeu change et il est décidé de soumettre les dividendes aux mêmes règles sociales que les rémunérations. Je voudrais passer en SASU.

Ensuite, j'ai des missions ponctuelles qui sont techniquement épuisantes car je suis tout seul. Je fais un essai un jour de prendre un stagiaire mais cela ne me convient et cet étudiant ne termine pas mon stage avec moi. Depuis j'ai des partenariats ponctuels avec des consultants que je connais bien. Jamais je ne me suis associé. Je ne travaille qu'avec des personnes que je connais bien. Pour l'instant cela est structuré comme cela.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

C'est une personne qui est capable de se fixer un objectif, d'évaluer les risques et de prendre les risques. Il mesure les distances et il sait s'il est capable de les sauter ou non. Il prend la décision quand elle soit bonne ou mauvaise mais il prend la décision. Le chef d'entreprises, il prend 200-300 décisions dans la journée, dans le lot il y en a des mauvaises, mais l'essentiel est de les prendre. Au fur et mesure on rectifie. Les objectifs c'est comme le contrôle de gestion. Il y a une prévision, du réalisé, et on évalue pourquoi il y a des écarts et qu'est-ce que nous pouvons faire pour les corriger.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

On a tous une soif de liberté. On ne dit pas que cela est plus facile. Quand on a le sentiment que les autres sont pesants dans notre vitesse d'avancement, on a envie de faire par soi-même. On peut être amené à se dire qu'on ne sait si on fera mieux mais en tout cas on est certain que nous ne ferons pas pire et surtout à ma manière. J'ai eu envie de faire comme je l'entendais. Quand on est dans une chaîne, on rend toujours un supérieur ou un subordonné responsable des échecs. Quand on est seul, on ne peut s'en prendre qu'à soi-même. Dans ces cas-là, on s'interroge sur le point précis pour lequel nous n'avons pas été bons. Parfois on évalue suffisamment l'ampleur. Parfois s'apercevoir par soi-même que nous avons choisi une mauvaise solution c'est mieux que quand cela vient des autres.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Quand on est salarié et que l'on travaille auprès des chefs d'entreprises, on a en même temps l'impression que l'herbe est plus verte ailleurs. Cela m'a miné depuis 1995. C'est l'année de la naissance de mon fils et de mon mariage. En faisant les papiers pour le mariage, mon notaire me demande si un jour je pense me mettre à mon compte. Je lui réponds que cela n'est pas prévu mais que peut être un jour c'est possible. Alors il nous fait faire un contrat de mariage. A posteriori, je me dis que je l'avais déjà plus ou moins décidé à cette époque, j'avais cette envie au fond de moi. Mon père était fonctionnaire et que je ne voulais pas être fonctionnaire, j'envisageais de faire les choses à ma façon. Le déclencheur a été ce DGS qui enclenché un phénomène de rejet en me notifiant que je ne serai pas promu pas parce que je n'étais pas performant mais parce que je n'étais pas fonctionnaire. J'ai eu un sentiment d'injustice. Depuis j'ai nourri une rancœur envers les fonctionnaires. Il a donc généré une forme de frustration. Je sais ce que je fais quand je lui mets le couteau sous la gorge. Je sais

pertinemment à ce moment-là que l'activité dont je m'occupais n'était plus une priorité des politiques. Sans compter qu'on ne perd en 1995 deux personnes influentes qui permettaient de faire avancer les dossiers. Il faut dire que je n'étais pas conscient que les réseaux que j'avais, je les avais parce que j'occupais cette fonction au sein du Conseil Général. Bien entendu, une fois indépendant, je n'intéressais plus nécessairement les mêmes personnes.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Il ne l'a pas favorisé. J'avais déjà envoyé ma lettre de démission quand j'ai prévenu ma femme. Elle s'est retrouvée au pied du mur. Elle m'a dit après que j'aurais dû négocier un mi-temps et partir plus tranquillement...

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

J'ai passé toute mon adolescence aux Antilles. Mon père était proviseur, on vivait dans les logements de fonctions. Il était au bureau à 7 h et il remontait le soir pas avant 19h30-20h. Ma mère travaillait dans un centre commercial. Je n'avais pas mes parents beaucoup dans la journée. Nous avons été très tôt livrés à nous même ce qui m'a permis de développer mon autonomie et d'apprendre à gérer mon temps comme je le voulais. J'ai nourri ce côté de liberté. Très tôt, j'étais en parti livré à moi-même. J'ai donc développé un gout pour l'autonomie.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Le jour où je suis parti, je n'avais prévenu personne. Au début je ne faisais que du courtage en financement. Cela m'a permis de nouer des relations bancaires. Mais de mon passage salarié au sein du Conseil Général, cela n'a pas franchement favorisé mon évolution en tant qu'indépendant tout du moins au départ. Aujourd'hui quand je monte des dossiers de subventions, ce que je ne faisais pas au départ, il est évident que de connaître les personnels des collectivités territoriales est une aide précieuse.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Beaucoup de choses. Tout d'abord une grosse partie de la technique du métier. J'en avais bien entendu mais protégé en tant que salarié ce n'est pas tout à fait la technique que nous mettons en œuvre. Ensuite, j'ai dû apprendre à assumer beaucoup plus mes actes et des actions. J'ai appris aussi le fait qu'en tant qu'indépendant on se pense libre, mais on ne l'est jamais totalement. Il faut apprendre à être plus diplomate que lorsque je travaillais au Conseil Général. J'ai donc appris la diplomatie. J'ai eu un mentor technique qui a été là pour moi. La technique n'a pas été plus compliqué pour moi. Avec cette personne j'avais l'équivalent de l'encyclopédie universalis à côté de moi et donc je n'avais que l'appeler. Même si j'ai passé pas mal de nuits blanches à travailler ma technique dans les ouvrages spécialisés.

J'ai dû apprendre la patience car les choses n'avancent nécessairement au rythme où l'on a décidé et au rythme auquel on a envie que cela avance. Le travail avec les banquiers est éprouvant sur ce plan.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

La reconnaissance car c'est la reconnaissance qui me fait avancer. J'aime quand un client me dit que ce que j'ai réalisé pour lui est propre et carré. J'aime quand un nouveau client m'appelle de la part d'un client satisfait et qui lui a conseillé de faire appel à moi pour solutionner sa problématique. C'est une forme de reconnaissance. C'est la reconnaissance sur le plan technique. C'est la reconnaissance de la compétence. Ce n'est pas la reconnaissance pour se glorifier. Que mon client me dise que mon travail est bien fait ou qu'il a multiplié son chiffre d'affaires par 3, c'est cela qui me fait avancer. J'ai le sentiment à un moment donné, que ce que j'ai fait à leurs côtés est du bon travail...

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

Je ne sais pas en fait.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

Cela représente le travail et le travail est une grosse partie de ma vie. Donc elle représente une grosse partie de ma vie. Je pense que je fais partie des gros bosseurs. Etre en vacances et ne pas être sur mon travail c'est compliqué. J'ai deux – trois choses qui m'occupent l'esprit : mon travail m'occupe l'esprit, je suis aussi capable d'être un gros bricoleur. Je peux glander une journée, sans soucis mais si je l'ai décidé. Je suis incapable d'aller sur la plage et de bronzer toute la journée. Je n'ai pas eu une enfance qui m'a amené à ça. J'ai fait beaucoup de sport enfant. Il faut que ça bouge.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

En fait je lui demanderai un service. Je lui demanderais que si de temps en temps elle pouvait me botter un plus fort les fesses cela serait une bonne chose. Cela car il y a des moments où j'ai le sentiment de ne pas avancer et cela serait bien qu'à certains moments elle me dise d'y aller plus fort. C'est aussi car je suis seul dans mon coin. Si j'avais un associé qui joue ce rôle-là peut être que je ne dirais pas cela.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Tu n'as rien fait aujourd'hui ou encore qu'est-ce que tu as fait aujourd'hui ? Il y a des moments en étant seul, on a besoin d'être secoué.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

L'épanouissement c'est-à-dire avoir le sentiment du travail accompli au sens du beau travail. Mon ambition c'est de promouvoir une vision proche d'une belle œuvre, comme les compagnons du tour de France.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

Je n'avais pas calculé tout ça. C'était de faire de l'accompagnement de dirigeant comme je l'entendais. Au début ce n'était pas ça mais aujourd'hui je le fais comme je l'entends. Ce que je voulais faire j'arrive à le faire aujourd'hui en accompagnant des dirigeants dans la durée. Au début, je ne faisais essentiellement que du one-shot. Et du coup j'étais un peu dans la frustration. Maintenant j'ai des rendez-vous avec des clients que je suis dans le temps et c'est plus épanouissant.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

Je souhaite aller vers un peu plus de récurrence. Donc je souhaite avoir un portefeuille de clients fidèles avec lequel je pourrai travailler dans la durée. Je me suis aperçu que j'avais une vision du développement fantasmé car je pensais que mon épanouissement passerait par la gestion d'une équipe de travail. Mais aujourd'hui je ne suis pas certain que j'aimerais manager des équipes tout le temps. Je ne suis pas certain que je supporterai les jérémiades récurrentes. Ma femme dirige des équipes et quand j'entends ce qu'elle me raconte je ne sais pas si je pourrais le supporter. Donc je crois que je suis bien dans mon domaine technique et stratégique.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Non répondu. Je ne sais pas.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

Je mets de l'eau dans mon vin car sinon ma femme divorce. J'essaie de passer moins de temps à travailler la nuit pour avoir plus de temps de partage en famille. Le graal c'est l'équilibre. Donc j'essaie de trouver l'équilibre, je fais des concessions ce qui me force aussi à être plus efficace dans mon travail. J'arrive à être dans des journées plus concentré. Quand c'est comme cela, je me mets sous pression et sous la pression je suis bon. En plus j'ai mon bureau chez moi et donc je suis toujours tenté d'aller bosser un peu le soir, mais il ne faut pas pour que cela craque de l'autre côté. Donc il faut vraiment trouver l'équilibre mais cela n'est pas simple.

VERBATIM 44

Homme – Conseils aux entreprises - 58 mn

1) Pouvez-vous nous résumer votre carrière ?

J'ai commencé après un Bac +2 en gestion d'entreprises dans la grande distribution. J'ai commencé à travailler en France, à Nevers suite à une année d'études de finance en Angleterre. Quand j'y suis rentré c'était pour prendre un poste de chef de rayon dans la grande distribution. Je ne suis pas resté en France. Pendant 10 mois, j'ai travaillé et j'ai fait des choses qui ont plu à mon employeur qui était le Groupe Casino. J'avais mis un système qui avait été généralisé dans les 110 hypermarchés de France. Cela m'a donné une petite porte pour le développement de l'entreprise en Asie, à Taiwan exactement pour créer des hypermarchés, former des chefs de rayons et des directeurs de magasins. Le but était de les rendre autonomes pour ensuite pouvoir continuer notre vie. Je suis parti là-bas pour faire cela pendant 1 an et demi. J'ai été promu comme chef de département en rentrant en France. En rentrant, j'ai été surpris de découvrir les 35h alors qu'en Asie, je travaillais 7 jours sur 7, que mes employés à mi-temps faisaient 40 heures par semaine. En rentrant j'avais 19 jours de RTT à poser. Je me suis retrouvé dans une activité où des amis se posaient la question de la création d'entreprises alors que j'étais salarié. A ce moment-là, un ami me proposait d'être associé pour l'accompagner dans une entreprise qui allait rejoindre un réseau de franchise. Le projet m'intéressait. Alors j'étais célibataire et je m'ennuyais. J'ai donc décidé de l'aider. J'ai pris beaucoup de plaisir avec toute la démarche avec un franchiseur, de créer un dossier de financement et les documents pour créer une société. J'ai donc été associé passif de cette société franchisée. De là, de Toulouse, j'ai été muté à Agen et dans le même temps la société dans laquelle je m'étais associé est devenu très vite le premier franchisé du réseau en l'espace d'un an. Entre temps, j'étais à Agen, j'ai rencontré quelqu'un à Toulouse et je faisais les allers retours entre Agen et Toulouse. Cela jusqu'au jour le 6 janvier 2001 j'ai eu un accident de voiture. Je me suis retrouvé hospitalisé et avec deux mois d'arrêt de travail. J'ai fait 120 m de tonneau sur l'autoroute. Pendant ce temps-là, tout a mal tourné dans mon service. Quand je suis rentré au bout de deux-trois mois, j'ai pris tout un champ de remarques car mes équipes n'avaient pas été driver pendant mon absence, alors que j'étais à l'hôpital. J'ai marqué un temps d'arrêt et je me suis demandé si c'était le sens de la vie que je voulais mener. Ce n'était pas mon modèle de réussite. D'un commun accord, j'ai quitté l'entreprise. Parallèlement, j'ai été chassé par une personne qui souhaitait développer un réseau de franchise. C'était un système de distributeur de pizza qui fabriquait sous les yeux du client, à l'époque de l'envolée des distributeurs de cassettes vidéos. J'ai été recruté au sein de réseau pour développer et implanter de nouveaux franchisés. Cela n'a pas mal fonctionné, j'ai développé une dizaine de points de vente. Malheureusement la machine n'était pas fiable car cela associé de l'internet avec de la mécanique et il y a avait la contrainte de produits frais en plus, donc une problématique de froid. La machine n'étant pas fiabilisée par les ingénieurs, au bout de 6-7 ans, l'actionnaire principal qui était belge, en a eu marre de lâcher 1 million de francs par mois en frais de maintenance. Il est parti avec les brevets, d'autant plus que le marché était plus en Asie qu'en Europe. Dans cette activité, j'ai eu l'opportunité de chercher et de trouver des emplacements. Cet aspect de recherche immobilière était intéressant, d'autant plus qu'à ce moment-là, j'ai un autre ami qui me dit qu'il a envie de monter une agence immobilière. Du coup, on a créé une agence immobilière sous enseigne de franchise, et cela m'a permis de quitter cette société qui partait en liquidation. Je suis devenu franchisé une deuxième fois mais dans le domaine immobilier. Nous avons créé une première agence, puis une seconde.

Puis nous avons créé une enseigne bien connue maintenant de courtage en financement immobilier pour permettre à nos clients d'aller prendre leur financement chez nous plutôt qu'ailleurs. Cela avait du sens et cela était complémentaire. Et puis, je suis parti car mon épouse, à l'époque j'étais marié, avait une proposition de postes sur Bordeaux. C'était une de mes villes d'origine puisque j'y avais fait mes études. J'ai cédé mes parts. Je suis revenu sur Bordeaux. Je me suis posé la question de créer une entreprise. J'avais l'envie depuis l'âge de mes 20 ans, de suivre des études en école de commerce, ce que je n'avais pas pu faire à l'époque de mes études. En revenant à Bordeaux, j'ai découvert que l'école Kedge proposait de la formation continue. Je me suis inscrit, j'ai passé le concours, je l'ai eu et ils m'ont intégré. J'en ai été diplômé deux ans après, donc j'ai obtenu mon master en finance. Au cours de ce master j'ai rencontré un chef d'entreprise qui souhaitait vendre sa société et il cherchait quelqu'un pour reprendre ou pour être associé qui avait mon profil. Quelques temps après il m'a rappelé en me disant qu'il ne voulait plus vendre la société mais qu'il souhaitait me proposer un projet. Cette société est devenue une franchise. J'ai développé la marque. Pendant 5 ans, je l'ai accompagné comme associé minoritaire et nous avons créé 25 boutiques en France, jusqu'au moment où nous nous sommes séparés pour différentes raisons. A partir de ce moment-là, j'ai décidé de créer un cabinet de conseil pour conseiller des franchiseurs et des franchisés. C'est comme cela que cette société est née, il y a 5 ans. Le but est de créer du conseil dans la mise en développement et l'organisation de réseau organisé. Je suis associé à certaines sociétés clientes aussi.

2) Pouvez-vous décrire le parcours de votre entreprise ?

Il se confond avec mon parcours professionnel puisque la difficulté quand on crée un cabinet de conseils c'est d'avoir des clients. Je ne suis pas parti avec un fichier client. Il va avec mes pérégrinations dans des réseaux d'entreprises, des contacts personnels et professionnels. Les deux premières années m'ont permis un bon démarrage mais des difficultés sont arrivées par la suite. Ce parcours du cabinet est jonché de réussites et d'échecs toujours dans la même activité de conseils en développement de réseau. Je suis tout seul aujourd'hui car je n'ai pas les moyens de payer un salarié mais je m'accompagne d'experts. C'est jonché de hauts et de bas.

3) Selon vous qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

J'interviens dans des écoles de commerce sur des modules franchises et à chaque fois qu'on me pose la question de savoir qu'est-ce qu'un entrepreneur, j'ai l'habitude de répondre que c'est un fou. Je crois que c'est Saint Exupéry qui disait qu'un entrepreneur est une personne qui saute de la falaise et qui construit son avion durant sa chute. Je n'ai pas dit son parachute mais bien son avion. Je suis assez d'accord avec cela c'est-à-dire qu'un entrepreneur saute et au fur et à mesure il construit ses outils et il fait en sorte de ne pas se scratcher au sol. Je reprends volontiers cette situation. Ensuite, il fait comme il peut, s'il arrive à traverser la Manche c'est tant mieux mais s'il n'y arrive pas il peut se scratcher. Chacun fait ce qu'il peut.

4) Selon vous pourquoi entreprendre ?

C'est une question que je ne me suis jamais posée. Je dirais au vu de ma propre expérience, que l'envie d'entreprendre est venue de l'envie de toucher un peu à tout et de ne pas forcément être restreint dans une activité. Exemple : lorsque j'étais dans la grande distribution, j'étais cantonné à un secteur, à du reporting sur un certain aspect qui était parcellaire. Lorsque je suis passé salarié auprès d'un franchiseur, j'avais une fonction plus commerciale et

de développement, de rencontre avec des entrepreneurs. J'ai eu l'impression, en l'espace de 6 mois dans cette PME, j'ai appris plus qu'en l'espace de 5 ans dans la grande distribution y compris à l'international, car tout était parcellaire et une question de reporting mais nous n'avions pas une vision globale du rôle que l'on jouait.

J'ai entrepris car ce sont des amis qui sont venus me chercher pour les aider et pour les accompagner. Je suis venu à l'entrepreneuriat par des associations mais je n'étais pas l'initiateur au départ. Cependant avec du recul, dans mes deux histoires du début je n'étais pas l'initiateur et pourtant c'est bien moi qui ai tout fait. C'est moi qui crée les études de marché, qui me suis occupé du financement, de gérer la relation avec le franchiseur. En fait, je me suis rendu compte que bien que n'étant pas l'initiateur, dès que je me suis retrouvé associé, c'est moi qui me suis emparé de l'ensemble du dossier et mes associés ont eu un apport mineur même s'ils disposaient de la majorité des parts. En faisant cette action-là, je me suis rendu compte que cela me plaisait. Cela me plaisait car j'avais une vision globale de chef d'entreprise.

En tant que salarié je ne suis jamais senti à l'étroit car on m'a laissé la liberté de créer des choses. Donc j'ai eu rapidement une charge nationale, qui était à mon initiative et qui avait été accepté. Mais il me manquait un esprit global. En revanche, quand je suis rentré d'Asie, je me suis senti étriqué avec l'ensemble des normes et réglementations françaises, notamment quand je me suis rendu compte que je ne décidais pas des recrutements ou en management RH. Par exemple quand mes collaborateurs n'étaient pas bons je n'avais pas le pouvoir réel d'agir là-dessus.

5) Pouvez-vous nous expliquer comment avez-vous décidé de devenir entrepreneur ?

Je l'ai décidé un peu sous la contrainte. Dès lors que je n'ai plus été associé c'est posé à moi la question de ce que j'allais faire. Quand j'ai décidé de le faire seul et de rester sur mon territoire, j'ai décidé de faire les choses que je savais faire c'est-à-dire le développement des réseaux et des entreprises. Mais je voulais le faire tout seul à travers mon propre cabinet. Je pense que je suis devenu entrepreneur le jour où je me suis retrouvé seul sans associés. Est-ce que je suis entrepreneur quand je suis associé ou bien quand je suis seul ? J'ai décidé d'être entrepreneur le jour où j'ai décidé de ne plus être associé et d'être seul et d'essayer de la réussir.

6) Comment votre entourage familial ou amical a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

J'ai toujours eu dans mon entourage familial donc je parle par exemple de ma mère, un entourage qui a cru en moi et qui toujours pensé que ce que j'allais faire allait réussir. Par ailleurs à chaque fois que j'ai créé, j'ai toujours eu des réussites financières. C'est-à-dire qu'à chaque fois que j'ai créé des choses j'étais rentable au bout d'un an. Cela était plutôt encourageant c'est-à-dire que j'avais récupéré mon investissement au bout d'un an. J'ai toujours pu dire que la meilleure façon de gagner de l'argent c'était d'entreprendre et non pas de placer de l'argent car j'ai eu cette expérience là à titre personnel. Comme ce n'est pas nécessairement le cas quand on place de l'argent, je me suis toujours positionné en disant que la meilleure façon de gagner de l'argent c'était d'entreprendre. Et donc mon entourage l'a vu. Je n'ai pas gagné des millions mais c'était agréable. Et donc mon entourage avait confiance en moi et notamment ma conjointe, mon épouse n'a jamais été convaincu mais elle voyait que ça marchait donc ça lui allait. Jusqu'au moment où il y a eu des bas ce qui m'a valu des tensions qui ont abouti à des divorces. Le niveau était moins haut et donc cela m'a causé un divorce. D'un point de vue personnel, dans mon entourage, je n'ai pas eu de freins particuliers.

7) Qu'est ce qui dans votre histoire de vie ou votre enfance a pu inspirer votre besoin d'entreprendre ?

Je n'ai pas vraiment de réponse. Mais je constate que j'avais un père qui était indépendant. Il était artisan. Je le voyais partir en déplacements pendant 10 à 15 jours. C'était un artisan, dépanneur, installateur dans le domaine de l'imprimerie. Il travaillait tout seul. Peut-être que cela venait de là. Mais je ne suis pas certain car je n'ai jamais été associé dans ces déplacements ou dans son activité, ou dans ses relations clients. C'était son activité et il exerçait seul. Cela m'a fait penser que plusieurs années après, peut être que s'il avait eu cette attitude-là, j'aurais repris l'entreprise, je l'aurais modernisée et que j'aurais eu un parcours différent. Le regret que j'ai finalement c'est que je ne connaissais pas mon père. Connaissant l'activité aujourd'hui, peut-être que j'aurais moderniser son entreprise. C'est sans doute un regret aujourd'hui mais je ne pourrai l'affirmer avec certitude.

8) Comment votre environnement professionnel ou économique a-t-il favorisé votre décision d'entreprendre ?

Je ne sais pas répondre. Je n'ai pas l'impression que cela ait favorisé mon parcours et ma décision d'entreprendre.

9) Que vous a-t-il fallu apprendre pour entreprendre ?

Pour entreprendre il faut aller chercher des clients. C'est le côté le plus difficile pour moi. Le côté où il faut sortir de sa zone de confort pour partir en prospection, c'est sans doute le plus compliqué. Je suis quelqu'un de pas du tout extraverti et aller vers les autres pour moi c'est une vraie difficulté et c'est quelque chose qu'il a fallu faire. Je suis enthousiaste quand je parle de mon activité mais vendre, aller vers les autres, être initiateur de quelque chose c'est vraiment difficile. J'ai appris à le faire. Je pense que je le fais plus naturellement. J'aime bien être seul en fait c'est-à-dire tranquille dans une certaine solitude. Il a fallu donc que j'apprenne à aller vers les autres. Je suis plus gestionnaire que commercial.

10) Comment pourriez-vous qualifier vos motivations pour entreprendre ?

Il y a une chose qui est très importante pour moi, qui s'applique aux réseaux mais qui est le moteur dans ma volonté d'entreprendre : c'est la volonté du partage. Je ne me suis jamais aussi bien senti que j'étais associé en fait. Tout seul, je galère car parfois on a envie de partager des idées mais on est seul. Et quand j'étais associé à plusieurs reprises, j'ai trouvé cela extraordinaire quand nous pouvons partager des idées, du temps, des clients, des finances, des vacances... Pour moi cela est essentiel. Entreprendre ce n'est pas pensé qu'à soi. Bien sûr que j'aimerais gagner des millions, j'ai pleins de projets que j'aimerais financé car je suis convaincu que cela aurait apporter de bonnes choses à plein de personnes. Ma motivation n'est pas d'argent, dans la finance mais véritablement dans la volonté d'apporter des choses à d'autres. Le sens pour moi c'est apporter des choses à d'autres.

11) Comment pourriez-vous définir votre entreprise ?

C'est une entreprise de conseil donc par définition c'est une petite entreprise qui a vocation à se développer. C'est une entreprise qui cherche apporter de la valeur à d'autres entreprises dans le domaine des réseaux organisés depuis la création, en passant par le développement et l'animation.

12) Qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?

C'est ma vie professionnelle mais c'est aussi ma vie. Quand on entreprend, on n'entreprend pas de 9h du matin à 18 heures le soir. On se pose toujours des questions : est-ce que je vais pouvoir finir mon mois ? payer mes charges ? est-ce que je vais suffisamment intéresser pour intéresser les autres ? Est-ce que je vais être pertinent pour me différencier de mes concurrents et me démarquer ? Cela ne s'arrête jamais. Est-ce que je vais être assez attentif à mon environnement pour trouver de nouveaux partenaires ? Quand je rentre chez moi, ce n'est jamais fini. Je n'ai pas la télévision chez moi par contre je suis souvent sur mon écran le soir, à chercher de nouveaux partenaires, à aller sur les réseaux sociaux pour trouver des nouveaux clients ou des nouveaux outils. J'ai constamment le cerveau en ébullition car chaque rencontre minute de la journée est un prétexte pour trouver des nouvelles idées pour moi ou pour mes clients.

13) Si votre entreprise était une personne, qu'aimeriez-vous lui dire ou quelle promesse pourriez-vous lui faire ?

Je lui dirai : pourquoi tu ne te développes pas aussi vite ? Pourquoi cela ne marche pas aussi vite que je l'avais imaginé ? Pourquoi tu n'as pas aussi vite que je l'avais imaginé ? Je lui dirai cela aujourd'hui car je suis dans une vraie problématique de développement.

14) Si votre entreprise était une personne, que pensez-vous qu'elle pourrait vous dire ?

Je pense qu'elle serait plutôt bienveillante avec moi. Elle me dirait de prendre un peu de temps pour moi, de m'occuper un peu de moi et de ne pas toujours penser à elle. C'est peut-être ce que j'aimerais qu'elle me dise.

15) Qu'est-ce que la réussite selon vous ?

La réussite pour moi ça serait de pouvoir prendre le temps, de pouvoir être moins stressé, que mes clients puissent se retrouver dans une salle et se parler entre eux de ce que j'ai pu leur apporter. Si un jour cela devait arriver, et je pense arriver à l'organiser un jour, cela serait une marque de réussite pour moi.

16) Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez lancé votre affaire ?

Clairement le premier objectif c'était de mettre un cabinet dans les plus grandes villes de France. Je voulais créer un réseau de consultant en Franchise, qui intervient dans le domaine de la franchise.

17) Quels sont vos objectifs personnels et professionnels aujourd'hui ?

C'est le même, il n'a pas changé. Mais il vient de la réussite de mes clients. Plus j'ai de réussites avec mes clients et plus j'ai de moyens pour mettre en œuvre cet objectif.

18) Comment ce projet entrepreneurial vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

Pour l'atteindre il faut que j'arrive à un seuil que je n'ai pas encore atteint de récurrence par rapport à mes clients. Il faut que j'atteigne un volant d'affaires qui me permettent d'avoir suffisamment de moyens qui me permettent de me poser un peu et prendre du recul sur mon propre développement de cabinet.

19) Comment arrivez-vous à concilier votre vie d'entrepreneur avec votre vie personnelle ?

Pour l'instant c'est assez simple, ma vie personnelle est clairement entre parenthèse. J'ai divorcé il y a 2 ans. J'ai un fils de 7 ans, je m'occupe de lui, une semaine sur deux le mieux possible et le reste du temps c'est l'entreprise, l'entreprise. Je n'ai pas d'autres pensées que la réussite de mon entreprise. Pour l'instant ma vie personnelle et professionnelle est assez fusionnelle.

ANNEXE 3 – ATTESTATION DE FORMATION EN PSYCHANALYSE



FEDERATION FREUDIENNE DE PSYCHANALYSE

5A Avenue de Méditerranée 30 000 Nîmes
Adresse électronique : federation.fdp@gmail.com

Délibération du jury

Ce jour, à l'issue de la soutenance du mémoire de fin de cycle, le jury* a pris la décision suivante à l'unanimité:

Monsieur, ~~madame~~..... *Françoise REMON*.....

- Est validé(e) avec mention spéciale du jury
- Est validé(e) en tant que psychanalyste certifié(e)
- Est partiellement validé(e) et devra fournir et obtenir validation d'un complément de travail pour la certification
- Est refusé(e) mais pourra présenter un autre mémoire lors d'une prochaine session
- Est refusé(e) définitivement sans possibilité de représentation

Commentaire

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

La présidente
Chrystel BENOIT-MARQUENDA

*per décision du jury du 20 septembre 2014 composé de : Jean-Louis Andriani, Chrystel BENOIT-MARQUENDA, Jean-Louis GARDUENO, Géraldine GARRIAU

**ANNEXE 4 – ATTESTATION D'ADHESION A LA FEDERATION DE
PSYCHANALYSE CONTEMPORAINE**



ANNEXE 5 – TABLE DES MATIERES

<u>REMERCIEMENTS</u>	p.7
<u>INTRODUCTION GENERALE</u>	p.11
1. ELABORATION DE LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE ET DES HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	p.21
2. ANCRAGE THEORIQUE.....	p.24
3. DESIGN DE LA RECHERCHE.....	p.29
3.1. L'APPROCHE EPISTEMOLOGIQUE.....	p.29
3.2. L'APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	p.30
4. ARTICULATION DE LA THESE.....	p.33
<u>PREMIERE PARTIE : LES ENJEUX D'UNE RELATION COMPLEXE ENTRE LES PROPRIETAIRES DIRIGEANTS, LEURS REPRESENTATIONS DE LA REUSSITE ET DE LEUR ENTREPRISE</u>	p.37
<u>INTRODUCTION DE LA PARTIE 1</u>	p.39
<u>CHAPITRE 1. L'INFLUENCE DES MOTIVATIONS DES PROPRIETAIRES DIRIGEANTS DANS LEURS ATTENTES DE REUSSITE</u>	p.41
<u>INTRODUCTION DU CHAPITRE</u>	p.41
1. CIRCONSCRIPTION DE LA NOTION DE PROPRIETAIRE DIRIGEANT.....	p.42
1.1. DEFINITION DE L'ENTREPRENEUR.....	p.42
1.2. PROPRIETAIRE DIRIGEANT ET THEORIE DES DROITS DE PROPRIETE.....	p.46
2. MOTIVATION, PERFORMANCE ET OBJECTIFS PERSONNELS DANS L'ACTE D'ENTREPRENDRE.....	p.50
2.1. ENVIRONNEMENT, CREATIVITE ET ACTE ENTREPRENEURIAL.....	p.50
2.2. L'ASPIRATION DU SUJET A ENTREPRENDRE ET SON VECU.....	p.55
2.3. LA MOTIVATION A ENTREPRENDRE.....	p.60
<u>SYNTHESE DU CHAPITRE 1</u>	p.85

CHAPITRE 2. LES REPRESENTATIONS DES PROPRIETAIRES DIRIGEANTS

DE LEUR RELATION A L'ENTREPRISE.....p.87

INTRODUCTION DU CHAPITRE.....p.87

- 1. CADRE CONCEPTUEL DES REPRESENTATIONS.....p.88**
 - 1.1. TENTATIVE DE DEFINITION DU TERME « REPRESENTATION ».....p.88**
 - 1.2. REPRESENTATIONS INDIVIDUELLES ET REPRESENTATIONS SOCIALES.....p.90**
 - 1.3. LES APPROCHES OBJECTIVISTES ET SUBJECTIVISTES DES REPRESENTATIONS.....p.93**
- 2. REPRESENTATION ET ENTREPRENEURIAT.....p.101**
 - 2.1. EVOLUTION DE L'APPREHENSION DE LA PERSONNALITE ET DU COMPORTEMENT DE L'ENTREPRENEUR.....p.101**
 - 2.2. LA RECONNAISSANCE D'UNE RELATION ENTREPRENEUR-ENTREPRISE.....p.109**
 - 2.3. LES REPRESENTATIONS DE L'OBJET ENTREPRISE.....p.113**

SYNTHESE DU CHAPITRE.....p.119

CHAPITRE 3. L'INTERET DU RECOURS AUX APPROCHES PSYCHODYNAMIQUES DANS L'ETUDE DES TRAJECTOIRES DE VIE DES PROPRIETAIRES DIRIGEANTS.....p.121

INTRODUCTION DU CHAPITRE.....p.121

- 1. L'INTERET DU RECOURS AUX APPROCHES PSYCHODYNAMIQUES EN SCIENCES DE GESTION.....p.122**
 - 1.1. DEFINITION DES APPROCHES PSYCHODYNAMIQUES.....p.122**
 - 1.2. L'EMERGENCE DE LA PSYCHANALYSE ORGANISATIONNELLE.....p.123**
 - 1.3. L'APPORT DES APPROCHES PSYCHODYNAMIQUES DANS LA COMPREHENSION DES DIMENSIONS MANAGERIALES DE L'ORGANISATIONp.128**
 - 1.4. DEMARCHES METHODOLOGIQUES ADOPTEES PAR LES APPROCHES PSYCHODYNAMIQUES DANS L'ETUDE DES ORGANISATIONS.....p.134**
- 2. LES APPROCHES PSYCHODYNAMIQUES ADOPTEES DANS L'ETUDE DES PERSONNALITES DES ENTREPRENEURS ET DES PROPRIETAIRES DIRIGEANTS.....p.141**
 - 2.1. L'INCONSCIENT, L'ENTREPRENEUR ET L'ORGANISATIONp.141**
 - 2.2. LES FORCES PSYCHODYNAMIQUES QUI S'EXERCENT SUR L'ENTREPRENEUR.....p.109**
 - 2.3. LE RECIT D'UNE ANALYSE D'UN ENTREPRENEUR.....p.113**
 - 2.4. LA PRESENTATION DU SOI DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE.....p.160**

SYNTHESE DU CHAPITRE.....p.169

CONCLUSION DE LA PARTIE 1.....p.170

DEUXIEME PARTIE : L'INFLUENCE DE LA TRAJECTOIRE DE VIE DU PROPRIETAIRE DIRIGEANT SUR LA REPRESENTATION DE SON RAPPORT A L'ENTREPRISE

ET DE SA RELATION A LA REUSSITEp.171

INTRODUCTION DE LA PARTIE 2.....p.173

CHAPITRE 4. PROBLEMATIQUE, DEMERCHE EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....p.175

INTRODUCTION DU CHAPITRE.....p.175

1. DEMARCHE EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....p.176

1.1.PRINCIPES GENERAUX D'UNE DEMARCHE EPISTEMOLOGIQUE.....p.176

1.2. LE CHOIX D'UNE POSTURE EPISTEMOLOGIQUE.....p.188

1.3. LA RECONNAISSANCE DE LA SUBJECTIVITE DU PROPRIETAIRE DIRIGEANT DANS L'ACTION.....p.200

2. METHODOLOGIE GENERALE DE LA RECHERCHE.....p.205

2.1.UNE APPROCHE QUALITATIVE.....p.205

2.2. DESIGN GENERAL DE LA RECHERCHE.....p.207

2.3. UN RAISONNEMENT POLYMORPHE PAR BOUCLE RECURSIVE.....p.221

2.4. RECUEIL, TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNEES.....p.230

SYNTHESE DU CHAPITRE.....p.249

CHAPITRE 5. L'INFLUENCE DE LA TRAJECTOIRE DE VIE DU PROPRIETAIRE DIRIGEANT SUR LA REPRESENTATION DE SON RAPPORT A L'ENTREPRISE ET DE SA RELATION A LA REUSSITE.....p.251

INTRODUCTION DU CHAPITRE.....p.251

- 1. TRAITEMENTS DES DONNEES ET RESULTATS OBTENUS PAR LA METHODE DE GIOIA.....p.252**
- 2. ANALYSE QUALITATIVE INSPIREE DE GIOIA.....p.205**
 - 2.1. NAISSANCE DU DESIR DE CREATION ET D'AUTONOMIE.....p.259**
 - 2.2. DU DESIR DE CREATION ET D'AUTONOMIE VERS LA NAISSANCE D'UN PROJET DE VIE : L'EMERGENCE ENTREPRENEURIALE.....p.286**
 - 2.3. LE PHENOMENE DU PYGMALION ENTREPRENEURIAL : IDEAL D'ENTREPRISE ET DESIR DE REUSSITE PROJETES SUR L'ORGANISATION IMPULSEE.....p.311**
 - 2.4. UNE RELATION COMPLEXE ENTRE LE PROPRIETAIRE-DIRIGEANT ET SON ENTREPRISE : ALIENATION, DESIR DE LIBERTE ET ESPACE TRANSITIONNEL...p.332**
 - 2.5. L'AVENEMENT DU PRINCIPE DE REALITE.....p.350**
 - 2.6. LA REUSSITE : UN EQUILIBRE ENTRE LES ASPIRATIONS PERSONNELLES ET PROFESSIONNELLES.....p.354**
 - 2.7. SYNTHESE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE SUR L'INFLUENCE DE LA TRAJECTOIRE DE VIE DU PROPRIETAIRE DIRIGEANT SUR SA REPRESENTATION DE SON RAPPORT A L'ENTREPRISE ET DE SA RELATION A LA REUSSITE.....p.365**
- 3. APPROFONDISSEMENTS ET VALIDATION DES INTERPRETATIONS EMISES DANS L'ANALYSE QUALITATIVE.....p.367**
 - 3.1. ANALYSE LEXICALE SOUS ALCESTE.....p.367**
 - 3.2. ANALYSE PAR ECOUTE FLOTTANTE.....p.374**
 - 3.3. ELABORATION D'UN MODELE INTERPRETATIF DE L'INFLUENCE DE LA TRAJECTOIRE DE VIE DU PROPRIETAIRE DIRIGEANT SUR LA REPRESENTATION DE SON RAPPORT A L'ENTREPRISE ET DE SA RELATION A LA REUSSITE.....p.377**
- 4. VALIDATION DES INTERPRETATIONS PAR LES REpondANTS.....p.378**
 - 4.1. NAISSANCE DU DESIR D'AUTONOMIE ET DE CREATION.....p.378**
 - 4.2. EMERGENCE ENTREPRENEURIALE.....p.379**
 - 4.3. PHENOMENE DU PYGMALION ENTREPRENEURIAL.....p.380**
 - 4.4. CONFLIT ENTRE DESIR DE LIBERTE ET OBJET D'INVESTISSEMENT.....p.382**
 - 4.5. AVENEMENT DU PRINCIPE DE REALITE.....p.383**
 - 4.6. LA RECHERCHE D'UN EQUILIBRE.....p.384**

SYNTHESE DU CHAPITRE.....p.385

CONCLUSION DE LA PARTIE 2.....p.387

<u>CONCLUSION GENERALE</u>	p.389
1. LES OBJECTIFS INITIAUX ET LES PRINCIPAUX RESULTATS DE LA RECHERCHE	p.389
2. LES APPORTS DE LA RECHERCHE	p.394
2.1. LES APPORTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE	p.394
2.2. LES APPORTS PRATIQUES	p.396
3. LES LIMITES ET LES PROLONGEMENTS DE LA RECHERCHE	p.397
<u>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</u>	p. 400
<u>TOME 2. ANNEXES</u>	p.436