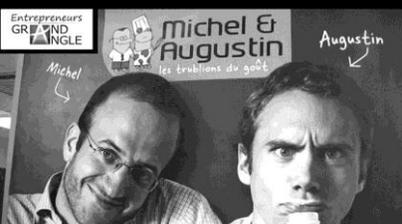


Entrepreneurs  
**GRAND ANGLE**



**Thèse  
professionnelle**

***ADN distincts mais  
caractéristiques  
communes. Les  
chemins convergents  
de l'entrepreneuriat***



***Témoignages croisés de  
22 entrepreneurs  
français***



**Kévin Deniau**



**Mastère HEC Entrepreneurs  
ESC Grenoble  
Janvier 2012**



Entrepreneurs  
**GRAND ANGLE**

## Remerciements

Je tiens à remercier en premier lieu Nathalie Martino et Jean-Claude Lemoine, les responsables du mastère Entrepreneurs de l'ESC Grenoble, pour la confiance et le soutien qu'ils m'ont accordé tout au long du projet Entrepreneurs Grand Angle et dans ses prolongements. Un vrai coup de chapeau également pour la qualité de la pédagogie qu'ils ont développée dans le cadre de ce programme d'étude.

Mes remerciements vont également droit à Séverine le Loarne, notre tutrice « officieuse » avec Entrepreneurs Grand Angle et ma tutrice « officielle » pour cette thèse professionnelle, pour son écoute attentive et ses remarques pertinentes qui m'ont souvent amené à remettre en perspective mon travail.

Un immense merci aussi à destination de Matthieu Langeard et Maud Louvrier-Clerc, les deux piliers de Finance for Entrepreneurs. L'histoire de notre rencontre est aussi belle que leur attention à mon égard depuis le début de cette thèse professionnelle. Merci de m'avoir partagé « votre trésor » et permis de vous accompagner, à mon niveau, dans cette quête commune qu'est la recherche en psychologie entrepreneuriale. Un petit clin d'œil également à Karen Muller, « l'éducation à la liberté » : c'est grâce à elle !

Je n'oublie pas mon compagnon de route Yann Perrin sans qui rien n'aurait été aussi exaltant et à qui je dédie les résultats de cette thèse. Bravo encore pour m'avoir convaincu que les pauses café-cigarettes étaient source de productivité.

Inévitablement, je ne peux me passer de rendre hommage à tous les entrepreneurs qui se sont prêtés au jeu de l'interview de deux étudiants. Merci encore pour votre disponibilité et bien souvent la bienveillance dont vous avez fait preuve à notre égard.

J'adresse des remerciements particuliers à l'équipe de Planètes, menée par Elsa Scrémin et Tanguy Verluise, qui s'est démenée avec brio tout au long du projet Entrepreneurs Grand Angle, l'équipe de Gem en débat, l'ESC Grenoble via Jean-François Fiorina et enfin Gem Entreprendre par l'intermédiaire notamment d'Anthony Blain et de Julien Bengué.

Merci à Julien Coupat, un professeur qui préfère poser les bonnes questions plutôt que de donner les bonnes réponses. Une rencontre clé.

Enfin, une mention spéciale pour Claire Buret qui a parfois « subie » cette thèse professionnelle mais qui a joué un grand rôle, parfois malgré elle, à mes côtés dans sa réalisation.

## Sommaire

Avant-propos.....	4
<b>Article: ADN distincts mais caractéristiques communes. Les chemins convergents de l'entrepreneuriat</b>	<b>6</b>
<b>Chapitre 1 : Positionnement du sujet dans l'état de l'art existant.....</b>	<b>38</b>
Etudes et rapports professionnels .....	38
« Inné ou acquis, l'ADN de l'entrepreneur décodé » – Etude Ernst&Young (septembre 2011) .....	38
<i>Rapport d'étude national 2011 : L'envie d'entreprendre des français – Ifop / réseau entreprendre</i> (novembre 2011).....	42
« <i>The Anatomy of an Entrepreneur : Family Background and Motivation</i> », Etude Kauffman, (juillet 2009).....	43
« <i>The Anatomy of an Entrepreneur : Making of a Successful Entrepreneur</i> », Etude Kauffman, (juillet 2009).....	45
<i>ADN d'un entrepreneur, Enquête Hiscox 2011</i> .....	47
Articles de recherche universitaire .....	48
Daval, Deschamps et Geindre (1999) <i>Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs</i> (Académie de l'entrepreneuriat).....	49
<i>Capital-risque et détection de nouveaux talents : la maturité de l'égo est la clé</i> , Matthieu Langeard (juin 2009) .....	54
<b>Chapitre 2 : Méthode de travail et d'analyse .....</b>	<b>60</b>
<b>Chapitre 3 : Résultats détaillés et contributions / limites .....</b>	<b>38</b>
Des indicateurs et un questionnaire pertinentes dans la mesure du quotient entrepreneurial.....	69
La création d'entreprise comme un moyen d'arriver à ses fins.....	71
Le leadership de l'entrepreneur se forge et se renforce grâce à sa trajectoire de vie .....	78
La volonté d'épanouissement personnel comme un moteur nécessaire du passage à l'acte.....	82
Un entrepreneur est une personne en avance de légitimité.....	87
Capacité à générer du vivant et à déplacer les règles à la base de la vision des entrepreneurs.....	92
L'entrepreneur ou la dédramatisation consciente des enjeux .....	96
Entrepreneur, c'est être éduqué à la liberté.....	111
Bibliographie indicative .....	118
ANNEXE #1: Analyse des corrélations .....	119
ANNEXE #2 : Questionnaire type –Entrepreneurs Grand Angle - .....	122

## **Avant-propos :**

Ce travail de recherche s'ancre et s'appuie fortement sur le projet d'interviews vidéos d'entrepreneurs atypiques « Entrepreneurs Grand Angle ». C'est d'ailleurs la raison pour laquelle l'argumentation de la méthode de travail et d'analyse de cette thèse professionnelle (chapitre 2) comprend les phases de genèse et de développement de ce projet qui fait partie intégrante de ce travail de recherche.

Afin d'expliquer la maturation chronologique de ce sujet de cette thèse professionnelle, je vais ainsi commencer par donner très brièvement les éléments de contextualisation initiaux d'Entrepreneurs Grand Angle.

### ***La genèse d' « Entrepreneurs Grand Angle »***

A l'origine, l'idée de réaliser des portraits d'entrepreneurs est venue d'une mission fil rouge menée dans le cadre du Mastère Spécialisée HEC Entrepreneurs de Grenoble Ecole de Management, dont l'intitulé initial était « projet de recherche et de publication ». Autrement dit, cette mission était une carte blanche sur l'année scolaire donnée à deux étudiants volontaires, Yann Perrin et moi-même, pour réaliser un travail sur la thématique entrepreneuriale de « recherche et publication » de notre choix.

Très rapidement, nous avons émis l'envie commune de travailler sur le thème des facteurs sociologiques à l'origine de l'acte d'entreprendre. Pour plusieurs raisons : d'une part, parce que Yann et moi-même avons été marqué et influencé dans notre vie par des rencontres d'entrepreneurs incroyablement heureux et positifs. Nous avons voulu comprendre d'où pouvait venir ce bonheur. Et d'autre part, inconsciemment, pour apprendre à mieux nous connaître et à savoir pourquoi nous ressentions, nous aussi, cette envie d'entreprendre. En bref, ce travail était l'occasion de mieux connaître l'entrepreneur et se connaître dans une démarche introspective.

Conscients dès le début du délai de réalisation limité (les 8 mois de l'année scolaire), nous nous sommes ainsi concentrés sur la partie publication de l'intitulé de la mission en optant pour l'édition d'un blog d'interviews vidéos d'entrepreneurs, qui fut repris sur le site de L'Express.fr. Inutile en effet de vouloir mener un projet de recherche ambitieux sur une durée aussi courte. Tout en gardant à l'esprit que, selon la qualité et la pertinence des entretiens que nous aurons réalisés, la matière brute récoltée lors de ce projet (les témoignages des entrepreneurs) pourraient déboucher sur un travail de recherche en aval.

En bref, dès le début d' « Entrepreneurs Grand Angle », nous avons déjà en tête une possible prolongation du projet et sa mutation en un travail de recherche scientifique.

### ***L'intérêt pour l'entrepreneur et non pour l'entreprise***

Quant au contenu même de ces interviews, l'idée fut de se positionner en décalage par rapport au traitement médiatique traditionnel sur l'entrepreneuriat. Nous voulions nous concentrer non sur l'entreprise mais sur l'entrepreneur lui-même, l'homme ou la femme à l'origine de la création. En effet, nous avons fait le constat que le traitement du sujet dans les médias était austère, pourvu de clichés et

de raccourcis et surtout extrêmement déshumanisé. Cela ne nous parlait pas et ce n'est pas l'image que nous nous faisons de la profession.

Notre vision de l'entrepreneuriat n'étant pas relayée médiatiquement, nous avons décidé de la créer et de la retranscrire à travers le blog « Entrepreneurs Grand Angle ». Les objectifs affichés étaient les suivants : remettre l'entrepreneur au cœur du processus de création et développement d'une entreprise, démystifier l'acte d'entreprendre et faire naître des vocations en transmettant des messages optimistes et volontaires. Et implicitement, de cette façon, découvrir certains facteurs clés déterminants, communs à la majorité des entrepreneurs, à l'origine de ce mystère qu'est la fibre entrepreneuriale.

Faire parler ou plutôt laisser parler les entrepreneurs, telle était notre crédo lors des entretiens. Notre questionnaire n'était qu'indicatif, une sorte de balise pour ne pas trop dériver au fil de l'interview. Notre objectif était bel et bien de réaliser ces entretiens sous forme de discussion ouverte pour ne pas que l'entrepreneur se sente « enfermé » et qu'il puisse répondre tout en spontanéité et naturel.

Il s'avère que, bien involontairement, nous avons agi à la façon des chercheurs de la *French Theory* (nous n'avons pris connaissance de ce mouvement, dit postmoderne, de recherche en sciences humaines que bien après les entretiens !). Ce mouvement, pour prendre en compte la diversité et la complexité des personnes, opérait en effectuant un « retour aux choses mêmes », c'est-à-dire en laissant l'interviewé se déplier pour ne mettre en place les critères d'évaluation et d'analyse que dans un second temps.

Ce n'est pas la seule surprise que j'ai eu en réalisant, chemin faisant, ce travail de recherche. Je laisse intact le suspense et vous invite à les découvrir au cours des lignes qui vont suivre.

Bonne lecture !

**ARTICLE : ADN distincts mais caractéristiques communes. Les chemins convergents de l'entrepreneuriat**

Si le mot est né en France au XIII<sup>e</sup> siècle et si ces personnages abondent depuis des siècles dans la littérature économique, l'entrepreneur n'est en soi un sujet de recherche que depuis peu. Il se retrouve dans *The Theory of Economic Development* de J.A. Schumpeter, en 1934, puis s'affirme véritablement au début des années 1980 (Le Van Lemesle, 1988) avant de devenir un champ de recherche à part entière (Bruyat, 1993). Parallèlement à la croissance exponentielle de son traitement scientifique, l'entrepreneur se démocratise dans la société sous l'impulsion des pouvoirs publics et politiques, séduits par ce fantastique pourvoyeur d'emplois (The Importance of Startups in Job Creation and Job Destruction, Kauffman Foundation Research Series, 2010). Certains iront même jusqu'à scander « Tous entrepreneurs ! » (Livre Blanc de la commission Entrepreneuriat du MEDEF, 2011).

Pour autant, l'entrepreneuriat apparaît comme un concept complexe. Ce que reconnaît Gartner (1990): « *When we talk about entrepreneurship, we recognize that it has many different meanings attached to it* ». Pour Bygrave et Hofer (1991), il serait même inutile de continuer à chercher un accord sur une définition de l'entrepreneuriat, au risque de s'enfermer dans un débat sans fin. Devant l'absence de consensus, une notion semble toutefois s'imposer (Bygrave et Hofer, 1991; Bruyat, 1993) : « *the essence of entrepreneurship is the entrepreneur* ».

S'intéresser à la création d'entreprise, c'est avant tout s'intéresser à des êtres humains, à la fois pionnier, leader et créatif (Matthieu Langeard, 2009). L'entrepreneur n'est pas un être unique, il ne possède pas de gène particulier (Inné ou acquis, l'ADN de

l'entrepreneur décodé, Ernst&Young, 2011). Mais « ses origines, ses trajectoires et ses motivations font de lui un objet d'étude complexe » (Daval, Deschamps, Geindre, 1999).

De nombreux chercheurs ont essayé de construire des typologies, qui ont-elles-mêmes fait l'objet de multiples synthèses : Lorrain et Dussault (1988), Woo, Cooper et Dunkelberg (1991), Fillion (1997), Daval, Deschamps et Geindre (1999). D'autres études se sont intéressées à son origine sociale (The anatomy of an entrepreneur – Family Background and motivation, Kauffman Foundation, 2009) ou encore à l'envie d'entreprendre d'une population (Ifop / Réseau Entreprendre, 2011) à travers des études quantitatives. Des approches qui simplifient la complexité du réel à travers des normes à vocation universelle, « pour s'en protéger, le rationaliser dans un système et le normaliser en éliminant l'étrange, le mystère » (Matthieu Langeard). Pas tout à fait satisfaisant donc pour notre sujet.

Une autre lecture et décryptage de l'entrepreneur est possible avec l'apport des sciences postmodernes et notamment la démarche scientifique de la *French Theory* (François Cusset, La Découverte, 2005). « La démarche scientifique se fait plus humble et en même temps plus ambitieuse et plus exigeante aussi pour le chercheur puisqu'elle interpelle sa subjectivité. Cette nouvelle conscience de soi lui permet de réaliser un retour aux choses-mêmes. Grâce à la pratique de la présence attentive, le chercheur se donne la possibilité de ne pas écraser immédiatement la réalité par une pensée et un langage déjà disponible pour laisser son expérience intérieure du phénomène observé se déployer : l'écoute comme accès au réel, la subjectivité valorisée comme outil de

connaissance. Le sujet gagne en puissance là où il pensait la perdre ! » (Matthieu Langeard).

Cette étude nous a donc conduit tout d'abord à interroger et écouter 22 entrepreneurs français, d'origines, de secteurs et de conditions bien différentes, dans le cadre d'un projet étudiant, Entrepreneurs Grand Angle, médiatisé par le biais d'un blog sur L'EXPRESS.fr. Dans un deuxième temps, nous avons croisé les témoignages récoltés avec les 11 indicateurs testés et développés par le laboratoire de

recherche en psychologie entrepreneurial Finance for Entrepreneurs, qui servent à évaluer le quotient entrepreneurial de chaque individu notamment pour des investisseurs (Starquest Capital, Réseau entreprendre). De cette grille de lecture, ressortiront quelques caractéristiques et liens de causalités clés, qui nous permettront, dans un dernier temps, de fournir des éléments de réponse à la question qui reste encore en suspens pour la communauté scientifique : pourquoi un entrepreneur est-il entrepreneur ?

## I. Présentation de la grille de lecture et de ses résultats

Après le processus de sélection des entrepreneurs, nous avons réalisé pour chacun d'eux un entretien ouvert filmé d'une heure environ. Une trame de questions indicative était suivie même si l'idée était plutôt d'installer une discussion à bâtons rompus avec le sujet de cette étude. L'intervieweur a ici moins eu un rôle de meneur de l'entretien que d'« accoucheur d'esprit entrepreneurial ». Cette écoute attentive devait permettre de récupérer une matière plus qualitative, l'entrepreneur pouvant exprimer librement sa pensée, qu'avec un questionnaire fermé.

Chacune des 22 interviews d'entrepreneurs fut soumise au filtre des 11 indicateurs de Finance for Entrepreneurs. La méthodologie adoptée fut la suivante : une note de - 1 à 3 fut attribuée (avec une justification systématique par le biais des verbatim) à chaque indicateur et chaque entrepreneur en fonction de la prédisposition ou non de ce dernier pour l'indicateur (1 indiquant une prédisposition faible, 2 moyenne et 3 forte tandis que -1 indiquait une non prédisposition pour l'indicateur). Afin de ne pas biaiser les résultats, la note de 0 (manque d'éléments tangibles dans l'interview pour

évaluer la prédisposition ou non à un indicateur) ne fut pas pris en compte dans les calculs de moyennes ci-après.

L'objectif de ce travail étant non pas d'essayer de classer une nouvelle fois les entrepreneurs les uns par rapport aux autres, du fait de leur insaisissable complexité ; mais plutôt de comprendre pourquoi des individus si différents au demeurant à l'origine, se retrouvent avec des caractéristiques et des réflexes communs quand ils deviennent entrepreneurs. L'étude porte son intérêt ici sur le circuit dynamique de fonctionnement de l'entrepreneur, la mise en relation de ses différentes caractéristiques propres (représentées par les 11 indicateurs découverts par Finance for Entrepreneurs). Pourquoi des individus aux personnalités et histoires divergentes sont-ils des entrepreneurs aux caractéristiques convergentes ?

Voici ci-dessous, ainsi, le tableau présentant les 11 indicateurs en détail (posture recherchée, potentiel recherché et risques détectés) ainsi que les critères d'attribution des notes et enfin leur moyenne obtenue par le biais de ce croisement avec les 22 entretiens.

ADN distincts mais caractéristiques communes. Les chemins convergents de l'entrepreneuriat (2012)

INDICATEUR	CRITERES	EXPLICATION – POSTURE RECHERCHEE	POTENTIEL RECHERCHE	RISQUES DETECTES	Moyenne
<b>INDICATEUR 1: Convergence trajectoire de vie - projet</b>	Convergence de vie avec: 1) l'entrepreneuriat 2) son projet + 3) savoir raconter son histoire personnelle	Mon projet entrepreneurial prend tout son sens quand on considère mon histoire de vie. Capacité à être acteur/héros de sa vie (charisme, leadership, créer un imaginaire collectif), apprentissage par des crises traversées, j'aime raconter mon histoire et on s'y intéresse, on ne devient pas entrepreneur si on ne l'est pas, c'est un mode de vie, une vocation. Mon projet est le moyen pour arriver à mes fins (changer le monde, être libre...). Je me bats pour les valeurs et je n'ai pas peur de prendre des coups	Légitimité et adéquation, force de la motivation, apprentissage par l'expérience, capacité à mener, combativité	Opportuniste, court-termiste, cynisme, erreur de casting, égocentrique fermé aux autres, manager et non porteur de projet	2,705
<b>INDICATEUR 6: Rapport au jeu</b>	1) Plaisir et amusement dans son projet 2) Dédramatisation consciente des enjeux (risques = paris)	Je préserve mon plaisir de porter mon projet (dimension ludique, prise de recul), mon enthousiasme est communicatif (transmission du goût du jeu), garder l'esprit joueur, je prends des risques, je fais des paris osés, la chance ça se travaille, je positive mes échecs	Dédramatisation des enjeux, enthousiasme contagieux, relativise le risque, a de la chance	Crispé, obsessionnel, ne se donne pas et ne donne pas aux autres le droit à l'erreur, mauvais perdant, fait de tout une affaire personnelle	2,619
<b>INDICATEUR 3: Leadership</b>	1) Vision et maîtrise de ce qu'il fait 2) Détermination et confiance en soi 3) Capacité à fédérer	Vision claire du projet (je peux dire facilement la bonne idée de mon projet) et de mon objectif (où je veux aller), ce qui se conçoit bien s'énonce clairement, j'ai la maîtrise de ce que je fais et de mon projet, détermination, j'ai confiance dans ma place de leader du projet, je fédère autour de moi (délégation maximum, mon job est d'accoucher professionnellement les gens qui me suivent), j'ai conscience de ma valeur	Vision, bonne capacité de verbalisation, chef d'orchestre, confiance en soi, sens du collectif	Hésitation, soumission, défensif, accusateur (auto-désresponsabilisation), homme-orchestre, mercenaire exécutant (si minoritaire au capital)	2,591
<b>INDICATEUR 7: Capacité à déplacer les règles</b>	1) Niveau de libre-arbitre et de faible soumission 2) loyauté (valeurs)	Dans la vie, il y a des règles mais il faut parfois les contourner. Je n'ai pas peur de me faire rejeter par des contradicteurs rigides, les règles et conventions sont une information mais pas une obligation, j'ai un côté rebelle, de défiance par rapport à l'autorité (part d'inconscience), je ne supporte pas l'ordre établi rigide. Je considère que mon projet n'est pas un puzzle mais un patchwork. Je suis fidèle, importance de la parole donnée, respect des engagements,	Trouve des solutions innovantes et créatives, prise de risque, esprit corsaire, esprit débrouillard, empêcheur de tourner en rond, refus de l'ordre établi	Aversion au risque et à l'incertitude, soumis, attentisme	2,583
<b>INDICATEUR 5: Initiatives et réalisations</b>	1) Imagination 2) Concrétisation	"L'appareil" à générer et transformer des idées existe-t-il ? Je n'hésite pas à passer à l'action quand une idée me tient à cœur, je suis focalisé sur la bonne réalisation d'un projet (priorisation), je suis optimiste et croit en l'avenir	Créativité, Entrepreneur, est dans l'action	Manque d'imagination, absence d'expérience dans l'accomplissement, imagination exaltée mais sans réalisations (dispersion)	2,568

ADN distincts mais caractéristiques communes. Les chemins convergents de l'entrepreneuriat (2012)

<p><b>INDICATEUR 11:</b> Capacité à générer du vivant</p>	<p>1) Capacité à être tourné vers les autres (curiosité) 2) Eveil aux signaux faibles</p>	<p>J'aime la vie et les relations intenses. J'aime ce qui bouge, l'innovation, l'imprévu. J'aime les gens, je suis généreux de moi, je vais vers les autres. Je suis curieux. Je suis bon vivant. J'ai un côté rêveur, naïf, optimiste</p>	<p>Capacité à motiver, à établir des relations durables, esprit de découverte, écoute des signaux faibles, éveil aux évolutions</p>	<p>Paresse (business confortable), manipulateur, obsédé par la réduction du coût</p>	<p>2,526</p>
<p><b>INDICATEUR 9:</b> Conscience de l'argent</p>	<p>1) Conscience de l'importance et de la valeur de l'argent 2) Ne pas subir l'argent, l'appréhender comme un moyen</p>	<p>J'ai une relation sereine à l'argent, il est fait pour circuler. Je consulte régulièrement mes comptes. J'aime dépenser et gagner de l'argent. J'ai conscience de la valeur monétaire des choses. Je n'ai pas de honte à parler d'argent. Je n'hésite pas à m'entourer de personnes plus compétentes que moi dans ce domaine, j'aime l'argent pour ce qu'il permet d'avoir, de faire et d'en faire partager.</p>	<p>Conscience et pilotage de ses forces et faiblesses dans son rapport à l'argent. Agressivité positive tout en sachant faire des concessions</p>	<p>Dépenses sans créer de valeur ou trop en avance par rapport à ses revenus, ne suis pas sa trésorerie ou thésaurise</p>	<p>2,281</p>
<p><b>INDICATEUR 4:</b> Tolérance aux contradictifs internes</p>	<p>1) Capacité à entendre la critique 2) Capacité à se remettre en cause (doute) et à rebondir (flexibilité, pragmatisme)</p>	<p>Je suis réellement ouvert à la critique et au réel tout en sachant garder le cap (correction des erreurs sans remettre en cause ses convictions de fond). Avec moi, ce n'est pas le dernier qui a parlé qui a raison. Je reconnais l'erreur, les limites de mes compétences. Je m'entoure de talents complémentaires sans me sentir concurrencé et sans craindre ma légitimité</p>	<p>Capacité d'accueil de la contradiction et de la critique, curiosité pour le réel, sens de la complémentarité avec les personnes qui l'entourent</p>	<p>Dur de la feuille, tyran, girouette,</p>	<p>2,250</p>
<p><b>INDICATEUR 2:</b> Ecosystème et transmission d'écosystème</p>	<p>1) Quel est mon écosystème personnel ? 2) Est-ce que je transmets cet écosystème et cette culture de l'écosystème à mes collaborateurs ?</p>	<p>Conscience de soi et de ses sources d'énergie, durabilité dans l'effort, conscience de son écosystème nécessaire à son optimum et tentative permanente de le préserver, équilibre vie pro et vie perso, Influence sur le mode de vie de son équipe (exemplarité, rayonnement), prise de conscience de ses limites, je sais comment être en forme</p>	<p>Auto-pilotage du risque "d'explosion en vol" (burnout), sait favoriser l'engagement maximum des collaborateurs, sait faire faire à chacun ce qu'il fait de mieux</p>	<p>Inconscience de soi et de ses limites, demande l'impossible à lui-même et aux autres, obsédé par le dépassement de soi, morbidité et autodestruction, mystique de l'invulnérabilité</p>	<p>2,167</p>
<p><b>INDICATEUR 10:</b> Confiance et ancrage corporel</p>	<p>Charisme</p>	<p>Parole incarnée, présence physique claire. Equilibre de vie, je prends soin de moi, je sais mettre de côté mes préoccupations, je suis franc et sincère, je fais naturellement confiance aux gens</p>	<p>Capacité à créer du lien, équilibre psychologique, capacité d'exécution</p>	<p>Agitation, dispersion, moment d'absence, méfiance, peur (ne sait pas demander de l'aide)</p>	<p>2,091</p>
<p><b>INDICATEUR 8:</b> Rapport au temps</p>	<p>1) Elaboration et compréhension de sa relation au temps 2) Maîtrise de son rythme (et de celui de ses collaborateurs)</p>	<p>Je n'hésite pas à imposer mon propre tempo à mon équipe et mes proches. Je sais ralentir ou accélérer quand il le faut (félin, savoir prendre son temps). Il est clair que le monde va trop vite. Le temps est un outil plus qu'un vecteur de stress. J'ai une bonne appréhension du temps qu'il faut pour mon projet. Je ne suis pas impressionné par les "urgences". Je sais adapter mon agenda.</p>	<p>Art de planifier, en phase avec le marché (time to market, anticipation/intuition), s'autorise son propre tempo (accepte le temps de l'apprentissage), chronoflexible</p>	<p>Inconscience de son rapport au temps, contradiction entre le discours et la réalisation (Business plan), chronorigide</p>	<p>1,944</p>

Cette première phase de classification des caractéristiques des entrepreneurs par le filtre des 11 indicateurs de Finance for Entrepreneur nous a permis d'une part, de valider la pertinence de nos interviews pour cette étude (plus de 80% des cases n'ont pas été renseignées par des « 0 ») et des indicateurs eux-mêmes pour des entrepreneurs. D'autre part, elle a fait ressortir des données clés ainsi

que certaines corrélations entre indicateurs (pourcentage significatif de récurrence des mêmes notes entre deux indicateurs). Dans la deuxième partie de l'étude, nous allons approfondir et interpréter ces résultats en démontrant que ces corrélations sont en réalité des causalités, par une lecture transversale poussée des témoignages.

## II. Interprétation approfondie des interviews

L'interprétation plus poussée des résultats découverts précédemment met en lumière 6 notions de convergence chez les 22

entrepreneurs interviewés. Une 7<sup>e</sup> sera même dévoilée a posteriori.

### 2.1 L'entreprise considérée comme un moyen, et non comme une fin (*indicateur 1*)

Pour la majorité des entrepreneurs de l'étude, le choix de la création d'entreprise s'ancre dans leur trajectoire de vie. Leur(s) projet(s) prend véritablement tout son sens quand on considère leur histoire personnelle, ce qui est bien souvent à la base de leur légitimité à la tête de leur société. Leur motivation est bien plus profonde que le simple fait de vouloir être son propre patron, comme l'affirment en surface certaines études quantitatives (ADN d'un entrepreneur, Hiscox 2011). Pour la plupart, la création est le moyen de mettre en application des valeurs, des convictions, de donner un sens à leur vie, de se réaliser en tant qu'être humain.

retrouver frustré s'il ne ressent plus les valeurs qu'il cherche à défendre à travers sa création. En témoigne cette confession poignante de Carmen Colle, fondatrice de World Tricot, à l'époque où sa société est à son apogée. « *Une salariée un jour m'a dit, on devient des prostitués. C'est fort ! On avait l'impression qu'on perdait notre âme. On nous en demandait toujours plus mais le retour n'était plus comme dans le temps, où l'on considérait l'artisan, l'autre. Je n'étais pas bien dans cette entreprise. Pour moi, une entreprise est là pour tenir compte de la personne. Je ne supportais plus mon entreprise !* »

A l'image d'Aziz Senni, le fondateur d'ATA (Alliance Transport et Accompagnement) : « *Je suis issue d'une famille modeste, j'ai grandi en banlieue. L'objectif professionnel, c'était celui de changer de vie, de vivre une vraie mobilité sociale. Et donc tout ça a fait que la meilleure voie pour moi, c'était celle de l'entrepreneuriat.* »

La vie personnelle et professionnelle se mêle sans distinction dans un objectif qui bien souvent transcende le cadre même de l'entreprise. Cette dernière est d'ailleurs considérée de ce point vue comme un moyen permettant d'atteindre un but qui va bien au-delà du simple bénéfice financier.

Conséquence logique : même si son entreprise est en bonne santé, l'entrepreneur peut se

« *Pour moi, un business n'a pas beaucoup d'intérêt s'il n'est pas au service d'une cause*

*d'intérêt social et écologique* », concède à ce sujet Jean-Guy Henckel, le fondateur du réseau Cocagne.

Daval, Deschamps et Geindre (1999) ne disent d'ailleurs pas le contraire. « L'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur. Il en est l'acteur principal, le support, l'entreprise, est la « chose » de l'individu. De l'autre côté, la création de valeur, par l'intermédiaire de son support, investit l'individu qui se définit, pour une large part, par rapport à elle. » Cette réciprocité fait référence

au changement, une notion omniprésente dans la littérature sur l'entrepreneuriat (Davidson, 1989), et que nous retrouverons dans la suite de cette étude.

A noter, d'ailleurs, pour venir appuyer cette idée, que le seul entrepreneur qui a eu la note de 1 à l'indicateur 1 (mythologie personnelle) est Etienne Descure, le co-fondateur de Photoweb. Le seul également qui n'a pas eu l'idée de son entreprise et qui est arrivé au début d'un projet déjà existant.

## **2.2 Le leadership de l'entrepreneur se forge et se renforce grâce à son histoire et sa trajectoire personnelle (corrélation indicateurs 1 et 3)**

La détermination, un des éléments du leadership, est inhérente à chaque entrepreneur qui désire arriver à ses fins. Il la puise et s'en sert comme d'un carburant, les yeux rivés sur l'objectif.

*« Il y a deux endroits où se sont créées ces entreprises, explique Jean-Guy Henckel, l'entrepreneur social à l'origine des jardins de Cocagne, c'étaient dans les centres d'hébergement et dans les quartiers. Et pourquoi ça s'est créé là ? Parce qu'on était plus intelligent que les autres ? Parce qu'on était plus entrepreneur que les autres ? Non, parce qu'il n'y avait que deux solutions. C'était un climat tellement horrible que soit vous vous sauviez à toute vitesse soit il fallait vite inventer quelque chose pour rendre l'endroit vivable. Donc c'est plus par pression que par motivation ou par intelligence que j'ai créé les jardins de Cocagne. Et puis une certaine ténacité. Parce que pourquoi tous les autres sont venus et sont repartis et pourquoi quelques-uns sont restés. Il y a des gens plus tenaces que d'autres. La ténacité, c'est vraisemblablement une des principales qualités de l'entrepreneur. Je fais*

*partie des gens, vous les foutez dehors, il rentre par la fenêtre ! »*

*« Quand on trouve notre truc, on ne peut plus nous arrêter ! », conclut-il.*

### **L'entrepreneur enfermé dans sa liberté**

La trajectoire de vie des entrepreneurs comme source de leur ténacité s'explique également par un paradoxe. Un entrepreneur est généralement perçu comme quelqu'un de libre. Or, en réalité, il s'avère que beaucoup d'entre eux sont en réalité enfermés, enfermés dans une voie d'épanouissement unique : entreprendre. Comme l'exprime d'ailleurs le fondateur des classes préparatoires PGE-PGO, Mustapha Benkalfate : *« Il fallait que ça devienne alimentaire parce que tout le reste n'était pas envisageable ! »*

### **« Tu construis toi-même ta prison dorée »**

Pierre Kosciusko-Morizet, le co-fondateur de Price Minister a également bien conscience de ce paradoxe : *« Tu construis toi-même ta prison dorée, tu construis toi-même tes contraintes. Et*

*toutes ces contraintes, c'est toi qui les décide donc il y a une idée de liberté [...] qui à mon avis rejaillit sur l'ensemble de sa vie. »*

Les entrepreneurs n'ont pas d'alternative à leur épanouissement personnel. Ils savent qu'ils ne peuvent pas se réaliser pleinement en étant salarié et n'ont donc pas d'autre choix que de réussir leur projet entrepreneurial. Se battre pour accéder à la seule façon pour eux de s'épanouir, encore un élément qui explique cette détermination. *« Je ne me suis jamais vu plus tard avoir un job fixe, régulier, fonctionnarisé. Clairement, moi je me voyais monter mon entreprise et ne pas attendre que cela soit les autres qui me fournissent de l'activité »*, exprime clairement Jean-Christophe Géhin, le dirigeant de Vercors aventure.

L'entrepreneur bénéficie naturellement de la légitimité du créateur et son histoire personnelle ne fait que renforcer cette légitimité si elle est cohérente avec son projet et riche. Une légitimité « naturelle » qui inspire confiance pour ses collaborateurs.

La corrélation entre les indicateurs 1 (mythologie personnelle) et 3 (leadership) correspond bien à une relation de causalité : le

leadership de l'entrepreneur dépend assez fortement de la convergence de sa trajectoire de vie et de son projet, et non l'inverse.

Illustration également intéressante de cette causalité avec Etienne Descure. Ce dernier, président de Photoweb, n'a pas eu l'idée de son entreprise. Photoweb était un projet déjà lancé depuis peu quand on lui a proposé de rejoindre le navire. Cette absence d'incarnation propre à son projet s'est ressentie, une dizaine d'années après, dans son entretien. C'est le seul entrepreneur sur les 22 qui possède la note de 1 à l'indicateur 1. Ce qui semble avoir des répercussions directes sur son leadership au sein de son entreprise (note de 1 également à l'indicateur 3).

A la question par exemple sur son plus grand talent, ce dernier répond : *« Je n'ai pas de talent particulier. Le talent c'est d'être un peu touche à tout ou d'être très mauvais en rien. Un peu comme un décathlonien, polyvalent mais très bon en pas grand-chose »*. A la question sur son rôle dans l'entreprise, Etienne Descure assure : *« Ma fonction c'est de gérer un collectif »*. Une attitude de gestionnaire bien loin des traditionnels discours d'entrepreneur déterminé à innover et à entraîner des Hommes.

### **2.3 La volonté d'épanouissement personnel, un des moteurs primordiaux du passage à l'acte (corrélations indicateurs 1 et 5)**

A écouter les 22 entrepreneurs interviewés, le passage à l'acte apparaît comme une posture qui se construit progressivement, de manière assez naturelle. Très souvent un déclic se produit, et c'est à ce moment que le basculement dans la nécessité de la création s'opère (Bygrave et Hofer, 1991): point de non-retour, effet de cliquet, *leap of faith*...

Pierre Kosciuko-Morizet, utilise pour sa part

l'expression de *tipping point*. *« Ca c'est fait progressivement. Mais à un moment, c'est devenu évident et c'était ça et rien d'autre. C'était progressif et puis à un moment, il y a eu un « tipping point », j'ai basculé, je ne sais pas quand, mais j'avais basculé et je ne pouvais pas faire autre chose. C'était ça ! »*

Il arrive un moment où l'envie intérieure de mettre en œuvre ses convictions et ses valeurs

devient trop forte pour que l'entrepreneur ne puisse pas se lancer.

Comme l'explique Daniel Derderian, le fondateur de Diwan et d'Axcelliance Groupe. « *Il y a un moment, vous avez des convictions et vous êtes toujours un peu bridé par le choix de l'actionnaire ou du président et vous vous dites je pense que ça va marcher. En général, tout le monde vous explique que ça ne va pas marcher, tous ceux qui aimeraient faire à votre place et qui n'ont pas le courage... mais vous avez envie de le faire. Ce n'est pas une revanche mais c'est simplement dire j'ai des convictions, je pense qu'elles peuvent être intelligentes et vous les appliquez. C'est une grosse motivation des entrepreneurs.* »

L'entrepreneur est en haut du plongeur, il regarde en bas, hésite, et les circonstances font qu'à un moment donné, il saute. Aziz Senni reprend d'ailleurs cette image pour évoquer ce sentiment. « *Vous êtes devant une piscine, vous ne savez pas nager, vous la regardez et vous vous dites un jour je nagerais là. Mais entre le moment où vous dites cela et le jour où vous êtes en maillot de bain, il y a un peu de temps qui va se passer.* »

Les témoignages racontent souvent que la marche vers ce premier saut fut la plus dure mais qu'une fois lancée, la « machine à concrétiser des idées » tourne à plein.

**« La difficulté, c'est de faire le pas »**

« *Le plus difficile, c'est la première et le premier succès. Après c'est facile, tout le monde vous aide, le banquier vous trouve beau ! Il y a un premier succès qui vient valider vos choix, vous avez construit un réseau de collaborateurs que vous pouvez emmener avec vous donc c'est plus facile,* assure Daniel Derderian, *la difficulté ce*

*n'est pas d'entreprendre, la difficulté c'est de quitter ce que vous avez.* »

Toujours animé, transcendé par son objectif, l'entrepreneur sort de sa condition pour se donner les moyens d'accéder à ses fins. Le passage à l'acte est donc nécessaire : pour être entrepreneur, il faut entreprendre ! Encore une fois, il est enfermé dans cette situation : il n'a presque plus le choix. Jean-Christophe Géhin : « *J'ai eu des activités avant où je dépendais d'autres personnes et il y a eu vraiment une volonté d'être totalement indépendant, c'est-à-dire de gérer d'un bout à l'autre ma vie. De ne dépendre de personne.* »

L'avis est encore plus tranché chez le président d'Iliad, Xavier Niel. « *La phase d'action, je ne sais pas si c'est celle que je préfère, c'est la phase la moins confortable mais c'est la phase la plus nécessaire pour réussir donc c'est la phase la plus importante !* »

Même idée exprimée différemment chez Jérôme Giacchino, le fondateur de Starzik : « *Tout le monde a beaucoup d'idées mais la différence entre les entrepreneurs et les autres, c'est que les entrepreneurs, ils le font.* »

L'entrepreneur a une chance : il sait ce qu'il veut, il sait qu'il s'épanouira pleinement dans sa condition de vie rêvée. La contrepartie de cette chance est qu'il n'a qu'un seul moyen d'y arriver : la créer lui-même ! Ce que résume le créateur du réseau Cocagne, Jean-Guy Henckel : « *Moi j'ai une chance inouïe c'est que je n'ai pas trouvé le métier qui m'intéresse, j'ai fabriqué celui que je voulais !* »

**L'idée prétexte**

« *Tout le monde n'est pas entrepreneur car il faut avoir l'idée,* tempère toutefois Nicolas Bergerault, *J'avais envie d'être entrepreneur*

*mais tant que je n'avais pas d'idée je n'allais pas dire tiens je vais me mettre entrepreneur... »*

Certes. Mais si l'on renverse la phrase, une autre question se pose : Nicolas Bergerault ne trouvait-il pas d'idée car il n'était pas prêt au fond de lui à se lancer ?

Car il apparaît en effet que l'idée vient aux entrepreneurs qui sont déjà prêts à créer leur société. Ce n'est pas l'idée qui précède l'envie mais bien l'inverse. En totale adéquation avec Laufer (1975) qui considère que la décision de devenir entrepreneur passe avant l'idée.

L'entrepreneur doit d'abord avoir préparé son esprit en amont. Même si ce n'est pas conscient, il doit avoir au fond de lui cette graine de l'entrepreneuriat, prête à éclore. L'idée ne peut germer que sur un terrain favorable. Si une personne n'a pas ses sens en éveil pour se lancer, il passera devant l'idée sans la voir. L'idée n'est alors qu'une sorte de prétexte pour se lancer.

Marc Simoncini, le créateur de i-France ou Meetic, exprime cela par le biais d'une image. *« Il y a une opportunité qui se présente, il y a 1 000 gars qui vont voir passer un train et qui se disent il est bien ce train mais je ne monte pas dedans parce que c'est mieux où je suis et puis il y a un gars parmi les 1 000 qui va voir passer le train et qui dit j'y vais. Alors il va prendre la porte parce qu'il va sauter trop tard. Ou le wagon sera passé quand il sautera. Mais quand même, il se lèvera de sa chaise et il sautera dans le train. Un entrepreneur c'est ça. »*

**« Tout démarre vraiment d'un rêve »**

D'ailleurs, c'est ce qu'il s'est passé pour lui à la création de sa première entreprise. *« Il y a un journal qui s'appelle le Bien Public à Dijon dans lequel il y avait un appel d'offres pour que*

*quelqu'un lui développe son « 36 15 le Bien Public ». Mon boss à l'époque avait tellement de boulot qu'il me dit « Oh j'ai ce truc-là, je n'ai pas le temps de répondre ». Et il jette l'appel d'offre. Alors moi je lui dis attends, moi si je monte une boîte à Dijon, si je ramasse le truc dans la poubelle, ça me fait peut-être mon premier client. Donc j'ai ressorti le truc de la poubelle, j'ai répondu à l'appel d'offre, entre temps j'avais monté une société, et j'ai eu le marché. Donc j'ai démissionné et je me suis retrouvé tout seul avec un marché d'un million de francs, pas d'ordinateurs, pas de salariés, pas d'employés, pas de bureau et 6 mois pour le faire. Et là il a bien fallu que j'apprenne à nager très très vite ! »*

Aziz Senni donne une autre illustration du fait que l'envie précède l'idée, en évoquant la notion de rêve. *« Il faut s'accrocher à ses rêves. Et pourquoi le monde ne m'appartiendrait pas ? Et pourquoi je ne pourrais pas changer le monde et puis un peu plus tard, à quoi je sers ici, quel est le but... Oui il y a plein de questions qui viennent nourrir la motivation. Tout démarre vraiment d'un rêve... »*

Et à chaque fois, leur façon de raconter leur histoire donne l'impression que c'est l'idée qui vient à eux et non l'inverse. Comme si elle se trouvait devant leurs yeux sans jamais qu'il ne l'ait vue auparavant. L'exemple caractéristique est celui d'Emmanuel Guth, le fondateur de Mezzo di Pasta. *« J'ai eu le déclic un midi en allant manger dans un endroit dans lequel j'allais manger assez régulièrement, c'était un traiteur italien qui proposait des plats de pâtes fraîches qu'il avait cuisiné le matin même. Et un midi, je me suis dit c'est vraiment sympa ce principe de pâtes qu'on peut consommer facilement. Cela a été le déclic ».*

C'est pourquoi il convient de parler d'idée prétexte. L'idée n'est en réalité qu'une idée parmi tant d'autres pour l'entrepreneur. Il va simplement y croire plus que dans les autres mais au final, ce qui l'anime au fond de lui, c'est sa volonté de créer pour atteindre son but. Une idée est remplaçable, la volonté ne l'est pas.

L'histoire de Geoffroy Roux de Beysieu va toujours dans ce sens. « *J'ai monté Phone House parce que j'ai trouvé l'idée à l'étranger, en Angleterre en l'occurrence, en rencontrant un des deux fondateurs d'une boîte similaire. Je l'ai rencontré sur un terrain de rugby. Il jouait en face, et après, on a pris une bière et on a discuté. C'est quand même une forme de hasard. Mais ce n'est pas seulement du hasard, ça faisait quelques années que je cherchais un projet d'entrepreneuriat.* »

Pour Anne-Laure Constanza, la fondatrice de la marque Envie de fraises, la question de l'entrepreneuriat ne se posait pas. C'était clair, il fallait se lancer. Elle a eu une première idée, cela n'a pas abouti. Et la deuxième s'imposa à elle. Ce fut la bonne !

*« Je suis enceinte en 2004. Et à 30 ans, je commençais à me dire que c'était un cap la*

*trentaine et qu'avec un bébé il fallait quand même que je me pose. Il fallait que je trouve quelque chose. Et on sentait que le e-commerce était un secteur porteur. Au début, j'ai eu l'idée de lancer une marque de cachemire pas cher en ligne. J'ai profité de mes contacts en Chine mais je me suis rendu compte rapidement que cachemire pas cher, ce n'était pas possible ! [...] Et enceinte, je me suis rendu compte qu'il était très difficile de s'habiller. Il y avait peu de choix. L'offre était inexistante sur Internet. L'idée a commencé à germer et très vite j'ai recontacté mes anciens contacts chinois, un ancien modéliste avec lequel je travaillais et qui a conçu avec moi une mini-collection. Cela a démarré comme cela. »*

Etienne Descure, le seul entrepreneur n'ayant eu que 1 à l'indicateur 1 est également le seul à avoir une note négative pour à l'indicateur 5 (initiatives et réalisations). Le fait pour lui de cultiver son côté gestionnaire est révélateur. Il n'éprouve pas le besoin en lui d'agir pour faire changer sa vie et donc de trouver absolument des idées pour y arriver. S'il n'y a pas de volonté en amont, il n'y aura pas d'idée en aval.

#### **2.4 Le travail de l'entrepreneur est de construire sa légitimité, ce qui explique la nécessité pour lui d'agir hors des sentiers battus (corrélation indicateurs 5 et 7)**

L'entrepreneur rebelle est loin d'être un mythe. Comme le révèle l'anecdote d'Aziz Senni. « *J'ai fait une chose interdite : j'ai fait de l'affichage sauvage dans les cabines téléphoniques. J'ai même eu droit au coup de fil d'un des responsables France Télécom qui m'a dit, Monsieur Senni, vous nous avez couvert toutes les cabines du coin, ce serait bien d'enlever tout cela. Finalement, c'est l'arme de celui qui n'a*

*rien à perdre. Moi je voulais m'en sortir et je voulais que ma boîte marche... »*

Cette capacité à déplacer les règles se traduit concrètement chez l'entrepreneur par un rejet de l'ordre établi. Pour lui, le monde n'est pas figé et rien n'est jamais acquis ou perdu d'avance. C'est la conviction inhérente à chaque entrepreneur qui participe à son optimisme. Sinon, l'entrepreneur n'aurait aucune raison de se lancer.

Une idée que développe Geoffroy Roux de Beysieu de Phone House quand il parle d'imprévu. *« Sans imprévu, un entrepreneur ne peut pas réussir. Si tout est planifié et planifiable, par définition, les boîtes établies, les gros vont réussir. Je prends l'exemple de la régates. C'est parce que le vent change tout le temps qu'avec un petit bateau, avec plein de réglages, avec des options un peu différentes que tu peux arriver à passer la bouée avant les paquebots. »*

L'entrepreneur ne se plaint pas dans sa situation actuelle sinon il n'entreprendrait pas. Il cherche le mouvement, le changement, le bousculement des lignes. Et c'est justement comme il ne supporte pas l'ordre établi qu'il va avoir envie d'agir et de mettre en œuvre ses idées pour bouleverser la donne. A l'instar de Xavier Niel qui répond à la question de l'héritage qu'il souhaiterait laisser derrière lui. *« Dans un rêve parfait, si vous écrivez quelque chose sur ma tombe, c'est globalement « il a cassé des monopoles ». Moi ça, c'est le genre de truc dont je serais ravi ! »*

L'entrepreneur entreprend pour lutter contre la fatalité de la fixité. *« L'idée ce n'est pas de dire je suis contre mais c'est de dire que ceux qui pensent que l'avenir ne peut-être que la réplique de ce qui se passe aujourd'hui, non ! »* s'explique Jean Guy Henckel.

### **L'entrepreneur ou la construction en opposition**

Et l'on ne compte plus le nombre d'entrepreneurs qui se sont également lancés pour faire taire leurs contradicteurs et leur prouver qu'ils ne sont pas complètement dans le faux.

*« Il faut avoir un peu de caractère pour être entrepreneur. Dès que vous trouvez un truc, tout*

*le monde trouve toutes les raisons de ne pas le faire ou toutes les difficultés que vous allez affronter donc forcément par réaction vous le faites »,* certifie Daniel Derderian.

Ces critiques, cette lutte, ce rapport à l'opposition, au lieu de baisser les bras, l'entrepreneur les prend comme un défi à surmonter. Ce qui ne fait que le pousser à agir avec d'autant plus d'entrain. Pierre Chabert, créateur des ballons éclairants Airstar a bien dû se battre à ses débuts. *« Je suis parti, c'était le côté aventurier total : un concept totalement nouveau, pour certains à moitié débile, certains me disaient mais tu ne vendras jamais tes ballons, ça coût super cher, c'est fragile ... Donc là, c'est vraiment l'aventurier qui part avec la fleur au fusil mais avec le fusil quand même ! Je ne vais pas me laisser faire, vous allez voir si je ne vais pas en vendre... »*

Le discours est un peu plus hargneux chez Daniel Derderian. *« C'est une grosse motivation des entrepreneurs. C'est de prouver à eux-mêmes ou aux autres [...] que ça peut marcher. [...] Il y a un proverbe espagnol qui dit il ne faut pas mépriser un veau galleux car un jour ce sera un vrai taureau de combat ! »*

L'entrepreneur est ainsi quelqu'un qui se construit en opposition. En opposition à un modèle établi déjà existant, à une façon courante de penser, à des contradicteurs qui pensent l'aider en lui conseillant de ne pas se lancer. La seule défense de l'entrepreneur est donc d'agir pour prouver qu'il a raison par des résultats tangibles.

L'entrepreneur ne peut se faire que par l'action, il ne peut créer sa légitimité, c'est-à-dire convaincre, qu'en concrétisant son idée. Une notion développée de façon approfondie par Thierry Grange, le fondateur de l'entreprise de

motocyclettes BFG et de l'école supérieure de commerce de Grenoble.

**« L'entrepreneur a une ambition au-delà de l'existant »**

« L'entrepreneur, c'est quelqu'un qui est face à un problème qui a certainement une solution mais à partir du moment où l'individu l'entreprend, cette solution n'est pas là. Donc il a une ambition au-delà de l'existant. Ce qui fait rire, c'est l'écart entre l'individu qui le dit et l'objectif qu'il veut atteindre. Quel est donc le travail de l'entrepreneur ? C'est justement de ne pas avoir où il commence la légitimité et de la créer en cours de route. En fait un entrepreneur, c'est quelqu'un qui est en avance de légitimité. »

« Ne pas penser comme les autres, c'est du courage. Le dire, c'est de la folie » disait à ce propos Eugène Ionesco.

**L'entrepreneur bricoleur d'idées**

L'entrepreneur doit créer quelque chose de nouveau par définition. Ou du moins de différenciant. Il a donc la nécessité de sortir du cadre de pensée habituel et doit faire preuve d'une faible soumission pour trouver des solutions innovantes.

C'est d'ailleurs une de ses armes majeures affirme Thierry Grange. « Les armes de l'entrepreneur sont de remplacer le capital où les moyens qui lui manquent par de l'énergie et de l'intelligence. Donc de remplacer du capital par de l'innovation et de l'intelligence. »

Avoir des idées, c'est une chose, avoir des idées pertinentes en est une autre. Et pour y arriver, la capacité à déplacer les règles et à se fier à son libre-arbitre est déterminante. Un avis partagé par Augustin Paluel-Marmont, de Michel&Augustin. « Je ne suis pourtant pas

*quelqu'un de très normé mais je suis frappé de voir, même à 35 ans, à quel point, même étant un peu créatif, aimant faire des choses différentes, le poids des habitudes peut nous empêcher d'aller de l'avant ou d'ouvrir de nouveaux horizons. »*

**« Entreprendre, c'est comment passer de l'utopie à la réalité »**

A en croire Jean-Guy Henckel, cette génération d'idées nouvelles est un processus auto-entretenu qui ne s'arrête que quand l'entrepreneur rentre dans le rang, quand il cesse de rêver... « Je rêve des choses et je les réalise. Entreprendre, c'est comment passer de l'utopie à la réalité. Ce qui est terrible parce que l'utopie permet de rêver, de vivre, de survivre, vous le transformer en réalité, vous transformez vos rêves en emmerdements donc la seule solution, il faut retrouver un autre rêve, une autre utopie. Je ne sais pas où est-ce que ça s'arrêtera. »

Une notion peut être introduite à ce point de l'étude. Celle de l'entrepreneur bricoleur chère à l'universitaire américain Ted Baker<sup>1</sup>. La bonne idée peut parfois ne pas venir d'elle-même tout de suite. Mais c'est par sa débrouillardise, une composante de la capacité à déplacer les règles, que souvent l'entrepreneur va arriver en fin de compte à trouver une idée originale qui lui assurera la réussite et lui créera sa légitimité.

---

<sup>1</sup> Lire un article ds lequel il développe cette notion

## 2.5 Le sens visionnaire des entrepreneurs vient de leurs capacités à générer du vivant et à déplacer les règles (*corrélation indicateurs 7 et 11*)

Beaucoup d'entrepreneurs interviewés ont évoqué les notions de voyage ou de brassage culturel comme fondamentales dans leur trajectoire de vie. C'est en effet en allant vers les autres que l'entrepreneur va pouvoir confronter les points de vue et forger son propre avis tout en développant son libre-arbitre. Il aura alors une vision plus large de ce qu'il veut faire, plus large du moins que ses contradicteurs. La démarche de l'entrepreneur visionnaire est en marche...

L'entrepreneur est attiré par les autres ou plus globalement par l'inconnu. La plupart vont préférer d'ailleurs l'inconnu aux confortables habitudes. « *Dans mon entreprise, raconte Danyel Blain d'Avenir Finance, on ne voulait pas qu'il y ait de femmes. Une femme qui gère l'argent des hommes, cela ne se faisait pas trop. Donc moi j'ai dit, je vais embaucher la première femme de la boîte et je vais vous montrer qu'elle peut réussir. Et c'est dans ce cadre-là que j'ai rencontré Joël (NDLR : qui deviendra sa femme !)* »

### L'envie d'inconnu, de risques et... d'adrénaline

Cette attitude de découvreur permanent est bien entendu porteuse de bien plus de risque. Le mot est prononcé : le risque. Il est étonnant alors de constater la ressemblance des discours.

Jean- Christophe Géhin : « *J'adore prendre des risques. Moi demain, je peux partir sur un autre métier, une autre activité, cela ne m'inquiète absolument pas.* »

**« *J'aime prendre des risques parce que quand on est entrepreneur, c'est qu'on aime ça* »**

Christophe Fargier, le fondateur de Ninkasi à Lyon répond également avec un grand sourire : « *Je ne crains absolument pas de tout perdre. Ce n'est vraiment pas quelque chose qui m'effraie [...] Le fait de prendre un risque qui serait de tout remettre sur la table ne me ferait vraiment pas peur.* »

Les mots ont pratiquement la même résonance dans la bouche de Pierre Kosciusko-Morizet. « *J'aime prendre des risques parce que quand on est entrepreneur, c'est qu'on aime ça. Et parfois, je me dis là je prends des risques pour les autres et je fais attention mais pour moi je ne me pose pas trop ce genre de question.* »

L'entrepreneur est bien conscient que cette attitude constante d'aller vers l'inconnu est bien plus risquée. Mais n'est-ce pas pour cela justement qu'ils le font ?

« *L'aventure sans risque, ce n'est pas une aventure et le risque sans stress, sans adrénaline, c'est une salade sans vinaigrette, il manque quelque chose* », résume Aziz Senni.

Même son de cloche chez Anne-Laure Constanza. « *Cela ne m'a jamais fait peur car j'étais consciente de ces risques et des conséquences possibles dès le départ. Je n'ai jamais eu peur... Au contraire, c'est stimulant. C'est cette petite dose d'inconscience ou de légèreté qui peut m'exalter.* »

Mais parler de risque, c'est évoquer un sujet complexe car terriblement vaste. Le risque que prend l'entrepreneur n'est évidemment pas de la même nature que le risque du joueur de casino. Il semble en effet beaucoup plus calculé ou du moins, l'entrepreneur a beaucoup plus d'éléments tangibles sur lesquels il peut

s'assurer. Comme ce que l'on appelle parfois, le flair.

Ce que Geoffroy Roux de Beysieu exprime par le mot de conviction. « *Le risque n'est pas le même quand on l'analyse froidement comme un banquier, ou quand on l'analyse comme un entrepreneur avec des convictions fortes. Ce n'est pas tellement l'aversion au risque au fond qui est la différence, c'est la conviction que l'on va mener à bien un projet ou pas.* »

### **L'entrepreneur vit dans l'avenir**

Une autre caractéristique notable chez la plupart des entrepreneurs interviewés, en lien toujours avec cette notion de vision : une posture résolument optimiste et tournée vers l'avenir. Le passé ne les intéresse pas. Il est synonyme d'inaction, d'acté, de fatalisme, on ne peut plus rien faire pour le changer. Une idée à rapprocher du concept de locus de contrôle interne (Kets de Vries, Miller, 1985).

Le rejet du passé est d'ailleurs paradoxalement surtout l'apanage des entrepreneurs plus expérimentés. Comme Jean-Guy Henckel. « *Le passé ne m'intéresse pas. D'ailleurs, c'est pour cela que j'ai des problèmes avec des gens de ma génération, c'est qu'ils se complaisent à ressasser le passé et ça m'embête ! Par contre, une personne qui a l'œil qui s'allume et qui me raconte ce qu'on pourrait faire dans les 15 à 20 ans...* »

« *Je déteste les gens qui disent que c'était mieux avant* », s'insurge Danyel Blain. « *Tout est toujours possible ! Il y a des gens qui disent que tout a déjà été fait. Mais ouvrez les yeux, il y a plein d'opportunités* », ajoute pour sa part Pierre Chabert.

Le passé, c'est la mort pour l'entrepreneur, il n'y a plus d'imprévus donc plus d'opportunités potentielles donc plus d'adrénaline.

C'est l'avis d'Anne-Laure Constanza quand elle évoque son petit cahier qu'elle tient. « *Moi, ma petite étincelle c'est toujours mon petit carnet rose que j'ai sur ma table de chevet qui me permet de noter des idées en plein milieu de la nuit ou quand je donne un biberon à 3h du matin. L'étincelle c'est aussi cela, garder cette exaltation. Quand il n'y a plus ce bouillonnement, il faut se poser des questions.* »

L'entrepreneur regarde vers l'avenir car il croit en une infinité d'opportunités, son degré de changement de la société lui paraît illimité. C'est ce qui le rend positif d'ailleurs, il croit en l'avenir car il rime avec opportunités pour lui. « *Comme moi mon boulot c'est de saisir les opportunités, alors plus il y a d'imprévus, plus je suis content !* », analyse Marc Simoncini.

L'entrepreneur essaie de raisonner en considérant que tout est opportunité. C'est-à-dire qu'il va regarder avec curiosité son environnement (indicateur 11) et dans un second temps arriver à percevoir ce qui pourrait être autrement en se servant de son libre arbitre (indicateur 7).

Il va alors entre-prendre. La vie n'est pas pour lui un puzzle géant ou chaque pièce doit s'imbriquer l'une à l'autre. Au contraire, c'est un gigantesque patchwork qu'il doit lui-même assembler en faisant preuve d'imagination et de vision.

## 2.6 L'entrepreneur dédramatise les enjeux ce qui a des retombées directes sur l'ensemble de son comportement et de ses postures (transversalité de l'indicateur 6)

L'entreprise n'est qu'un moyen pour l'entrepreneur d'atteindre ses objectifs qui vont bien souvent au-delà de la simple création. Cette prise de distance vis-à-vis de son entreprise lui permet alors de relativiser l'importance des succès (avec en premier lieu, la première retombée directe qui est l'argent) comme de dédramatiser avec aplomb et humilité les échecs. Ce qui explique l'attitude décomplexée de bon nombre d'entrepreneurs.

### L'entrepreneur, par définition positif

La conséquence logique de ce détachement relatif par rapport aux tracasseries de la vie de leur entreprise est le bonheur et le plaisir qui se dégagent naturellement de leur discours.

L'entrepreneur serait par définition un être positif. C'est en tout cas ce que défend Thierry Grange, en revenant, en bon professeur et directeur d'école, à l'origine même de l'économie politique. *« Le positif, c'est la personne qui dit malgré le constat qu'aujourd'hui on le ne l'a pas, nous pouvons l'avoir demain. L'économiste en général est optimiste. Car c'est celui qui pense qu'en investissant aujourd'hui, il va faire mieux demain. C'est le principe de l'économie. Cela vient d'ailleurs de l'agriculture. Il faut dépenser les semences quitte à mourir de faim pour avoir des récoltes. Cette idée n'a pas changé dans l'économie et est basé sur un optimisme qui consiste à dire il fera beau le printemps prochain, ça va pousser et ça va marcher. »*

Ce qu'Anne-Laure Constanza se remémore d'ailleurs quand elle a fait ses premières rencontres avec des entrepreneurs français en Chine : *« Ce qui m'étonnait, c'était leur côté positif »*. Un souvenir qui lui place encore des

étoiles dans les yeux. *« Les entrepreneurs sont des gens qui croient en l'avenir, ça se perçoit, et je crois que c'est ce qui m'attirait... »* Ce qui explique pourquoi beaucoup d'entrepreneurs ont découvert leur vocation par les rencontres et les témoignages d'autres entrepreneurs.

A l'image de l'ancien skieur de haut niveau et aujourd'hui fondateur d'une des premières plates-formes de téléchargement de musique, Starzik, Jérôme Giachino : *« J'ai rencontré des amis à mes parents qui avaient des entreprises et qui en parlaient avec passion et c'est surtout cela qui m'avait plu ! »*

Pour Pierre Kosciusko-Morizet, ces rencontres marquantes se sont produites dès la fin de ses études. *« Toute mon année d'HEC Entrepreneurs m'a fait rencontrer des gens passionnant, j'avais l'impression qu'ils étaient heureux tout simplement. Et souvent les entrepreneurs ont l'air heureux. Et comme je trouve que c'est la chose la plus importante dans la vie. Alors voilà, c'est ce qui m'a donné envie de faire cela. »*

Et pour cause, l'entrepreneur assouvit au quotidien sa passion, ce qui l'anime au plus profond de lui. Il n'y a qu'à écouter la ferveur avec laquelle Emmanuel Guth parle de Mezzo di Pasta pour s'en convaincre. *« Cette passion, elle vous anime, elle vous dévore. Moi, elle me met des paillettes dans les yeux ; tous les matins je pense à des nouveautés, à de nouveaux Mezzo... [...] Les loisirs ? J'y renonce avec plaisir. Naturellement. Ma passion professionnelle est tellement dévorante que le peu de temps qu'il reste, on l'octroie à ses proches, les enfants, sa femme... »*

***« Depuis que j'ai créé l'Atelier des chefs, jamais mon réveil ne m'a réveillé »***

L'anecdote de Nicolas Bergerault parle aussi d'elle-même. « *Depuis que j'ai créé l'Atelier des chefs, jamais mon réveil ne m'a réveillé. J'en mets un pour être tranquille mais jamais il ne m'a réveillé, je me réveille toujours avant mon réveil. Pourquoi ? Il y a une petite dose de stress, de choses auxquels penser et il y a une grosse dose de wahoo qu'est-ce que j'ai envie d'aller bosser...* »

Même constat pour Jean-Christophe Géhin. « *Je m'éclate dans mon travail. Il n'y a pas un matin où je me lève et je me dis non je n'ai pas envie d'y aller.* » « *Qu'est-ce qui me donne envie de me lever le matin ?,* s'interroge Jérôme Giachino, *Vous ne vous levez plus presque ! Vous êtes tout le temps connecté. C'est vraiment l'envie, la passion, c'est créer quelque chose de toute pièce, de vouloir réussir, de vouloir franchir les différentes étapes.* »

### **Heureux car épanoui**

S'il faut trouver une raison de cet esprit positif des entrepreneurs, il convient d'en revenir (une fois de plus) à la prédisposition pour l'indicateur 1. L'entrepreneur est heureux car il se réalise lui-même dans ce qu'il a envie de faire au plus profond de lui. « *Le métier d'entrepreneur est un métier épanouissant* », glisse le regard malicieux Christophe Fargier.

Danyel Blain explique très bien pourquoi l'entrepreneur déborde la plupart du temps d'énergie et d'enthousiasme au quotidien. « *L'énergie, elle vient du fait que c'est vachement bien la vie quand même. L'énergie c'est la traduction du fait qu'on n'est pas malheureux.* »

**« *Entreprendre, c'est une super thérapie pour combattre les regrets !* »**

« *C'est l'avantage avec ce métier-là, c'est que vous pouvez mettre en œuvre vos envies. C'est une super thérapie pour combattre les regrets !* », synthétise Daniel Derderian.

Faut-il y voir un lien, ce même Daniel Derderian, justement, un des entrepreneurs n'ayant eu que 2 à l'indicateur 1 (mythologie personnelle), est aussi celui qui obtient la note de 1 à l'indicateur 6 (rapport au jeu), la plus faible du panel. L'entrepreneur a en effet fait état d'une ambition de vie plutôt floue et variable et il fut difficile de percevoir le rapport et son histoire de vie et les entreprises qu'il a créées.

Beaucoup moins en recul, nécessairement, il se révèle être l'entrepreneur ayant fait le plus de références aux difficultés, à la lutte pour réussir, au stress. Comme l'illustre ce passage assez révélateur. « *Quand les choses vont mal, vous vous rendez compte qu'il n'y a plus personne vers qui vous retourner et c'est à vous de gérer le problème. Et là, c'est difficile, il y a quelques nuits difficiles. [...] Moi il y a des nuits où à partir de 3h du matin, ça tourne et le matin je me dis pourquoi tu t'empêches de dormir, regarde ton bilan il n'y a pas de quoi se faire du souci. Mais moi je suis comme cela...* »

Quand il a compris et vu que l'entreprise n'était qu'un « simple » moyen pour arriver à ses fins, l'entrepreneur dédramatise rapidement les enjeux -ce qui ne signifie pas qu'il les néglige pour autant- et transgresse le cadre des difficultés de son entreprise pour voir au-delà et s'en détacher pour mieux avancer. Ce qui lui permet de se libérer du mauvais stress pour préserver son plaisir d'entreprendre.

C'est d'ailleurs la définition de l'entrepreneur que donne, en bon hédoniste, Thierry Grange. « *Il a une envie de plaisir en développant un projet dans lequel il a une contribution car le*

*plaisir vient de l'évolution du projet et de la contribution et du succès total ou relatif. »*

Autrement dit par Pierre Kosciusko-Morizet :  
*« La seule chose après laquelle cela vaut le coup de courir c'est son bonheur. Moi, je cours après mon bonheur et quand je suis entrepreneur, je cours après le développement de ma société parce que cela m'apporte de la joie, du bonheur. »*

### **Acteur de sa chance**

Même si, dans un second temps, la prédisposition pour le rapport au jeu (indicateur 6) vient alimenter à son tour l'indicateur 1 dans un cercle vertueux. Ce qui se remarque notamment quand les entrepreneurs évoquent leur rapport à la chance.

La plupart assure en effet avoir eu de la chance, plus que de raison. *« Si je mettais bout à bout tous les coups de chance que j'ai eu dans ma vie pour arriver où je suis à l'instant où on parle, cela ferait peur ! »*, certifiée par exemple Marc Simoncini.

Un entrepreneur est-il de ce fait plus chanceux que la moyenne ? Plus chanceux, pas vraiment, semble-t-il. Plus positif et donc plus à même de s'estimer chanceux, par contre, très certainement.

*« La chance est un facteur que doit avoir pas mal d'entrepreneur. Quelques soient les choses que j'ai pu faire dans ma vie jusqu'à maintenant, j'ai toujours eu de la chance, il y a toujours eu quelque chose qui est venu faciliter. Il y a un point qui peut provoquer, c'est être positif. Il peut se passer n'importe quoi, on trouvera toujours quelque chose de positif »*, considère Jean-Christophe Géhin.

Le cercle vertueux est en marche : plus l'entrepreneur s'épanouit dans sa trajectoire de vie (indicateur 1), plus il est heureux, plus il est positif (indicateur 6), plus il va avoir conscience d'être chanceux, plus il va vouloir continuer à agir de la sorte pour s'épanouir (retour à l'indicateur 1). Le succès, du moins la représentation qu'il s'en fait, ne faisant que le conforter dans ses choix pour continuer. Et ce pour une durée indéterminée : difficile en effet de se sentir rassasié de bonheur ! Il en faut toujours plus, et toujours agir pour le garder à ses côtés. L'entrepreneur joue bien évidemment un rôle dans ce processus. Il est acteur (puis témoin) de sa chance.

### **« Ca s'aménage la chance »**

*« Je ne pense pas à chance, je pense à créer sa chance. Je pense qu'il faut être à l'écoute des opportunités. Et savoir les saisir aux bons moments »*, analyse avec du recul Anne-Laure Constanza.

*« Ca s'aménage la chance, estime dans la même veine Jean-Guy Henckel, quand on a accompagné des milliers de personnes qui allaient mal, des losers, un moment donné, il faut faire un travail sur soi-même pour se remettre dans des choses positives. On ne peut pas transformer le monde sans se transformer un petit peu soi-même »*. Avant de rebondir sur une image assez parlante. *« Vous connaissez Corto Maltès ? On a une ligne de chance sur la main, il a pris un couteau et il l'a tracé ! »*

Assez paradoxalement, la chance se travaille. Prenez Pierre Chabert. Etait-il né sous la bonne étoile ? Difficile de répondre par l'affirmative quand on sait qu'il a perdu ses deux parents à 20 ans. Pourtant, de par son esprit positif et sa détermination, il a suivi l'exemple de Corto

Maltès : c'est lui qui a fabriqué sa bonne étoile à travers son ballon lumineux Airstar !

D'où son discours résolument optimiste et pragmatique. « *La chance fait partie de ma vie. En même temps, c'est lié à beaucoup de travail et à un esprit d'entrepreneur. Il faut savoir la provoquer aussi avec un peu de culot parfois.* »

« *On la provoque la chance, rebondit pour sa part Jérôme Giachino, parce que la chance ne vient pas toute seule. Si vous voulez gagner au loto, il faut aller jouer. Si vous ne jouez pas, vous ne gagnerez jamais. Si vous ne l'avez pas provoquée à un moment donné, elle ne viendra pas. Et après c'est comme toute chose, vous avez des cercles vertueux qui se mettent en place, plus vous démultipliez votre capacité à rencontrer des gens, à convaincre des gens, à faire partager votre idée, votre passion, plus il y a de gens qui ont envie de partager l'aventure avec vous, s'intéresse à vous, à votre projet.* »

Une dernière idée reprise par Thierry Grange.

a) L'enthousiasme communicatif (corrélation indicateurs 6 et 3):

L'enthousiasme de l'entrepreneur se répand par capillarité dans l'entreprise. Un bonheur communicatif comme celui d'un entrepreneur se ressent pour ses équipes ce qui va accroître leur motivation.

Le plus grand talent d'Augustin Paluel-Marmont, le trublion du goût ? « *Arriver à partager mon enthousiasme* ». « *Mon ambition, c'est de participer à rendre les gens heureux. Je suis frappé de voir à quel point les gens sont dépressifs. Moi un des grands principes, et je le partage avec l'équipe, c'est chacun est acteur de sa vie.* »

« *On a d'autant plus de chance mathématiquement quand on s'expose à davantage d'interlocuteurs. Autrement dit, si vous dites ça va être difficile et vous restez dans votre coin en disant si ça veut, ça veut, là vous êtes un joueur de casino. Si vous rencontrez un maximum d'individus, il y en a un qui tombera à pic.* »

Pour ce dernier, d'ailleurs, la chance se crée comme nous venons de le voir, mais se prépare aussi. « *Il y a des effets de chance qui sont la capacité d'un individu à s'être préparé à la situation d'après et il a de la chance car il voit dans les événements l'amorce d'une chose qui a été pensée. Napoléon disait quand il devait choisir ses généraux : je choisis celui qui a de la chance !* »

Nous venons de discerner la causalité entre l'indicateur 1 et 6. Nous pouvons également percevoir l'influence de cet indicateur 6 sur la posture générale de l'entrepreneur.

Quand on demande également à Geoffroy Roux de Beysieu comment il motive ses équipes, voici également sa réponse : « *Moi je crois beaucoup en l'exemplarité. S'ils ont un patron engagé, courageux dans ses décisions et heureux dans son job, cela devrait « rayonner dans l'entreprise ».*

Bien sûr, la vie de l'entrepreneur n'est pas rose tous les jours non plus et il est plus difficile de motiver quand les choses vont moins bien. Mais encore une fois, certains semblent se démarquer sur cette question des difficultés. Toujours grâce à ce tempérament positif car en recul.

**« On ne devait pas reprocher le manque de courage à celui qui chute, on peut le reprocher à celui qui ne se relève pas »**

« Les problèmes dans l'entreprise, je n'ai que cela ! Quand ça va bien, on ne vient pas m'en parler, avoue Danyel Blain. Je pense qu'il faut éviter de mettre de l'orgueil. Il faut éviter de se mettre dans le problème. On le grossit quand on n'y met de l'égo. Quand on prend du recul, ça va mieux. »

Pour Aziz Senni, l'entrepreneur a la faculté, même dans les moments difficiles, de rester

positif. Ce qui fait la différence. « Peut-être que la qualité de l'entrepreneur c'est que quand il est en bas, il garde le moral. J'avais un prof de judo qui disait qu'on ne devait pas reprocher le manque de courage à celui qui chute, on peut le reprocher à celui qui ne se relève pas. Donc chuter, tomber, trébucher, cela peut arriver à tout le monde. A partir du moment où l'on prend des risques... Une réussite à 100% c'est impossible. Par contre quand il arrive une difficulté, c'est de trouver les moyens pour repartir. »

b) La joie dans l'action (corrélation indicateurs 6 et 5) :

Pour l'entrepreneur, préserver la dimension ludique et le plaisir dans l'entreprise et agir sont deux notions intimement liées. Ce que résume très bien Geoffroy Roux de Beysieu : « Chaque journée qui passe doit être une journée où j'ai l'impression d'avoir fait des choses. Mais ça correspond aussi à un plaisir. La joie de l'âme est dans le faire, en anglais 'so joys in doing'. Je suis heureux d'une journée qui passe quand j'ai l'impression d'avoir accompli un certain nombre de choses. »

Comme une nécessité, l'entrepreneur court après l'action pour se ravitailler sans cesse en plaisir. « Ce que je crains le plus peut-être, l'ennui », confesse Jean-Guy Henckel.

Une envie (un besoin ?) d'action qui ne faiblit pas avec les années. A entendre Pierre Chabert, on croirait encore avoir à faire avec un tout jeune entrepreneur. « Si j'avais la lampe d'Aladin, mon seul souhait ne serait pas de redevenir jeune parce que je me sens bien comme je suis, mais ce serait de me dire que les années qui passent, si elles pouvaient être deux fois plus longues cela m'arrangeait un petit peu. J'ai encore la sensation que j'ai encore plein de choses à créer et je me dis qu'à 55 ans, il me reste 10 ou 15 ans ou moins à pouvoir les faire et ça me paraît court. J'ai probablement d'autres entreprises à monter, car j'ai cet esprit-là. Quand j'ai des idées, j'ai envie de les mettre en application »

c) Argent, une retombée matérielle plus qu'une fin en soi (corrélation indicateurs 6 et 8)

Jean-Guy Henckel, l'entrepreneur social, distingue la richesse matérielle et immatérielle. « Entrepreneur ne m'intéresse pas particulièrement. C'est un moyen pour moi d'aboutir dans mes rêves. Il fallait que je passe par là. Mais ce n'est pas le moteur. Il y a des

gens qui me disent, si jamais tu avais investi tout l'argent et tout ce temps dans une entreprise, tu serais beaucoup plus riche. En euros, je serais certainement plus riche. Mais la vie n'est pas faite que de compte en banque. »

Ou encore Thierry Grange qui ne peut avoir de meilleurs arguments que : *« Quand on est un entrepreneur et quand on se lance dans une entreprise école, on sait une chose, c'est qu'à la fin on n'aura pas de stock option ni de part de capital. Donc on voit bien que le motif n'est pas la richesse économique. »*

Dire que l'entrepreneur se rémunère en plaisir et en bonheur de développer son entreprise paraît un peu galvaudé. Mais, il y a tout de même une petite part de cela tout de même

*« Oui, je veux gagner de l'argent, oui je veux gagner beaucoup d'argent mais ce n'est pas une fin en soi, certifie Aziz Senni, Je suis de ceux qui disent qu'on n'est pas par hasard sur terre, on a peut-être chacun quelque chose à construire ici. Et la grande question, c'est quand on arrive en fin de vie, il faut faire un bilan et se dire à quoi j'ai servi ici et qu'est-ce que j'ai laissé derrière moi car on n'a jamais vu un coffre-fort suivre un corbillard donc ce n'est pas ça la vraie valeur de l'individu. Certains disent je prépare mon avenir, moi je dis souvent je prépare mon passé. Le plus dur ce n'est pas de se dire qu'est-ce que je vais faire demain c'est de se dire est-ce que ce que j'ai fait hier, c'était bien ou pas et si ça ne l'était pas, pourquoi. »*

Une perception intéressée mais lointaine à l'argent qui rejoint également le témoignage de Pierre Kosciusko-Morizet. *« C'est un truc qui est vachement bien parce que ça apporte énormément de liberté, ça permet de construire, ça permet d'investir, ça permet de se faire plaisir, ça permet d'être complètement libre. Je suis toujours choqué de voir des gens qui me disent, moi j'ai vendu ma boîte, j'ai plein d'argent, je vais vivre en Belgique. Alors si on bosse tout ce qu'on bosse, si on se donne tout le mal que l'on se donne pour finalement partir vivre à Bruxelles, alors là il y a un truc qui me*

*dépasse complètement. Moi aller vivre exprès dans une ville pour payer moins d'impôts alors qu'on a gagné beaucoup d'argent, ça me dépasse complètement. Donc je pense que l'argent, si ça devient une fin en soi, c'est aussi dangereux que le pouvoir, il n'y a plus de limite. Si c'est pour la liberté, il y a une limite. Il y a une certaine somme d'argent à partir de laquelle on est suffisamment libre pour ne plus avoir envie de s'en occuper. Si on le conçoit comme cela, alors là, c'est super. »*

La fin du passage permet d'éclairer semble-t-il le détachement relatif de certains entrepreneurs à l'argent. Ceux qui ont connu le succès et ont, par conséquent, gagné beaucoup d'argent, se sont libérés de cette emprise du « toujours plus » au profit de leur réelle envie d'action, propre aux entrepreneurs.

Comme l'a expliqué Danyel Blain à sa femme. *« Je lui ai dit : tu sais, quand on a 60 ans, il nous reste 5 ans à marcher, 5 ans à boiter et 5 ans à se faire pousser dans une charrette. Donc quand tu regardes notre niveau de besoin, finalement cela ne va pas bien loin. Et quand on commence à avoir un rapport à l'argent aussi pragmatique que cela, ça commence à aller bien... C'est très facile de dire cela quand on n'a pas de problème avec et c'est en cela que je veux bien considérer que j'ai beaucoup de chance. »*

Idem chez Xavier Niel qui, tout jeune, avait pourtant comme rêve de *« gagner beaucoup d'argent »*. *« Le problème d'argent étant réglé, vous travaillez pour le plaisir »*.

*« Notre principe depuis le début fut de réinvestir tout ce qu'on avait gagné. En l'espace de 8 ans, on n'a pas pris de dividende. On se sert de l'argent pour son projet professionnel beaucoup plus que pour un train de vie. Je suis comme tout le monde, je sais me faire plaisir. Mais c'est*

*vraiment resté annexe* », évoque Emmanuel Guth, avec un grand sourire.

A peu de chose près, un discours identique à celui de Christophe Fargier. « *Mon rapport à l'argent, c'est de l'investir dans l'entreprise. Il ne*

*me faut pas beaucoup pour être heureux et pour vivre. La richesse qu'on crée, on a plus tendance à la réinvestir qu'à se verser un gros salaire. Le vrai épanouissement, il n'est pas dans la richesse matérielle.* »

d) La remise en cause nécessaire à la libération de l'entrepreneur (corrélation indicateurs 6 et 4)

A écouter les entrepreneurs, il apparaît que ceux qui arrivent le plus à se détacher du stress pour sauvegarder leur plaisir de développement de leur entreprise sont aussi ceux qui acceptent le mieux leurs défauts. Car, comme le rappelle Danyel Blain, « *Les risques c'est quand ça marche, c'est là où c'est le plus dangereux. Si on commence à croire qu'on est bon, on est mort* ».

D'ailleurs, voici la réponse du fondateur d'Avenir Finance quand on lui pose la question de son plus grand talent : « *Je pense que je sais assez souvent douter. Quand on est sûr qu'on a raison, on n'est pas bien parti. [...] Le plus important, c'est de douter tout le temps. Pas de soi mais de ce qu'on a décidé, se remettre en cause.* »

**Le doute, le compagnon du quotidien de l'entrepreneur**

Le doute. Voici un mot prononcé à de multiples reprises par les entrepreneurs qui partagent à peu près tous le même discours à son sujet.

« *Tous les jours un peu de doute, concède Daniel Derderian, mais c'est sain de douter. Les gens qui s'endorment sur leur certitude, ils font des erreurs. Ce n'est pas de la grosse remise en question car la remise en question de fond cela revient à mettre à zéro tout ce que vous avez fait. Sur le détail de tous les jours, oui le doute est permanent.* »

Pour Etienne Descure, « *C'est fondamental professionnellement. Il y a forcément des moments où il faut réajuster le tir, car on n'a jamais tout bon du premier coup. Le doute, c'est donc important mais il faut apprendre à prendre confiance et savoir sur quoi douter. Car vivre dans la remise en cause perpétuelle, quand on doit gérer une somme d'information importante, ce n'est pas gérable.* »

« *Je ne suis qu'un doute !* », s'exclame dans un éclat de rire pour sa part Marc Simoncini. Assez loin de l'idée reçue selon laquelle l'entrepreneur tire son entreprise alignant les décisions pertinentes comme des dominos.

Ce qu'affirme volontiers Thierry Grange en expliquant au passage la nécessité pour un entrepreneur de douter : « *L'entrepreneur qui ne doute de rien est une image d'Épinal. L'entrepreneur doute mais il ne vous en fait pas part. Ça ne le fait pas avancer de dire cela et partager le doute, ce n'est pas un moyen de motiver. Il va dire je vais y arriver pourquoi : non pas parce que je sais que je vais y arriver mais parce que je mets en œuvre un certain nombre de choses qui vont être une solution au problème qui se pose. Il doutera jusqu'à ce que cela marche. D'ailleurs, il dit ça devrait marcher.* »

Et même si les années passées ont été jalonnées de succès, l'entrepreneur va inlassablement cheminer avec le doute constamment au fond

de son baluchon. Comme en fait part Jean-Guy Henckel : « A un moment donné, quand on a réussi quelque chose, on peut être tenté de rentrer dans une espèce de voie royale où l'on n'écoute plus personne. Ou justement, on n'a plus de doutes. Je déteste les gens qui savent ce qu'il faut faire. Moi, je ne sais jamais ce qu'il faut faire ».

### **La création d'entreprise, un acte collectif d'un individu**

D'où un autre point commun entre la majorité des entrepreneurs interviewés : le besoin de se lancer en étant accompagné. Là encore, loin de l'idée reçue de l'entrepreneur solitaire à la tête de son embarcation, le doigt pointé vers l'endroit exact où il veut aller.

Aziz Senni, en toute modestie et honnêteté le concède d'ailleurs ouvertement : « J'ai toujours été accompagné. J'ai toujours eu conscience que ce que je sais, c'est que je ne sais rien. Jusqu'à aujourd'hui encore, j'ai besoin d'être entouré, d'être accompagné, de conseils, de gens qui ont de l'expertise. On a besoin de se former tout au long de la vie et c'est je pense une qualité que doit avoir l'entrepreneur. »

Nicolas Bergerault a pour sa part appelé son frère dans l'heure où il a eu l'idée de l'Atelier des chefs. Comme au moins 15 entrepreneurs sur les 22 interviewés, il ne s'est pas lancé seul.

Dans sa première entreprise, Anne-Laure Constanza était seule. Une situation qui lui a pesé et qu'elle n'a pas reproduite quand elle s'est lancée avec Envie de fraises. « Autant quand j'ai créé Chine Attitude, j'ai vraiment souffert de la solitude de l'entrepreneur. Je faisais du conseil et je travaillais de la maison. Je ne supportais pas, j'avais vraiment besoin de voir du monde. Donc, tout de suite quand j'ai créé Envie de fraises, je ne voulais vraiment pas

être seule donc je me suis rapproché de réseaux pour briser un peu cette solitude que connaît tout entrepreneur. »

L'histoire est similaire chez Pierre Kosciusko-Morizet. « Ma première boîte, Visualis, a été un échec. J'ai essayé de rationaliser le truc, de voir ce qui n'allait pas, ce qui allait. Par exemple, j'étais le seul au quotidien parmi les associés à bosser dedans. A Price Minister, on s'est retrouvé à 5 ».

L'entrepreneur continue sa phrase en abordant une notion également cruciale : « Surmonter les échecs, c'est les analyser de manière froide et puis se rappeler que quelqu'un qui ne s'est jamais planté c'est quelqu'un qui ment, tout simplement. C'est normal de se planter de temps en temps ».

### **Vive l'échec !**

Le rapport à l'échec, encore un point de convergence entre les différents entrepreneurs. « On a eu des moments difficiles dans la vie de Business Object. Je crois que notre capacité à rebondir est venue justement de cette capacité à reconnaître ses erreurs. Et cela démarre de l'entrepreneur. Si le patron n'est pas capable de dire je me suis trompé, on s'enfoncé encore plus. Ça crée à mon avis l'environnement, la culture et l'ouverture d'esprit pour que les autres autour de soi disent « oui moi aussi je me suis trompé et moi aussi et moi aussi », explique Bernard Liautaud.

Après l'enthousiasme des débuts, Etienne Descure déchanté très vite avec Photoweb. Il lui faudra attendre plus d'un an pour vraiment sortir la tête du tunnel. Une période riche d'apprentissage pour aujourd'hui encore, selon lui : « J'ai vraiment ressenti de manière aiguë que tout ce qu'on ne dépensait pas, on n'avait pas à le gagner plus tard. C'est bête mais c'est

*un des fondamentaux de la gestion d'entreprise ».*

L'entrepreneur doute, échoue, ne trouve pas la bonne idée tout de suite. Mais ce qui le fait sortir du lot, c'est qu'il ne baisse pas les bras si facilement et, mu par la détermination d'y arriver, va constamment se remettre en cause pour faire en sorte que cela marche.

**« On avait tout fait à l'envers »**

L'entrepreneur sait une chose : il veut réussir. Mais il ne sait pas, en sa lançant, comment il y arrivera ni où il atterrira au final.

*« Pour que ça ne fasse pas faillite, on est passé par trois ou quatre mois de grand stress, concède avec du recul Mustapha Benkalfate. On avait tout fait à l'envers. Souvent, des idées qui ont l'air très bonnes ne le sont pas donc il a fallu trouver la bonne idée. Ça a mis du temps, on a vraiment eu très très peur. Donc on a très vite recentré. »*

**Entrepreneur, un rôle à relativiser au sein de son entreprise**

L'entreprise n'étant que le chemin, l'entrepreneur ne doit pas faire un avec elle. Il doit s'en détacher. L'entreprise n'est pas son bébé, c'est son moyen d'épanouissement. Il n'y a pas de phénomène poupée Vaudou, une critique envers la société ne doit pas atteindre l'entrepreneur à titre personnel mais doit le faire réfléchir pour l'améliorer. Il n'a pas de lien naturel avec elle et doit accepter de ne pas être à la hauteur tout seul, quand elle grossit.

*« Il ne faut pas avoir peur de recruter à la fois dans l'équipe de management mais aussi autour de soi des gens qui sont bien meilleurs que soi. Parce que au bout du compte, la magie c'est d'arriver à faire fonctionner une équipe*

*ensemble avec des gens extrêmement brillants et si l'entrepreneur est capable de s'entourer bien, ça sera essentiel »,* conçoit Bernard Liautaud.

Christophe Fargier reste lucide sur sa place au sein de l'entreprise: *« Il ne faut pas que le succès d'une entreprise repose sur un individu. C'est comme un chef d'orchestre. Si quelqu'un prend ma place, ce ne sera pas la même musique de jouée mais finalement la vraie pérennité de l'entreprise, c'est que s'il m'arrive quelque chose, l'entreprise puisse continuer sa voie.*

**« Quand je ne serais plus à la hauteur de la tâche, mes actionnaires, mes associés seront là pour me le dire »**

Encore plus frappant, Emmanuel Guth met les pieds dans les plats quand il évoque l'avenir de Mezzo di Pasta et le sien. *« Notre concept a un potentiel de développement énorme. Sur mon devenir d'entrepreneur, c'est vrai que je me pose souvent la question. Est-ce que les qualités qui m'ont permis de créer seront les qualités adaptées à la gestion de l'entreprise ? Je n'en suis pas sûr donc finalement je m'en remets aux jugements de mes associés, de mes actionnaires. Et je pense que quand je ne serais plus à la hauteur de la tâche, ce qui peut arriver, mes actionnaires, mes associés seront là pour me le dire ».*

**L'entrepreneur comme bête sociale**

L'entrepreneur a conscience de ses faiblesses personnelles. Comme il a conscience d'un besoin non satisfait sur un marché. Sa force va être d'entreprendre, à savoir d'organiser des ressources qu'il va avoir à sa disposition pour combler ce besoin. Cela s'appelle une création d'entreprise. Et de la même manière, pour combler ses faiblesses personnelles, il va

s'entourer de « ressources humaines ». De ce besoin de s'entourer va naître une nécessité, je ne peux pas le faire tout seul si je veux arriver à mes fins, qui va découler sur une acceptation, je dois m'entourer pour mon bien personnel car pour celui de mon entreprise. A partir de cette

acceptation, l'entrepreneur va avoir une relation sereine à la contradiction interne. "Les entrepreneurs sont des animaux sociaux", déclare Tom Byers, directeur académique du programme Technology Ventures de l'Université de Stanford.

## 2.7 L'éducation à la liberté

La grille de lecture, construite à partir de la confrontation entre les 22 entretiens et les indicateurs Finance for Entrepreneurs, ont ainsi permis de relever de nombreuses caractéristiques communes entre les différents entrepreneurs, pourtant de profils et d'horizon très divers.

Les chemins menant à la création d'entreprise et surtout leur origine sont extrêmement divers. Pourtant, ces mêmes chemins convergent de manière assez marquée vers certaines notions, constituantes au final de ce qui est appelé la fibre entrepreneuriale.

Ce travail de recherche met en lumière certaines de ces notions. Il est possible et même très probable qu'il n'en dresse seulement qu'une partie, tellement cette fibre apparaît complexe.

Pour autant, ces résultats n'apparaissent pas encore suffisants pour répondre à la question, plus en amont, posée en introduction : pourquoi un entrepreneur est-il entrepreneur ? Il convient de remonter encore plus loin et plus en profondeur la chaîne des causalités pour commencer à entrevoir un début de réponse.

Et à bien regarder les interviews en détail, une récurrence assez flagrante semble émerger de façon assez naturelle chez la grande majorité des entrepreneurs. Admirez par vous-même.

Augustin Paluel-Marmont (Michel & Augustin): *« J'ai eu une éducation bourgeoise catholique mais avec une volonté de mes parents et ça, ça m'a beaucoup marqué, de nous laisser beaucoup d'autonomie et beaucoup de responsabilité dans la gestion de notre vie et très jeune. Moi j'avais une école ou dès le CP tu pouvais organiser ton emploi du temps comme tu le voulais. Tu étais en auto-organisation, auto-contrôle, avec la maîtresse qui validait des points de passage. Mon éducation était assez libérale ».*

Carmen Colle (World Tricot): *« Mon enfance, j'étais une fille pas dans l'ordre établi. Une fille un peu sauvageonne, espiègle, très libre ! A la maison, je n'étais pas la petite fille sage, j'étais très entreprenante. »*

Aziz Senni (ATA): *« Cette force, je crois qu'elle vient d'une éducation d'abord. On a été éduqué avec la valeur travail. Mon père nous a souvent rappelé les 2 500 km qu'il avait fait et que ce n'était pas pour faire figuration. S'il les avait fait, c'était pour une vie meilleure, pour du travail, pour donner des choses à sa famille. Mon père souvent me disait, comme je suis l'aîné, ton arrière-grand-père n'avait rien, il était nomade, ton grand-père était agriculteur, avec un peu d'argent, je suis venu en France. J'ai bossé à la SNCF je te passe le relais, à toi de faire la suite ! [...] Donc pour moi, la seule façon que je voyais de pouvoir m'en sortir c'était de*

*monter ma boîte. Je ne voyais pas cela autrement. **Etre libre**, avoir le sentiment d'être libre, être indépendant et puis réellement gagner en fonction de mes compétences. »*

Christophe Fargier (Ninkasi): « *J'ai la conviction que j'étais destiné à être entrepreneur. J'ai un père qui voulait que je fasse médecine mais **j'ai résisté**. J'avais envie de monter mon entreprise ».*

Danyel Blain (Avenir Finance): « *A 16 ans, je n'étais pas d'accord avec mes parents donc j'ai quitté à la fois l'école et mes parents ! **L'envie de faire ce que j'avais envie de faire** et j'ai fait ce que j'avais envie de faire : j'ai mené ma vie. »*

Jean-Christophe Géhin (Vercors Aventure) : « *Mon père est électricien à EDF et ma mère est mère au foyer. Mes parents étaient plus axés sur le côté fonctionnariat donc études supérieures et devenir fonctionnaire à échéance mais pas axé sur l'entrepreneuriat. Surtout pas de prise de risque. Pour eux, on fait un travail fixe, stable, régulier. Pour donner un point de repère, dans ma famille, tous mes frères sont ingénieurs et travaillent à EDF. Je pense que je suis **le rebelle**. Pour eux je suis un extraterrestre. Le fait de faire beaucoup d'heures, ils ne comprennent pas. »*

Jean-Guy Henckel (Réseau Cocagne): « *Je suis né au milieu des usines Peugeot, la seule chose que je savais c'est que je n'étais pas sur terre pour construire des voitures ! Ce n'est pas anodin de dire cela car quand on est dans un territoire comme cela, il y a un côté aspirateur. Vous savez, moi, d'où je viens, quand vous travaillez bien à l'école vous êtes ingénieur ou directeur chez Peugeot, quand vous travaillez mal vous êtes à la chaîne chez Peugeot. C'est aussi simple que cela. Moi je ne voulais pas faire cela. La beat génération et le rock 'n roll m'ont fait beaucoup plus rêvé que les études... Il y*

*avait une espèce de **vent de liberté**, j'avais envie de prendre mon sac à dos et de sillonner le monde, c'est ce que j'ai fait d'ailleurs... »*

Marc Simocini (Meetic) : « *Mon père avait un petit voilier donc on partait en voilier pendant trois semaines. Tout ça, **ça m'a inculqué un truc, c'est la liberté**. Et je crois que c'est très bien parce que je crois que je suis devenu entrepreneur pour être libre. Le bateau c'est la liberté.»*

Mustapha Benkalfate (PGE-PGO) : « *Pour revenir à mon enfance, j'ai grandi dans une famille où l'on était son propre patron. J'étais l'aîné d'une famille de 4 enfants. C'était important. Une **responsabilisation latente** ».*

Pierre Chabert (Airstar) : « *Ma passion ? Etre dans les airs, **pour cette sensation de liberté**. [...]Je n'entrais pas dans le moule de l'école. Du coup je me suis engagé dans la marine à 17 ans, au grand désespoir de mes parents qui voyait leur fils futur ingénieur. La Marine, c'était pour ce besoin de liberté, pour voyager ».*

Pierre Kosciusko-Morizet (Price Minister) : « *J'ai eu la chance que mes parents ne me poussent pas de force dans une case. C'est une énorme chance. C'est-à-dire qu'en gros, quand ils vous poussent dans une case, soit vous y allez et vous êtes enfermé dedans, soit vous n'y allez pas mais par rejet et vous êtes enfermé dehors. Moi, ils m'ont poussé nulle part. Ils m'ont juste poussé à faire les choses biens. Ensuite je pense que la chance de faire HEC c'est qu'encore une fois cela ne m'a pas enfermé dans une case. Et puis après, c'est le hasard des rencontres et **l'envie de liberté** »*

Thierry Grange (BFG) : « *J'ai eu la chance dans mon éducation **d'avoir de l'autonomie**, d'aimer l'autonomie et d'avoir expérimenté la résolution de problème ce qui me rendait plutôt optimiste.*

*C'est parce que j'étais optimiste que je me suis dit, faire un projet d'entreprise ce n'est pas un problème. »*

Anne-Laure Constanza (Envie de fraises): « *Petite, je rêvais d'être le pendant féminin d'Indiana Jones. Je voulais devenir une vraie aventurière. Ce qui me plaisait chez Indiana Jones ? Ce désir de parcourir le monde, **cette liberté m'attirait beaucoup...** »*

Thomas Pasquet (Beezik): « *Mon père est photographe et ma mère est infirmière libérale. Deux métiers indépendants. Ca doit influencer un peu mais après je ne sais pas dire si c'est cela qui m'a influencé dans ma création. [...] Mon éducation c'était, **je fais un peu ce que je veux** et après je vais voir les résultats selon ce que je fais ».*

Etienne Descure (Photoweb): « *Je n'ai pas les codes du rebelle. Mais j'avais vraiment **en moi la volonté d'être ma propre autorité**, de m'assumer par moi-même. Ca c'est vraiment quelque chose de marquant. »*

Emmanuel Guth (Mezzo di Pasta): « *Ma vocation, c'est essayer de créer quelque chose de toute pièce et puis travailler pour moi. Je ne sais pas pourquoi mais j'ai ressenti ce besoin de **création de quelque chose par moi-même.** »*

Y a-t-il besoin d'ajouter quelque chose ? Cet enchaînement est assez surprenant de la part d'individus aussi différents au demeurant. D'autant plus qu'en faisant le questionnaire et même tout au long des 22 interviews, nous n'avions pas fait le rapprochement entre cette caractéristique commune chez les entrepreneurs. Nous n'avions pas une question spécifique qui les poussait à dire cela. Généralement, nous demandions, de manière très ouverte, simplement « quel enfant étiez-vous ? » ou « Racontez-nous votre enfance ».

Les interviews mises à la suite les unes des autres, le constat est donc criant : **l'entrepreneur est un être qui a été éduqué à la liberté.** Autonomie, indépendance, liberté... Autant de mots qui reviennent régulièrement dans leur bouche quand leur est posée la question de leur enfance.

Une redondance dans leur profil qui est finalement assez facilement explicable. Le cerveau d'un enfant éduqué à la liberté est moins formaté, moins cloisonné, moins obstrué des barrières de pensée du monde adulte. Le champ des possibles lui est nettement moins réduit que les autres. Quand il arrive à l'âge de monter une entreprise, son horizon est encore large, son regard « d'enfant » sur le monde est encore bien présent. Ce qui expliquerait d'ailleurs sa prédisposition pour le jeu et la volonté de préserver son plaisir même après la fin des années étudiantes ?

### **Un environnement extérieur qui n'empêche pas l'entrepreneur d'être acteur de sa vie**

Il apparaît que l'entrepreneur a la chance de ne pas être « découragé » dans son enfance par son environnement extérieur (ses parents, sa famille, ses proches, son entourage...). Sa vie ne lui est pas dictée d'avance, ses rêves de changer le monde ne sont pas assassinés dans l'œuf, on ne lui fait pas abandonner ses projets sans raison valable, « parce que c'est comme ça ». Bref, la fatalité ne lui est pas imposée comme un cadre de vie. Il existe donc un déterminisme qui s'appelle l'environnement extérieur.

Un mot peut résumer cette condition : la responsabilisation. Soit elle vient directement de son éducation, il baigne dans un environnement permissif où on lui laisse apprendre par lui-même (Augustin Paluel-Marmont, Mustapha Benkalfate, Thierry Grange

par exemple). Soit il s'accorde lui-même cette liberté et s'auto responsabilise en se construisant en opposition à son environnement extérieur. Comme Danyel Blain, Jean-Christophe Géhin ou Jean-Guy Henckel pour les plus caractéristiques : « *J'ai été viré de plusieurs collèges et lycées, admet le fondateur des jardins de Cocagne. L'éducation nationale, elle fait vachement bien son boulot pour 90% des gens à qui ils disent faites ça, ils font cela. Moi je fais partie des 10% qui... ça marchait pas quoi. Je ne voyais pas l'intérêt de travailler à l'école puisque je ne savais pas ce que je voulais faire de ma vie. Et ce qui m'impulsait dans la vie, c'est pas à l'école qu'on l'apprenait donc pourquoi j'aurai travaillé à l'école... »*

L'entrepreneur dispose d'une marge de manœuvre dans son enfance dont il a su profiter en « expérimentant par lui-même la résolution de problèmes », pour reprendre l'expression employée par Thierry Grange. Il n'attend donc pas qu'on vienne lui apporter la solution, c'est lui qui va la chercher voire se la créer. Cette façon de faire va lui permettre de croire en lui, de croire en sa capacité d'acteur pour l'avoir testé, de croire en la possibilité de réaliser des choses. De se faire sa propre vision du monde en ne croyant que ce qu'il a pu expérimenter et voir, et non en fonction de ce qu'on lui a dit, ce qu'on lui a imposé sous l'étiquette de « c'est la vérité » ou « c'est comme cela ».

Expérimenter très jeune le fait d'être acteur de sa vie permet à l'entrepreneur de mieux maîtriser les éléments, de mieux comprendre les liens de causalité... ce qui explique d'ailleurs la forte prédisposition pour bon nombre d'entrepreneurs pour déplacer les règles (indicateur 7). Cette éducation à la liberté est en effet ce qui aiguise et forme le libre-arbitre et la

faible soumission à l'ordre établi de l'entrepreneur.

On retrouve également par cet argumentaire des éléments fondateurs de l'indicateur 1. Le fait d'être acteur de sa vie oriente naturellement en effet beaucoup l'individu vers l'entrepreneuriat, la voie la plus responsabilisante entre les trois seules manières de travailler : le salariat, le fonctionariat et l'entrepreneuriat. Et cette volonté naturelle d'être entrepreneur et de mener sa vie, une des composantes de l'indicateur 1, se ressent très jeune chez les personnes ayant été éduqué à la liberté. « *J'ai la conviction que j'étais destiné à être entrepreneur* » si l'on se remémore la phrase de Christophe Fargier. Gouter une fois à la liberté et vous ne pouvez plus vous en passer...

Une dernière retombée de cette notion d'éducation à la liberté sur la personnalité de l'entrepreneur est ce qu'évoque Thierry Grange : l'optimisme. Arriver à résoudre des problèmes par soi-même, le combat contre la fatalité, rend l'individu positif sur l'avenir. Il se rend compte que rien n'est figé, que (presque !) tout est possible et qu'il peut avoir ainsi un rôle à jouer. Etant donné que l'Homme se réalise par ses actions, l'entrepreneur est optimiste car il sait au fond de lui qu'il va pouvoir prendre du plaisir et s'épanouir en agissant. Parfois (souvent), il échouera. Mais pour avoir vécu la résolution effective de problèmes par lui-même ultérieurement, il ne perdra pas espoir pour autant. Le possible est possible car il a déjà été possible.

Pour résumer de manière synthétique ce paragraphe, donnons la parole à Pierre Chabert : « *Etre entrepreneur, c'est une envie de faire, une envie de construire le monde, de ne pas subir tout le temps. Etre entrepreneur c'est,*

*je crois, quelqu'un qui a envie de jouer un vrai rôle ».*

### **L'éducation à la liberté comme un processus continu**

L'éducation à la liberté s'avère donc être un élément fondateur nécessaire de l'entrepreneur. Une autre preuve pour s'en convaincre ? Le témoignage de trois entrepreneurs qui se sont lancés plus tard dans leur vie, après la trentaine : Geoffroy Roux de Beysieu (The Phone House), Bernard Liautaud (Business Object) et Nicolas Bergerault (l'Atelier des chefs).

Moments choisis. Nicolas Bergerault : *« Je voulais faire une école d'hôtellerie mais mon père m'a dit de faire une école de commerce. »*

Bernard Liautaud : *« Mon père était assez strict. [...] Comment j'ai choisi mes études ? Je crois que c'est papa qui les a choisies pour moi. En gros, j'étais assez bon en maths en classe et donc la voie normale c'était de faire une prépa, pour aller faire une grande école. Mon père avait fait l'X, mon frère avait fait l'X et moi je devais suivre la même voie. »*

Geoffroy Roux de Beysieu : *« Le choix de mes études ? Un peu par hasard pour être honnête. J'étais moyen plus en classe donc naturellement j'ai fait une prépa école de commerce. Mon père avait fait HEC ».*

La « coïncidence » d'entendre la majorité des entrepreneurs parler d'une même voix d'éducation à la liberté est aussi frappante que de voir ceux qui ont mis plus de temps à créer leur société parler d'éducation plus stricte. Ces éléments de détail sur le choix des études sont en effet assez révélateurs du comment a pu se passer l'enfance et l'éducation de ces entrepreneurs, avec en toute vraisemblance des

parents plus directifs et autoritaires. Avec le raisonnement étayé précédemment, ce « retard » à l'allumage semble de ce fait assez compréhensible.

D'ailleurs, ils l'expliquent eux-mêmes ouvertement. *« Il y a plusieurs modèles d'entrepreneur. Il y a des maturités différentes. Moi j'aurais eu du mal à monter une boîte à 19 ans. A 19 ans il y avait des tas de choses qui m'intéressaient dans la vie mais pas forcément le business et puis je n'avais pas la maturité pour diriger une boîte. Je me suis retrouvé assez vite une fois que j'ai monté phone House avec plusieurs centaines salariés, j'aurais été incapable à cet âge-là d'assumer ces responsabilités. Donc les 10 ans chez L'Oréal cela a été une espèce de super MBA. Mon dernier job, c'était patron de la Pologne où je me suis retrouvé effectivement avec une création d'entreprise sauf que c'était l'argent de Mme Betancourt et pas le miens. Il n'y a pas les mêmes risques. Donc tout ça au fond, c'était une espèce de répétition générale »* affirme Geoffroy Roux de Beysieu.

Malgré cette absence d'éducation à la liberté dans leur enfance, ils sont tout de même devenus entrepreneurs. Ce facteur n'est-il donc pas nécessaire ? Si. En réalité, l'éducation à la liberté est bien nécessaire mais elle n'est pas exclusivement l'apanage de l'enfance. Et heureusement, sinon cela signifierait que après un certain âge, nous serions condamnés à ne plus pouvoir devenir entrepreneur !

L'éducation à la liberté peut s'effectuer à tout moment de la vie. Cela est plus visible pour les entrepreneurs dans leur enfance car à ce moment, l'être n'est pas encore déterminé, les portes ne sont pas encore fermées, l'éducation se fait sur une terre vierge, encore épargnée par l'impact de l'environnement extérieur.

Mais il est tout à fait possible « d'ouvrir les portes » du champ des possibles pour filer l'expression, quand ces dernières ont été fermées dans l'enfance. L'entrepreneur peut expérimenter par lui-même sur le tard et ainsi prendre conscience de son libre-arbitre et de sa capacité à être acteur de sa vie. Généralement, cela se fait grâce à son expérience professionnelle ou ses études. C'est en tout cas de cette manière qu'il convient d'interpréter les résultats de l'étude d'Ernst&Young<sup>2</sup>. A la question : « Quel type d'enseignement ou source d'apprentissage vous a apporté les compétences nécessaires pour créer une entreprise performante ? », le panel d'entrepreneurs du monde entier répond dans cet ordre : l'expérience en tant qu'employé (33%), les études supérieures (30%), les mentors (26%) ou la famille (21%).

En d'autres termes, l'éducation à la liberté s'effectue tout au long de sa vie. C'est un processus continu. Un cheminement qu'explique très bien Nicolas Bergerault :

*« Faire une grande école vous donne un bagage pour rentrer dans des grosses boites mais aussi pour avoir suffisamment confiance en vous pour vous lancer dans l'entrepreneuriat. La Jeanne d'arc fut un moment très fort de prise d'indépendance, de découverte... 18 pays voilà ça marque. L'Oréal et Nestlé sont deux entreprises dans lesquelles il y a une part très forte laissée à l'entrepreneuriat individuel. Tout mon parcours me menait à créer l'Atelier des chefs. Cela a pris du temps car je l'ai créé à 36 ans mais tout me menait vers l'atelier des chefs. »*

---

<sup>2</sup> Inné ou acquis ? L'ADN de l'entrepreneur décodé – Ernst&Young 2011

L'entrepreneur, en rappelant le moment où il a eu son déclic, ne fait qu'exprimer l'effet inévitable de l'éducation à la liberté découverte progressivement lors de son parcours.

*« A Dubai, j'ai découvert que même au sein d'une multinationale je pouvais prendre des décisions que je devais faire valider. Et c'est à ce moment-là que je me suis dit, quitte à être capable de diriger une PME, je préférerais le faire pour moi-même plutôt que le faire pour les autres. C'est là que l'idée à germer. Quand c'est devenu une évidence, une envie irrépressible, plus rien ne pouvait m'arrêter ! »*

D'ailleurs, l'évolution du fondateur de l'Atelier des chefs se mesure de manière assez flagrante dans son entretien. Nous avons vu que c'était son père qui lui avait imposé ses études de commerce durant l'adolescence. Voici, quelques années plus tard, la passion entrepreneuriale révélée, comment ce fils de notaire prend ses distance et transgresse cette fois l'autorité de son père : « *Il nous a demandé (NDLR : avec son frère) dans quelle mesure on n'était pas complètement fou quand on lui a dit qu'on voulait monter une boite ensemble. On lui a dit qu'on en avait bien conscience mais qu'on allait le faire. »*

Idée similaire chez Bernard Lietaud. « *Au sein d'Oracle, j'ai vu de l'intérieur le développement d'une entreprise aussi technologique où là je voyais que chaque année on doublait ou plus que doublait le chiffre d'affaires, les effectifs, le périmètre des produits etc et le voyant de l'intérieur, parce de l'extérieur on a toujours l'impression que c'est de la magie, on se demande comment est-ce qu'ils font, comment est-ce qu'ils développent les produits, puis de l'intérieur la magie elle disparaît et on commence à comprendre, c'est pas si compliqué*

*que cela, on doit pouvoir être capable de le faire et donc là, ça m'a donné l'envie. »*

Pierre Kosciusko-Morizet raconte, quant à lui, son déclic en évoquant une expression qui, après ce que nous venons de dire, prend tout son sens : « goûter à la liberté ».

*« Le vrai déclic c'était au Vietnam je pense. J'étais dans cette boîte qui venait d'être montée par un Français. Il m'a envoyé à Hanoï dans le nord du Vietnam où j'ai développé l'activité. J'ai goûté à la liberté d'embaucher des gens moi-même, de créer un métier au sein de la boîte, j'ai ouvert le premier restaurant d'entreprise de la boîte, enfin des trucs vraiment passionnants, et*

*je me suis dit que cette liberté à laquelle je venais de goûter, j'aurais eu du mal à y renoncer. »*

Cette approche ne fait que justifier l'idée selon laquelle la motivation de l'entrepreneur serait liée à 3 éléments (Daval, Deschamps, Geindre, 1999) :

- Il s'agit d'une réponse à un besoin
- Ces besoins sont le fruit d'un cheminement personnel et de l'existence d'aptitudes particulières
- L'action d'entreprendre est rendu possible par l'existence contingente d'un ensemble de situations contextuelles favorables

### **Conclusion : « On naît entrepreneur, c'est la société qui nous démocratise »**

Cette étude conforte beaucoup de thèses en sciences humaines sur le sujet. Elle va dans le sens d'une influence positive des facteurs personnels et socioprofessionnels dans la décision d'entreprendre (Laufer, 1975). Elle converge avec l'idée que l'entrepreneur n'est, par nature, pas différent d'un dirigeant traditionnel : l'acquis (expériences en entreprise, origines culturelles, environnement extérieur) joue un rôle bien plus important que l'inné dans le façonnement de l'esprit entrepreneurial (Inné ou acquis, l'ADN de l'entrepreneur décodé, Ernst&Young, 2011).

Elle ne dit pas le contraire de Lacasse (1990), pour qui les variables sociologiques et situationnelles influencent le potentiel de l'entrepreneur ; ce dernier développe des initiatives qui, grâce à l'accessibilité aux ressources se transforment en acte entrepreneurial. Elle s'accorde avec le fait que

les entrepreneurs sont différents selon leurs motivations, leurs antécédents personnels et professionnels (Lorrain et Dussault, 1988). Enfin, elle s'entend sur l'idée que « l'histoire de l'entrepreneur influence ses aptitudes et ces deux notions construisent la nature des besoins de l'individu. Ces trois éléments vont déterminer les motivations entrepreneuriales qui conditionnent les modes de gestion de l'entreprise.» (Daval, Deschamps, Geindre, 1999). La décision d'entreprendre est ainsi tout sauf un choix par défaut (The Anatomy of an Entrepreneur : Family Background and Motivation, Kauffman, 2009).

Pour autant, cette étude apporte une notion clé au champ d'étude, avec l'éducation à la liberté. Clé car explicative de nombreux phénomènes. Clé car elle permet de remonter encore plus à la source de la fibre entrepreneuriale.

Elle permet ainsi de comprendre que chaque être humain qui naît est par nature entrepreneur. « Avec chaque homme vient au monde quelque chose de nouveau qui n'a pas encore existé, quelque chose d'initial et d'unique. Ainsi devons-nous, chacun selon sa manière propre, établir (...) un service nouveau et faire non pas ce qui a été fait, mais ce qui est à faire. » (Le Chemin de l'homme, Martin Buber).

Pourquoi alors tout le monde n'est pas entrepreneur au final ? A cause de la société ! Car, comme le dit Claude Ananou, professeur à HEC Montréal, « on naît entrepreneur, c'est la société qui nous démocratise ». Un message pour les responsables des politiques d'incitation à entreprendre : promouvoir l'entrepreneuriat, c'est avant tout lutter contre la peur.

Matthieu Langeard parle pour sa part de la honte comme outil de rigidification sociale. « Les groupes humains disposent d'un outil puissant de dramatisation qui tend à nous faire perdre le rapport au jeu. Un outil de dissuasion, de rétorsion ou d'exclusion des candidats à l'atypicité. Plus que la peur, la honte nous assaille lorsque nous relâchons le lien à notre groupe de référence et lorsque nous nous rapprochons d'un nouveau groupe social. La honte est un outil de rigidification sociale, et une incitation à ce que chacun reste à sa place dans sa case, dans son type. [...] l'individu s'adapte, perd son originalité et sa créativité, et devient complice de la logique à la fois enfermante et excluante du groupe... »

Il est d'ailleurs étonnant de voir le paradoxe du baromètre de l'Ipsos sur l'envie d'entreprendre des Français (2011) : la majorité associe l'entrepreneur aux mots épanouissement

personnel ou indépendance et autonomie. Pourtant, seule une minorité (14%) pense à la création d'entreprise dans les 3 ans à venir. La raison principale ? Pour 48% des cas, parce que leur situation actuelle leur convient et ils ne souhaitent pas en changer ou parce que c'est trop risqué (19%).

Tout l'enjeu des entreprises est de retenir ses meilleurs éléments par du confort. C'est un enjeu du quotidien car, comme l'a expliqué Bernard Liautaud, quand l'entrepreneur a compris de l'intérieur le fonctionnement, seul le confort du groupe peut le raisonner de rester au lieu de faire la même chose à son compte.

D'où cet autre paradoxe : les entrepreneurs accordent beaucoup d'importance à leurs premières expériences professionnelles (étude Kaufman, 2009) mais en même temps plus ils attendent et plus ils ont à perdre.

Le mot de la fin reviendra à Pierre Chabert : « *Moi, j'ai la sensation qu'on naît entrepreneur. Certaines personnes à qui on veut confier des tâches ne veulent pas les prendre. L'entrepreneuriat, si on ne l'a pas en soi, on peut l'apprendre dans les grandes écoles mais ce n'est pas parce qu'on l'apprend qu'on va l'être. Il y a quand même une fibre. Il y a un moment où il faut avoir envie de prendre des risques. Quoiqu'on fasse on va prendre un risque. Sinon on va travailler dans une grande boîte ou devenir fonctionnaire. Si on se sent un peu plus challenger et envie de n'avoir de chose à devoir qu'à soi, se dire que ce n'est pas la société qui m'a mis là, c'est moi qui y suis allé, se faire sa preuve à soi... Et bien on devient entrepreneur. On a ça en soi. **Je crois.*** »

# Chapitre 1 : Positionnement du sujet dans l'état de l'art existant

---

La littérature scientifique sur l'entrepreneuriat est extrêmement riche. Depuis *The Theory of Economic Development* de J.A. Schumpeter, en 1934, et surtout depuis le début des années 1980 (Le Van Lemesle, 1988), l'entrepreneuriat représente un sujet d'étude et de recherche à part entière (Bruyat, 1993).

N'étant pas un chercheur professionnel, la revue de littérature qui m'a aidée à mener mon étude est loin d'être exhaustive. A travers mes recherches sur le sujet, j'ai sélectionné des études et articles universitaires qui s'intéressaient plus particulièrement à la personnalité même de l'entrepreneur (déterminants sociologiques, comportements, convictions, motivations...). En lien direct avec la matière brute de ma thèse que représentaient les interviews d'Entrepreneur Grand Angle.

J'ai ainsi essayé d'allier dans cette revue de littérature aussi bien des textes récents, au fait des dernières avancées sur le sujet, pertinents dans le cadre de mon travail et enfin de référence, à savoir qui ont eu un écho dans l'univers scientifique si l'on regarde le nombre de reprises dont ils ont fait part dans d'autres articles de recherche.

Cette revue de littérature aura pour objectif de dresser un état de l'art existant sur le sujet pouvant étayer certaines de mes conclusions ; mais aussi d'essayer de déceler les limites de la recherche actuelle afin de mieux pouvoir les dépasser, en toute modestie il va sans dire, à travers cette thèse professionnelle.

Elle se présente en deux parties : d'une part, les études et rapports professionnels sur le sujet et d'autre part, les articles de recherche universitaire. Ces deux types de source permettent de faire appel à des acteurs divers, financés par des organismes privés et publics, ayant des objectifs différents. Cette variété est une aubaine pour pouvoir croiser avec pertinence les conclusions rendues par chacun de ces acteurs.

Voici donc ci-dessous la synthèse des textes étudiés qui m'ont marqué dans le cadre de mon travail de thèse professionnelle.

## Etudes et rapports professionnels

### « Inné ou acquis, l'ADN de l'entrepreneur décodé » – Etude Ernst&Young (septembre 2011)

Dans une étude récente, puisque parue en septembre 2011, le très réputé cabinet Ernst&Young, spécialisé en audit, conseil, droit et fiscalité, s'est intéressé à la capacité des entrepreneurs à « transformer d'excellentes idées en réussites entrepreneuriales » en analysant de plus près leur état d'esprit.

Les résultats obtenus s'appuient sur une méthodologie assez clairement définie : 685 entretiens d'entrepreneurs effectués dans plus de 30 pays et 25 secteurs d'activité. La majorité des sociétés représentées affichent un chiffre d'affaires compris entre 10 millions et 20 millions de dollars.

Voici les principales conclusions de ce rapport :

#### **On ne naît pas entrepreneur, on le devient**

Selon l'étude, il n'existe pas de gène de l'entrepreneur. En revanche, certains traits de caractère et certaines expériences augmentent la probabilité qu'un individu choisisse la voie de l'entrepreneuriat et y réussisse à long terme (disposition à prendre des risques, volonté de saisir des opportunités, ouverture au changement par exemple).

On ne naît donc pas entrepreneur selon le rapport du cabinet membre du Big Four : les entrepreneurs puisent dans les expériences que la vie leur a offertes pour réaliser leur projet. 55% des créations ont lieu avant 30 ans (86% avant 40 ans).

Plus de la moitié des entrepreneurs de l'enquête (58%) indiquent avoir effectué une transition, c'est-à-dire qu'ils ont vécu une expérience extérieure au monde de l'entrepreneuriat avant de monter leur propre entreprise.

5 facteurs clés de succès ressortent quand on demande aux entrepreneurs la source d'apprentissage qui a apporté les compétences nécessaires pour créer son entreprise : l'expérience en tant qu'employé (33%), les études supérieures (30%), la présence de mentors (26%), la famille (21%) ou encore les cofondateurs (16%).

L'expérience antérieure en entreprise est donc très importante aux yeux des entrepreneurs même si cette dernière, au fil du temps, réduit peu à peu la probabilité de l'individu de se lancer. Ainsi comme le résume Arnaud Vaissié, PDG d'International SOS, « *Les entrepreneurs ont clairement un avantage s'ils ont une expérience antérieure en entreprise, mais en même temps plus ils attendent et plus ils ont à perdre* ».

### **Les entrepreneurs se contentent rarement de créer une seule entreprise**

Selon l'enquête, 10% des entrepreneurs créent entre 25% et 30% de toutes les nouvelles entreprises et 20% en créent près de la moitié. En d'autres termes, c'est une minorité d'entrepreneurs qui fondent la majorité des start-ups.

L'étude propose alors une classification des créateurs d'entreprise selon leur stratégie dans le temps :

- Croissance et vente : les sérials entrepreneurs qui ne sont pas faits pour diriger une entreprise mature.
- Croissance et destruction : les entrepreneurs qui ne veulent ou ne peuvent pas céder le contrôle et finissent par faire faillite
- Croissance et croissance : les entrepreneurs habiles et flexibles qui arrivent à transformer leur start-up en une société prospère

### **Le financement, les ressources humaines et le savoir-faire sont les principaux obstacles à la réussite entrepreneuriale**

Les personnes interrogées conviennent qu'elles ont été confrontées à trois grands défis pour développer leur entreprise : le financement, les ressources humaines (difficulté à trouver des collaborateurs) et le savoir-faire (connaissances propres à l'entrepreneur).

Au sujet de leur première préoccupation, le financement, Noam Wassermann, professeur à Harvard Business School, parle de l'alternative entre être riche (motivation par l'argent, acceptation de capital extérieur) et être roi (désir de diriger, financement par la dette). Les deux sont parfois possibles mais peu probable.

### **Les entrepreneurs partagent des traits de caractère communs**

Ernst & Young a développé un modèle regroupant leurs points communs. L'essence de l'entrepreneur réside en définitive dans sa manière de voir le monde et sa capacité à agir selon cette vision.

⇒ Au cœur du profil :

- **Esprit opportuniste** : Les entrepreneurs voient une opportunité là où d'autres ne perçoivent que des bouleversements et le chaos. Les chercheurs universitaires suggèrent également que les entrepreneurs sont généralement optimistes, la majorité d'entre eux pense que leur affaire a plus de chances de réussir que d'autres entreprises de leur secteur.
- **Acceptation du risque et de l'échec potentiel** : certaines définitions de l'entrepreneuriat, proposés par l'économiste Franck Knight et Peter Drucker, considèrent la prise de risque comme un élément central du concept. Pour Michel Villette et Catherine Vuillermot, dans Portrait de l'homme d'affaires en prédateur, l'entrepreneur est plus un minimiseur de risques qu'un preneur de risque.

Ces caractéristiques centrales sont associées à un **puissant libre arbitre décisionnel** (attitude qui consiste à penser que nous contrôlons nous-mêmes notre propre environnement) ou **locus de contrôle interne**. On dit souvent que les entrepreneurs ont un désir d'indépendance et de contrôle de leur vie. Mais ce n'est pas une caractéristique propre à ce groupe : la plupart des personnes aiment contrôler leur vie et leur carrière. La différence réside plutôt dans le fait que les entrepreneurs font preuve de la motivation et de la détermination nécessaires pour concrétiser ce besoin de contrôle de leur vie et d'indépendance. De plus, ils répondent à ce besoin de manière systématique et avec un sens de l'urgence, sur une période prolongée.

Concept du locus de contrôle interne : Le professeur Kets de Vries explique ce trait de caractère à l'aide d'un concept qu'il appelle "locus de contrôle". Les individus ayant un locus de contrôle externe pensent que les événements dépendent de circonstances qu'ils ne contrôlent pas. À l'inverse, les personnes ayant un locus de contrôle interne sont convaincues que ce qui leur arrive dépend directement de leurs actions ou de leurs comportements.

Selon le professeur Kets de Vries, les entrepreneurs possèdent généralement un fort locus de contrôle interne. Le locus de contrôle interne a tendance à apparaître plus fréquemment dans les économies de marché qui célèbrent la réussite entrepreneuriale, comme les États-Unis. Les économies résolument orientées vers l'accomplissement individuel, comme le Japon, la Chine ou la Corée, sont également susceptibles de donner naissance à des entreprises dirigées par des entrepreneurs qui ont un fort locus de contrôle interne.

⇒ 6 moteurs d'action gravitent autour :

- **Persévérance / motivation / ténacité** (notamment face aux contradicteurs)
- **Capacité à travailler avec une équipe tout en suivant son propre instinct** : architecte de sa propre vision. Capacité à rassembler des acteurs divers autour d'un but commun pour la réalisation d'un objectif. C'est le fruit d'une vision partagée non seulement par les personnes qui travaillent au sein de l'entreprise, mais aussi par les investisseurs, les clients, les fournisseurs et toutes les personnes concernées par la société.
- **Création d'une « culture de la réussite » et des valeurs, vivre ses convictions** : Les entrepreneurs disposent généralement d'un ensemble de valeurs fortes et cohérentes qui motivent leur comportement dans leur vie professionnelle. De par leur force de caractère, ils ont souvent du mal à adapter leur personnalité pour se plier à l'état d'esprit des entreprises traditionnelles.
- **Capacité à identifier les niches et les lacunes du marché** : Bien que l'innovation soit importante, il n'est pas nécessaire de proposer des solutions radicalement différentes pour combler des niches et des lacunes du marché. Souvent, il suffit simplement de trouver un meilleur modèle d'entreprise ou une manière plus efficace de livrer un produit ou un service. Les entrepreneurs ont également une meilleure capacité d'expérimentation que des concurrents de plus grande taille, entravés par la peur de l'échec qui les empêche d'adopter une approche plus innovante. Les secteurs où opèrent de grandes entreprises peu réactives se prêtent particulièrement bien à cette approche.
- **Développement d'un réseau pour soutenir l'entreprise** : développer un réseau de financement, de collaborateurs et de savoir-faire (3 obstacles majeurs). Les

entrepreneurs doivent démontrer de réelles compétences en matière de création d'équipe et de délégation pour s'entourer d'une équipe solide et pouvoir convaincre et attirer des investisseurs parfois sceptiques, en puisant dans la force de leur vision.

- **Non-conformisme et esprit d'équipe** : l'image de l'entrepreneur non conformiste auquel s'appliquent des règles différentes est tenace dans la littérature professionnelle. Elle suggère qu'il existe une distinction claire entre les dirigeants qui aiment la sécurité et la prévisibilité, et ceux qui préfèrent vivre une vie pleine de risques. Tout comme de nombreux dirigeants traditionnels trouveraient la vie d'entrepreneur profondément perturbante, les entrepreneurs ne supporteraient pas le cadre étouffant et ennuyeux d'une entreprise traditionnelle. Le non-conformisme est une caractéristique presque inhérente à l'entrepreneur. Ce trait de caractère n'entre toutefois pas en conflit avec le développement d'équipes performantes. Les entrepreneurs doivent aussi avoir l'esprit d'équipe pour arriver à leurs fins. Créer une entreprise requiert des qualités managériales, être capable d'influencer et de diriger constamment les autres. "Les entrepreneurs sont des animaux sociaux", déclare Tom Byers, directeur académique du programme Technology Ventures de l'Université de Stanford. Ouvrez l'agenda d'un créateur de start-up et vous verrez combien de temps il passe à rencontrer des gens."

La strate extérieure du modèle repose sur des études antérieures sur les caractéristiques propres aux dirigeants d'entreprises d'exception<sup>3</sup>. Voici le schéma de synthèse de l'étude :



<sup>3</sup> Ernst&Young, Modèle de l'entreprise d'Exception : « Etre leader, une question de chance ? »

**A retenir :**

- ⇒ Un libre arbitre prononcé, associé à une attitude cohérente face au risque et à un esprit opportuniste sont au cœur du profil de l'entrepreneur. Même si d'autres caractéristiques viennent s'y ajouter, notamment la motivation, la passion et la capacité à allier individualisme et esprit d'équipe
- ⇒ Les entrepreneurs ne sont pas différents par nature des dirigeants traditionnels. Ils se définissent bien plus par leur première expérience en entreprise, leurs origines culturelles et leur environnement externe que par des traits de caractère innés. En d'autres termes, l'acquis joue un rôle plus important que l'inné dans le façonnement de l'esprit entrepreneurial

***Rapport d'étude national 2011 : L'envie d'entreprendre des français – Ifop /  
réseau entreprendre (novembre 2011)***

Premier baromètre de ce type effectué en France dans chaque région métropolitaine, ce rapport national sur l'envie d'entreprendre des français s'appuie sur l'administration d'un questionnaire 12 questions auprès d'un gigantesque échantillon de 9 600 personnes (un agrégat inédit sur le thème de l'entrepreneuriat), représentatif (par la méthode des quotas) de la population française pour chacune des 22 régions. A la différence de l'étude précédente, il est ici fait appel à l'avis de la population française dans sa globalité et non aux seuls entrepreneurs (qui plus est du monde entier). Il est donc intéressant de noter la perception et l'image de l'entrepreneur au sein de la société française.

Plusieurs données à retenir de ce sondage :

**Les notions d'autonomie et de contrôle de son propre épanouissement sont toujours associés à l'acte d'entreprendre.** Ce dernier est ressenti comme un choix de vie respecté et valorisé par l'opinion.

*Quand vous pensez- à la création ou à la reprise d'entreprise, que vous vient-il d'abord à l'esprit ?*

- Epanouissement personnel (43%)
- Etre son propre patron (indépendance et autonomie) 42%
- Pris de risque (20%)
- La réussite (18%)
- L'argent (13%)

**Le financement est le premier besoin de l'entrepreneur au lancement.**

*Quels sont les besoins les plus importants pour créer ou reprendre une entreprise ?*

- Des aides financières (52%)
- Du courage et de la persévérance (45%)
- De l'expérience, un savoir-faire (37%)

ADN distincts mais caractéristiques communes. Les chemins convergents de l'entrepreneuriat (2012)

- Une idée originale (35%)
- L'appui d'organismes d'aide à la création d'entreprise et d'experts (34%)

**Une réticence à la création de la part de l'ensemble des Français...** A noter ici que la connaissance personnelle d'un entrepreneur accroît de manière significative l'envie d'entreprendre

*Dans les 3 ans, envisagez-vous de créer une entreprise ?*

- Beaucoup (4%) et Assez (10%) = 14%
- Peu (29%) et Pas du tout (57%)= 86%

**... à cause d'une aversion aux risques et aux changements**

*Question posée aux personnes ne souhaitant ni créer ni reprendre une entreprise : quels sont les freins à la création ?*

- Votre situation actuelle vous convient et vous ne souhaitez pas en changer (48%) => ce chiffre augmente avec la moyenne d'âge des interviewés et chez les hommes
- C'est trop risqué financièrement (19%)
- Cela ne vous intéresse pas, vous n'aurez pas d'intérêt particulier pour l'entreprise (12%)
- Vous ne pensez pas avoir l'esprit d'entreprendre (10%)

A noter que pour cette question, des différences notables apparaissent selon les âges. Chez les moins de 35 ans : satisfaction vis-à-vis de la situation actuelle (25%), risque financier (26%), manque d'intérêt pour l'entreprise et absence avouée d'esprit entrepreneurial (36% et même 48% chez les 18-24 ans)

**Le profil type des entrepreneurs potentiels : homme, jeune (entre 18 et 24 ans) connaissant au moins un entrepreneur** (74% des personnes connaissant un entrepreneur ont-elles mêmes un projet de création)

### **« The Anatomy of an Entrepreneur : Family Background and Motivation », Etude Kauffman, (juillet 2009)**

Kauffman est une des plus importantes fondations américaines et la plus importante fondation mondiale dévolue à l'entrepreneuriat. Créée au milieu des années 1960 par l'entrepreneur philanthrope Ewing Marion Kauffman, elle a deux objectifs principaux : promouvoir l'entrepreneuriat dans la société et faire naître des vocations chez les plus jeunes citoyens dans les écoles, collèges et lycées.

Elle est à l'origine de deux études récentes sur l'anatomie de l'entrepreneur qui s'appuient sur le témoignage de 549 entrepreneurs, en majorité américains (82,5%) de secteurs éparés, ayant répondu à un questionnaire en ligne entre août 2008 et mars 2009.

ADN distincts mais caractéristiques communes. Les chemins convergents de l'entrepreneuriat (2012)

La première étude, intitulée « Family Background and motivation », s'est intéressée plus particulièrement à l'origine socio-économique des entrepreneurs et aux raisons qui les ont motivés à se lancer. En voici les principaux enseignements :

### **Des entrepreneurs en majorité instruits et originaires des classes moyennes**

Selon l'étude, 95% des entrepreneurs ont au moins un *bachelor*, soit l'équivalent d'une licence en France (Bac+3). La majorité occupait le haut de la classe : 75% figurait dans le premier tiers de leur classe au lycée (dont 52% dans le premier décile). Des résultats scolaires flatteurs un peu moins flagrants toutefois dans les études supérieures.

Selon la classification socio-économique de Dennis Gilbert<sup>4</sup>, 22% proviennent de la « Lower Upper Class » (famille de nouveaux riches), 37% de « l'Upper Middle Class » (familles ayant des Bac+5) et 35% de la « Lower Middle Class » (familles Bac+3 généralement, l'équivalent grossier de notre CSP « employé », les cols blancs). En bref, peu d'extrême (très riche ou très pauvre) dans l'origine sociale des entrepreneurs mais surtout des classes moyennes supérieures.

### **L'entrepreneur de la famille**

Seulement 3% des entrepreneurs de l'étude sont fils ou fille unique. La majorité a 1 (20%), 2 (24%) ou 3 (22%) frères et sœurs. En moyenne, ils ont 3 frères et/ou sœurs. En majorité donc des familles nombreuses.

Chiffre intéressant : dans 42,5% des cas, l'entrepreneur est l'ainé (28% le cadet) et il a fait très généralement des études plus longues que ses parents.

Autre donnée pertinente dans le cadre de cette étude : 52% des entrepreneurs interviewés sont les premiers à créer une entreprise de la famille directe (parents et frères et sœurs). Dans 39% des cas, leur père était déjà entrepreneur (contre 7% des mères et 15% des frères et sœurs).

### **La vocation d'entreprendre...**

60% des entrepreneurs ont été à l'origine de plusieurs sociétés alors que 40% n'en sont qu'à la tête de leur seule entreprise.

Pendant leurs études supérieures, 25% étaient extrêmement intéressés par la création (28% un peu) tandis que 35% ne pensait pas à cela du tout.

### **... après une première expérience**

75% ont été salarié pendant plus de 5 ans avant d'être entrepreneur : 28% entre 6 et 10 ans, 23% entre 11 et 15 ans et 24% plus de 15 ans.

---

<sup>4</sup> Gilbert, D. (2002). *The American Class Structure : in an age of growing inequality*. Belmon, Calif. :Wadsworth;Thompson, W., and Hickey, J.

ADN distincts mais caractéristiques communes. Les chemins convergents de l'entrepreneuriat (2012)

A noter que 41% des entrepreneurs extrêmement intéressés par la création durant leurs années étudiantes, le sont devenus après 5 ans maximum d'expériences salariés auparavant (contre 20% du panel). Ces « entrepreneurs dans l'âme » sont également ceux qui créent le plus d'entreprise par voie de conséquence : 47% sont des *serial entrepreneur* contre 28% de la population étudiée totale.

### **Différentes sources de motivation**

L'étude a enfin analysé les raisons qui ont poussé les entrepreneurs à se lancer. Pour les ¾ d'entre eux, l'envie de faire fortune était un facteur important, très important ou extrêmement important.

68% avait l'envie de capitaliser sur une idée de business qu'ils ont eue et 66% était attiré par la culture de la start-up. 64% ont toujours voulu créer leur entreprise. A noter que ce facteur recueille la plus grosse part de réponse « facteur extrêmement importante » (27,5%). Enfin, dans la même lignée, 60% des entrepreneurs ne se voyaient pas travailler pour quelqu'un d'autre.

A l'inverse, seuls 4% des entrepreneurs se sont lancés car ils n'arrivaient pas à trouver un travail. L'entrepreneuriat est ainsi tout sauf un choix par défaut. Autre élément qui va dans ce sens : seulement 28% indique qu'ils ont créé leur entreprise car ils ont été encouragés par un co-fondateur, des amis ou des proches. Dans la même veine, 38% des entrepreneurs indiquent qu'ils ont eu un mentor ou un modèle dans leur entourage.

### **« *The Anatomy of an Entrepreneur : Making of a Successful Entrepreneur* », Etude Kauffman, (juillet 2009)**

La seconde partie de cette étude est consacrée aux opinions et observations des entrepreneurs sur leur propre trajectoire et ce qui a eu une influence sur leur entreprise.

### **Les facteurs de succès**

A posteriori, les entrepreneurs interviewés retiennent de manière tout à fait notable plusieurs facteurs de succès. En premier lieu, leurs expériences professionnelles précédentes : c'est un facteur important pour la quasi-majorité (96%) d'entre-eux, 58% estimant même que ce facteur est extrêmement important.

88% jugent les leçons des succès précédents comme importantes également dans leur réussite actuelle, mais aussi les leçons des échecs (78% dont 40% de réponses « extrêmement important »). Viennent aussi dans l'ordre leur équipe (82%), la chance (73%), le réseau professionnel (73%, le réseau personnel est à 62%) et enfin leurs études supérieures (70%). A noter que ce dernier facteur est important pour 86% des personnes ayant fait leurs études parmi les 8 prestigieuses universités du nord-ouest des Etats-Unis (la *Ivy League*).

La zone géographique de création représente un facteur important de réussite pour 50% des entrepreneurs. A l'inverse, les conseils d'investisseurs n'est pas important pour 38% des répondants (36% l'estiment important). Plus surprenant, le réseau acquis dans leurs universités n'est pas important

ADN distincts mais caractéristiques communes. Les chemins convergents de l'entrepreneuriat (2012)

pour 55% d'entre eux (19% trouvent cela important). Ce chiffre est évidemment plus nuancé pour les diplômés de la *Ivy League* même si le constat est le même : 36% n'estiment pas que c'est un facteur important.

Les aides de l'état ou de la région ne sont également pas importantes dans leur réussite pour 68% des répondants.

Les entrepreneurs classent également d'autres facteurs non cités dans le questionnaire comme important : la foi (résultat à replacer dans un contexte américain), le travail, la détermination, l'optimisme / la naïveté, la capacité à prendre des risques, l'écoute des clients, la capacité à être flexible, la créativité et enfin la capacité à prendre des décisions difficiles.

### **Les défis de l'entrepreneur**

Classées sur une échelle de 1 (ce n'est pas un défi du tout) à 5 (énorme défi), les difficultés rencontrées par les entrepreneurs au début de leur entreprise sont nombreuses :

Le temps et les efforts requis arrivent en tête pour bon nombre d'entre eux (moyenne de 2,9 sur 5). Viennent ensuite le manque de financement et de capital de départ (2,6), le manque d'expérience dans la conduite d'une société (2,5), la protection intellectuelle de leur concept (2,3) et enfin la peur des conséquences d'un échec (2,2).

Spontanément, les interviewés ajoutent également les facteurs suivants qui ne figurent pas dans le questionnaire : la difficulté de mener leur entreprise tout en gardant un équilibre de vie mais également, parmi les plus cités, la législation d'une manière générale (les impôts, le coût des employés, l'administratif).

### **Les freins à l'entrepreneuriat**

De la même manière que précédemment, il fut demandé aux entrepreneurs de classer sur une échelle de 1 à 5 l'importance de certains facteurs empêchant d'autres personnes de se lancer dans l'entrepreneuriat.

Quatre données ressortent en majorité : la capacité à prendre des risques (importance de 4,3 / 5), le temps et les efforts à consentir (4/5), les difficultés à trouver des financements (3,8/5) et enfin le manque de compétences dans la conduite et la gestion d'une entreprise (3,6)

### **Les sources de financement**

Dernier enseignement de cette étude, les différentes sources de financement des entrepreneurs pour leur première et leurs autres entreprises.

La majorité des sources de financement de leur première entreprise vient en grande majorité de leurs propres économies personnelles (70%). Quatre fois plus importante que les autres sources de financement du questionnaire, cette donnée ne varie que peu s'il s'agit de la première entreprise ou des suivantes.

ADN distincts mais caractéristiques communes. Les chemins convergents de l'entrepreneuriat (2012)

Les proches (familles et amis) ainsi que les banques représentent une source majeure de financement pour 13% à 16% des entrepreneurs. Tandis que les investisseurs (VC, privés ou business angels) ont une importance mineure pour la première entreprise (10%) mais grimpent pour les créations suivantes (24%)

### *ADN d'un entrepreneur, Enquête Hiscox 2011*

Hiscox, assureur spécialiste de l'international et des petites et moyennes entreprises, a réalisé par l'intermédiaire du cabinet The Survey Shop, un sondage, effectué sur Internet, auprès de 3 000 dirigeants de PME (moins de 50 employés), entre le 5 et le 11 septembre, sur 6 pays (Royaume-Uni, Etats-Unis, Pays-Bas, Allemagne, France et Espagne).

#### **L'optimisme de rigueur**

Près de la moitié des sondés (47%) se disent optimistes pour l'année à venir avec des différences entre pays : le taux d'optimisme va de 55% en Allemagne à 41% en Espagne et 40% au Royaume-Uni.

L'optimisme reste la tendance dominante puisque 26% sont pessimistes tandis que 27% ne se prononcent pas.

#### **La motivation des entrepreneurs**

Les sondés ont été interrogés sur les raisons qui les ont motivés à créer leur entreprise. 59% répondent qu'ils voulaient être leur propre patron. Viennent ensuite la propension à gagner plus d'argent en créant sa société plutôt qu'en travaillant pour quelqu'un d'autre (21%), la sortie du monde traditionnel de l'entreprise (12%) et enfin un licenciement (7%)

43% des entrepreneurs affirment que la persistance du ralentissement économique a été une source de stress supplémentaire pour eux (60% dans l'échantillon espagnol, contre 26% pour les participants hollandais). 29% reconnaissent souffrir de troubles du sommeil. Toutefois, d'autres réponses attestent de la capacité des dirigeants à conserver leur détermination en ces temps difficiles. 28% laissent entendre que le ralentissement économique les a rendus plus forts et plus déterminés à réussir; dans 29% des cas, il les a poussés à travailler de manière plus efficace.

## Articles de recherche universitaire

La recherche scientifique universitaire est extrêmement féconde sur l'entrepreneuriat et la création d'entreprise, comme je l'ai dit en introduction de ce chapitre.

Pour ne pas me perdre dans ce riche méandre d'articles, meilleur moyen pour parler de tout au risque de ne parler de rien, j'ai volontairement fait abstraction de certains pans de la recherche pour me concentrer sur ceux liés aux caractéristiques propres de l'entrepreneur.

Ainsi, je ne m'orienterais pas sur la première façon d'aborder l'entrepreneuriat pour Deakins (1996), à savoir le rôle de l'entrepreneur dans le développement économique. Au profit des deux autres façons qu'il décrit: l'approche de la personnalité de l'entrepreneur par les psychologues et l'influence de l'environnement social.

De la même manière, je n'aborderais pas la deuxième optique de la littérature entrepreneuriale décelée par Donckels (1986), qui se focalise sur ce que les chercheurs doivent faire et comment les infrastructures de soutien doivent intervenir à leur côté.

Il ne sera également nullement fait référence ici au sempiternel débat sur la définition de l'entrepreneur. En cela appuyée par la conclusion de Gartner (1989a): « Cole a passé 10 ans à essayer de définir l'entrepreneur et n'y est pas parvenu ».

Je m'intéresserais plutôt à comprendre, pour reprendre les deux façons d'approcher l'entrepreneur de ce même Gartner, qui est l'entrepreneur et que fait-il? Ce que Casson (1991) appelle, d'une manière assez similaire, l'approche fonctionnelle (l'entrepreneur est défini par ce qu'il fait, est entrepreneur toute personne remplissant cette fonction) et l'approche descriptive (description de ce qui fait que l'on peut identifier tel ou tel comme un entrepreneur). Un parti-pris résolument empiriste et pragmatique, l'entrepreneur étant défini par un statut juridique, des relations contractuelles etc.

De cette façon, j'ai tout particulièrement mis l'accent sur la recherche de travaux ayant trait aux différents types d'entrepreneurs. Chaque entrepreneur étant un individu à part entière que l'on ne peut définir comme un type unique (Ettinger, 1989).

Plusieurs auteurs ont établi des synthèses sur les typologies d'entrepreneur existantes: Lorrain et Dussault (1988), Woo, Cooper et Dunkelberg (1991) et Filion (1997). Par souci de synthèse, mais également pour reprendre un travail récent d'une très grande qualité, j'ai décidé de n'évoquer ici qu'un article qui va bien au-delà du simple récapitulatif des différentes recherches sur le sujet: « Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs », d'Hervé Daval, Bérangère Deschamps et Sébastien Geindre (1999).

A son propos, le prolifique Louis Jacques Filion d'HEC Montréal dira d'ailleurs: « en entrepreneuriat, leur article est un des rares écrits à discuter plus à fond du sujet et à proposer une grille de lecture de typologies » (Typologies d'entrepreneurs, est-ce vraiment utile? 2000)

## Daval, Deschamps et Geindre (1999) Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs (Académie de l'entrepreneuriat)

Les auteurs ont effectué une revue de littérature de 25 typologies d'entrepreneurs pour repérer et organiser leurs caractéristiques associées, et élaborer de manière heuristique une grille de lecture pédagogique sur la façon d'aborder cet acteur. Leur démarche s'orchestre en trois temps : présentation des différentes typologies identifiées, déconstruction de celles-ci pour comprendre les caractéristiques retenues puis synthèse se concluant par la construction de la grille de lecture.

Voici ci-dessous les différentes typologies étudiées ce qui, par la même occasion, fait office de synthèse générale sur l'état de l'art existant sur les typologies d'entrepreneurs :

Auteurs	Typologies	Caractéristiques et commentaires
Smith (1967), citée par Lorrain et Dussault (1988), Woo et alii (1991), Julien et Marchesnay (1996), etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Entrepreneur artisan</b> : possède peu d'éducation, peu d'expérience notamment en gestion, mais il a une forte compétence technique. Le travail constitue son centre d'intérêt. Il se focalise essentiellement sur des activités faiblement innovantes. Il a une certaine aversion pour le risque et ne recherche ni des investisseurs multiples, ni des partenaires, car il craint la perte de contrôle de son entreprise ; son attitude est paternaliste.</li> <li>▪ <b>Entrepreneur opportuniste</b> : possède plus d'éducation et ses expériences de travail sont diversifiées et nombreuses, notamment en matière de gestion. Il est généralement plus âgé et a mûri son projet de création. Cet entrepreneur est plus orienté vers le futur, le changement. Il fait preuve d'une plus grande confiance en sa capacité à répondre aux challenges managériaux. Son organisation croît rapidement grâce, non seulement aux partenaires financiers, mais également à la poursuite d'une stratégie innovante. Il est généralement motivé par des considérations financières et par l'opportunité de construire une organisation réussie.</li> <li>▪ <b>Entrepreneur technologique</b> : catégorie ajoutée ultérieurement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niveau d'éducation ;</li> <li>- expérience professionnelle (technique et de gestion) ;</li> <li>- engagement personnel ;</li> <li>- créativité – innovation ;</li> <li>- attitude face au risque ;</li> <li>- besoin d'autonomie ;</li> <li>- recherche de l'indépendance ;</li> <li>- style de management ;</li> <li>- âge ;</li> <li>- attitude face au changement ;</li> <li>- confiance en soi ;</li> <li>- recherche de la croissance ;</li> <li>- recherche du profit ;</li> <li>- construction d'une organisation réussie.</li> </ul>
Chalvain (1971), citée par Varlet (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Le participatif</b> : privilégie la coopération par rapport à l'engagement ; il ne veut pas établir de véritables relations hiérarchiques. Il veut former avec ses subordonnés une équipe, dans laquelle chacun se sent solidaire des résultats de l'entreprise.</li> <li>▪ <b>L'entrepreneur</b> : privilégie l'engagement. Ce type d'entrepreneur a pris le pouvoir et l'exerce, il veut faire passer ses idées et ses conceptions. Il aime la compétition et il aime influencer sur le cours des événements. Les relations hiérarchiques dans son entreprise sont basées sur la compétence.</li> <li>▪ <b>Le maximaliste</b> : recherche à la fois l'engagement et la coopération. Il recherche la croissance de l'entreprise et l'obtention de bons résultats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- attitude face au pouvoir ;</li> <li>- attitude face à la croissance ;</li> <li>- attitude face au profit ;</li> <li>- esprit de compétition ;</li> <li>- engagement ;</li> <li>- gestion des relations intra-organisationnelles ;</li> <li>- coopération.</li> </ul>
Laufer (1975)	<p>L'auteur met en avant le rôle des motivations psychologiques (et non pas seulement des motivations économiques) et souligne l'importance du milieu familial et du rapport avec le père dans la formation de cette personnalité. Le besoin d'autonomie est fort quel que soit l'entrepreneur : celui-ci refuse donc toutes formes de dépendance.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Le manager ou l'innovateur</b> : il est désireux de favoriser la croissance et est capable de s'adapter aux exigences de celle-ci.</li> <li>▪ <b>L'entrepreneur propriétaire</b> : orienté vers la croissance mais désireux de conserver l'autonomie financière de son entreprise.</li> <li>▪ <b>L'entrepreneur refusant la croissance</b> mais cherchant l'efficacité.</li> <li>▪ <b>L'entrepreneur artisan.</b></li> </ul>	<p>L'auteur met en évidence trois besoins principaux de l'entrepreneur, ainsi que trois objectifs de politique générale d'entreprise par rapport à la croissance :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- besoin d'autonomie ;</li> <li>- besoin de réalisation de soi ;</li> <li>- besoin de statut (de reconnaissance) et de pouvoir ;</li> <li>- innovation ;</li> <li>- maintien de l'autorité au sein de l'organisation ;</li> <li>- autonomie financière.</li> </ul>
Stanworth et Curran (1976), cités par Lorrain et Dussault	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Entrepreneur artisan</b> : attache une grande importance à son autonomie, peu concerné par la croissance avec un leadership autocratique et paternaliste.</li> <li>▪ <b>Entrepreneur classique</b> : orienté par le profit.</li> <li>▪ <b>Entrepreneur manager</b> : intéressé par la reconnaissance de son excellence managériale. Les tentatives de rachat ou de fusions sont caractéristiques de son</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoin d'autonomie ;</li> <li>- Attitude face à la croissance ;</li> <li>- Gestion des relations intra-organisationnelles ;</li> <li>- Attitude face au profit ;</li> </ul>

ADN distincts mais caractéristiques communes. Les chemins convergents de l'entrepreneuriat (2012)

(1988)	identifié.	- Besoin de reconnaissance ; - Style de management.
Braden (1977), citée par Lorrain et Dussault (1988), Woo et alii (1991), Cooper, Artz (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Attentionné</b></li> <li>▪ <b>Manager</b></li> </ul>	<p>Quatre objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- procurer un emploi stable <math>\Rightarrow</math> besoin de sécurité, recherche de la pérennité ;</li> <li>- faire le type d'activité que l'on souhaite <math>\Rightarrow</math> besoin de réalisation de soi, besoin d'autonomie ;</li> <li>- procurer un revenu suffisant à l'entrepreneur et à sa famille <math>\Rightarrow</math> besoin de sécurité ;</li> <li>- s'enrichir <math>\Rightarrow</math> recherche du profit.</li> </ul>
Miles et Snow (1978), cités par Julien et Marchesnay (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Prospecteur</b> : innovateur pur, la création est son centre d'intérêt. Le suivi et le développement ultérieur l'intéresse moins.</li> <li>▪ <b>Innovateur</b> : créateur également, il recherche et exploite les innovations. Il se distingue par sa volonté d'engager un processus plus complet de développement</li> <li>▪ <b>Suiveur</b> : imitateur, il n'innove pas et cherche à améliorer l'innovation et à gérer les coûts. Moins l'innovation est protégée et plus sa stratégie peut s'avérer payante.</li> <li>▪ <b>Réacteur</b> : il s'adapte après coup, de manière ponctuelle. Son attitude plus passive est adaptée à des environnements faiblement turbulents.</li> </ul>	<p>Classification des entrepreneurs en fonction de leur stratégie face à l'innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Créativité - innovation ;</li> <li>- Attitude face au risque.</li> </ul>
Filley, Aldag (1978), cités par Woo et Alii (1991), par Cooper et Artz (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Artisanales</b> : Ces organisations rejoignent le concept de l'artisan de Smith (non croissance).</li> <li>▪ <b>Evolutives</b> (« promotion ») : ces organisations exploitent des opportunités temporaires et sont amenées à évoluer.</li> <li>▪ <b>Administratives</b> : Ces organisations ont une structure formelle très hiérarchique et différencient fortement les tâches. Leurs dirigeants sont des managers professionnels qui cherchent à s'adapter à une situation concurrentielle par l'utilisation de la planification, de la budgétisation, de procédures de contrôle formelles. Croissance linéaire. Cette organisation est moins dépendante de la personnalité du dirigeant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérennité ;</li> <li>- Réalisation de soi ;</li> <li>- Capacité d'adaptation ;</li> <li>- Attitude face à la croissance ;</li> <li>- Gestion des relations intra-organisationnelles ;</li> <li>- Réflexion stratégique.</li> </ul>
Dunkelberg, Cooper (1982)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Artisan</b> : rejoint la définition de Smith (1967), de Filley, Aldag (1978).</li> <li>▪ <b>Orienté vers la croissance</b> : similaire à l'évolutif de Filley et Aldag (1978). Il ressemble au type opportuniste de Smith (1967).</li> <li>▪ <b>Indépendant</b> : motivé par un besoin d'autonomie, il veut éviter à tout prix de travailler pour les autres. Il a moins d'expérience que les deux autres mais affiche une croissance plus importante ; il a un niveau d'éducation plus élevé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Background (éducation, expérience du secteur, taille d'entreprise, nature de l'activité précédente, expérience de direction, raison du départ de l'entreprise précédente, secteur d'origine) ;</li> <li>- Moyen d'accès à la direction de l'entreprise ;</li> <li>- Attitude face à la croissance, face au profit ;</li> <li>- Besoin d'autonomie.</li> </ul>
Stevenson et Gumpert (1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Le promoteur</b> : se caractérise par sa confiance en lui et sa capacité à profiter des occasions qui se présentent sur le marché. Il sait faire face à l'imprévu et se tient prêt non seulement à réagir à toute annonce de changement, mais aussi à en tirer profit et même à le provoquer.</li> <li>▪ <b>L'administrateur</b> : S'effraie de toute modification ; il gère parfaitement le</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiance en soi ;</li> <li>- Capacité d'adaptation ;</li> <li>- Esprit d'initiative.</li> </ul>
	prévisible, mais ses compétences de gestionnaire sont limitées par l'imprévu.	
Carland, Hoy, Carland (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Entrepreneur</b></li> <li>▪ <b>Propriétaire de petite entreprise</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs et buts d'un individu ;</li> <li>- Perceptions ;</li> <li>- Personnalité ;</li> <li>- Pratiques de management.</li> </ul>
Davidson (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Entrepreneur</b> : reconnaît la valeur d'une idée et l'exploite activement,</li> <li>▪ <b>Manager</b> : il devient manager au moment de l'expansion de la firme,</li> <li>▪ <b>Dirigeant propriétaire</b> : pour qu'un propriétaire de petite entreprise soit qualifié d'entrepreneur, il doit être orienté vers le changement.</li> </ul> <p>Typologie basée sur 14 indicateurs regroupés en 4 ensembles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- éducation et expérience ;</li> <li>- conscience et implication sociales ;</li> <li>- flexibilité et confiance dans l'environnement économique et social ; vision stratégique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- éducation générale et du métier</li> <li>- expérience du management, de la création, de l'activité</li> <li>- locus of control / contrôle de soi ;</li> <li>- confiance en soi ;</li> <li>- recrutement ;</li> <li>- relations familiales ;</li> <li>- attitude face à la croissance ;</li> <li>- détention du capital ;</li> <li>- ventes locales et à l'étranger ;</li> <li>- taux de croissance.</li> </ul>
Chaussé (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Gestionnaire vs Entrepreneur.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion des relations intra-organisationnelles.</li> </ul>
Gartner (1989b)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Entrepreneur ;</b></li> <li>▪ <b>Propriétaire de petite entreprise</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoin de réalisation de soi ;</li> <li>- Locus of control ;</li> <li>- Attitude face au risque ;</li> <li>- Valeurs ;</li> <li>- Age.</li> </ul>
Lafuente et Salas (1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Artisan</b> : il est motivé par la nature du travail ;</li> <li>▪ <b>Famille</b> : il recherche le bien être de sa famille ;</li> <li>▪ <b>Managérial</b> : il est motivé par le prestige et son propre développement personnel ;</li> <li>▪ <b>Risque</b> : il est très fortement attiré par le risque, le challenge.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement personnel ;</li> <li>- Besoin de sécurité ;</li> <li>- Besoin de réalisation de soi ;</li> <li>- Besoin de reconnaissance ;</li> <li>- Attitude face au risque ;</li> <li>- Esprit de compétition.</li> </ul>
Smith (1990), citée par Filion (1997) et Julien et Marchesnay (1996)	<p>Smith aménage sa typologie de 1967. Il s'intéresse plus à l'organisateur qu'au créateur et distingue, en termes de formation et d'orientation professionnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Le manager</b> : se concentre surtout sur les problèmes de gestion des ressources.</li> <li>▪ <b>Le technicien</b> : s'intéresse avant tout aux conditions de fabrication du produit. Il cherche à valoriser ses compétences professionnelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réflexion stratégique ;</li> <li>- Gestion des relations intra-organisationnelles ;</li> <li>- Style de management.</li> </ul>
Miner (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Entrepreneurs.</b></li> <li>▪ <b>Managers.</b></li> <li>▪ <b>Entrepreneurs à forte croissance.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attitude face à la hiérarchie ;</li> <li>- Esprit de compétition ;</li> <li>- Besoin de pouvoir ;</li> <li>- Réalisation de soi ;</li> <li>- Besoin de reconnaissance ;</li> <li>- Capacité d'organisation ;</li> </ul>

## ADN distincts mais caractéristiques communes. Les chemins convergents de l'entrepreneuriat (2012)

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attitude face au risque ;</li> <li>- Recherche du profit ;</li> <li>- Innovation.</li> </ul>
Woo, Cooper, Dunkelberg (1991)	Etude évaluant et discutant les critères utilisés sur la formation des typologies d'entrepreneurs	<p>3 types de caractéristiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les buts : indépendance, autonomie, profit, organisation à succès ;</li> <li>- le background : éducation (niveau), expérience (direction, entrepreneuriat) ;</li> <li>- le style de management (intérêt pour le technique, contrôle organisationnel, répartition du temps de travail).</li> </ul>
Chell et Haworth (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Entrepreneur</b> : chercheur d'opportunités à poursuivre avec une forte probabilité de succès, opportuniste, innovateur, imaginatif, aventurier, proactif, large stratégie financière ;</li> <li>▪ <b>Quasi-entrepreneur</b> : aventurier, créatif, assez innovateur, proactif ;</li> <li>▪ <b>Administrateur</b> : réactif, modérément innovateur ;</li> <li>▪ <b>Attentionné</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recherche d'opportunités compatibles avec les ressources ;</li> <li>- propension à l'aventure ;</li> <li>- créativité, innovation ;</li> <li>- stratégie financière ;</li> <li>- définition claire des rôles ;</li> <li>- plans stratégiques ; planification informelle ;</li> <li>- emploi ;</li> <li>- âge ;</li> <li>- ancienneté de l'entreprise ;</li> <li>- expérience du métier / entraînement ;</li> <li>- équipe professionnelle de dirigeants ;</li> <li>- antécédents familiaux dans l'entrepreneuriat ;</li> <li>- propension au changement ;</li> <li>- besoin de réalisation de soi ;</li> <li>- <i>locus of control</i> ;</li> <li>- attitude face au risque ;</li> <li>- croissance des effectifs ;</li> <li>- changement de l'environnement local.</li> </ul>
Wai Sum Siu (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Citoyen (Senior citizen)</b> : proche de l'artisan de Smith, plutôt gros commerçant que chef d'entreprise, faible niveau d'éducation, créateur, faible réseau, capital personnel ou familial, absence d'orientation stratégique, peu d'intérêt pour la croissance.</li> <li>▪ <b>Travailleur (Workaholic)</b> : Créateur, l'entreprise sert à occuper son temps libre, le niveau d'éducation technique et managérial est supérieur au citoyen, ancien ingénieur ou manager dans une grande entreprise. Il sait s'entourer (en interne et à l'extérieur), le capital peut provenir de l'extérieur (famille). Sa motivation pour la croissance est plus faible dans la mesure où il est plus âgé et a une faible orientation stratégique.</li> <li>▪ <b>Danseur (Swinger)</b> : Anciens techniciens bien payés d'une grande entreprise, motivation pour créer leur propre affaire, jeunes, faiblement éduqués, ils privilégient</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nature et niveau d'éducation ;</li> <li>- Tissu relationnel ;</li> <li>- Créativité-innovation ;</li> <li>- Détenion de capital ;</li> <li>- Vision stratégique ;</li> <li>- Attitude face à la croissance ;</li> <li>- Expérience technique et/ou managériale ;</li> <li>- Age ;</li> <li>- Recherche du profit ;</li> <li>- Besoin de réalisation de soi ;</li> <li>- Besoin d'autonomie/d'indépendance ;</li> <li>- Stratégie relationnelle ;</li> </ul>
	<p>une activité de commerce. La capital est familial, sans orientation stratégique, logique à court terme, faible intérêt pour le marketing, leur principal objectif est le profit et devenir <i>self made man</i>. Ils se diversifient pour engranger un maximum de bénéfices. Ils disposent d'un réseau personnel très dense qui leur offre des opportunités d'affaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Idéaliste</b> : Ils ont lancé leurs affaires parce qu'ils ont un fort besoin de réalisation et d'indépendance. Ils ont un niveau technique et managérial moyen. Le capital et la direction d'entreprise sont familiaux. Acteurs sur des marchés de consommation ou industriels, ils ont une orientation stratégique vague mais impartissent.</li> <li>▪ <b>Voltigeur (Hi-flyer)</b> : Ils ont lancé leur affaire car ils n'avaient pas de satisfaction dans leurs activités précédentes (absence d'autonomie). Ils ont un bon niveau d'éducation technique, de bonnes connaissances en management. Ils sont acteurs du secteur industriel, ont conscience du pouvoir d'un bon réseau, acceptent d'ouvrir leur capital et développent des partenariats. Connaissant leurs forces et leurs faiblesses, les menaces et les opportunités de l'environnement, ils ont une stratégie claire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomie financière.</li> </ul>
Varlet (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Entrepreneur – manager</b> met tout en œuvre pour obtenir une croissance forte.</li> <li>▪ <b>Entrepreneur – propriétaire</b> recherche la croissance pour satisfaire un besoin de pouvoir et de statut. Toutefois, il souhaite conserver son autonomie.</li> <li>▪ <b>Chef de petite entreprise</b> ne souhaite pas gérer une organisation de grande taille. Il est autoritaire mais favorise le travail en équipe.</li> <li>▪ <b>Artisan</b> : refuse la croissance et de se conduire en leader d'homme, il a la volonté de maintenir son indépendance et n'a pas de véritable souci de réussite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- attitude face à la croissance ;</li> <li>- besoin de pouvoir et statut ;</li> <li>- indépendance / autonomie ;</li> <li>- construire quelque chose de réussi ;</li> <li>- autorité ;</li> <li>- travail en équipe ;</li> <li>- pérennité.</li> </ul>
Julien, Marchesnay (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>PIC</b> : (Pérennité, Indépendance, Croissance réactive) recherche, avant tout, stabilité et durée pour son entreprise. La croissance est secondaire. L'indépendance du capital est très importante à ses yeux.</li> <li>▪ <b>CAP</b> : a une approche opposée. L'indépendance du capital ne l'intéresse pas, seule l'Autonomie de décision est importante. L'objectif de Croissance est essentiel. L'entrepreneur PIC est plutôt « <i>risk averse</i> », alors que le CAP sera « <i>risk taker</i> ».</li> </ul>	<p>La distinction PIC et CAP met essentiellement en opposition des objectifs de croissance et pérennité.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- attitude face à la croissance ;</li> <li>- pérennité ;</li> <li>- autonomie – indépendance ;</li> <li>- attitude face au risque.</li> </ul>
Marchesnay (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Artisan « Réactor »</li> <li>▪ Entreprenant « Innovator »</li> <li>▪ Manager ou « Professionnel » « Adaptor »</li> <li>▪ Opportuniste « prospector »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Style de décision : adhocratique ou hiérarchique.</li> <li>- Mode de décision : réactif ou proactif.</li> </ul>
Filion (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le bûcheron (lumberjack)</li> <li>▪ Le séducteur (seducer)</li> <li>▪ Le sportif (player)</li> <li>▪ Le vacancier (hobbyist)</li> <li>▪ Le converti (convert)</li> <li>▪ Le missionnaire (missionary)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement personnel ;</li> <li>- Recherche de profit ;</li> <li>- Besoin de réalisation de soi ;</li> <li>- Besoin d'autonomie ;</li> <li>- Vision stratégique ;</li> <li>- Tissu relationnel ;</li> <li>- Expérience ;</li> </ul>

## ADN distincts mais caractéristiques communes. Les chemins convergents de l'entrepreneuriat (2012)

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérennité ;</li> <li>- Besoin de sécurité ;</li> <li>- Construire quelque chose de réussi.</li> </ul>
Miner (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ « <b>Personal achiever</b> » : L'entreprise est un aboutissant de la réalisation de soi.</li> <li>▪ <b>Manager pur (real manager)</b> : Il s'agit de l'entrepreneur manager capable de gérer l'évolution de son organisation.</li> <li>▪ « <b>Expert idea generators</b> » : Il est innovant, mais mesuré (faible preneur de risque) intelligent.</li> <li>▪ <b>Super vendeur (super sales person)</b> : Il est très relationnel, proche de son personnel et de ses clients, focalisé sur la vente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoin de réalisation de soi ;</li> <li>- Réflexion stratégique ;</li> <li>- Innovation ;</li> <li>- Attitude face au risque ;</li> <li>- Tissu relationnel ;</li> <li>- Gestion des relations intra-organisationnelles ;</li> <li>- Stratégie relationnelle.</li> </ul>
Marchesnay (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Isolé</b> : logique de survie, attitude de défiance, « éviteur de risques ».</li> <li>▪ <b>Nomade</b> : logique managériale d'efficacité et d'efficacité <math>\Rightarrow</math> besoin de pouvoir, confiance à l'égard des techniques, « préveneur de risques ».</li> <li>▪ <b>Notable</b> : fort besoin de socialisation <math>\Rightarrow</math> proche du « PIC », conformisme, gestionnaire du risque.</li> <li>▪ <b>Entreprenant</b> : degré de satisfaction des partenaires <math>\Rightarrow</math> direction coopérative, réseau personnalisé, non conformiste sur le plan des affaires, « preneur de risques ».</li> </ul>	<p>Les types sont des idéal-types d'entrepreneurs. la distinction se fonde sur deux formes de légitimité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- territoriale : réponse aux attentes du milieu environnement ;</li> <li>- concurrentielle : adaptation aux pressions concurrentielles</li> </ul> <p>(+ caractéristiques associées à PIC et CAP).</p>

Les auteurs ont adopté une vision globalisante des études existantes en se basant sur les éléments qui les rapprochent toutes, à savoir les caractéristiques inhérentes aux entrepreneurs. Pour déconstruire les typologies, ils ont suivi la méthodologie de la *Grounded Theory* (Glaser et Strauss, 1967 ; Glaser, 1978)

Après un codage sélectif et dégagé des catégories centrales, les auteurs ont défini cinq catégories centrales de caractéristiques entrepreneuriales (3 caractéristiques de l'entrepreneur en tant qu'individu et 2 liées au comportement de l'entrepreneur en tant que chef d'entreprise) :

- L'histoire de l'entrepreneur (caractéristiques relatives à l'origine et à l'histoire de l'entrepreneur)
- Aptitudes propres à l'entrepreneur (dispositions spécifiques de l'individu quant à son attitude entrepreneuriale, comme les traits de caractère)
- Besoins entraînant l'acte entrepreneurial (stimulus de l'acte d'entreprendre)
- Politique générale de l'entreprise (ensemble des variables associées à l'orientation générale de l'entreprise)
- Management

Les auteurs rappellent ici que ces catégories ne sont pas indépendantes les unes des autres. « Les facteurs contextuels vont agir de manière contingente pour favoriser ou inhiber le comportement ou la propension entrepreneuriale ».

Ils révèlent ainsi une dialogique (réciprocité) individu / organisation : l'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur. « Il en est l'acteur principal, le support, l'entreprise, est la « chose » de l'individu. De l'autre côté, la création de valeur, par l'intermédiaire de son support, investit l'individu qui se définit, pour une large part, par rapport à elle. »

Les facteurs externes à l'individu et à l'organisation ont également une influence. Pour Lacasse (1990), les variables sociologiques et situationnelles influencent le potentiel de l'entrepreneur ; ce dernier développe des initiatives qui, grâce à l'accessibilité aux ressources se transforment en acte entrepreneurial. Plusieurs auteurs expliquent d'ailleurs le comportement actuel des entrepreneurs comme le résultat d'une culture et de l'évolution au cours de l'Histoire du rôle joué par cet acteur (Laurent, 1989 ; Binks et Vale, 1990 ; Boutilier et Uzunidis, 1999). A noter que pour Laufer (1975), la décision de devenir entrepreneur passe avant l'idée, la plupart du temps considérée comme déterminante lors de la création.

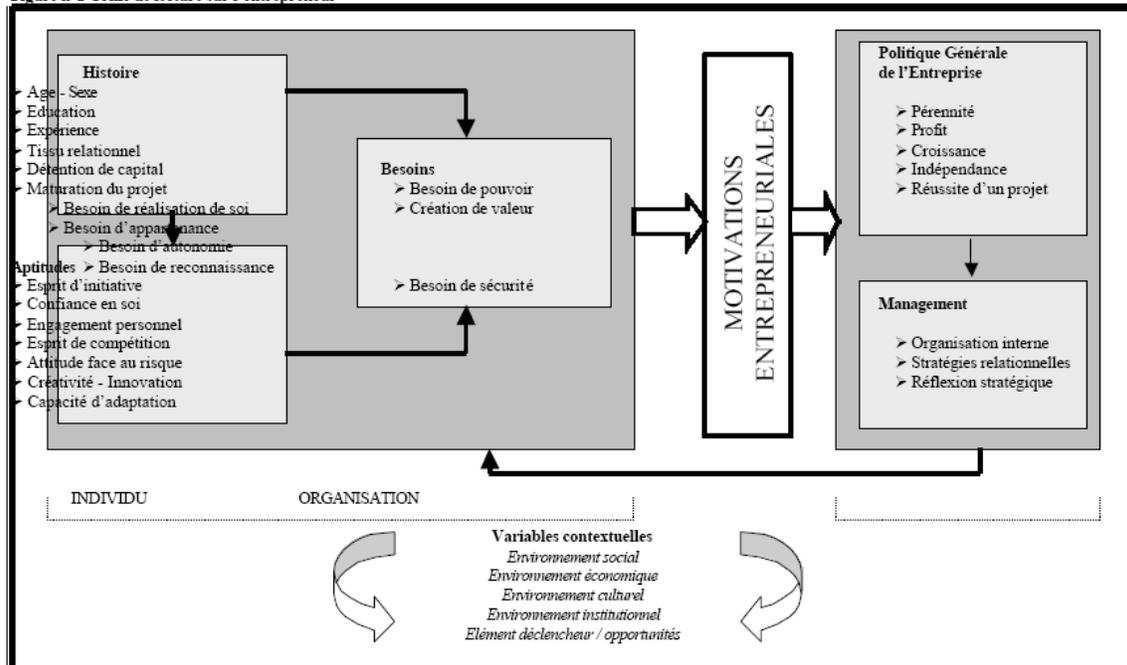
Cette dernière notion invite les auteurs à se poser la question de la motivation de l'entrepreneur. Pour eux, elle est liée à 3 éléments :

- Il s'agit d'une réponse à un besoin
- Ces besoins sont le fruit d'un cheminement personnel et de l'existence d'aptitudes particulières
- L'action d'entreprendre est rendu possible par l'existence contingente d'un ensemble de situations contextuelles favorables

Pour les auteurs, « l'histoire de l'entrepreneur influence ses aptitudes et de ces deux notions construisent la nature des besoins de l'individu. Ces trois éléments vont déterminer les motivations entrepreneuriales qui conditionnent les modes de gestion de l'entreprise. Ainsi certains profils d'acteurs développeront une « philosophie » propre et donc un style de management en conséquence. L'entrepreneur et son organisation sont en interaction permanente avec l'environnement. »

Cette réflexion est approfondie dans la grille de lecture sur l'entrepreneur ci-après.

Figure n°1 Grille de lecture sur l'entrepreneur



Selon les auteurs, l'apport de cette grille de lecture est double : outil pédagogique d'aide à la présentation de l'individu entrepreneur et à la compréhension de son comportement en tant que chef d'entreprise et aide à la construction d'un questionnaire pour le chercheur.

Même si le texte suivant n'est pas à proprement parler un article de recherche, j'ai aussi voulu l'intégrer à cette revue de littérature. Il s'agit en effet du compte-rendu d'un séminaire sur le facteur humain en capital-investissement du think tank Finance for Entrepreneurs. Et plus particulièrement l'intervention de son fondateur, Matthieu Langeard qui évoque l'importance de l'égo chez l'entrepreneur. Une notion clé, nous le verrons dans la suite de l'étude.

## *Capital-risque et détection de nouveaux talents : la maturité de l'égo est la clé,* **Matthieu Langeard (juin 2009)**

Matthieu Langeard s'interroge sur les méthodes actuelles d'évaluation du capital humain, notamment pour évaluer le potentiel et les risques liés aux dirigeants dans le cadre du capital-risque. « Les performances passées ne préjugent pas des performances futures, l'efficacité d'un leader d'entreprise est très liée au contexte ».

Pour l'auteur, l'essentiel se joue au niveau de l'égo de l'entrepreneur. « Toute la recherche accumulée depuis plus d'un siècle sur le narcissisme peut nous aider à baliser le terrain et donc agir, qualifier et accompagner les capacités entrepreneuriales et les risques humains liés aux dirigeants ». L'auteur s'appuie sur un triple constat :

### **1) Les entrepreneurs sont des pionniers**

A travers une étude menée sur 5 ans auprès de 50 jeunes entrepreneurs de 20 pays différents (Walter Kuemmerle, *A Test for the Fainthearted*, Harvard Business Review, 2002), nous pouvons déceler certaines caractéristiques communes :

- Capacité à déplacer les règles (parfois à la limite de la légalité)
- Prise de risques personnels très importants (y compris celui d'aller en prison)
- Flexibilité (business plan et business model peuvent évoluer)
- Décisions rapides dans un environnement confus
- Ambition forte mais persévérance et capacité à commencer petit
- Besoin de reconnaissance ciblé (passer pour des voyous pendant quelques temps, auprès de quelques personnes, ne leur pose pas de problème)
- Capacité à boucler des négociations (Deal closers)

Matthieu Langeard remarque ici la distinction entre l'entrepreneur schumpeterien (innovateur et flibustier) starisé dans les pays anglo-saxons (Branson, Murdoch, Jobs...) et l'entrepreneur wébérien prudent et gestionnaire – cf. L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme de Max Weber – plus apprécié en France (Michelin, Muliez,...)

### **2) Les entrepreneurs sont des leaders**

Autre constat qui va dans le sens de l'importance de l'égo pour les entrepreneurs, la distinction entre leader (celui qui marche en tête et indique le chemin étymologiquement) et manager (entraîne et dresse les chevaux). Matthieu Langeard reprend ici le travail de Manfred Kets de Vries (*La Face cachée du leadership*, Ed. Village Mondial, 2007) qui évoque les différences entre ces deux notions :

- Leaders / Managers :
- Recherchent le changement / Construisent de la stabilité
- Sont engagés dans une vision / Sont centrés sur les process
- Simplifient la complexité / Gèrent ce qui est compliqué
- Se fient à leur intuition / S'appuient sur le raisonnement logique
- Tiennent compte de l'environnement / Se concentrent sur ce qui se passe dans l'entreprise

### 3) Les entrepreneurs sont créatifs (innovants)

Le troisième constat vient de l'étude réalisée par des chercheurs de l'Université de Chicago (Mihaly Csikszentmihalyi, *La Créativité, psychologie de la découverte et de l'invention*, Ed. Robert Laffont, 2006) pendant 5 ans auprès de 91 personnalités hautement créatives (prix Nobels, grands entrepreneurs, artistes internationaux...). Seul point commun entre eux : la complexité, soit des tendances contradictoires et extrêmes (complémentarité des contraires) :

- Enorme énergie et besoin de repos fréquent
- Intelligence et naïveté
- Discipline et fantaisie
- Sens pratique (détails) et imagination (vision)
- Humilité et fierté
- Intégration socio-professionnelle et rébellion (remise en cause du statu quo)
- Objectivité et passion
- Souffrance et grandes joies.

L'auteur remarque que l'individu créatif assume ses contradictions et son atypicité mais aussi qu'il doit tout de même être un minimum accepté/intégré dans son milieu professionnel. « Un créateur sans milieu est comme un pétard mouillé ».

Dans la deuxième partie de son intervention, Matthieu Langeard s'interroge sur les qualités fondamentales qui génèrent et régulent ces tempéraments.

#### **Proposition 1 : la maturité de l'égo ou narcissisme positif**

Il distingue ici le narcissisme primaire où l'estime de soi et la confiance en soi sont « données » d'un narcissisme positif et constructif quand c'est l'entrepreneur lui-même qui les fabrique lors de sa trajectoire de vie. D'où l'importance dans son approche d'évaluation des entrepreneurs de la question sur les moments et rencontres clés de sa vie : « L'accès à la gratitude, à la reconnaissance de ce que l'on a reçu des autres (ce qu'on leur doit), est un des marqueurs de la positivité du narcissisme ».

La maturité de l'égo provient également d'un ajustement des aspirations grandioses (rêves, ambitions) dans le temps. L'enfant naît un peu mégalomane. L'adulte doit garder ses aspirations, sinon il se banalise et devient un mouton, mais doit également les ajuster au monde réel sinon il devient vraiment mégalomane. Le juste ajustement est donc le chemin (étroit) entre la banalisation et la mégalomanie.

Les bénéfices de la relative maturité de l'égo sont considérables :

- Tolérance à l'ambiguïté et à la contradiction (capacité à prendre des décisions rapides dans un environnement confus de pionnier, capacité à simplifier la complexité du leader et la principale caractéristique du créatif)
- Bonne compréhension de la solitude, la principale épreuve évoquée par les entrepreneurs
- Moindre prise à la soumission
- Sens du collectif

Il est donc toujours intéressant de voir si l'entrepreneur est, d'une façon ou d'une autre, un peu transcendé par autre chose que son intérêt personnel.

### **Proposition 2 : La conscience de soi est à la fois l'agent et le garant de la positivité de l'égo**

Cette dernière permet :

- La reconnaissance de ses limites et la valorisation de la complémentarité (pour pouvoir recruter des individus plus forts que soi par exemple)
- De penser ses gains à long terme (l'entrepreneur inscrit son action dans le temps)
- D'apprendre de ses erreurs et d'être son propre coach voire aussi d'identifier des mentors (processus d'apprentissage)

Cette notion est cruciale : la transformation personnelle est une des composantes fondamentales du phénomène entrepreneurial (l'autre étant la création de valeur). L'entreprise évolue rapidement. L'entrepreneur doit pouvoir accompagner cette évolution par son développement personnel.

Dès lors, la question qui se pose est celle de l'évaluation du narcissisme positif et de la conscience de soi. Matthieu Langeard présente ici deux des trois axes méthodologiques utilisés avec Finance for Entrepreneurs lors des entretiens effectués.

#### **1) Aller au cœur du réacteur**

Pour tendre à saisir l'intangible, objectiver la subjectivité, et prendre en compte la diversité et la complexité des personnes (seul gage d'efficacité), cette approche utilise plusieurs outils pédagogiques issus de la *French Theory*, à l'inverse des outils RH dits classiques (analyse du comportement, de l'historique avec beaucoup de questions, peu d'écoute et une grille d'évaluation) :

- « retour aux choses mêmes en laissant se déplier l'interviewé tel qu'il est, grâce à la mise entre parenthèse de nos schémas de pensée »
- Dans un deuxième temps seulement vient l'analyse et les critères d'évaluation
- Pratique de la présence attentive pendant l'entretien (double écoute, ce qui est dit et ce que cela me dit)

#### **2) Utiliser des critères transversaux**

« Ces critères fonctionnent comme autant de fusées éclairantes qui tendent à donner une relative visibilité concernant la configuration intérieure recherchée. »

Par exemple le critère de la mythologie personnelle peut être analysé selon plusieurs niveaux de lecture :

- Le dirigeant a-t-il identifié des moments et des rencontres clés dans son histoire de vie ?
- A-t-il une bonne capacité de mise en récit de ces moments et rencontres clés ? (question du leadership)
- Ce récit de vie intègre-t-il une dimension forte d'estime de soi ? (charisme)

En conclusion, ces critères d'évaluation permettent un *scoring* du potentiel entrepreneurial du dirigeant mais aussi une restitution sous forme de tableau de bord commenté à l'équipe d'investissement.

Ces critères sont à la base des indicateurs utilisés plus loin dans ce travail de thèse professionnelle. D'où l'importance pour moi de faire figurer ces réflexions de Matthieu Langeard au début de celle-ci.

---

Cette revue de littérature synthétique (le détail des études et articles mentionnés et ayant servi dans le cadre de cette thèse se trouve dans la bibliographie indicative à la fin de celle-ci) permet de faire un état

des lieux de l'avancée actuelle de la recherche concernant les caractéristiques propres aux entrepreneurs. Plusieurs des conclusions citées font d'ailleurs l'objet d'une reprise dans mon article managérial en tant que caution scientifique à certaines de mes observations.

S'il fallait retenir une chose ? Très certainement la place centrale de l'entrepreneur au cœur du processus de création et développement d'une entreprise. Pour reprendre une idée très nette pour Bygrave et Hofer (1991) et Bruyat (1993) : « *the essence of entrepreneurship is the entrepreneur* ».

L'entrepreneur serait l'acteur de l'entrepreneuriat, c'est-à-dire, pour reprendre la définition de Hisrich et Peters (1991) : « le processus qui consiste à créer quelque chose de différent et possédant une valeur, en lui consacrant le temps et le travail nécessaires, en assumant les risques financiers, psychologiques et sociaux correspondants et à en recevoir les fruits sous forme de satisfaction pécuniaire et personnelle ».

L'entreprise n'est que le reflet de l'entrepreneur qui en est à l'origine. A ce sujet, je reprendrais l'image d'Alice de Maud-Louvrier Clerc, la responsable de recherche de Finance for Entrepreneur, en ouverture du séminaire sur le facteur humain en capital-investissement (2009) : La longévité d'une entreprise témoigne de « la capacité de l'entrepreneur à tenir debout quoi qu'il arrive et à savoir s'adapter à un environnement en perpétuelle évolution. L'entrepreneur vit en plein paradoxe : il doit tenir son cap tout en affrontant ses doutes comme les « désirs » de ceux qui le suivent. Il doit asseoir son leadership tout en sachant se remettre en cause et innover constamment. Telle Alice, traversons le miroir et arrêtons-nous devant le caractère de l'entrepreneur. Devant la diversité des profils, une singularité : une capacité à gérer ses contradictions, à gérer la complexité. Autrement dit un ego mature : fort... et ouvert aux autres. »

En résumé, le principal actif d'une start-up serait l'égo de l'entrepreneur. D'où l'importance pour la recherche (scientifique et professionnelle) d'appréhender au plus près la personnalité des créateurs d'entreprise. De plus en plus d'études ont d'ailleurs dans leur intitulé « ADN de l'entrepreneur ». Une mention quelque peu galvaudée en soi mais révélatrice de l'ambition d'aller étudier le « cœur » du réacteur de la start-up.

L'étude de la personnalité des entrepreneurs sera de ce fait l'objet de ma thèse professionnelle, qui traitera de la problématique suivante : **Pourquoi l'entrepreneur est-il entrepreneur ?**

Avec certaines différences notables par rapport aux textes cités dans ma revue de littérature :

- **Réincarner l'entrepreneuriat.** La plupart des textes que j'ai pu lire durant ce travail ne faisait que très peu référence aux témoignages des entrepreneurs. La force d'une étude scientifique est bien entendu de partir du particulier pour aller au général. Cependant, je trouve que ces études en deviennent déshumanisées et se coupent de leur matière première et centrale qu'est l'entrepreneur, comme nous l'avons vu précédemment. L'objectif sera donc ici de laisser plus la parole aux entrepreneurs pour éviter de donner une trop forte importance au filtre que représente l'interprétation personnelle du chercheur.
- **Refuser de fuir la complexité.** La construction d'une typologie se fait généralement en deux temps (Duval, Deschamps, Geindre, 1999) : le chercheur met au jour les caractéristiques des entrepreneurs ; ensuite il construit des idéal-types, en agrégeant ces caractéristiques. Or, comme nous l'avons vu, l'entrepreneur se caractérise par sa complexité. Difficile ainsi de faire entrer dans des cases l'égo de l'entrepreneur. N'étant pas chercheur professionnel, je ne m'aventurerai donc pas sur le périlleux chemin de la construction d'une nouvelle typologie. Mon

objectif sera ici d'agrèger des caractéristiques de manière empirique pour découvrir des convergences entre les entrepreneurs sans vouloir construire des idéal-types, vulgarisateurs et confortables mais par nature inexacts (car « idéal »).

- **Privilégier le qualitatif au quantitatif.** En bon pragmatique, j'ai tout de suite eu conscience des limites de mon étude. En bon entrepreneur, j'ai transformé ces limites en opportunités. Comparé aux études classiques menées par de grands cabinets, mon travail s'appuie sur un nombre négligeable de points de vue (22 interviewés), qui plus est, non représentatif de la population entrepreneuriale française. Partant de ce constat, une seule solution : pour avoir de la pertinence, il me fallait donc jouer avec mes forces, la qualité des entretiens effectués. Une méthode qui, de mon point de vue, s'avère plus efficace que l'administration d'une masse de questionnaires. En effet, les questions étant ouvertes, la parole de l'entrepreneur a pu librement s'exprimer alors que les questions fermées d'un questionnaire oriente malgré lui les réponses et ainsi biaisent les résultats collectés. Basé sur la méthodologie de la *French Touch* (bien involontairement !), je suis donc parti dans mon travail de recherche avec la naïveté de celui qui ne sait pas ce qu'il va trouver avant d'avoir cherché. Comme les interviews étaient destinées à l'origine à être simplement diffusées sur un blog, ce n'est qu'après leur réalisation que j'ai commencé à les analyser. Je n'ai donc nullement influencé les réponses des entrepreneurs ce qui fait toute la valeur de la matière brute récoltée. Cette méthode est moins facile en soi car moins mathématique (pas de résultat exprimé en pourcentage à la fin) et plus soumise à l'interprétation personnelle mais définitivement plus proche de la réalité selon moi.
- **Classer les caractéristiques et non les entrepreneurs.** « Une typologie permet de mieux comprendre les points d'ancrage, l'ensemble du système de valeur et de pensée et de créer des repères pour comprendre la cohérence d'ensemble du comportement d'un acteur » (Filion, 1997). Une typologie permet ainsi de mieux comprendre voire d'anticiper les modes de prises de décision et les orientations stratégiques. De nombreux avantages donc mais avec les défauts que cela comporte comme nous l'avons évoqué au-dessus. Ce travail n'aura pas pour objectif de classer les entrepreneurs, du fait de leur insaisissable complexité, mais plutôt de recenser leurs caractéristiques et surtout d'appréhender les relations réciproques de ces dernières ainsi que leurs déterminants. L'intérêt sera porté au circuit dynamique de fonctionnement de l'entrepreneur plutôt que sur son caractère propre, plus figé dans le temps. Il serait en effet vain d'essayer d'appréhender ce dernier étant donné que le gène de l'entrepreneur n'existe pas comme la plupart des études l'ont démontré précédemment.

En un mot, que faut-il retenir de cette thèse professionnelle ? Que c'est un grand bricolage entrepreneurial ! Conscient dès le début de mes limites (expérience, expertise, moyens...), j'ai agi comme un entrepreneur en remplaçant mes faiblesses par de l'innovation et de l'imagination. J'ai ainsi fait appel à ce dont je disposais, à savoir la matière brute des interviews d'Entrepreneurs Grand Angle et l'expertise des membres de Finance for Entrepreneur, qui ont gracieusement accepté de partager leurs indicateurs, pour créer de la valeur.

Bien évidemment, tous les manques ne peuvent être compensés. Ainsi, je tiens à signaler aux lecteurs la portée relative de cette thèse professionnelle. Il convient de prendre ce travail pour ce qu'il est et ne pas le juger pour ce qu'il n'est pas ou ce qu'il n'a pas vocation à démontrer.

De fait, il se base sur des observations empiriques (mais appuyées toutefois par une méthodologie rigoureuse et la plus scientifique possible cf. chapitre suivant) qui ne valent que pour les 22 entrepreneurs de l'étude. Peut-être sera-t-il possible d'étirer les résultats de ce travail de manière plus large pour un échantillon plus représentatif. Cela pourra être le fruit d'une étude prochaine car, pour l'heure, ce n'est pas l'ambition de ce travail. Aussi, comme je l'ai dit plus haut, la méthode adoptée induit une relative interprétation personnelle de l'auteur, même si j'ai essayé de la minimiser. J'ai tenté au maximum d'agir avec rigueur et de justifier au maximum chacune de mes conclusions. Toutefois, ce travail reste ouvert à l'interprétation d'autrui en vue de confronter les points de vue et, par la remise en cause, d'être amélioré.

En l'état, j'espère que ce travail pourra apporter des compléments et prolongements utiles aux études existantes. Plus particulièrement, j'espère qu'il pourra donner des clés de lecture pertinentes pour des investisseurs, des entrepreneurs (futurs ou actuels) ou des responsables de formation dédiée à l'entrepreneuriat. Enfin, j'espère qu'il apportera du plaisir, de la surprise, de la découverte et qu'il nourrira la réflexion du lecteur.

Le sujet replacé dans son contexte et la portée de l'étude relativisée par rapport aux ambitions qu'elle peut raisonnablement atteindre, il convient désormais de passer à la présentation de la méthode de travail et d'analyse.

# Chapitre 2 : Méthode de travail et d'analyse

---

Cette thèse professionnelle représente un travail de 15 mois. Nous pouvons découper cette période en 7 grandes phases distinctes représentant chacune une étape méthodologique propre.

Ce séquençage méthodologique de l'analyse permet de gagner en rigueur, élément primordial pour la crédibilité et la pertinence scientifique du travail. Chaque étape est ici détaillée et argumentée avec précision.

## **1. Elaboration de la trame de questions**

---

### Objectif :

Réalisation d'un questionnaire-type permettant de déceler les différentes caractéristiques distinctives de l'entrepreneur

### Argumentation de la méthode :

Nous avons réfléchi et structuré le questionnaire (cf. annexe 2) de la manière suivante :

1. L'aventure. Cette première partie introductive, décalée par rapport au reste du questionnaire, permet d'entamer l'entretien de manière légère et de ne pas entrer trop brutalement dans le vif du sujet avec l'entrepreneur. Elle permet également de faire écho à la question que nous posons en fin d'entretien « qu'est-ce qu'un entrepreneur pour vous ? », pour mesurer les différences des réponses une fois la majeure partie de l'entretien écoulé et vérifier la sincérité de l'interlocuteur. Cette question n'est évidemment pas fortuite : nous considérons l'entrepreneur comme l'aventurier du XXI<sup>e</sup> siècle (c'est d'ailleurs la *baseline* de notre blog) et c'est ainsi le moyen de savoir si c'est ce que pensent aussi les entrepreneurs interviewés.
2. L'enfance. L'entretien passe ensuite dans un cheminement chronologique en remontant l'enfance et l'adolescence de l'entrepreneur. Elle permet de dévoiler quelques données sociologiques (influences familiales, éducation...) tout en appréhendant de manière introspective certains traits de caractères de l'entrepreneur profondément ancrés (rêves, scolarité, choix des études, passions, comportements...)
3. La découverte de l'entrepreneuriat. Cette suite chronologique à la partie précédente vise à centrer plus les questions autour du thème de l'entrepreneuriat. Si les questions précédentes restaient volontairement ouvertes, celles de cette section tourne beaucoup plus autour de la

révélation de la fibre entrepreneuriale de l'individu. La rencontre des premiers entrepreneurs-modèles, les premiers métiers, l'étincelle... Autant de sujets abordés avant une première question bilan introspective visant à percevoir la prise de recul de l'entrepreneur sur son parcours : « Avec le recul, selon vous, qu'est-ce qui a favorisé votre destin d'entrepreneur ? »

4. Les premiers pas. Cette partie, voulue plus narrative et ouverte, demande à l'entrepreneur de raconter sa première création et de se raconter dans cette aventure. L'occasion d'analyser la prise de recul de l'entrepreneur, sa capacité à exprimer clairement ses ambitions de l'époque, les étapes vers son ascension ainsi que l'histoire de son idée de création. A l'évocation des premiers pas de sa société, certains facteurs naturels et instinctifs pourront transparaître.
5. L'entrepreneur au quotidien. Cette section marque l'arrêt de l'avancée chronologique de l'entretien pour passer sur un questionnement plus transversal sur les différentes facettes de l'entrepreneur. Très liée à l'opérationnel et au concret de l'entrepreneur, elle lui permet d'évoquer des thèmes qu'il connaît très bien pour les vivre au quotidien tout en lui faisant petit à petit prendre de plus en plus de retrait sur lui. Les questions de l'énergie, du stress, du sacrifice, du rapport à l'entourage, de la motivation d'une équipe, du talent, du doute, des difficultés, de la décision et enfin de l'ambition de vie sont évoquées dans cette partie.
6. L'entrepreneur face au miroir. Suite logique de la section précédente, cette partie finale permet de donner du relief à l'entretien en appréhendant de plus près la personnalité de l'entrepreneur à travers certaines grandes notions : la définition de l'entrepreneur, la prise de risque, la chance, le rapport au temps et à l'argent.
7. Vision prospective. Cette partie conclusive sert en quelque sorte d'« atterrissage en douceur ». Elle reprend le cheminement chronologique en s'intéressant aux idées futures de l'entrepreneur, aux causes qu'il soutient, aux valeurs qu'il souhaite transmettre.

Bâti sur deux axes (chronologique/vertical et humain-personnalité/horizontal), cette trame aux questions directes et explicites vise à faire un tour d'horizon le plus complet possible des grandes facettes de la personnalité de l'entrepreneur afin d'en discerner les traits fondamentaux, tout en lui permettant de raconter librement une histoire, son histoire. Le temps moyen de l'entretien est d'environ 45 minutes.

Temps de réalisation :

15 jours (octobre 2010)

## 2. Sélection des entrepreneurs

---

### Objectif :

Fixer des critères de sélection des interviewés objectifs et pertinents puis rechercher des profils correspondants

### Argumentation de la méthode :

1. Les critères de sélection. Avant de lancer les premières demandes d'interview, il était nécessaire d'« objectiver » notre sélection d'entrepreneurs atypiques. Pour deux raisons : gagner en crédibilité auprès des internautes du blog en pouvant justifier la sélection de tel ou tel entrepreneur et renforcer le caractère scientifique de notre démarche. Une autre raison pourrait aussi être évoquée : nous faire prendre du recul en réfléchissant sur les personnalités que nous souhaitons voir (et ainsi pas voir) sur le blog.

#### **« Une belle histoire bien racontée »**

Nous avons ainsi établi deux critères primordiaux à la sélection des entrepreneurs :

- ⇒ Une bonne aisance à l'oral et devant une caméra
- ⇒ Une histoire atypique, assumée, positive et non irrévérencieuse

En bref, nous avons porté notre attention sur le fond et la forme de la possible future interview. La forme évidemment car le support vidéo nous impose d'avoir un discours audible afin d'être le plus clair possible pour les internautes. Le fond pour faire passer le message le plus fort et le plus marquant possible. Les 4 indicateurs de la qualité de l'histoire se justifient de la manière suivante :

- ✓ Atypique : à un moment donné, l'entrepreneur a fait preuve d'une liberté réelle à être ou à faire ce qu'il désire, en explorant des univers hors des sentiers battus.
- ✓ Assumée : l'entrepreneur n'a pas honte de son histoire et accepte de la raconter ouvertement
- ✓ Positive : l'histoire de l'entrepreneur est porteuse d'un message optimiste permettant de faire naître des vocations
- ✓ Non irrévérencieuse : l'histoire de l'entrepreneur ne porte atteinte à personne

Ces deux critères font évidemment appel à une inévitable subjectivité de l'exercice. Pour autant, chacun des interviewés fut soumis au jugement et à la validation de deux personnes, à savoir Yann Perrin et moi-même, grâce à un travail de recherche journalistique (biographie, articles de presse, visionnage d'interviews existantes, remise de prix et distinctions...). Cela fait partie de la sélection en amont. Mais la véritable caution du respect de cette procédure juste et objective n'est autre que l'auditoire du blog. En effet, si nous ne respectons pas ces deux critères de sélection, les internautes du blog seront là pour le rappeler en boudant les vidéos mises en ligne.

ADN distincts mais caractéristiques communes. Les chemins convergents de l'entrepreneuriat (2012)

2. Recherche des profils. Une fois les critères établis, nous avons pu renseigner une base de données d'entrepreneurs répondant à ces derniers, trouvés grâce à un long travail de recherche épars (journaux, sites spécialisés, connaissances...).

Temps de réalisation :

2 mois (octobre - décembre – janvier 2010/2011)

### **3. La collecte de la « matière » - Les données récupérées des interviews**

---

Objectif :

Recueillir le témoignage d'au moins 20 entrepreneurs

Argumentation de la méthode :

Au total, le projet Entrepreneurs Grand Angle permis de récolter 21 interviews d'entrepreneurs. Parmi ces réalisations, 17 furent jugés exploitables pour mener ce travail de recherche scientifique (réponses assez développées et étayées pour permettre d'en retirer des enseignements probants et interviewé ayant vraiment une ou plusieurs expériences entrepreneuriales dans sa vie).

A ce total, il convient d'ajouter les 5 interviews d'entrepreneur de la high tech (Pierre Kosciusko-Morizet, Geoffroy Roux de Beysieu, Bernard Liautaud, Xavier Niel et Marc Simoncini) réalisées par DECIDEURS TV dans le cadre du projet « Dessine-moi un entrepreneur », qui reprennent la trame générale des questions d'Entrepreneurs Grand Angle et sur lesquelles j'ai travaillé lors d'un stage effectué dans cette entreprise en avril 2010.

La « matière brute » récoltée provient par conséquent de 22 interviews d'entrepreneurs qui, à défaut de correspondre à un échantillon représentatif exact de la communauté entrepreneuriale française, a au moins le mérite de proposer une relative variété de profils :

- 4 autodidactes, 5 ayant fait des études courtes, 13 ayant fait de longues études
- 9 se sont lancés avant 25 ans, 8 entre 25 et 30 ans, 5 après 30 ans (chiffres dans la fourchette large des résultats de l'étude mondiale d'Ernst&Young<sup>5</sup>)
- 2 femmes pour 20 hommes (en dessous de la moyenne nationale qui avoisine les 3 pour 10<sup>6</sup>)
- 16 sont issus de milieux privilégiés, 6 de milieux modestes
- 9 ont créé plus d'une entreprise au cours de leur vie, 12 n'en ont créé qu'une
- 6 ont toujours été entrepreneur, 16 ont eu une expérience professionnelle en tant qu'employé avant leur création

---

<sup>5</sup> *Inné ou acquis ? L'ADN de l'entrepreneur décodé* – Ernst&Young 2011

<sup>6</sup> *Créations d'entreprise par secteur d'activité économique, selon le sexe du créateur* – INSEE 2006

ADN distincts mais caractéristiques communes. Les chemins convergents de l'entrepreneuriat (2012)

- des entrepreneurs de sensibilité politique, de religion, d'âge, de localisation ou de culture différentes

### **Une pertinence des données quantitatives plus que qualitatives**

L'ensemble de la « matière » récoltée lors des interviews ne représente pas en soi un véritable intérêt quantitatif d'un point de vue scientifique, l'échantillon étant trop limité pour en tirer quelque conclusion comme nous venons de le voir ci-dessus.

Si ces données n'en demeurent pas moins intéressantes et pertinentes dans la cadre de cette thèse professionnelle, c'est du fait de leur richesse qualitative. Chaque interview a en effet donné lieu à un entretien d'au moins 45 minutes permettant de rebondir et donc d'approfondir les réponses. Constitué intégralement de questions ouvertes, le questionnaire a permis à chaque entrepreneur de livrer librement ses histoires et convictions intimes, sans incitation de la part de l'intervieweur. Les réponses ne lui étaient pas indiquées à l'avance, comme lors d'études quantitatives, ce qui limitait d'autant plus les possibles biais dans la collecte des données a posteriori. Pour ainsi dire, l'intervieweur a moins eu un rôle de meneur de l'entretien que d'« accoucheur d'esprit entrepreneurial ».

#### Temps de réalisation :

5 mois (de décembre 2010 à avril 2011)

## **4. Retranscription des interviews**

---

#### Objectif :

Inscrire « sur papier » toutes les interviews réalisées afin de pouvoir comparer et mettre en parallèle les réponses

#### Argumentation de la méthode :

Ce travail fastidieux de retranscription s'est fait sur la totalité des interviews (et non seulement les passages sélectionnées dans les vidéos diffusées sur le blog). Il s'est opéré en reprenant mot pour mot les témoignages des interviewés et en classant les grandes parties de l'entretien avec des titres au début de chaque passage.

#### Temps de réalisation :

2 mois (juin-juillet 2011)

## 5. Mise en parallèle avec les indicateurs « Finance For Entrepreneurs »

---

### Objectif :

Réalisation d'une grille de lecture des entretiens et remplissage de cette dernière en fonction des réponses données afin de faire ressortir les éléments marquants convergents entre les interviewés

### Argumentation de la méthode :

Finance for Entrepreneurs est un think-tank sur le facteur humain en capital-investissement fondé en 2008 par le psychothérapeute et consultant chez Human Equity, Matthieu Langeard. Ce dernier a développé et testé pendant 18 mois au sein de l'équipe de gestion actions 'Talents' d'AXA Investment Managers, 11 indicateurs pour détecter le potentiel entrepreneurial de chaque individu. Cette approche est issue de sa double pratique opérationnelle pendant 15 ans en investissement - création de valeur liée à l'entrepreneur - et en psychologie appliquée.

Au lieu de faire ressortir mes propres indicateurs à travers les seulement 20 interviews réalisées et retranscrites, j'ai décidé de m'appuyer sur ce travail scientifique existant et reconnu par les professionnels du secteur (Le Réseau Entreprendre a sélectionné les indicateurs Finance for Entrepreneurs pour le processus de détection d'entrepreneurs sociaux que lui a demandé l'Avise en 2010, le fonds Starquest Capital les utilise également pour ces opérations de capital-risque<sup>7</sup>).

L'idée est ainsi de bâtir un tableau à double entrée en croisant les 11 indicateurs de Finance For Entrepreneurs et les interviews réalisées. Une fois cette grille de lecture établie, il convient de la remplir en indiquant dans chaque case soit « prédisposition de l'entrepreneur pour cet indicateur sur une échelle croissante de 1 à 3 », avec la phrase de l'interview reprise en dessous en guise d'argumentation, soit « non prédisposition de l'indicateur avec la note -1 » (avec l'argumentation également en dessous), ou soit « indicateur non évoqué dans l'entretien » (note 0).

En dessous de chaque case, une mention expliquera les facteurs explicatifs de la prédisposition ou non de l'indicateur en question chez chaque entrepreneur (quand ils pourront être justifiés) afin de donner plus de relief à l'étude et de creuser plus en profondeur sur les raisons qui justifient au final la présence d'une fibre entrepreneuriale.

Ce travail de croisement de données aura les objectifs suivants :

- Faire ressortir les indicateurs les mieux maîtrisés par les entrepreneurs interviewés en mettant en parallèle les différents témoignages à travers une même grille de lecture.
- Fournir des facteurs explicatifs à la prédisposition ou non des indicateurs de la part des entrepreneurs et ainsi donner des éléments de réponse sur les éléments favorisant l'éclosion d'une fibre entrepreneuriale chez un individu.
- Illustrer les indicateurs de Finance For Entrepreneurs par des exemples concrets voire remettre en cause certains de ces indicateurs majoritairement non maîtrisés par les entrepreneurs

---

<sup>7</sup> Emission Décideurs TV : l'échec du capital risque en France, c'est une question de comportement (6/12/2011)

ADN distincts mais caractéristiques communes. Les chemins convergents de l'entrepreneuriat (2012)

- Faire ressortir d'autres indicateurs s'il reste des thématiques traitées par la majorité des entrepreneurs ne pouvant s'insérer dans la maîtrise ou non d'un des 11 indicateurs de Finance For Entrepreneurs.

Temps de réalisation :

2 mois (août – septembre 2011)

## **6. Analyse et interprétation des résultats**

---

Objectif :

Objectiver et faire ressortir les données clés de l'étude

Argumentation de la méthode :

Définitivement la partie la plus intéressante de l'étude... mais également la plus complexe, car faisant le plus appel à l'interprétation personnelle.

Un premier travail d'analyse fut effectué pour classer les indicateurs selon leur moyenne obtenue. Dans un deuxième temps, pour donner un caractère dynamique à l'étude, l'analyse se concentre sur les corrélations entre les différents indicateurs.

La méthode employée fut la suivante : calcul du nombre de récurrences entre les différents indicateurs. C'est-à-dire qu'il fut calculé le nombre de fois où deux indicateurs ont obtenu exactement la même note. Si ce taux se montre significatif (plus de 55%), l'analyse devient plus poussée et les réponses faisant référence aux deux indicateurs sont alors croisées pour voir s'il s'agit d'une simple corrélation ou bien d'une causalité. L'idée est ici de faire des liens et de bâtir des ponts entre les différents indicateurs.

Une fois ce travail de croisement de données qualitatives effectuées, il convient de reprendre de la hauteur pour avoir une vision plus globalisante et ainsi appréhender les causalités découvertes dans le cadre d'un processus en mouvement. Ce passage au général permet alors d'entrevoir une réponse à la problématique posée.

Temps de réalisation :

2 mois (septembre – octobre 2011)

## **7. Mise en perspective des résultats trouvés par rapport à l'état de l'art sur le sujet**

---

### Objectif :

Comparer et analyser les différences potentielles des résultats de l'étude et ceux d'autres travaux de recherche sur le sujet afin de mesurer la pertinence de l'étude réalisée

### Argumentation de la méthode :

Elément final de l'étude, la remise du travail au cœur des recherches existantes sur le sujet. Le faire en dernier est une approche originale mais qui permet de ne pas être influencé tout au long de la recherche par de possibles biais.

D'autre part, réaliser ce travail de mise en perspective à la toute fin permet en quelque sorte de « retomber sur ses pieds » en apportant une confirmation scientifique supplémentaire si les résultats coïncident avec ceux d'autres travaux antérieurs. Si ce n'est pas le cas, il faudra appréhender les différences et voir leur origine afin de vérifier la base scientifique de ce travail de recherche.

Cette dernière étape est ainsi déterminante : c'est elle qui apportera une caution supplémentaire aux résultats trouvés.

### Temps de réalisation :

2 mois (novembre – décembre 2011)

La chronologie et la justification de la méthodologie effectuées, il convient dès lors de passer au détail des résultats trouvés. C'est l'objet du prochain chapitre.

## Chapitre 3 : Résultats détaillés et contributions / limites

---

Ce chapitre présente l'intégralité des résultats analysés de cette étude. Il commence par valider en amont la pertinence et la viabilité des différents éléments de la méthode utilisée (le questionnaire des interviews et les indicateurs de Finance For Entrepreneurs pour la construction de la grille de lecture) afin d'apporter un gage de crédibilité à ce travail scientifique.

Puis, il présente les différents enseignements découverts de l'étude :

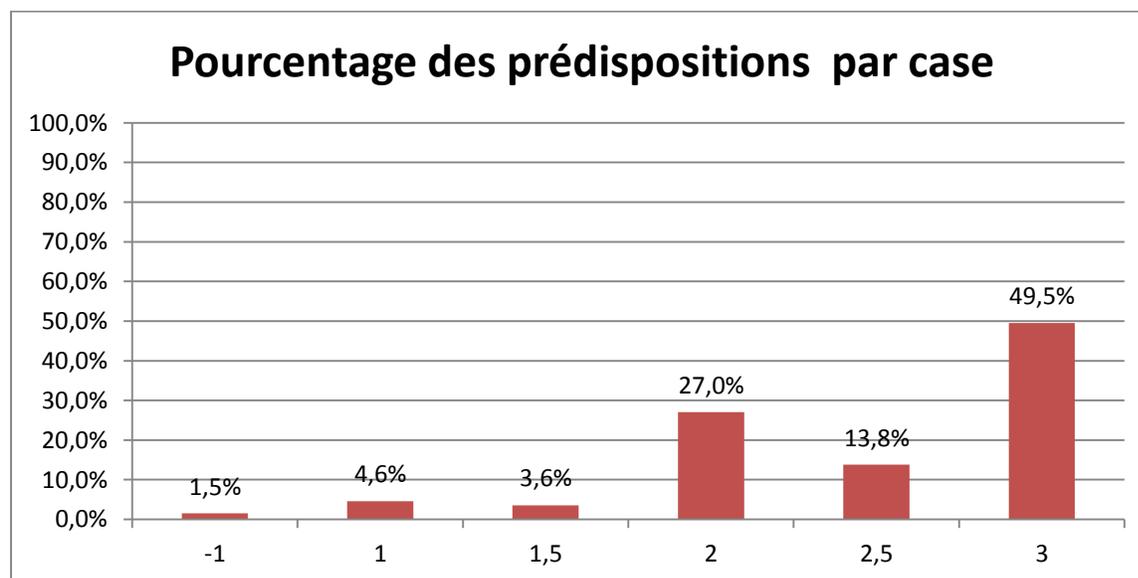
- L'entreprise est considérée par les entrepreneurs comme un moyen, et non comme une fin, dans le but d'atteindre un objectif qui va bien au-delà d'une simple création de société
- Le leadership de l'entrepreneur se forge et se renforce grâce à l'histoire et la trajectoire personnelle de l'individu
- La volonté d'épanouissement personnel est un des moteurs primordiaux du passage à l'acte
- Un entrepreneur est une personne en avance de légitimité : tout son travail est de la construire, ce qui explique la nécessité pour lui d'agir hors des sentiers battus
- Le sens visionnaire des entrepreneurs vient de leurs capacités à générer du vivant et à déplacer les règles
- L'entrepreneur dédramatise les enjeux ce qui a des retombées directes sur l'ensemble de son comportement et de ses postures
- Enfin, il apparaît que l'élément fondateur de l'entrepreneur est l'éducation à la liberté

## DES INDICATEURS ET UN QUESTIONNAIRE PERTINENTS DANS LA MESURE DU QUOTIENT ENTREPRENEURIAL

Les 11 indicateurs développés depuis maintenant 15 ans par le laboratoire de recherche en psychologie entrepreneuriale, Finance For Entrepreneurs, sous l'impulsion notamment de Matthieu Langeard et Maud Louvrier-Clerc, ont pour but de mesurer le quotient entrepreneurial de créateurs d'entreprise, en vue notamment d'apporter des éléments tangibles d'aide à la décision pour des investisseurs. Une analyse basée sur l'humain, atypique et nouvelle dans l'univers du capital risque<sup>8</sup>.

Chaque entrepreneur de l'étude a été noté de -1 à 3 quant à la prédisposition ou non à chacun de ces 11 indicateurs (-1 étant la non-prédisposition à l'indicateur et 3 la très forte prédisposition à l'indicateur, 0 lorsque les réponses de l'entrepreneur ne permettent pas de juger de manière suffisamment claire la prédisposition ou non d'un indicateur).

Appliqués donc aux 22 entrepreneurs, ces indicateurs couvrent de manière assez précise, globalement, l'ensemble de leurs différentes caractéristiques entrepreneuriales propres. Avec bien souvent une grande pertinence.



*Lecture du graphique : 49,5% des notes attribuées dans la grille de lecture ont montré une très forte prédisposition (note de 3) des 22 entrepreneurs aux 11 indicateurs*

Selon les témoignages exprimés, 90% des indicateurs renseignés sont au moins plutôt bien maîtrisés (note au moins de 2) par les 22 entrepreneurs. Pratiquement 1 indicateur renseigné sur 2 obtient d'ailleurs la note maximale de 3 signifiant sa très forte prédisposition.

<sup>8</sup> Emission « La révolution silencieuse des financiers » - DECIDEURSTV.com 05/12/2011

ADN distincts mais caractéristiques communes. Les chemins convergents de l'entrepreneuriat (2012)

A l'inverse, on ne dénombre que 3 cas d'indicateur non-maîtrisé (note de -1), ce qui ne représente que 1,5% de l'ensemble.

### **La confirmation de la pertinence de ces indicateurs appliqués aux entrepreneurs**

Ces 11 indicateurs étant l'aboutissement d'un travail de recherche appliqué depuis 15 ans et utilisé depuis pour l'évaluation de nombreux entrepreneurs pour des besoins professionnels aussi sensibles que le capital-risque, ces résultats sont donc plus une confirmation et une validation de leur pertinence qu'une véritable surprise.

Donnée plus intéressante dans le cadre de cette étude, 81% des indicateurs ont été renseigné, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas eu la note de 0. Ceci apporte la preuve de la pertinence du questionnaire réalisé pour mener à bien ce travail scientifique. En effet, cela revient à dire que les réponses données par les 22 entrepreneurs ont permis de noter de manière satisfaisante et justifiée la maîtrise ou non de la majorité des indicateurs.

Il convient également d'ajouter que certains indicateurs ont un « pourcentage de renseignement » de 100% et que ce chiffre de 81% est en partie amoindri notamment par l'absence de données pour l'indicateur 8 (rapport au temps) et 2 (écosystème et transmission d'écosystème). Pour ces deux indicateurs, le questionnaire s'est clairement montré insuffisant. C'est d'ailleurs un des bémols notoires de cette étude.

## LA CREATION D'ENTREPRISE COMME UN MOYEN D'ARRIVER A SES FINS

INDICATEUR	CRITERES	EXPLICATION – POSTURE RECHERCHEE	POTENTIEL RECHERCHE	RISQUES DETECTES	Moyenne
<b>INDICATEUR 1: Convergence trajectoire de vie - projet</b>	Convergence de vie avec: 1) l'entrepreneuriat 2) son projet + 3) savoir raconter son histoire personnelle	Mon projet entrepreneurial prend tout son sens quand on considère mon histoire de vie. Capacité à être acteur/héros de sa vie (charisme, leadership, créer un imaginaire collectif), apprentissage par des crises traversées, j'aime raconter mon histoire et on s'y intéresse, on ne devient pas entrepreneur si on ne l'est pas, c'est un mode de vie, une vocation. Mon projet est le moyen pour arriver à mes fins (changer le monde, être libre...). Je me bats pour les valeurs et je n'ai pas peur de prendre des coups	Légitimité et adéquation, force de la motivation, apprentissage par l'expérience, capacité à mener, combativité	Opportuniste, court-termiste, cynisme, erreur de casting, égocentrique fermé aux autres, manager et non porteur de projet	2,705
<b>INDICATEUR 6: Rapport au jeu</b>	1) Plaisir et amusement dans son projet 2) Déramatisation consciente des enjeux (risques = paris)	Je préserve mon plaisir de porter mon projet (dimension ludique, prise de recul), mon enthousiasme est communicatif (transmission du goût du jeu), garder l'esprit joueur, je prends des risques, je fais des paris osés, la chance ça se travaille, je positive mes échecs	Déramatisation des enjeux, enthousiasme contagieux, relativise le risque, a de la chance	Crispé, obsessionnel, ne se donne pas et ne donne pas aux autres le droit à l'erreur, mauvais perdant, fait de tout une affaire personnelle	2,619
<b>INDICATEUR 3: Leadership</b>	1) Vision et maîtrise de ce qu'il fait 2) Détermination et confiance en soi 3) Capacité à fédérer	Vision claire du projet (je peux dire facilement la bonne idée de mon projet) et de mon objectif (où je veux aller), ce qui se conçoit bien s'énonce clairement, j'ai la maîtrise de ce que je fais et de mon projet, détermination, j'ai confiance dans ma place de leader du projet, je fédère autour de moi (délégation maximum, mon job est d'accoucher professionnellement les gens qui me suivent), j'ai conscience de ma valeur	Vision, bonne capacité de verbalisation, chef d'orchestre, confiance en soi, sens du collectif	Hésitation, soumission, défensif, accusateur (auto-déresponsabilisation), homme-orchestre, mercenaire exécutant (si minoritaire au capital)	2,591
<b>INDICATEUR 7: Capacité à déplacer les règles</b>	1) Niveau de libre-arbitre et de faible soumission 2) loyauté (valeurs)	Dans la vie, il y a des règles mais il faut parfois les contourner. Je n'ai pas peur de me faire rejeter par des contradicteurs rigides, les règles et conventions sont une information mais pas une obligation, j'ai un côté rebelle, de défiance par rapport à l'autorité (part d'inconscience), je ne supporte pas l'ordre établi rigide. Je considère que mon projet n'est pas un puzzle mais un patchwork. Je suis fidèle, importance de la parole donnée, respect des engagements,	Trouve des solutions innovantes et créatives, prise de risque, esprit corsaire, esprit débrouillard, empêcheur de tourner en rond, refus de l'ordre établi	Aversion au risque et à l'incertitude, soumis, attentisme	2,583
<b>INDICATEUR 5: Initiatives et réalisations</b>	1) Imagination 2) Concrétisation	"L'appareil" à générer et transformer des idées existe-t-il ? Je n'hésite pas à passer à l'action quand une idée me tient à cœur, je suis focalisé sur la bonne réalisation d'un projet (priorisation), je suis optimiste et croit en l'avenir	Créativité, Entreprenant, est dans l'action	Manque d'imagination, absence d'expérience dans l'accomplissement, imagination exaltée mais sans réalisations (dispersion)	2,568

ADN distincts mais caractéristiques communes. Les chemins convergents de l'entrepreneuriat (2012)

<p><b>INDICATEUR 11:</b> Capacité à générer du vivant</p>	<p>1) Capacité à être tourné vers les autres (curiosité) 2) Eveil aux signaux faibles</p>	<p>J'aime la vie et les relations intenses. J'aime ce qui bouge, l'innovation, l'imprévu. J'aime les gens, je suis généreux de moi, je vais vers les autres. Je suis curieux. Je suis bon vivant. J'ai un côté rêveur, naïf, optimiste</p>	<p>Capacité à motiver, à établir des relations durables, esprit de découverte, écoute des signaux faibles, éveil aux évolutions</p>	<p>Paresse (business confortable), manipulateur, obsédé par la réduction du coût</p>	<p>2,526</p>
<p><b>INDICATEUR 9:</b> Conscience de l'argent</p>	<p>1) Conscience de l'importance et de la valeur de l'argent 2) Ne pas subir l'argent, l'appréhender comme un moyen</p>	<p>J'ai une relation sereine à l'argent, il est fait pour circuler. Je consulte régulièrement mes comptes. J'aime dépenser et gagner de l'argent. J'ai conscience de la valeur monétaire des choses. Je n'ai pas de honte à parler d'argent. Je n'hésite pas à m'entourer de personnes plus compétentes que moi dans ce domaine, j'aime l'argent pour ce qu'il permet d'avoir, de faire et d'en faire partager.</p>	<p>Conscience et pilotage de ses forces et faiblesses dans son rapport à l'argent. Agressivité positive tout en sachant faire des concessions</p>	<p>Dépenses sans créer de valeur ou trop en avance par rapport à ses revenus, ne suis pas sa trésorerie ou thésaurise</p>	<p>2,281</p>
<p><b>INDICATEUR 4:</b> Tolérance aux contradicteurs internes</p>	<p>1) Capacité à entendre la critique 2) Capacité à se remettre en cause (doute) et à rebondir (flexibilité, pragmatisme)</p>	<p>Je suis réellement ouvert à la critique et au réel tout en sachant garder le cap (correction des erreurs sans remettre en cause ses convictions de fond). Avec moi, ce n'est pas le dernier qui a parlé qui a raison. Je reconnais l'erreur, les limites de mes compétences. Je m'entoure de talents complémentaires sans me sentir concurrencé et sans craindre ma légitimité</p>	<p>Capacité d'accueil de la contradiction et de la critique, curiosité pour le réel, sens de la complémentarité avec les personnes qui l'entourent</p>	<p>Dur de la feuille, tyran, girouette,</p>	<p>2,250</p>
<p><b>INDICATEUR 2:</b> Ecosystème et transmission d'écosystème</p>	<p>1) Quel est mon écosystème personnel ? 2) Est-ce que je transmets cet écosystème et cette culture de l'écosystème à mes collaborateurs ?</p>	<p>Conscience de soi et de ses sources d'énergie, durabilité dans l'effort, conscience de son écosystème nécessaire à son optimum et tentative permanente de le préserver, équilibre vie pro et vie perso, Influence sur le mode de vie de son équipe (exemplarité, rayonnement), prise de conscience de ses limites, je sais comment être en forme</p>	<p>Auto-pilotage du risque "d'explosion en vol" (burnout), sait favoriser l'engagement maximum des collaborateurs, sait faire faire à chacun ce qu'il fait de mieux</p>	<p>Inconscience de soi et de ses limites, demande l'impossible à lui-même et aux autres, obsédé par le dépassement de soi, morbidité et autodestruction, mystique de l'invulnérabilité</p>	<p>2,167</p>
<p><b>INDICATEUR 10:</b> Confiance et ancrage corporel</p>	<p>Charisme</p>	<p>Parole incarnée, présence physique claire. Equilibre de vie, je prends soin de moi, je sais mettre de côté mes préoccupations, je suis franc et sincère, je fais naturellement confiance aux gens</p>	<p>Capacité à créer du lien, équilibre psychologique, capacité d'exécution</p>	<p>Agitation, dispersion, moment d'absence, méfiance, peur (ne sait pas demander de l'aide)</p>	<p>2,091</p>
<p><b>INDICATEUR 8:</b> Rapport au temps</p>	<p>1) Elaboration et compréhension de sa relation au temps 2) Maîtrise de son rythme (et de celui de ses collaborateurs)</p>	<p>Je n'hésite pas à imposer mon propre tempo à mon équipe et mes proches. Je sais ralentir ou accélérer quand il le faut (félin, savoir prendre son temps). Il est clair que le monde va trop vite. Le temps est un outil plus qu'un vecteur de stress. J'ai une bonne appréhension du temps qu'il faut pour mon projet. Je ne suis pas impressionné par les "urgences". Je sais adapter mon agenda.</p>	<p>Art de planifier, en phase avec le marché (time to market, anticipation/intuition), s'autorise son propre tempo (accepte le temps de l'apprentissage), chronoflexible</p>	<p>Inconscience de son rapport au temps, contradiction entre le discours et la réalisation (Business plan), chronorigide</p>	<p>1,944</p>

Le tableau ci-dessus présente de manière complète les résultats globaux de la grille de lecture des témoignages des 22 entrepreneurs en précisant :

- Le ou les critères permettant d'évaluer le degré de prédisposition à chacun des indicateurs
- Une explication plus détaillée de la posture recherchée des entrepreneurs maîtrisant cet indicateur
- Le potentiel recherché par les entrepreneurs maîtrisant cet indicateur
- Les risques détectés chez les entrepreneurs ne maîtrisant pas cet indicateur
- La moyenne globale obtenue par indicateur après l'analyse des 22 témoignages d'entrepreneurs

Plusieurs résultats marquants peuvent être constatés.

### **L'indicateur 1 (convergence entre la trajectoire de vie et le projet) ressort nettement du lot.**

Au-delà d'avoir la moyenne la plus élevée de tous les indicateurs, il apparaît comme s'imposer de fait pour beaucoup d'entrepreneurs. En d'autres termes, si l'échelle de notation s'était plus étalée (de 1 à 10 par exemple), l'écart par rapport à l'indicateur suivant aurait été plus large.

Pour la majorité des entrepreneurs, le choix de la création d'entreprise s'ancre en effet dans leur trajectoire de vie. Leur(s) projet(s) prend véritablement tout son sens quand on considère leur histoire personnelle, ce qui est bien souvent à la base de leur légitimité à la tête de leur société. Leur motivation est bien plus profonde que le simple fait de vouloir être son propre patron. Pour la plupart, la création est le moyen de mettre en application des valeurs, des convictions, de donner un sens à leur vie, de se réaliser en tant qu'être humain.

A l'image d'Aziz Senni, le fondateur d'ATA (Alliance Transport et Accompagnement) : *« Je suis issue d'une famille modeste, j'ai grandi en banlieue, l'objectif professionnel c'était celui de changer de vie, de vivre une vraie mobilité sociale, d'acquérir une reconnaissance sociale, de rendre un grand merci à mes parents qui ont fait un sacrifice qui est celui de l'immigration comme des millions de personnes dans ce pays. Et donc tout ça a fait que la meilleure voie pour moi c'est celle du business, c'est celle de l'entrepreneuriat. »*

Christophe Fargier, créateur du concept Ninkasi partage également cette vision en recul sur son activité. *« Pour moi, l'entreprise doit continuer à être une école de la vie pour les gens qui y viennent avec l'apprentissage de métier mais également de comportement ».*

### **« Je ne supportais plus mon entreprise »**

Conséquence logique : même si son entreprise est en bonne santé, l'entrepreneur peut se retrouver frustré s'il ne ressent plus les valeurs qu'il cherche à défendre à travers sa création. En témoigne cette confession poignante de Carmen Colle, fondatrice de World Tricot, à l'époque où sa société est à son apogée. *« Une salariée un jour m'a dit, on devient des prostitués. C'est fort ! On avait l'impression qu'on perdait notre âme. On nous en demandait toujours plus mais le retour n'était plus comme dans le temps, où l'on considérait l'artisan, l'autre. La personne s'efface dans ce système. Et je n'arrivais pas à m'en sortir. Je n'étais pas bien dans cette entreprise. Pour moi, une entreprise est là pour tenir compte de la personne. Je ne supportais plus mon entreprise ! »*

La vie personnelle et professionnelle se mêle dans un objectif qui bien souvent transcende le cadre même de l'entreprise. Cette dernière est d'ailleurs considérée de ce point de vue comme un moyen permettant d'atteindre un but qui va bien au-delà de la simple sphère du business.

*« Pour moi un business n'a pas beaucoup d'intérêt s'il n'est pas au service d'une cause d'intérêt social et là d'intérêt écologique »,* concède à ce sujet Jean-Guy Henckel, le fondateur du réseau Cocagne.

La distinction entre la vie personnelle et professionnelle s'efface peu à peu. L'entrepreneur mène les deux de front sans faire de réelle séparation. Son travail fait intégralement partie de sa vie.

Comme le révèle par exemple cette anecdote d'Emmanuel Guth. *« Dans mon entreprise travaillent mon ex-femme, mes meilleurs amis...J'ai presque plus d'ami qui ne travaillent pas pour moi ! »,* s'amuse le fondateur de Mezzo di Pasta qui renonce volontiers à ses loisirs pour développer sa marque. Ce qui l'anime au fond de lui.

***« Comme ma passion est devenue mon métier, je n'ai plus de passion ! »***

Un mélange métier / passion qui pose un problème à Nicolas Bergerault, le fondateur de l'Atelier des chefs, la nouvelle génération des cours de cuisine. *« Chef d'entreprise dans la restauration, je pouvais difficilement rêver mieux. Comme ma passion est devenue mon métier, je n'ai plus de passion ! »,* révèle l'entrepreneur qui achète ses magazines de cuisine en double : un pour le travail et un pour le plaisir personnel !

Une schizophrénie que ne conçoit au contraire pas du tout Geoffroy de Beysieu de The Phone House. *« Je n'ai pas du tout cette vision où il y a le boulot d'un côté, c'est du stress, de l'angoisse, c'est dur et puis après je vais me ressourcer ailleurs. Pour moi, c'est un continuum. C'est-à-dire que, moi je cours pas mal, je fais des triathlons, en même temps quand je suis en train de courir, il peut m'arriver d'avoir des idées de boulot. Je n'ai pas une espèce de frontière hermétique entre les deux. J'ai emmené mes enfants au marché en Corse cet été mais de temps en temps, j'étais en train de me dire tiens si on faisait cela. Mais à l'inverse, en réunion, quand je m'ennuie, il peut m'arriver de me dire tiens cet été... Je ne sépare pas. Comme je peux prendre le même plaisir de l'un côté ou de l'autre, je ne sépare pas de manière hermétique les deux sphères. »*

Et d'une certaine façon, la prépondérance de l'indicateur 1, qui a des conséquences sur les autres indicateurs comme nous le verrons, n'est pas vraiment une surprise. En effet, une personne ne peut devenir entrepreneur si elle n'est pas prédisposée à le devenir, à changer sa vie pour réaliser ses objectifs et se réaliser de manière plus large. La création d'entreprise est un choix et on ne peut pas être entrepreneur si on ne le veut pas !

D'ailleurs, le seul entrepreneur qui a eu la note de 1 à cet indicateur est Etienne Descure, le co-fondateur de Photoweb. Le seul également qui n'a pas eu l'idée de son entreprise et qui est arrivé au début d'un projet déjà existant. Nous y reviendrons.

**A la suite de l'indicateur 1, 5 autres indicateurs ressortent assez clairement du témoignage des 22 entrepreneurs.**

En premier lieu, l'indicateur 6 (rapport au jeu) dont la présence à ce niveau n'est pas si surprenante que cela : 43% des Français souhaitant créer ou reprendre une entreprise ont à l'esprit l'épanouissement personnel (mélange de l'indicateur 1 et 6) en premier lieu quand ils pensent à la création ou la reprise<sup>9</sup>.

En lien avec le constat effectué précédemment, les entrepreneurs de cette étude considérant l'entreprise comme un moyen et non un objectif, il est logique de les voir dédramatiser les enjeux de leur société. Cette prise de recul consciente semble les libérer des problèmes du quotidien et transforme à leurs yeux le risque en pari (côté joueur). Aussi, leur réalisation personnelle à travers leur société leur procure le plaisir nécessaire à toute forme d'amusement au sein de l'entreprise et un enthousiasme qui se répand autour d'eux.

*« Pour moi, une entreprise c'est un jeu. C'est ludique, ce n'est pas un fardeau », certifie Jean-Christophe Géhin, l'entrepreneur repreneur de l'entreprise Vercors Aventure. L'objectif d'Augustin Paluel-Marmont à travers sa création Michel&Augustin ? « Faire sourire la planète ». « Ce qui m'a plus c'était de créer une nouvelle marque, très forte, incarnée par deux personnes, avec une proximité, 100% vraie, avec beaucoup de sourire, de joie de vivre ».*

Viennent ensuite les indicateurs 3 (leadership), 7 (capacité à déplacer les règles), 5 (initiatives et réalisations) et enfin 11 (capacité à générer du vivant), dont les moyennes sont à peu près similaires. Ces indicateurs représentent un socle de qualités fondamentales pour un entrepreneur :

- L'indicateur 3 (leadership) regroupe aussi bien la ténacité, la détermination et la confiance en soi que la maîtrise de ses actes, la vision claire de son projet et aussi et surtout la capacité à fédérer autour de lui une équipe en vue d'atteindre un objectif commun. C'est clairement la qualité qui fait que l'entrepreneur arrive à résister dans les périodes difficiles et à développer son entreprise dans le temps.  
Ce qui peut être résumé grossièrement par le passage suivant de l'interview de Bernard Liautaud, le fondateur avec Denis Payre de Business Object : *« Je pense qu'il faut que l'entrepreneur ait de l'ambition, qu'il ait confiance en lui parce que le chemin est long et compliqué et il faut qu'il ait une capacité à convaincre parce que l'entrepreneur va devoir convaincre des gens de venir le rejoindre, convaincre que sa vision est la bonne, convaincre de la capacité du groupe à justement exécuter cette vision puis ensuite il va falloir convaincre des clients, des financiers, des partenaires... »*
- L'indicateur 7 (capacité à déplacer les règles) mesure le niveau de libre-arbitre et de faible soumission mais aussi de loyauté d'un entrepreneur. Une caractéristique essentielle pour un entrepreneur qui, par définition, crée un produit ou un service qui

---

<sup>9</sup> Rapport d'étude national « L'envie d'entreprendre des Français » - Donner envie d'entreprendre 2011

n'existe pas. D'où une nécessité de penser hors des cadres et d'avoir la volonté de remettre en cause l'ordre établi. C'est le côté rebelle à l'autorité de l'entrepreneur qui s'exprime à travers cet indicateur. Comme l'indique d'ailleurs Geoffroy Roux de Beysieu : *« Il y a une notion commune de rebelle. Je sais bien que le mot peut paraître provocateur mais au fond, quelqu'un qui fait la même chose que les autres avec les mêmes business practices, le même business model, et bien finalement, s'il est tout petit, il ne peut pas faire mieux que les autres. Un entrepreneur qui réussit c'est quelqu'un qui prend un secteur d'activité et qui regarde les choses de manière différente et qui change un peu le paradigme. C'est souvent ça qui fait la différence ».*

- L'indicateur 5 (initiatives et réalisations) pourrait se résumer dans la phrase de Bill Drayton, le fondateur d'Ashoka, « les meilleurs entrepreneurs ont toujours été entreprenants ». Cet indicateur mesure la capacité à avoir des idées et, son pendant complémentaire, les concrétiser dans la réalité. Derrière cela, se cachent bien souvent le degré d'optimisme et la croyance en l'avenir de l'entrepreneur. En effet, pour penser et transformer une idée en réalité, il faut par avance être positif et se dire que cette idée pourrait marcher. Une idée exprimée en ces termes par Jean-Christophe Géhin de Vercors Aventure : *« Généralement, c'est inné chez eux. C'est ce besoin, cet envie, tout de suite le cerveau en éveil, une idée = une solution. Il y a pratiquement un projet par jour et par heure. Pour être entrepreneur, si au départ tu n'as pas un minimum des idées... Si c'est uniquement un gestionnaire, ça ne marche pas, ce n'est pas suffisant. Il faut donner l'impulsion, il faut avoir des idées. Si tu ne rêves pas au départ, je pense que tu ne deviens pas entrepreneur ».* Ou encore par Christophe Fargier : *« Il ne faut pas seulement être dans le rêve mais aussi avoir la capacité de transformer le rêve en réalité. Ce sont deux formes d'énergie différentes. »*
- L'indicateur 11 (capacité à générer du vivant) correspond quant à lui à la capacité de l'entrepreneur à être curieux et tourné vers les autres tout en pouvant sentir les signaux faibles du marché. Mélange d'instinct, de générosité, de goût pour l'inconnu, cet indicateur, quand il est maîtrisé, permet bien souvent d'expliquer le rôle pionnier voire aventurier de certains entrepreneurs.

**Enfin, les indicateurs suivants, dont la moyenne ne dépasse pas les 2,3, peuvent être caractérisés comme des indicateurs secondaires.**

Ils ne semblent pas être primordiaux au demeurant mais sont un plus indéniable pour la réussite de l'entrepreneur. A noter que ces indicateurs, à l'exception du 10 (confiance et ancrage corporel), ont été nettement plus difficiles à appréhender avec les témoignages des 22 entrepreneurs ce qui explique la plus forte proportion de « 0 » les concernant. Une autre indication de leur aspect moins « naturel » et secondaire chez les 22 entrepreneurs qui les font nettement moins ressortir dans leur discours.

- En premier lieu de cette sphère secondaire d'indicateur, la conscience de l'argent. Cet indicateur permet de voir si l'entrepreneur connaît l'importance et la valeur de l'argent (consulte ses comptes, ne dépense pas à tout va) sans toutefois le subir comme un fardeau (cause de stress, n'aime pas dépenser). Une relation sereine à l'argent se perçoit très rapidement dans la réponse des entrepreneurs et leur comportement (changement de ton, gêne etc).
- L'indicateur 4 (tolérance aux contradicteurs internes) appréhende la façon dont l'entrepreneur est capable d'entendre la critique, de se remettre en cause lui-même (capacité à douter) et également d'agir en conséquence (rebondir). Ce comportement ouvert se répercute sur l'ensemble de l'équipe autour de lui qui dispose alors d'une libre parole.
- L'indicateur 2 (écosystème et transmission d'écosystème) est peut-être un des indicateurs les plus difficilement mesurables par le biais d'une interview : la réponse sur sa prédisposition ou non par l'entrepreneur vient également en partie des personnes qui l'accompagnent. D'où d'ailleurs la forte proportion (plus de 50%) d'absence de données de réponse chez les entrepreneurs ce qui relativise d'autant plus le résultat de l'étude à son propos. Cet indicateur observe la capacité de l'entrepreneur à prendre conscience de son écosystème personnel, de ses sources d'énergie mais aussi de sa capacité à transmettre sa culture de l'écosystème à l'ensemble de ses collaborateurs. C'est un indicateur de durabilité qui permet à l'entrepreneur de mener un développement pérenne (de lui-même et de son entreprise).
- La présence de l'indicateur « Confiance et ancrage corporel » à la fin de ce classement par moyenne des indicateurs apporte la preuve que l'idée reçue selon laquelle il faut avoir un grand charisme pour être entrepreneur a fait long feu. La parole incarnée est certes importante et possède de nombreux avantages, il n'en demeure pas moins qu'elle ne s'avère pas forcément nécessaire pour être entrepreneur et réussir.
- De la même manière que pour l'indicateur 2, il est difficile de tirer une interprétation de la moyenne acquise par l'indicateur 8 (rapport au temps). Plus de 50% des notes attribuées furent en effet 0 (méconnaissance de la maîtrise ou non de cet indicateur selon les éléments du témoignage recueilli de l'entrepreneur). Cet indicateur cherche à voir si l'entrepreneur a conscience du temps qui passe, qu'il le maîtrise en optant pour son propre tempo (capacité à ralentir ou à accélérer quand il le faut) et qu'il ne le subit pas (temps facteur de stress).

Cette première analyse permet ainsi de donner une première classification entre ces différents indicateurs : l'indicateur nécessaire (1), les indicateurs primaires nécessaires au développement (6, 3, 7, 5, 11), les indicateurs secondaires de durabilité et de développement pérenne (9, 4, 8, 10, 2).

Volontairement, l'étude ne s'est pas attardée à ce stade sur l'analyse poussée de ces différents indicateurs et de ce qu'ils impliquent implicitement chez les entrepreneurs. Ce travail sera effectué tout au long des parties suivantes qui entreront de manière plus pertinente dans le vif du sujet, en analysant les grandes corrélations remarquées entre ces différents indicateurs. L'objectif ? Mettre au jour certains liens de causalité et donner du relief à cette étude. C'est aussi à travers cette partie suivante que l'analyse qualitative des données, témoignage par témoignage, va prendre tout son sens et porter ses fruits par rapport à une analyse quantitative plus désincarnée et permettant au final moins de profondeur de recherche.

## **LE LEADERSHIP DE L'ENTREPRENEUR SE FORGE ET SE RENFORCE GRACE A SA TRAJECTOIRE DE VIE**

Dans l'analyse des corrélations entre les différents indicateurs (cf. annexe 1), il s'avère que les indicateurs 1 (convergence de la trajectoire de vie et du projet) et 3 (leadership) ont des notes similaires dans 68% des cas, ce qui représente la plus forte corrélation entre tous les indicateurs.

En effet, en reprenant en détail les différentes interviews, il convient tout d'abord de noter l'influence de l'indicateur 1 sur le deuxième critère de l'indicateur 3 (détermination et confiance en soi).

### **La détermination comme carburant pour atteindre son objectif**

Comme évoqué précédemment, le projet est très souvent vécu comme la concrétisation d'une envie irrépessible, la mise en œuvre de convictions ou la volonté d'atteindre certaines valeurs, qui transcendent l'entrepreneur, qui y voit bien plus qu'une simple création d'entreprise.

Ce but final qui transcende l'entrepreneur et qui le pousse finalement à se lancer est le véritable ciment de sa volonté, de sa ténacité et de sa détermination. Ce qui est appelé la force de caractère se construit, se forge et se renforce au gré de la trajectoire de vie de l'entrepreneur. A un moment donné de sa vie, Carmen Colle se rend compte que le seul moyen d'aider les femmes de son quartier à trouver un emploi est finalement de les créer elle-même. « *Je voulais donner du travail aux femmes, c'était comme un cri de colère* ». A partir de là, plus rien ne pourra contrecarrer sa détermination et elle créera la société World Tricot qui avoisinera les 100 salariés.

La détermination est ainsi inhérente à chaque entrepreneur qui désire arriver à ses fins. Il la puise et s'en sert comme d'un carburant, les yeux rivés sur l'objectif.

**« Je fais partie des gens, vous les foutez dehors, il rentre par la fenêtre ! »**

« *Il y a deux endroits où se sont créées ces entreprises, explique Jean-Guy Henckel, l'entrepreneur social à l'origine des jardins de Cocagne, c'étaient dans les centres d'hébergement et dans les quartiers. Et pourquoi ça s'est créé là ? Parce qu'on était plus intelligent que les autres ? Parce qu'on était plus*

*entrepreneur que les autres ? Non, parce qu'il n'y avait que deux solutions. C'était un climat tellement horrible que soit vous vous sauviez à toute vitesse soit il fallait vite inventer quelque chose pour rendre l'endroit vivable. Donc c'est plus par pression que par motivation ou par intelligence que j'ai créé les jardins de Cocagne. Et puis une certaine ténacité. Parce que pourquoi tous les autres sont venus et sont repartis et pourquoi quelques-uns sont restés. Voilà, il y a des gens plus tenaces que d'autres. La ténacité, c'est vraisemblablement une des principales qualités de l'entrepreneur. Je fais partie des gens, vous les foutez dehors, il rentre par la fenêtre ! »*

Certains ont en plus des expériences qui les ont forgés et qui ont nourri cette détermination et cette confiance en soi. Pierre Chabert, le fondateur d'Airstar, a 20 ans quand ses deux parents décèdent à quelques mois d'intervalle. Une claque qui va lui donner la force de se battre tout au long de sa vie comme il le concède. *« Même à 20 ans, quand on perd ses deux parents d'un coup, on a un sentiment d'orphelin quand même. [...] Alors on fait le costaud mais en fait au fond de soi, on prend une gifle énorme. Et puis on se regarde dans la glace et on se dit, je suis tout seul, je ne peux plus compter sur eux. Maintenant, si je n'ai pas de boulot, pas d'argent, il n'y a pas papa maman derrière donc forcément cela nous oblige à une certaine force. On sent qu'on est autonome, qu'on a besoin de tout faire par soi-même, qu'on ne peut rien demander à personne... Oui, probablement une chose de plus qui donne de la force. »*

### **L'entrepreneur enfermé dans sa liberté**

La trajectoire de vie des entrepreneurs comme origine de leur ténacité s'explique également par un paradoxe. Un entrepreneur est généralement perçu comme quelqu'un de libre. Or, en réalité, il s'avère que beaucoup d'entre eux sont en réalité enfermés, enfermés dans une voie d'épanouissement unique : entreprendre. Comme l'exprime d'ailleurs le fondateur des classes préparatoires PGE-PGO, Mustapha Benkalfate : *« Il fallait que ça devienne alimentaire parce que tout le reste n'était pas envisageable ! »*

**« Tu construis toi-même ta prison dorée »**

Pierre Kosciusko-Morizet, le co-fondateur de Price Minister a également bien conscience de ce paradoxe: *« Tu construis toi-même ta prison dorée, tu construis toi-même tes contraintes. Et toutes ces contraintes, c'est toi qui les décide donc il y a une idée de liberté [...] qui à mon avis rejaillit sur l'ensemble de sa vie. »*

Les entrepreneurs n'ont pas d'alternative à leur épanouissement personnel. Ils savent qu'ils ne peuvent pas se réaliser pleinement en étant salarié et n'ont donc pas d'autre choix que de réussir leur projet entrepreneurial. Se battre pour accéder à la seule façon pour eux de s'épanouir, encore un élément qui explique cette détermination. *« Je ne me suis jamais vu plus tard avoir un job fixe, régulier, fonctionnarisé. Clairement, moi je me voyais monter mon entreprise et ne pas attendre que cela soit les autres qui me fournissent de l'activité »,* exprime clairement Jean-Christophe Géhin, le dirigeant de Vercors aventure.

### **L'entrepreneuriat toujours en toile de fond, consciente ou non**

Si l'on s'intéresse aux autres critères de l'indicateur 3, nous nous apercevons que l'indicateur 1 joue également, mais dans une moindre mesure.

Sur le premier critère, la vision globale du fonctionnement et la maîtrise de leurs actions dans leur entreprise, ce sont surtout les expériences professionnelles et les études qui leur ont apporté la connaissance de leur métier. Ce qui ne veut pas forcément dire que la prédisposition pour l'indicateur 1 n'influence pas en arrière-plan.

Nicolas Bergerault, le fondateur de l'Atelier des chefs, a par exemple construit son leadership dans la durée, en passant par une grande école de commerce puis deux grandes entreprises alimentaires. Mais en toile de fond de sa vie, il y a toujours eu ce projet d'entreprise comme terreau favorable au lancement un jour ou l'autre. *« Faire une grande école vous donne un bagage pour rentrer dans des grosses boîtes mais aussi pour avoir suffisamment confiance en vous pour vous lancer dans l'entrepreneuriat. La Jeanne d'arc (NDLR : son service militaire) fut un moment très fort de prise d'indépendance, de découverte. L'Oréal et Nestlé sont deux entreprises dans lesquelles il y a une part très forte laissée à l'entrepreneuriat individuel. Tout mon parcours me menait à créer l'Atelier des chefs. Cela a pris du temps car je l'ai créé à 36 ans mais tout me menait vers l'Atelier des chefs ».*

Quant au troisième critère, la capacité à fédérer autour d'un projet, la causalité est moins évidente mais bien présente avec l'indicateur 1. L'entrepreneur bénéficie naturellement de la légitimité du créateur et son histoire personnelle ne fait que renforcer cette légitimité si elle est cohérente avec son projet et riche. Une légitimité « naturelle » qui inspire confiance pour ses collaborateurs. Toutefois, une autre facette de la capacité à fédérer, la capacité à transmettre un message et une vision, ne peut s'expliquer intégralement par la maîtrise de l'indicateur 1 qui est une condition nécessaire mais pas suffisante.

### **Une condition nécessaire mais pas suffisante**

En résumé, la corrélation entre les indicateurs 1 et 3 correspond bien à une relation de causalité : le leadership de l'entrepreneur dépend assez fortement de la convergence de sa trajectoire de vie et de son projet, et non l'inverse.

*« Quand j'ai trouvé que s'occuper de public en difficulté c'était quelque chose qui m'intéressait beaucoup, alors là il n'y a plus eu aucun problème. Quand on trouve notre truc, on ne peut plus nous arrêter ! »,* exprime en effet Jean-Guy Henckel.

Augustin Paluel-Marmont a également mis du temps à trouver son « truc » lui permettant dans un second temps de fédérer des énergies diverses. *« Je n'ai pas du tout aimé l'ambiance d'une multinationale (NDLR : Air France) avec des process très longs, beaucoup de lourdeurs, beaucoup de politiques internes. En tous cas, je n'ai pas eu le talent de percer dans ce milieu-là ou pas la patience, je ne sais pas, et donc ce n'est vraiment qu'avec Michel et Augustin que je me suis vraiment trouvé. C'est-à-dire en fondant une entreprise dont j'avais eu l'idée et en arrivant à fédérer autour de moi et Michel aussi, tout un groupe de personnes qui porte ce projet encore plus que moi. C'est vraiment la leçon de se dire qu'il ne faut pas faire des choix par convention ou parce que ça fait bien ou parce qu'on est le mouton de service. Faites des choix parce que ce sont des choix de passion. De passion raisonnée. Et ne pas hésiter à butiner à droite à gauche pour trouver le bon terreau dans lequel vous allez arriver à exprimer vos talents. »*

Si les deux indicateurs s'autoalimentent mutuellement (le leadership permet à l'entrepreneur d'aller plus loin dans sa convergence vie / projet), les témoignages des 22 entrepreneurs montrent toutefois qu'à l'origine, c'est bien l'indicateur 1 qui est à la base et autour duquel s'articule l'indicateur 3.

Ce qui ne signifie pas pour autant que l'indicateur 1 est une condition nécessaire et suffisante de l'indicateur 3. D'autres facteurs entrent en compte également. Preuve en est avec Geoffroy Roux de Beysieu qui possède la note de 3 en leadership mais seulement 2 à l'indicateur 1. Ce n'est évidemment pas le cas de la majorité des 22 entrepreneurs mais cela démontre que le cas est possible et que d'autres éléments entrent en jeu dans la construction du leadership.

Illustration également intéressante de cette causalité entre l'indicateur 1 et 3, le « cas » Etienne Descure. Ce dernier, président de Photoweb, n'a pas eu l'idée de son entreprise. Photoweb était un projet déjà lancé depuis peu quand on lui a proposé de rejoindre le navire. Cette absence d'incarnation propre à son projet s'est ressentie, une dizaine d'années après, dans son entretien. C'est le seul entrepreneur sur les 22 qui possède la note de 1 à l'indicateur 1. Ce qui semble avoir des répercussions directes sur son leadership au sein de son entreprise (1 également à l'indicateur 3).

A la question sur son plus grand talent, ce dernier répond : « *Je n'ai pas de talent particulier. Le talent c'est d'être un peu touche à tout ou d'être très mauvais en rien. Un peu comme un décathlonien, polyvalent mais très bon en pas grand-chose* ». A la question sur son rôle dans l'entreprise, Etienne Descure assure : « *Ma fonction c'est de gérer un collectif* ». Une attitude de gestionnaire bien loin des traditionnels discours d'entrepreneur déterminé à innover et à entraîner des Hommes.

Alors, ce lien entre les deux indicateurs chez Etienne Descure, coïncidence ou causalité ? A en croire l'analyse effectuée précédemment, il semblerait que cela soit plus la deuxième réponse...

Si maîtrise de l'indicateur 3 mais pas de l'indicateur 1 : manager de projet

Si maîtrise de l'indicateur 1 mais pas de l'indicateur 3 : difficulté à entraîner les autres, à percer ou à grossir et se développer. Ce qui n'est en rien rédhibitoire chez un entrepreneur car c'est une caractéristique qu'il peut déléguer, à un directeur général par exemple.

## **LA VOLONTE D'EPANOUISSEMENT PERSONNEL COMME MOTEUR NECESSAIRE DU PASSAGE A L'ACTE**

La corrélation entre l'indicateur 1 (convergence trajectoire de vie et projet) et 5 (initiatives et réalisations), 64% de récurrence, s'articule à peu près de la même manière que celle analysée précédemment.

Les deux critères de l'indicateur 5 sont la capacité à avoir des idées (imagination) et celle de les concrétiser (passage à l'acte).

### **L'entrepreneur poussé de l'intérieur à être entreprenant**

Pour ce deuxième critère, l'influence de l'indicateur 1 ressort assez nettement. Et pour cause, cela peut sembler terriblement simpliste, mais il agit de manière nécessaire, il ne peut en être autrement : pour être entrepreneur, il faut entreprendre !

A écouter les 22 entrepreneurs interviewés, le passage à l'acte apparaît comme une posture qui se construit progressivement, de manière assez naturelle. Très souvent un déclic se produit, et c'est à ce moment que le basculement dans la nécessité de la création s'opère : le point de non-retour est franchi. Les économistes parleraient d'effet de cliquet. Cet instant unique où le futur créateur d'entreprise décide de sauter le pas et de se lancer dans la réalisation de son projet s'appelle « a leap of faith », un acte de foi, chez les américains.

***« J'ai basculé je ne sais pas quand mais j'avais basculé et je ne pouvais pas faire autre chose. C'était ça ! »***

Prenons par exemple le témoignage de Pierre Kosciuko-Morizet, qui utilise pour sa part l'expression de *tipping point*. *« Ca c'est fait progressivement. Mais à un moment, c'est devenu évident et c'était ça et rien d'autre. C'était progressif et puis à un moment, il y a eu un « tipping point », j'ai basculé je ne sais pas quand mais j'avais basculé et je ne pouvais pas faire autre chose. C'était ça ! »*

Il arrive un moment où l'envie intérieure de mettre en œuvre ses convictions et ses valeurs devient trop forte pour que l'entrepreneur ne puisse pas se lancer.

Comme l'explique Daniel Derderian, le fondateur de Diwan et d'Axcelliance Groupe. *« Il y a un moment, vous avez des convictions et vous êtes toujours un peu bridé par le choix de l'actionnaire ou du président et vous vous dites je pense que ça va marcher. En général, tout le monde vous explique que ça ne va pas marcher, tous ceux qui aimeraient faire à votre place et qui n'ont pas le courage... mais vous avez envie de le faire. Ce n'est pas une revanche mais c'est simplement dire j'ai des convictions, je pense qu'elles peuvent être intelligentes et vous les appliquez. C'est une grosse motivation des entrepreneurs. »*

Pour Carmen Colle, nous l'avons vu, tout est parti d'un « cri de colère ». Chez ce même Daniel Derderian, ce fut une frustration : *« On a eu l'idée de racheter une entreprise qui existait déjà, ça ne s'est pas fait,*

*c'était un peu compliqué et on s'est vexé : puisque c'est comme cela, on va le faire nous-même ! Et donc on a lancé notre première entreprise ».*

Même sentiment de rébellion pour Danyel Blain, le fondateur d'Avenir Finance, « *J'étais bien dans mon entreprise mais un jour j'étais en désaccord avec l'actionnaire. Ça peut arriver. J'ai le respect du pouvoir et l'actionnaire il avait le pouvoir alors il allait rester et moi j'allais partir [...] Normalement, on ferme sa gueule ou on démissionne et bien moi j'ai démissionné. C'était un jeudi et le vendredi matin j'ai dit à Joël (NDLR : sa femme), tu mets ton tailleur moi mon costume, on va à la chambre de commerce, on va monter une boîte ! ».*

**« Vous êtes devant une piscine, vous ne savez pas nager, vous la regarder et vous vous dites un jour je nagerais là. »**

L'entrepreneur est en haut du plongeoir, il regarde en bas, hésite, et les circonstances font qu'à un moment donné, il saute. Aziz Senni reprend d'ailleurs cette image pour évoquer ce sentiment. « *Vous êtes devant une piscine, vous ne savez pas nager, vous la regarder et vous vous dites un jour je nagerais là. Mais entre le moment où vous dites cela et le jour où vous êtes en maillot de bain, il y a un peu de temps qui va se passer. »*

Ce n'est pas dans une piscine mais sur un court de tennis que Marc Simoncini a franchi le cap. D'une manière assez ubuesque ! « *Un jour je devais jouer un tennis avec un copain et il n'a pas pu venir et c'est son père qui m'a dit dans ce cas viens jouer avec moi. Et à la fin du match, le père, qui était entrepreneur, m'a dit « qu'est-ce que tu fais toi ? ». Et au lieu de répondre, je suis salarié dans une boîte d'informatique, j'ai répondu, je monte une boîte ! Comme j'aurais dit n'importe quoi. Et là, j'ai eu une chance inouï, c'est qu'il me répond « Ah, et bien si tu montes une boîte, et bien moi ça m'intéresse d'investir dedans ! ». Et je me suis dit merde, maintenant que je lui ai dit, il faut que je le fasse ! »*

Les témoignages racontent souvent que la marche vers ce premier saut fut la plus dure mais qu'une fois lancée, la « machine à concrétiser des idées » tourne à plein.

**« La difficulté, c'est de faire le pas »**

« *Le plus difficile c'est la première et le premier succès. Après c'est facile, tout le monde vous aide, le banquier vous trouve beau ! Il y a un premier succès qui vient valider vos choix, vous avez construit un réseau de collaborateur que vous pouvez emmener avec vous donc c'est plus facile, assure Daniel Derderian, la difficulté ce n'est pas d'entreprendre, la difficulté c'est de quitter ce que vous avez. Les Vikings ils brulaient leurs vaisseaux, ce n'était pas pour rien. Donc là, la difficulté c'est de quitter le confort du salariat et la sécurité que cela donne pour se jeter à l'eau. Mais très sincèrement, ne croyez pas les gens qui vous disent qu'être entrepreneur c'est beaucoup plus dur que le reste. La difficulté, c'est de faire le pas. »*

D'ailleurs, pour ce dernier, l'action est une caractéristique fondatrice de l'entrepreneur. « *Un entrepreneur c'est quelqu'un qui passe. Autrement ce serait un gestionnaire. C'est pour cela qu'on a créé le poste de directeur général. Le type qui n'a pas compris qu'il doit passer la main ou qu'il doit appliquer ailleurs son envie d'entrepreneur et bien ce n'est plus un entrepreneur, c'est un dirigeant. La notion*

*d'entrepreneur se nourrit d'elle-même. On sait qu'on est un entrepreneur quand on arrive à vendre son entreprise et rebondir sur une autre. Une entreprise, cela peut-être un hasard. Si on en reste là, on a créé une entreprise, on n'est pas un entrepreneur. Par contre, ceux qui arrivent à recréer des entreprises avec un peu de succès ou de pertinence, eux, ce sont des entrepreneurs ».*

Toujours animé, transcendé par son objectif, l'entrepreneur sort de sa condition pour se donner les moyens d'accéder à ses fins. Le passage à l'acte est donc nécessaire. Encore une fois, il est enfermé dans cette situation : il n'a presque plus le choix ! Jean-Christophe Géhin : *« J'ai eu des activités avant où je dépendais d'autres personnes et il y a eu vraiment une volonté d'être totalement indépendant, c'est-à-dire de gérer d'un bout à l'autre ma vie. De ne dépendre de personne ».*

L'avis est encore plus tranché chez le président d'Iliad, Xavier Niel. *« La phase d'action, je ne sais pas si c'est celle que je préfère, c'est la phase la moins confortable mais c'est la phase la plus nécessaire pour réussir donc c'est la phase la plus importante ! »*

Même idée exprimée différemment chez Jérôme Giacchino, le fondateur de Starzik : *« Tout le monde a beaucoup d'idées mais la différence entre les entrepreneurs et les autres, c'est que les entrepreneurs, ils le font. »*

#### **« Je me suis façonné le métier dont je rêvais »**

L'entrepreneur a une chance : il sait ce qu'il veut, il sait qu'il s'épanouira pleinement dans sa condition de vie rêvée. La contrepartie de cette chance est qu'il n'a qu'un seul moyen d'y arriver : la créer lui-même ! Ce que résume le créateur du réseau Cocagne, Jean-Guy Henckel : *« Moi j'ai une chance inouïe c'est que je n'ai pas trouvé le métier qui m'intéresse, j'ai fabriqué celui que je voulais ! Je me suis façonné le métier dont je rêvais. Vous imaginez, vous rêvez d'un métier... Bon vous galérez pendant 15 ans pour le créer quand même ! »*

#### **L'idée vient aux entrepreneurs qui sont prêts à la voir**

Pour ce qui est du premier critère, la capacité à avoir des idées, la prédisposition pour l'indicateur 1 semble avoir également un léger impact. Ce qui peut sembler surprenant au demeurant, l'imagination et la capacité à avoir des idées peut paraître inné chez chaque individu.

Pourtant, la lecture des différents témoignages des entrepreneurs indique que l'indicateur 1 revêt tout de même une importance notable.

Nicolas Bergerault s'interroge sur cette notion d'avoir la bonne idée : *« Tout le monde n'est pas entrepreneur car il faut avoir l'idée. J'avais envie d'être entrepreneur mais tant que je n'avais pas d'idée je n'allais pas dire tiens je vais me mettre entrepreneur... »*

Certes. Mais si l'on renverse la phrase, une autre question se pose : Nicolas Bergerault ne trouvait-il pas d'idée car il n'était pas prêt au fond de lui à se lancer ?

Car il apparaît en effet que l'idée vient aux entrepreneurs qui sont déjà prêts à créer leur société. Ce n'est pas l'idée qui précède l'envie mais bien l'inverse. Comme le confirme Christophe Fargier, le

fondateur des brasseries lyonnaises Ninkasi : *« J'ai la conviction que j'étais destiné à être entrepreneur »*. Une conviction qu'il a depuis l'enfance, bien avant d'avoir trouvé son concept.

L'entrepreneur doit d'abord avoir préparé son esprit en amont. Même si ce n'est pas conscient, il doit avoir au fond de lui cette graine de l'entrepreneur. L'idée ne peut germer que sur un terreau favorable. Si une personne n'a pas ses sens en éveil pour se lancer, il passera devant l'idée sans la voir. L'idée n'est alors qu'une sorte de prétexte pour se lancer.

Marc Simoncini, le créateur de i-France ou Meetic, exprime cela par le biais d'une image. *« Il y a une opportunité qui se présente, il y a 1 000 gars qui vont voir passer un train et qui se disent il est bien ce train mais je ne monte pas dedans parce que c'est mieux où je suis et puis il y a un gars parmi les 1 000 qui va voir passer le train et qui dit j'y vais. Alors il va prendre la porte parce qu'il va sauter trop tard. Ou le wagon sera passé quand il sautera. Mais quand même, il se lèvera de sa chaise et il sautera dans le train. Un entrepreneur c'est ça. »*

Pour filer la métaphore, l'entrepreneur considère que c'est ce qui lui donne envie de se lever le matin : *« Moi je me mets au bord de la route et j'attends passer les trains et je saute dedans. C'est extraordinaire pour moi ! »*

D'ailleurs, c'est ce qu'il s'est passé pour lui à la création de sa première entreprise. Après sa fameuse partie de tennis, il rebondit sur une autre opportunité qui se présente : *« Il y a un journal qui s'appelle le Bien Public à Dijon dans lequel il y avait un appel d'offres pour que quelqu'un lui développe son « 36 15 le Bien Public ». Mon boss à l'époque avait tellement de boulot qu'il me dit « Oh j'ai ce truc-là, je n'ai pas le temps de répondre ». Et il jette l'appel d'offre. Alors moi je lui dis attends, moi si je monte une boîte à Dijon, si je ramasse le truc dans la poubelle, ça me fait peut-être mon premier client. Donc j'ai ressorti le truc de la poubelle, j'ai répondu à l'appel d'offre, entre temps j'avais monté une SARL ou une SA je ne sais plus, et j'ai eu le marché. Donc j'ai démissionné et je me suis retrouvé tout seul avec un marché d'un million de francs, pas d'ordinateurs, pas de salariés, pas d'employés, pas de bureau et 6 mois pour le faire. Et là il a bien fallu que j'apprenne à nager très très vite ! »*

#### **« Tout démarre vraiment d'un rêve... »**

Aziz Senni donne une autre illustration du fait que l'envie précède l'idée, en évoquant la notion de rêve. *« Il faut s'accrocher à ses rêves. Et pourquoi le monde ne m'appartiendrait pas ? Et pourquoi je ne pourrais pas changer le monde et puis un peu plus tard, à quoi je sers ici, quel est le but... Oui il y a plein de questions qui viennent nourrir la motivation. Tout démarre vraiment d'un rêve... »*

Et à chaque fois, on a l'impression que c'est l'idée qui vient à eux et non l'inverse. Comme si elle se trouvait devant leurs yeux sans jamais qu'il ne l'ait vu auparavant. L'exemple caractéristique est celui d'Emmanuel Guth, le fondateur de Mezzo di Pasta. *« J'ai eu le déclic un midi en allant manger dans un endroit dans lequel j'allais manger assez régulièrement, c'était un traiteur italien qui proposait des plats de pâtes fraîches qu'il avait cuisiné le matin même. Et un midi, je me suis dit c'est vraiment sympa ce principe de pâtes qu'on peut consommer facilement. Ça a été le déclic »*.

Augustin Paluel-Marmont, le « Augustin » de la marque Michel & Augustin, a trouvé une astuce pour ne pas être à cours d'idée. *« J'ai en permanence sur moi un petit bouquin qui s'appelle Chasseur de papillons dans lequel je note toutes mes idées, tous les ressentis que j'ai, tous les besoins que j'ai et qui ne sont pas satisfaits par le marché. Et dans toutes ces idées-là, il y en a une que j'ai voulu mettre en musique qui était de créer une nouvelle marque alimentaire 100% vraie »*. L'important est de voir le manque, le besoin non satisfait selon lui.

L'entrepreneur qui éprouve l'envie de se lancer s'accroche à une idée tout en gardant à l'esprit que ce n'est que le moyen pour arriver à ses fins. C'est pourquoi on parle d'idée prétexte. L'idée n'est en réalité qu'une idée parmi tant d'autres pour l'entrepreneur. Il va simplement y croire plus que dans les autres mais au final, ce qui l'anime au fond de lui, c'est sa volonté de créer pour atteindre son but. Une idée est remplaçable, la volonté ne l'est pas.

***« Ce n'est pas seulement du hasard, ça faisait quelques années que je cherchais un projet d'entrepreneuriat »***

L'histoire de Geoffroy Roux de Beysieu va toujours dans ce sens. *« J'ai monté Phone House parce que j'ai trouvé l'idée à l'étranger, en Angleterre en l'occurrence, en rencontrant un des deux fondateurs d'une boîte similaire, à qui d'ailleurs j'ai revendu l'entreprise, et je l'ai rencontré sur un terrain de rugby. Il jouait en face, et après, on a pris une bière et on a discuté. C'est quand même une forme de hasard. Mais ce n'est pas seulement du hasard, ça faisait quelques années que je cherchais un projet d'entrepreneuriat. C'est la combinaison de la volonté et du hasard qui fait une vie au fond, un destin. C'est ce que disait Napoléon : la chance, il faut la provoquer »*.

Parfois, l'idée tombe sous le nez de l'entrepreneur qui n'a plus qu'à la voir et à la saisir. Pour Anne-Laure Constanza, la fondatrice de la marque Envie de fraises, la question de l'entrepreneuriat ne se posait pas. C'était clair, il fallait se lancer. Elle a eu une première idée, cela n'a pas abouti. Et la deuxième s'imposa à elle. Ce fut la bonne !

*« Je suis enceinte en 2004. Et à 30 ans, je commençais à me dire que c'était un cap la trentaine et qu'avec un bébé il fallait quand même que je me pose, je ne pouvais pas rester un mois sur deux en Chine. Il fallait que je trouve quelque chose. Et on sentait que le e-commerce était un secteur porteur. Au début, j'ai eu l'idée de lancer une marque de cachemire pas cher en ligne. J'ai profité de mes contacts en Chine mais je me suis rendu compte rapidement que cachemire pas cher, ce n'était pas possible ! [...] Et enceinte, je me suis rendu compte qu'il était très difficile de s'habiller. Il y avait peu de choix. L'offre était inexistante sur Internet. Et en parlant avec des amies enceintes, elles étaient d'accord avec moi, c'était une catastrophe. Je ne voulais pas dépenser 200 euros dans un jean pour 4-5 mois. L'idée a commencé à germer et très vite j'ai recontacté mes anciens contacts chinois, un ancien modéliste avec lequel je travaillais et qui a conçu avec moi une mini-collection. Cela a démarré comme cela. Et tout est allé assez vite après ! »*

Histoire semblable pour Mustapha BenKalfat. Une expérience malheureuse, un terreau favorable en amont... et une création d'entreprise dans la foulée. *« A la fin de ma première année (NDLR : en école de commerce), j'avais décidé de monter une boîte qui préparerait aux entretiens des écoles. Pour une raison toute bête, c'est que j'avais payé une fortune une structure comme celle-là et que j'estimais que ma*

*préparation était... bon, c'était du foutage de gueule ! Je pense que je me suis lancé dans cette activité beaucoup en me disant que même en étant étudiant, malgré mon manque de moyen je ne pouvais pas faire pire ».*

Et l'on ne raconte pas l'histoire de Pierre Chabert qui a l'idée de créer Airstar, un produit totalement nouveau, en mettant une ampoule dans un ballon de baudruche ! « *Je m'impressionne tout seul et je me dis qu'il y a probablement quelque chose à faire là-dedans... »*

Etienne Descure, le seul entrepreneur n'ayant eu que 1 à l'indicateur 1 est également le seul à avoir une note négative pour cet indicateur 5. Le fait pour lui de cultiver son côté gestionnaire est révélateur. Il n'éprouve pas le besoin en lui d'agir pour faire changer sa vie et donc de trouver absolument des idées pour y arriver. S'il n'y a pas de volonté en amont, il n'y aura pas d'idée en aval.

Un peu à l'image de la relation précédente, l'indicateur 1 est à la base de l'indicateur 5. C'est en partie lui qui le conditionne et qui donne le premier élan. Ensuite, quand la machine à générer et concrétiser des idées est en marche, s'installe alors un cercle vertueux. Plus l'entrepreneur concrétisera ses idées et plus la convergence entre sa trajectoire de vie et son projet s'amplifiera.

Ces deux indicateurs semblent aller de pair. En effet, si l'entrepreneur maîtrise l'indicateur 1 mais pas l'indicateur 5, il ne peut être considéré comme un entrepreneur. C'est le cas d'une personne qui rêve sa vie et non qui vit ses rêves. Ce qui amène à de la frustration.

A l'inverse, une maîtrise de l'indicateur 5 mais pas de l'indicateur 1 correspond à une situation d'un commercial mercenaire en entreprise ou d'un manager désintéressé.

## **UN ENTREPRENEUR EST UNE PERSONNE EN AVANCE DE LEGIMITE**

Troisième corrélation assez marquante (61% de similarité dans les notes données), le lien entre l'indicateur 5 (initiatives et réalisations) et l'indicateur 7 (capacité à déplacer les règles). Et encore une fois, on s'aperçoit que cette corrélation n'est en rien le fruit du hasard et correspond à une réelle relation de causalité.

Par définition, l'entrepreneur se lance sur un marché inexistant encore ou du moins inexploré. Nous rappelons que son objectif va au-delà de créer une entreprise. Il ne cherche pas la réussite pour la réussite mais pour son épanouissement personnel. Tous les moyens sont donc bons pour arriver à ses fins... et notamment le fait de déplacer les règles.

### **L'action pour sortir de l'ordre établi : la condition nécessaire de la réussite des entrepreneurs**

Et pour se faire, l'entrepreneur n'a pas d'autres possibilités que d'agir, ce qui nous amène au deuxième critère de l'indicateur 5 (capacité à concrétiser ses idées). Comme le révèle l'anecdote d'Aziz Senni. *« J'ai fait une chose interdite : j'ai fait de l'affichage sauvage dans les cabines téléphoniques. J'ai même eu droit au coup de fil d'un des responsables France Télécom qui m'a dit, Monsieur Senni, vous nous avez couvert toutes les cabines du coin, bon ce serait bien d'enlever tout cela. Finalement, c'est l'arme de celui qui n'a rien à perdre. Moi je voulais m'en sortir et je voulais que ma boîte marche donc on peut parler de l'entrepreneur qui est parfois borderline sur certains points sans jamais que cela soit trop méchant quand même. »*

Cette capacité à déplacer les règles se traduit concrètement chez l'entrepreneur par un rejet de l'ordre établi. Pour lui, le monde n'est pas figé et rien n'est jamais acquis ou perdu d'avance. C'est la conviction inhérente à chaque entrepreneur qui participe à son optimisme. Sinon, l'entrepreneur n'aurait aucune raison de se lancer.

**« Si tout est planifié et planifiable, par définition, les boîtes établies vont réussir »**

Une idée que développe Geoffroy Roux de Beysieu de Phone House quand il parle d'imprévu. *« Sans imprévu, un entrepreneur ne peut pas réussir. Si tout est planifié et planifiable, par définition, les boîtes établies, les gros vont réussir. Moi dans deux cas, j'étais face à des mastodontes de la distribution FNAC et Darty. Et le marché du téléphone portable a explosé de manière tout à fait imprévue et en plus la manière dont il s'est développé était totalement imprévue et c'est pour cela que j'ai réussi à me glisser dans le trou de souris. Sinon, on n'y arriverait pas. Je prends l'exemple de la régates. C'est parce que le vent change tout le temps que tu as un petit bateau, avec plein de réglages, avec des options un peu différentes que tu peux arriver à passer la bouée avant les paquebots. »*

L'entrepreneur ne se plaint pas dans sa situation actuelle sinon il n'entreprendrait pas. Il cherche le mouvement, le changement, le bousculement des lignes. Et c'est justement comme il ne supporte pas l'ordre établi qu'il va avoir envie d'agir et de mettre en œuvre ses idées pour bouleverser la donne. A l'instar de Xavier Niel qui répond à la question de l'héritage qu'il souhaiterait laisser derrière lui. *« Dans un rêve parfait, si vous écrivez quelque chose sur ma tombe, c'est globalement « il a cassé des monopoles ». Moi ça, c'est le genre de truc dont je serais ravi ! »*

L'entrepreneur entreprend pour lutter contre la fatalité de la fixité. *« L'idée ce n'est pas de dire je suis contre mais c'est de dire que ceux qui pensent que l'avenir ne peut-être que la réplique de ce qui se passe aujourd'hui, non ! »* s'explique Jean Guy Henckel.

### **L'entrepreneur ou la construction en opposition**

Et l'on ne compte plus le nombre d'entrepreneurs qui se sont également lancés pour faire taire leurs contradicteurs et leur prouver qu'ils ne sont pas complètement dans le faux.

*« Il faut avoir un peu de caractère pour être entrepreneur. Vous luttez contre tous les gens qui involontairement vous disent de ne pas le faire. En France, on a quand même pas mal ce côté bouteille à*

*moitié vide. Dès que vous trouvez un truc, tout le monde trouve toutes les raisons de ne pas le faire ou toutes les difficultés que vous allez affronter donc forcément par réaction vous le faites », certifie Daniel Derderian.*

Discours similaire du côté de Nicolas Bergerault. *« Je ne vous cache pas que quand on dit qu'on allait faire des cours de cuisine à l'heure du repas pour 15 euros mais personne n'y croyait, ni les banquiers, ni les investisseurs ni notre propre père. Et nous on y croyait on pensait qu'il y avait un potentiel, qu'il y avait quelque chose. »*

Avec du recul, Anne-Laure Constanza a même participé à une campagne de publicité dans laquelle elle était déguisée en clown, en réponse aux nombreuses personnes qui se sont moquées d'elle à ses débuts. *« C'est vrai qu'on pensait que j'étais en plein délire post-natal car je tombais un peu dans le cliché de la maman qui vient d'avoir un enfant et qui veut créer une ligne de vêtement de grossesse. [...] J'ai pu passer pour un clown effectivement au début ! »*

***« L'aventurier qui part avec la fleur au fusil mais avec le fusil quand même ! »***

Ces critiques, cette lutte, ce rapport à l'opposition, au lieu de baisser les bras, l'entrepreneur les prend comme un défi à surmonter. Ce qui ne fait que le pousser à agir avec d'autant plus d'entrain. Pierre Chabert a bien dû se battre à ses débuts. *« Je suis parti, c'était le côté aventurier total : un concept totalement nouveau, pour certains à moitié débile, certains me disaient mais tu ne vendras jamais tes ballons, ça coût super cher, c'est fragile ... Donc là, c'est vraiment l'aventurier qui part avec la fleur au fusil mais avec le fusil quand même ! Je ne vais pas me laisser faire, vous allez voir si je ne vais pas en vendre... »*

Le discours est un peu plus hargneux chez Daniel Derderian. *« C'est une grosse motivation des entrepreneurs. C'est de prouver à eux-mêmes ou aux autres [...] que ça peut marcher. [...] Il y a un proverbe espagnol qui dit il ne faut pas mépriser un veau galleux car un jour ce sera un vrai taureau de combat ! »*

L'entrepreneur peut également avec malice retourner cette opposition à son avantage. Comme l'a fait par exemple Aziz Senni : *« Je me rappelle d'une phrase qui disait quand vous n'avez pas d'argent pour communiquer, provoquer. Et c'est comme cela que j'ai choisi mon slogan : « plus rapide qu'un bus, moins cher qu'un taxi ». Cela a provoqué une levée de bouclier des taxis et finalement c'est grâce à mes concurrents que je me suis fait ma notoriété et je les en remercie ! »*

L'entrepreneur est ainsi quelqu'un qui se construit en opposition. En opposition à un modèle établi déjà existant, à une façon courante de penser, à des contradicteurs qui pensent l'aider en lui conseillant de ne pas se lancer. La seule défense de l'entrepreneur est donc d'agir pour prouver qu'il a raison par des résultats tangibles.

L'entrepreneur ne peut se faire que par l'action, il ne peut créer sa légitimité qu'en concrétisant son idée. Une notion développée de façon approfondie par Thierry Grange, le fondateur de l'entreprise de motocyclettes BFG et de l'école supérieure de commerce de Grenoble.

**« L'entrepreneur a une ambition au-delà de l'existant »**

*« L'entrepreneur, c'est quelqu'un qui est face à un problème qui a certainement une solution mais à partir du moment où l'individu l'entreprend, cette solution n'est pas là. Donc il a une ambition au-delà de l'existant. L'ambition étant plus grande que les moyens, il y a donc le risque que cette ambition soit démesurée ou que malgré un certain nombre de moyens qui sont rassemblés, cela ne suffise pas. Ou que l'individu ne sache pas mettre en œuvre correctement les moyens collectés pour réussir le projet. Et là, il y a le risque d'affronter les gens qui disent que l'ambition est démesurée. La caractéristique du fou, c'est justement d'avoir une ambition démesurée. Ce qui fait rire, c'est l'écart entre l'individu qui le dit et l'objectif qu'il veut atteindre. Quel est donc le travail de l'entrepreneur ? C'est justement de ne pas avoir où il commence la légitimité et de la créer en cours de route. En fait un entrepreneur, c'est quelqu'un qui est en avance de légitimité. »*

« Ne pas penser comme les autres, c'est du courage. Le dire, c'est de la folie » disait à ce propos Eugène Ionesco.

**L'entrepreneur bricoleur d'idées**

Est-ce que cette capacité à déplacer les règles a également une influence sur le premier critère de l'indicateur 5, à savoir la faculté de l'entrepreneur à avoir des idées ?

Nous avons vu précédemment que l'indicateur 1 jouait dans ce processus. Et il n'est pas le seul car l'indicateur 7 participe également au mécanisme de génération d'idées nouvelles.

L'entrepreneur doit créer quelque chose de nouveau par définition. Ou du moins de différenciant. Il a donc la nécessité de sortir du cadre de pensée habituel et doit faire preuve d'une faible soumission pour trouver des solutions innovantes.

C'est d'ailleurs une de ses armes majeures affirme Thierry Grange. *« Les armes de l'entrepreneur sont de remplacer le capital où les moyens qui lui manquent par de l'énergie et de l'intelligence. Donc de remplacer du capital par de l'innovation et de l'intelligence. »*

***« Je suis frappé de voir à quel point le poids des habitudes peut nous empêcher d'aller de l'avant ou d'ouvrir de nouveaux horizons »***

Avoir des idées, c'est une chose, avoir des idées pertinentes en est une autre. Et pour y arriver, la capacité à déplacer les règles et à se fier à son libre-arbitre est déterminante. Un avis partagé par Augustin Paluel-Marmont. *« Je ne suis pourtant pas quelqu'un de très normé mais je suis frappé de voir, même à 35 ans, à quel point, même étant un peu créatif, aimant faire des choses différentes, le poids des habitudes peut nous empêcher d'aller de l'avant ou d'ouvrir de nouveaux horizons. »*

***« Entreprendre, c'est comment passer de l'utopie à la réalité »***

A en croire Jean-Guy Henckel, cette génération d'idées nouvelles est un processus auto-entretenu qui ne s'arrête que quand l'entrepreneur rentre dans le rang, quand il cesse de rêver... *« Je rêve des choses et je les réalise. Entreprendre, c'est comment passer de l'utopie à la réalité. Ce qui est terrible parce que*

*l'utopie permet de rêver, de vivre, de survivre, vous le transformer en réalité, vous transformez vos rêves en emmerdements donc la seule solution il faut retrouver un autre rêve, une autre utopie. Je ne sais pas où est-ce que ça s'arrêtera. »*

Une notion peut également être introduite à ce point de l'étude. Celle de l'entrepreneur bricoleur chère à l'universitaire américain Ted Baker<sup>10</sup>. La bonne idée peut parfois ne pas venir d'elle-même tout de suite. Mais c'est par sa débrouillardise, une composante de la capacité à déplacer les règles, que souvent l'entrepreneur va arriver en fin de compte à trouver une idée originale qui lui assurera la réussite.

En témoigne cette jolie anecdote racontée par Carmen Colle. *« J'avais un pull à livrer à Belfort. Il était minuit, on avait le dos et le devant. Mais on n'avait pas les manches. Impossible d'arriver à faire les manches. Et moi je devais présenter le pull le matin. J'ai dit vous me fermez ce pull on verra. Le matin, j'ai dit, voilà je vous ai fabriqué un débardeur. Avant de vous faire le pull, nous avons fait un débardeur. Et on a eu les commandes de débardeur ! »*

De manière plus globale, le bricolage c'est un peu l'aventure permanente de Christophe Fargier. *« Le Ninkasi, c'est une aventure qui est assez chaotique. On a fait beaucoup de choses de manière intuitive, on a essayé de transformer des rêves en réalité et par moment les rêves étaient un peu ambitieux. [...] On a failli déposer le bilan. La 3e année, on a commencé à dégager des résultats, c'est à ce moment qu'on décide de se lancer dans la musique. On décide de faire un lieu de concert sur l'émergence. On a là tout remis sur la table et failli tout perdre car on s'est rendu compte rapidement que c'était un énorme fardeau à porter cette salle. [...] Cela nous a amené à reconfigurer le projet. Tout cela ça a été des aventures, des accidents, des difficultés mais on a à chaque fois su apprendre, reconfigurer notre projet. Cela a été quelque chose de très stimulant pour trouver des solutions et aujourd'hui on a un capital-expérience qui fait la force de l'entreprise. »*

Mais en même temps, *« Quand on est sûr qu'on a raison, on n'est pas bien parti »*, affirme Danyel Blain. La prise de risque est inhérente à la notion de déplacement des règles car on se positionne mécaniquement sur un domaine inexploré où personne n'a encore eu d'indications. Mais c'est aussi et surtout cette prise de risque qui favorise l'éclosion de nouvelles idées.

D'une manière plus globale, nous nous rendons bien compte qu'avec l'indicateur 1, l'indicateur 7 est un déterminant de l'indicateur 5.

Un profil maîtrisant l'indicateur 7 mais pas l'indicateur 5 peut être qualifié de contestataire stérile, seulement dans l'opposition et la critique mais jamais dans la construction.

A l'inverse, la maîtrise de l'indicateur 5 mais pas du 7 peut se retrouver chez des innovateurs incrémentaux au mieux ou chez des suiveurs moutonniers au pire.

<sup>10</sup> Baker, T., Reed E. Nelson (2005) *Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage*. Administrative Science Quarterly

## CAPACITE A GENERER DU VIVANT ET A DEPLACER LES REGLES A LA BASE DE LA VISION DES ENTREPRENEURS

La corrélation remarquée (63%) entre l'indicateur 7 (capacité à déplacer les règles) et l'indicateur 11 (capacité à générer du vivant) s'avère plus complexe à appréhender que les précédentes. Cette relation est pourtant à la base du caractère visionnaire de l'entrepreneur.

### L'altérité comme facteur de déplacement des règles de son esprit

Bon nombre d'entrepreneurs ont fait état dans leur témoignage d'un intérêt pour l'autre, le brassage culturel ou encore les voyages (environ la moitié des interviewés évoquent ouvertement ce goût pour les voyages sans qu'une question particulière leur soit posée à ce sujet).

Danyel Blain : « *J'ai eu la chance de faire deux tours du monde donc pour moi ça veut dire beaucoup de choses. L'aventure dans les voyages c'est beaucoup d'espaces, des choses à découvrir, une impression extraordinaire de liberté* ». Pierre Chabert : « *La Marine c'était pour les voyages, envie de voir ailleurs, de ne pas rester dans mon univers grenoblois qui peut paraître restreint* ».

La plupart de ces entrepreneurs évoquent d'ailleurs dès le plus jeune âge ce brassage qui les influence directement. A l'instar d'Augustin Paluel-Marmont, « *Il y a un truc qui m'a marqué dans ma jeunesse, c'est que j'ai vécu dans un quartier à Paris, même si c'étaient des conditions relativement privilégiées, c'était un quartier très populaire, porte de Clichy, donc je baignais dans un univers cosmopolite. L'intérêt de l'autre ou le brassage m'a toujours été très familier* ». L'entrepreneur organisa d'ailleurs au lycée une mission humanitaire au Burkina Faso. « *Une vraie découverte de l'autre* », se rappelle-t-il.

Une expérience également vécue par Aziz Senni qui va considérablement l'influencer pour la suite de sa vie. « *Quand vous quittez votre collègue pour le lycée, il y a un effet mixité sociale et c'est super sympa. Au collège, au cœur de ma cité, on se ressemblait sociologiquement quasiment tous : fils d'employé, d'ouvrier, de chômeur. La norme c'était on n'a pas d'argent, on ne part pas en vacances et on se débrouille. Quand on arrive au lycée, il y avait d'autres gens ici d'autres milieux sociaux et dans ma classe il y avait des gens qui racontaient les vacances à la neige, les sorties au théâtre, la réflexion sur des études longues, l'accès à la culture, j'entendais certains parler de l'opéra. Et je me disais pourquoi pas moi ? Et c'est vrai que c'était plutôt une violence intérieure et je me suis dit si j'ai vécu ça, mes gamins ils ne vivront pas ça, je ne veux pas qu'ils vivent ça.* »

Cette altérité apporte une nouveauté, une remise en cause, une manière de penser différente pour l'entrepreneur. A la base donc de l'indicateur 7, de la capacité à déplacer les règles.

Ce que Carmen Colle, la modeste Franc-comtoise, décrit quand elle parle de sa rencontre avec les grandes maisons de couture parisiennes. La première fois qu'elle est reçue par la dirigeante de Dorothee Bis, Madame Jacobson, cette dernière la regarde de haut en bas et lui assène un violent : « *Non, cela ne m'intéresse pas* ». Vexée mais déterminée, Carmen Colle retente sa chance, un mois plus tard, et met cette fois-ci les petits plats dans les grands au niveau de la présentation de sa collection et de son

accoutrement. Cette fois, Madame Jacobson daigne lui accorder son intérêt et commence à faire affaire avec elle.

*« Il y a des codes, comprend Carmen Colle, il faut soi-même faire un pas vers l'autre. Madame Jacobson a fait comme si c'était la première fois qu'elle me voyait quand je suis revenu la voir. Mais je pense que c'était la première fois qu'elle me regardait ! C'est que moi je l'ai considéré. Cela ne suffit pas de se présenter avec son travail. Il faut aller vers l'autre. »* La leçon ? Carmen Colle s'est servie de cette découverte d'un univers inconnu pour elle pour déplacer les règles de son esprit et s'adapter en se remettant en cause. Ce qui n'est pas un cas isolé parmi les 22 entrepreneurs interviewés.

C'est d'ailleurs en allant vers les autres que l'entrepreneur va pouvoir confronter les points de vue et forger son propre avis tout en développant son libre-arbitre. Il aura alors une vision plus large de ce qu'il veut faire, plus large du moins que ses contradicteurs. La démarche de l'entrepreneur visionnaire est en marche...

L'entrepreneur est attiré par les autres ou plus globalement par l'inconnu. La plupart vont préférer d'ailleurs l'inconnu aux confortables habitudes. *« Dans mon entreprise, raconte Danyel Blain, on ne voulait pas qu'il y ait de femmes. Une femme qui gère l'argent des hommes, cela ne se faisait pas trop. Donc moi j'ai dit, je vais embaucher la première femme de la boîte et je vais vous montrer qu'elle peut réussir. Et c'est dans ce cadre-là que j'ai rencontré Joël (NDLR : qui deviendra sa femme ! ) »*

### **L'envie d'inconnu, de risques et... d'adrénaline**

Cette attitude de découvreur permanent est bien entendu porteuse de bien plus de risque. Le mot est prononcé : le risque. Il est étonnant alors de constater la ressemblance des discours.

Jean- Christophe Géhin : *« J'adore prendre des risques. Ce qui n'empêche pas de se poser des questions. Car à partir du moment où l'on a une femme une maison des enfants, clairement on prend quand même un peu des risques. [...] Pour moi, tout seul, je n'ai aucun problème. Moi demain, je peux partir sur un autre métier, une autre activité, cela ne m'inquiète absolument pas. »*

Quand on lui demande comment il a vécu ses situations difficiles, Christophe Fargier répond avec un grand sourire : *« J'ai très bien vécu ces situations difficiles ! En fait, je ne crains absolument pas de tout perdre. Ce n'est vraiment pas quelque chose qui m'effraie [...] Le fait de prendre un risque qui serait de tout remettre sur la table ne me ferait vraiment pas peur. »*

***« J'aime prendre des risques parce que quand on est entrepreneur, c'est qu'on aime ça »***

Les mots ont pratiquement la même résonance dans la bouche de Pierre Kosciusko-Morizet. *« J'aime prendre des risques parce que quand on est entrepreneur, c'est qu'on aime ça. Quand les risques ne concernent que moi, je suis prêt à en prendre beaucoup, j'ai une très faible aversion au risque. La limite de cela, c'est le risque qu'on prend pour les autres. Et parfois, je me dis là je prends des risques pour les autres et je fais attention mais pour moi je ne me pose pas trop ce genre de question. »*

L'entrepreneur est bien conscient que cette attitude constante d'aller vers l'inconnu est bien plus risquée. Mais n'est-ce pas pour cela justement qu'ils le font ?

*« L'aventure sans risque, ce n'est pas une aventure et le risque sans stress, sans adrénaline, c'est une salade sans vinaigrette, il manque quelque chose », résume Aziz Senni.*

Même son de cloche chez Anne-Laure Constanza. *« Cela ne m'a jamais fait peur car j'étais consciente de ces risques et des conséquences possibles dès le départ. Je n'ai jamais eu peur... Au contraire, c'est stimulant. C'est cette petite dose d'inconscience ou de légèreté qui peut m'exalter. »*

Mais parler de risque, c'est évoquer un sujet complexe car terriblement vaste. Le risque que prend l'entrepreneur n'est évidemment pas de la même nature que le risque du joueur de casino. Il semble en effet beaucoup plus calculé ou du moins, l'entrepreneur a beaucoup plus d'éléments tangibles sur lesquels il peut s'assurer. Comme ce que l'on appelle parfois, le flair.

Ce que Geoffroy Roux de Beysieu exprime par le mot de conviction. *« Le risque n'est pas le même quand on l'analyse froidement comme un banquier, ou quand on l'analyse comme un entrepreneur avec des convictions fortes. C'est cette force de conviction qui permet de prendre des risques. Ce n'est pas tellement l'aversion au risque au fond qui est la différence, c'est la conviction que l'on va mener à bien un projet ou pas. »*

### **Croire en sa vision**

Certains entrepreneurs visionnaires se démarquent en effet nettement quand il est question de signaux faibles. Ces entrepreneurs sont capables d'être en éveil avant tout le monde des évolutions à venir.

Autrement dit dans la bouche de Jean-Guy Henckel : *« Il y a des signaux faibles qui traversent les sociétés et un entrepreneur social, il a des capteurs un peu plus fin, il a le groin un peu plus fin que la normale, il sent des choses comme cela ».*

Le fondateur du réseau Cocagne donne même une illustration concrète dans son cas personnel au lancement du premier jardin : *« On a demandé au début à une école de commerce pour les paniers de légumes : c'est nous qui choisissons les légumes de saison et il y a une journée fixe pour venir le récupérer. Tout le monde m'a dit arrête tout de suite parce que tu vas toucher à la sacro-sainte liberté du consommateur. [...] Tout le monde m'a dit il faut amener plus de liberté, plus de diversité, il faut que cela soit moins cher, et bien non, je vais faire tout le contraire, je vais lui ramener plus cher, local et je suis persuadé que c'est une alternative. Et on a effectivement trouvé très facilement des familles qui ont accepté de jouer le jeu ».*

L'entrepreneur doit voir ce qui n'existe pas mais qui pourrait exister avant les autres. Et c'est cette vision qui lui permet ensuite de tenir le cap sans se faire décourager par les autres.

Daniel Derderian se rappelle d'une anecdote dans sa première entreprise. *« J'ai racheté une filiale qui faisait 4 fois mon chiffre d'affaires et tout le monde me disait de ne pas le faire en disant c'est une folie et*

ADN distincts mais caractéristiques communes. Les chemins convergents de l'entrepreneuriat (2012)

*bien je l'ai fait parce que je pensais qu'il fallait le faire et cela a été une réussite. Donc il faut avoir la capacité à tenir le cap.»*

### **L'optimisme et l'aversion pour le passé : les premiers pas vers l'innovation**

Une autre caractéristique notable chez la plupart des entrepreneurs interviewés, en lien toujours avec cette notion de vision : une posture résolument optimiste et tournée vers l'avenir. Le passé ne les intéresse pas. Il est synonyme d'inaction, d'acté, de fatalisme, on ne peut plus rien faire pour le changer.

Le rejet du passé est d'ailleurs paradoxalement surtout l'apanage des entrepreneurs plus expérimentés. Comme Jean-Guy Henckel. *« J'ai qu'une particularité, le passé ne m'intéresse pas. D'ailleurs, c'est pour cela que j'ai des problèmes avec des gens de ma génération, c'est qu'ils se complaisent à ressasser le passé et ça m'embête ! Par contre, une personne qui a l'œil qui s'allume et qui me raconte ce qu'on pourrait faire dans les 15 à 20 ans... »*

*« Je déteste les gens qui disent que c'était mieux avant », s'insurge Danyel Blain. « Tout est toujours possible ! Il y a des gens qui disent que tout a déjà été fait. Mais ouvrez les yeux, il y a plein d'opportunités »,* ajoute pour sa part Pierre Chabert.

Le passé, c'est la mort pour l'entrepreneur, il n'y a plus d'imprévus donc plus d'opportunités potentielles donc plus d'adrénaline.

C'est l'avis d'Anne-Laure Constanza quand elle évoque son petit cahier qu'elle tient, comme Augustin Paluel-Marmont. *« Moi, ma petite étincelle c'est toujours mon petit carnet rose que j'ai sur ma table de chevet qui me permet de noter des idées en plein milieu de la nuit ou quand je donne un biberon à 3h du matin. L'étincelle c'est aussi cela, garder ce bouillonnement, cette exaltation. Quand il n'y a plus ce bouillonnement, il faut se poser des questions. »*

***« Comme moi mon boulot c'est de saisir les opportunités, alors plus il y a d'imprévus, plus je suis content ! »***

L'entrepreneur regarde vers l'avenir car il croit en une infinité d'opportunités, son degré de changement de la société lui paraît illimité. C'est ce qui le rend positif d'ailleurs, il croit en l'avenir car il rime avec opportunités pour lui.

*« Comme moi mon boulot c'est de saisir les opportunités, alors plus il y a d'imprévus, plus je suis content ! »,* analyse Marc Simoncini.

L'entrepreneur essaie de raisonner en considérant que tout est opportunité. C'est-à-dire qu'il va regarder avec curiosité son environnement (indicateur 11) et dans un second temps arriver à percevoir ce qui pourrait être autrement en se servant de son libre arbitre (indicateur 7).

Il va alors entre-prendre. La vie n'est pas pour lui un puzzle géant ou chaque pièce doit s'imbriquer l'une à l'autre. Au contraire, c'est un gigantesque patchwork qu'il doit lui-même assembler en faisant preuve d'imagination et de vision.

Comme le résume au final Bernard Liautaud : « *L'entrepreneur, par définition, c'est quelqu'un qui est capable de développer une vision, c'est-à-dire capable de se dire qu'est-ce que je veux apporter, quel impact je veux avoir, quel type de produit j'ai envie de créer et à quel type de besoin je vais répondre chez un client. A mon sens, dans entrepreneur, il y a en premier lieu un visionnaire, pas forcément un visionnaire pour un futur super compliqué mais celui qui va se dire je développe quelque chose qui n'existe pas aujourd'hui, je suis quelqu'un qui est capable d'imaginer un futur à la fois un futur de business et à la fois un futur qu'est-ce que cela va être que cette entreprise que je vais créer.* »

En bref, il existe bien une causalité forte entre la capacité à générer du vivant et la capacité à déplacer les règles chez un entrepreneur. Ces deux indicateurs complémentaires forment les deux pièces essentielles du côté visionnaire de certains entrepreneurs. Pour autant, nous venons de remarquer que l'indicateur 11 est bien en amont de l'indicateur 7 qui n'en est qu'une des conséquences.

Une personne maîtrisant l'indicateur 7 et non le 11 s'apparente à un rebelle dans un vase clos qui est dans le rejet catégorique du système.

Un profil inverse sera à la pointe des évolutions, aura un esprit très ouvert mais n'aura pas la capacité de dépasser l'existant. Il ne parviendra pas à développer une vision sur l'au-delà.

## L'ENTREPRENEUR OU LA DEDRAMATISATION CONSCIENTE DES ENJEUX

La dernière corrélation entre les indicateurs mise en lumière par les résultats de la grille de lecture concerne l'indicateur 6 (rapport au jeu). Ce dernier apparaît comme un indicateur transversal ayant des corrélations élevées avec les indicateurs primaires (excepté le 7) mais aussi avec certains indicateurs secondaires : le 4 (tolérance aux contradicteurs internes), le 8 (rapport à l'argent) et le 9 (rapport au temps).

Pourquoi cet indicateur qui est, rappelons-le, le deuxième dans le classement par moyenne, semble être aussi transversal et avoir des conséquences sur une grande partie des autres indicateurs ?

Il convient de rappeler les constatations du début de l'étude. L'entreprise n'est qu'un moyen pour l'entrepreneur d'atteindre ses objectifs qui vont bien souvent au-delà de la simple création.

Cette prise de distance vis-à-vis de son entreprise lui permet alors de relativiser l'importance des succès (avec en premier lieu, la première retombée directe qui est l'argent) comme de dédramatiser avec aplomb et humilité les échecs. Ce qui explique l'attitude décomplexée de bon nombre d'entrepreneurs.

### **La prise de recul sur les priorités de sa vie**

Et bien souvent, les entrepreneurs ont réussi à s'affranchir des contraintes de leur entreprise pour prendre du recul sur les « vrais » priorités de leur vie. En témoigne ce commentaire d'Augustin Paluel-Marmont : *« J'ai trois piliers très importants par ordre croissant d'importance mon boulot, le sport et ma famille. »*

Une attitude relativiste par rapport au monde de l'entreprise bien plus visible quand en plus la vie leur a fait prendre conscience de la place à donner à chaque type de problème.

C'est le cas notamment de Danyel Blain. *« Les difficultés, il y a celle de la vie. Moi j'en ai eu une tout jeune. On ne choisit pas. Le plus dur dans ma vie ça a été d'expliquer à un fils de 3 ans que sa mère était morte, j'y suis jamais arrivé. A côté, vendre un produit c'est facile. Donc une fois qu'on a eu ça à gérer une fois dans sa vie... Il n'y a plus de problème. [...] Et j'ai appris à relativiser énormément de choses. J'ai été après très difficile à manipuler car ce qui était important je crois que j'avais mis le bon ordre : l'argent était à sa place, ce qui était dur était à sa place, ce qui était bon était à sa place et je pense que ça m'a beaucoup aidé dans ma première carrière dans une grande boîte et dans la création et la gestion d'une entreprise. »*

Une dédramatisation des enjeux que nous retrouvons de façon très marquée en général chez les entrepreneurs ayant connu des passages ou des situations assez difficiles de leur vie (Pierre Chabert, Carmen Colle, Aziz Senni, Jean-Guy Henckel).

### **L'entrepreneur, par définition positif**

La conséquence logique de ce détachement relatif par rapport aux tracasseries de la vie de leur entreprise est le bonheur et le plaisir qui se dégagent naturellement de leur discours.

L'entrepreneur serait par définition un être positif. C'est en tout cas ce que défend Thierry Grange, en revenant, en bon professeur et directeur d'école, à l'origine même de l'économie politique. *« Le positif, c'est la personne qui dit malgré le constat qu'aujourd'hui on le ne l'a pas, nous pouvons l'avoir demain. L'économiste en général est optimiste. Car c'est celui qui pense qu'en investissant aujourd'hui, il va faire mieux demain. C'est le principe de l'économie. Cela vient d'ailleurs de l'agriculture. Il faut dépenser les semences quitte à mourir de faim pour avoir des récoltes. Cette idée n'a pas changé dans l'économie et est basé sur un optimisme qui consiste à dire il fera beau le printemps prochain, ça va pousser et ça va marcher. »*

**« Les entrepreneurs sont des gens qui croient en l'avenir et ça se perçoit »**

Ce qu'Anne-Laure Constanza se remémore d'ailleurs quand elle a fait ses premières rencontres avec des premiers entrepreneurs français en Chine : *« Ce qui m'étonnait, c'était leur côté positif »*. Un souvenir qui lui place encore des étoiles dans les yeux. *« Les entrepreneurs sont des gens qui croient en l'avenir, ça se perçoit, et je crois que c'est ce qui m'attirait... »* Ce qui explique pourquoi beaucoup d'entrepreneurs ont découvert leur vocation par les rencontres et les témoignages d'autres entrepreneurs.

A l'image de l'ancien skieur de haut niveau et aujourd'hui fondateur d'une des premières plates-formes de téléchargement de musique, Starzik, Jérôme Giachino : *« J'ai rencontré des amis à mes parents qui avaient des entreprises et qui en parlaient avec passion et c'est surtout cela qui m'avait plu ! »*

Pour Pierre Kosciusko-Morizet, ces rencontres marquantes se sont produites dès la fin de ses études. *« Toute mon année d'HEC Entrepreneurs m'a fait rencontrer des gens passionnant, j'avais l'impression qu'ils étaient heureux tout simplement. Et souvent les entrepreneurs ont l'air heureux. Et comme je trouve que c'est la chose la plus importante dans la vie. Alors voilà, c'est ce qui m'a donné envie de faire cela. »*

Et pour cause, l'entrepreneur assouvit au quotidien sa passion, ce qui l'anime au plus profond de lui.

Il n'y a qu'à écouter la ferveur avec laquelle Emmanuel Guth parle de Mezzo di Pasta pour s'en convaincre. *« Cette passion, elle vous anime, elle vous dévore. Moi elle me met des paillettes dans les yeux ; tous les matins je pense à des nouveautés, à de nouveaux Mezzo... [...] Les loisirs ? J'y renonce avec plaisir. Naturellement. Ma passion professionnelle est tellement dévorante que le peu de temps qu'il reste on l'octroi à ses proches, les enfants, sa femme... »*

***« Depuis que j'ai créé l'Atelier des chefs, jamais mon réveil ne m'a réveillé »***

L'anecdote de Nicolas Bergerault parle aussi d'elle-même. *« Depuis que j'ai créé l'Atelier des chefs, jamais mon réveil ne m'a réveillé. J'en mets un pour être tranquille mais jamais il ne m'a réveillé, je me réveille toujours avant mon réveil. Pourquoi ? Il y a une petite dose de stress, de choses auxquels penser et il y a une grosse dose de wahoo qu'est-ce que j'ai envie d'aller bosser... »*

Même constat pour Jean-Christophe Géhin. *« Je m'éclate dans mon travail. Il n'y a pas un matin où je me lève et je me dis non je n'ai pas envie d'y aller. »*

*« Qu'est-ce qui me donne envie de me lever le matin ?, s'interroge Jérôme Giachino, Vous ne vous levez plus presque ! Vous êtes tout le temps connecté. C'est vraiment l'envie, la passion, c'est créer quelque chose de toute pièce, de vouloir réussir, de vouloir franchir les différentes étapes. »*

Un discours qui ne varie pas chez Mustapha BenKalfat non plus. *« J'ai la chance de ne pas me poser la question de ce qui me motive le matin. Je ne me suis jamais levé en me disant tiens je n'ai pas envie d'y aller... Ca fait 6 ans que je travaille là-dessus. C'est ça le luxe suprême, je n'ai pas besoin de me motiver. J'aime ce que je fais, j'aime le contact avec les gens, je crois en ce que je fais. Il y a un vrai sens. C'est la grande question : qu'est-ce que je ferais si je ne faisais pas cela ? Tant que je n'ai pas de réponse, je suis content de me lever le matin pour faire ce que je fais... »*

Danyel Blain explique très bien pourquoi l'entrepreneur déborde la plupart du temps d'énergie et d'enthousiasme au quotidien. *« L'énergie, elle vient du fait que c'est vachement bien la vie quand même. L'énergie c'est la traduction du fait qu'on n'est pas malheureux. »*

## Heureux car épanoui

Le bonheur est-il inné chez l'entrepreneur ? Difficile à dire. Les témoignages montrent qu'enfants, les futurs entrepreneurs possédaient relativement peu de points communs comportementaux. Différents types de profils se sont succédés devant notre caméra, à l'opposé bien souvent des uns et des autres.

Non, s'il faut trouver une raison plus probable de cet esprit positif des entrepreneurs, il convient d'en revenir (une fois de plus) à la prédisposition pour l'indicateur 1. L'entrepreneur est heureux car il se réalise lui-même dans ce qu'il a envie de faire au plus profond de lui. « *Le métier d'entrepreneur est un métier épanouissant* », glisse le regard malicieux Christophe Fargier.

Tout part encore de sa capacité à faire converger sa trajectoire de vie avec son projet. Cet épanouissement dans ce qu'ils font, une constante chez pléthore d'entrepreneurs, s'explique dans la conscience du sens qu'il donne à leur vie. Avec cette prise de recul, ils se rendent compte de la chance qu'ils ont de pouvoir faire ce dont ils ont envie, d'être responsables de leurs actes. « *Moi j'ai la chance de le savoir et avoir suffisamment voyager pour le mesurer* », continue Danyel Blain à la suite de sa citation précédente.

**« *Entreprendre, c'est une super thérapie pour combattre les regrets !* »**

« *C'est l'avantage avec ce métier-là, c'est que vous pouvez mettre en œuvre vos envies. C'est une super thérapie pour combattre les regrets !* », synthétise Daniel Derderian.

Faut-il y voir un lien, ce même Daniel Derderian, justement, un des entrepreneurs n'ayant eu que 2 à l'indicateur 1, est aussi celui qui obtient la note de 1 à l'indicateur 6 (la plus faible du panel). L'entrepreneur a en effet fait état d'une ambition de vie plutôt floue et variable et il fut difficile de percevoir le rapport et son histoire de vie et les entreprises qu'il a créées.

Beaucoup moins en recul, nécessairement, il se révèle être l'entrepreneur ayant fait le plus de références aux difficultés, à la lutte pour réussir, au stress. Notamment quand il évoque le soutien sans faille de sa femme. « *Vous ne pouvez pas faire autrement, c'est trop compliqué. Vous ne pouvez pas vous battre la journée, vous battre le soir, vous battre le week-end parce qu'au début c'est tout beau, c'est tout joli et puis quand les difficultés arrivent, il y a toujours un beau frère qui vient raconter que « Ah, c'est bizarre, il ne gagne pas tellement en ce moment, c'est dur pour lui non ? »* ».

Ou encore, ce passage assez révélateur. « *Quand les choses vont mal, vous vous rendez compte qu'il n'y a plus personne vers qui vous retourner. La vraie différence en fait entre un poste de salarié et un entrepreneur, ce n'est pas qu'il y en a un qui est plus intelligent que l'autre ou quoi que ce soit, c'est juste qu'à un moment, vous êtes le créateur ou le dirigeant d'une entreprise, quand vous avez des soucis, il n'y a plus personne vers qui se retourner et c'est à vous de gérer le problème. Et là, c'est difficile, il y a quelques nuits difficiles. [...] Moi il y a des nuits ou à partir de 3h du matin, ça tourne et le matin je me dis pourquoi tu t'empêches de dormir, regarde ton bilan il n'y a pas de quoi se faire du souci. Mais moi je suis comme cela...* »

Cette posture va dans le sens d'un rapport positif de l'indicateur 1 sur le rapport au jeu de l'entrepreneur. Quand il a compris et vu que l'entreprise n'était qu'un « simple » moyen pour arriver à ses fins, l'entrepreneur dédramatise rapidement les enjeux -ce qui ne signifie pas qu'il les néglige pour autant- et transgresse le cadre des difficultés de son entreprise pour voir au-delà et s'en détacher pour mieux avancer. Ce qui lui permet de se libérer du mauvais stress pour préserver son plaisir d'entreprendre.

**« Je cours après le développement de ma société parce que cela m'apporte de la joie »**

C'est d'ailleurs la définition de l'entrepreneur que donne, en bon hédoniste, Thierry Grange. « *Il a une envie de plaisir en développant un projet dans lequel il a une contribution car le plaisir vient de l'évolution du projet et de la contribution et du succès total ou relatif.* »

Autrement dit par Pierre Kosciusko-Morizet : « *La seule chose après laquelle cela vaut le coup de courir c'est son bonheur. Moi, je cours après mon bonheur et quand je suis entrepreneur, je cours après le développement de ma société parce que cela m'apporte de la joie, du bonheur. C'est après cela qu'on court, après le plaisir de développer sa boîte.* »

### **Acteur de sa chance**

Même si, dans un second temps, la prédisposition pour le rapport au jeu vient alimenter à son tour l'indicateur 1 dans un cercle vertueux. Ce qui se remarque notamment quand les entrepreneurs évoquent leur rapport à la chance.

La plupart assure en effet avoir eu de la chance, plus que de raison. « *Si je mettais bout à bout tous les coups de chance que j'ai eu dans ma vie pour arriver où je suis à l'instant où on parle, cela ferait peur !* », certifie par exemple Marc Simoncini.

Un entrepreneur est-il de ce fait plus chanceux que la moyenne ? Plus chanceux, pas vraiment, semble-t-il. Plus positif et donc plus à même de s'estimer chanceux, par contre, très certainement.

« *La chance est un facteur que doit avoir pas mal d'entrepreneur. Quelques soient les choses que j'ai pu faire dans ma vie jusqu'à maintenant, j'ai toujours eu de la chance, il y a toujours eu quelque chose qui est venu faciliter, qui est venu se rajouter dessus. Il y a un point qui peut provoquer, c'est être positif. Il peut se passer n'importe quoi, on trouvera toujours quelque chose de positif* », considère Jean-Christophe Géhin.

Le cercle vertueux est en marche : plus l'entrepreneur s'épanouit dans sa trajectoire de vie (indicateur 1), plus il est heureux, plus il est positif (indicateur 6), plus il va avoir conscience d'être chanceux (phénomène de la bouteille d'eau à moitié pleine), plus il va vouloir continuer à agir de la sorte pour s'épanouir (retour à l'indicateur 1). Le succès, du moins la représentation qu'il s'en fait, ne faisant que le conforter dans ses choix pour continuer. Et ce pour une durée indéterminée : difficile en effet de se sentir rassasié de bonheur ! Il en faut toujours plus, et toujours agir pour le garder à ses côtés.

L'entrepreneur joue bien évidemment un rôle dans ce processus. Il est acteur (puis témoin) de sa chance.

**« Ca s'aménage la chance »**

*« Je ne pense pas à chance, je pense à créer sa chance. Créer des opportunités et les saisir. Plus que de la chance qui tombe. Je pense qu'il faut être à l'écoute des opportunités. Et savoir les saisir aux bons moments », analyse avec du recul Anne-Laure Constanza.*

*« Ca s'aménage la chance, estime dans la même veine Jean-Guy Henckel, quand on a accompagné des milliers de personnes qui allaient mal, des losers, un moment donné, il faut faire un travail sur soi-même pour se remettre dans des choses positives. On ne peut pas transformer le monde sans se transformer un petit peu soi-même ». Avant de rebondir sur une image assez parlante. « Vous connaissez Corto Maltès ? On a une ligne de chance sur la main, il a pris un couteau et il l'a tracé ! »*

Assez paradoxalement, la chance se travaille. Prenez Pierre Chabert. Etait-il né sous la bonne étoile ? Difficile de répondre par l'affirmative quand on sait qu'il a perdu ses deux parents à 20 ans. Pourtant, de par son esprit positif et sa détermination, il a suivi l'exemple de Corto Maltès : c'est lui qui a fabriqué sa bonne étoile à travers son ballon lumineux Aistar !

D'où son discours résolument optimiste et pragmatique. *« La chance fait partie de ma vie. En même temps, c'est lié à beaucoup de travail et à un esprit d'entrepreneur. Il faut savoir la provoquer aussi avec un peu de culot parfois. »*

*« On la provoque la chance, rebondit pour sa part Jérôme Giachino, parce que la chance ne vient pas toute seule. Si vous voulez gagner au loto, il faut aller jouer. Si vous ne jouez pas, vous ne gagnerez jamais. Si vous ne l'avez pas provoquée à un moment donné, elle ne viendra pas. Et après c'est comme toute chose, vous avez des cercles vertueux qui se mettent en place, plus vous démultipliez votre capacité à rencontrer des gens, à convaincre des gens, à faire partager votre idée, votre passion, plus il y a de gens qui ont envie de partager l'aventure avec vous, s'intéresse à vous, à votre projet. »*

Une dernière idée reprise par Thierry Grange. *« On a d'autant plus de chance mathématiquement quand on s'expose à davantage d'interlocuteurs. Autrement dit, si vous dites ça va être difficile et vous restez dans votre coin en disant si ça veut, ça veut, là vous êtes un joueur de casino. Si vous rencontrez un maximum d'individus, il y en a un qui tombera à pic. »*

Pour ce dernier, d'ailleurs, la chance se crée comme nous venons de le voir, mais se prépare aussi. *« Il y a des effets de chance qui sont la capacité d'un individu à s'être préparé à la situation d'après et il a de la chance car il voit dans les événements l'amorce d'une chose qui a été pensée. Napoléon disait quand il devait choisir ses généraux : je choisis celui qui a de la chance ! »*

Nous venons ainsi de le voir, le lien de causalité entre les indicateurs 1 et 6 est très prégnant dans les témoignages des différents entrepreneurs. Mais la prédisposition au rapport au jeu se répercute en

ADN distincts mais caractéristiques communes. Les chemins convergents de l'entrepreneuriat (2012)

chaîne également sur la majorité des autres indicateurs. D'où sa caractéristique d'indicateur transversal. Voici les répercussions sur les autres indicateurs les plus caractéristiques.

### **Répercussion sur l'indicateur 3 (leadership) : l'enthousiasme communicatif**

L'enthousiasme de l'entrepreneur se répand par capillarité dans l'entreprise. Un bonheur communicatif comme celui d'un entrepreneur se ressent pour ses équipes ce qui va accroître leur motivation.

Le plus grand talent d'Augustin Paluel-Marmont, le trublion du goût ? *« Arriver à partager mon enthousiasme ». « Mon ambition, c'est de participer à rendre les gens heureux. Je suis frappé de voir à quel point les gens sont dépressifs. Moi un des grands principes, et je le partage avec l'équipe, c'est chacun est acteur de sa vie. Chacun est responsable de là où il est. On choisit pas toujours sa vie, on n'est pas maître de tout mais on choisit toujours la façon dont on la vit. Moi je veux essayer de contribuer au petit bonheur des gens ».*

Quand on demande également à Geoffroy Roux de Beysieu comment il motive ses équipes, voici également sa réponse : *« Moi je crois beaucoup en l'exemplarité. S'ils ont un patron engagé, courageux dans ses décisions et heureux dans son job, cela devrait « rayonner dans l'entreprise ».*

Bien sûr, la vie de l'entrepreneur n'est pas rose tous les jours non plus et il est plus difficile de motiver quand les choses vont moins bien. Mais encore une fois, certains semblent se démarquer sur cette question des difficultés. Toujours grâce à ce tempérament positif car en recul.

***« On ne devait pas reprocher le manque de courage à celui qui chute, on peut le reprocher à celui qui ne se relève pas »***

*« Les problèmes dans l'entreprise, je n'ai que cela ! Quand ça va bien, on ne vient pas m'en parler, avoue Danyel Blain. Je pense qu'il faut éviter de mettre de l'orgueil. Il faut éviter de se mettre dans le problème. On le grossit quand on n'y met de l'égo. Quand on prend du recul, ça va mieux. »*

Pour Aziz Senni, l'entrepreneur a la faculté, même dans les moments difficiles, de rester positif. Ce qui fait la différence. *« Peut-être que la qualité de l'entrepreneur c'est que quand il est en bas, il garde le moral. J'avais un prof de judo qui disait qu'on ne devait pas reprocher le manque de courage à celui qui chute, on peut le reprocher à celui qui ne se relève pas. Donc chuter, tomber, trébucher, cela peut arriver à tout le monde. A partir du moment où l'on prend des risques... Une réussite à 100% c'est impossible. Par contre quand il arrive une difficulté, c'est de trouver les moyens pour repartir. »*

### **Répercussion sur l'indicateur 5 (initiatives et réalisations) : La joie de l'action**

Pour l'entrepreneur, préserver la dimension ludique et le plaisir dans l'entreprise et agir sont deux notions intimement liées. Ce que résume très bien Geoffroy Roux de Beysieu : *« Chaque journée qui passe doit être une journée où j'ai l'impression d'avoir fait des choses. Mais ça correspond aussi à un*

ADN distincts mais caractéristiques communes. Les chemins convergents de l'entrepreneuriat (2012)

*plaisir. La joie de l'âme est dans le faire, en anglais 'so joys in doing'. Je suis heureux d'une journée qui passe quand j'ai l'impression d'avoir accompli un certain nombre de choses. »*

**« Ce que je crains le plus peut-être, l'ennui »**

Comme une nécessité, l'entrepreneur court après l'action pour se ravitailler sans cesse en plaisir. « *Ce que je crains le plus peut-être, l'ennui* », confesse Jean-Guy Henckel. « *On a fait beaucoup de bêtises notre génération, si on peut compenser en amorçant une autre manière d'entreprendre, j'ai l'impression que je dois ça mais j'y trouve aussi un intérêt personnel très jouissif que je ne cache pas. Moi le moteur c'est par le projet. Piloter et administrer le réseau Cocagne, ne m'intéresse pas ! Ce qui m'intéresse, c'est le début. Il y a besoin de cette folie au démarrage. »*

Une envie (un besoin ?) d'action qui ne faiblit pas avec les années. A entendre Pierre Chabert, on croirait encore avoir à faire avec un tout jeune entrepreneur. « *Si j'avais la lampe d'Aladin, mon seul souhait ne serait pas de redevenir jeune parce que je me sens bien comme je suis, mais ce serait de me dire que les années qui passent, si elles pouvaient être deux fois plus longues cela m'arrangeait un petit peu. J'ai encore la sensation que j'ai encore plein de choses à créer et je me dis qu'à 55 ans, il me reste 10 ou 15 ans ou moins à pouvoir les faire et ça me paraît court. J'ai probablement d'autres entreprises à monter, car j'ai cet esprit-là. Quand j'ai des idées, j'ai envie de les mettre en application et je n'ai pas forcément que des idées pour Aistar. Probablement j'ai encore deux ou trois entreprises à monter mais il me faut 10 à 15 ans pour chacune donc là ça ne marche pas ! »*

### **Répercussion sur l'indicateur 9 (rapport à l'argent) : Une retombée matérielle plus qu'une fin en soi**

L'indicateur 6 semble également avoir des liens marqués avec la plupart des indicateurs secondaires à en croire leur degré de corrélation élevé. Et notamment avec les indicateurs 9 (rapport à l'argent), 4 (tolérance aux contradicteurs internes) voire 8 (rapport au temps) même si, pour ce dernier, le constat doit être relativisé étant donné le fort taux de non réponse.

Pour ce qui est précisément de l'indicateur 9, il convient de noter qu'aucun des entrepreneurs interviewés n'a ouvertement affirmé que l'argent était un objectif premier. Est-ce parce que le sujet est plutôt tabou en France ?

### **Une motivation secondaire**

Certes, il est difficile à travers les interviews de mesurer pleinement la sincérité de chaque entrepreneur sur cette question. Néanmoins, pour certains entrepreneurs, la passion brûlante pour ce qu'ils font s'est tellement ressentie durant l'heure d'entretien, qu'il s'avère délicat de douter de leur réponse.

**« La vie n'est pas faite que de compte en banque »**

A l'image de Jean-Guy Henckel, l'entrepreneur social, qui distingue la richesse matérielle et immatérielle. « *Entrepreneur ne m'intéresse pas particulièrement. C'est un moyen pour moi d'aboutir dans mes rêves. Il fallait que je passe par là. Mais ce n'est pas le moteur. Il y a des gens qui me disent, si jamais tu avais*

*investi tout l'argent et tout ce temps dans une entreprise, tu serais beaucoup plus riche. En euros, je serais certainement plus riche. Mais la vie n'est pas faite que de compte en banque. C'est important mais ce n'est pas que cela. »*

Ou encore Thierry Grange qui ne peut avoir de meilleurs arguments que : *« Quand on est un entrepreneur et quand on se lance dans une entreprise écolo, on sait une chose, c'est qu'à la fin on n'aura pas de stock option ni de part de capital. Donc on voit bien que le motif n'est pas la richesse économique. J'ai une relation sereine. J'ai essayé les deux, c'est mieux d'en avoir ! Mais ce n'est pas la motivation première. »*

Dire que l'entrepreneur se rémunère en plaisir et en bonheur de développer son entreprise paraît un peu galvaudé. Mais, il y a tout de même une petite part de cela tout de même : à choisir entre son activité d'entrepreneur mal voire parfois non rémunéré et un autre inintéressant mais très bien payé, il y a fort à parier que l'entrepreneur restera sur le premier choix.

*« Oui, je veux gagner de l'argent, oui je veux gagner beaucoup d'argent mais ce n'est pas une fin en soi, certifie Aziz Senni, Je suis de ceux qui disent qu'on n'est pas par hasard sur terre, on a peut-être chacun quelque chose à construire ici. Et la grande question, c'est quand on arrive en fin de vie, il faut faire un bilan et se dire à quoi j'ai servi ici et qu'est-ce que j'ai laissé derrière moi car on n'a jamais vu un coffre-fort suivre un corbillard donc ce n'est pas ça la vraie valeur de l'individu. Certains disent je prépare mon avenir, moi je dis souvent je prépare mon passé. Le plus dur ce n'est pas de se dire qu'est-ce que je vais faire demain c'est de se dire est-ce que ce que j'ai fait hier, c'était bien ou pas et si ça ne l'était pas, pourquoi. »*

L'entrepreneur ne créerait donc pas pour l'argent mais avant tout pour son épanouissement. Derrière cette notion idéaliste, se cache toutefois une vision plus pragmatique : l'entrepreneur a toutefois bien conscience de l'argent et ne se voile pas la face. *« Ce n'est pas un moteur, on n'entreprend pas pour l'argent et on doit faire des sacrifices au départ donc ce n'est pas un moteur ça c'est sûr. Maintenant, on ne crée pas non plus pour la gloire ! »*, affirme Anne-Laure Constanza.

*« L'entrepreneur court après la Réussite, la reconnaissance, le besoin d'être le premier, le besoin de challenge. Pas forcément le profit, ce n'est qu'un support, ce n'est pas la priorité. C'est comme un jeu, comme une course. Le but du jeu ce n'est pas d'arriver dernier, c'est d'arriver premier. Après tout ce qui arrive autour, ce n'est que du matériel. Pour moi, une entreprise c'est un jeu, c'est ludique, ce n'est pas un fardeau »,* explique l'enthousiaste Jean-Christophe Géhin.

***« Il y a une certaine somme d'argent à partir de laquelle on est suffisamment libre pour ne plus avoir envie de s'en occuper »***

Une perception intéressée mais lointaine à l'argent qui rejoint également le témoignage de Pierre Kosciusko-Morizet. *« C'est un truc qui est vachement bien parce que ça apporte énormément de liberté, ça permet de construire, ça permet d'investir, ça permet de se faire plaisir, ça permet d'être complètement libre et puis quand on le gère mal ça permet juste l'inverse de tout ça. Je suis toujours choqué de voir des gens qui me disent 'moi j'ai vendu ma boîte, j'ai plein d'argent, je vais vivre en*

*Belgique'. Alors si on bosse tout ce qu'on bosse, si on se donne tout le mal que l'on se donne pour finalement partir vivre à Bruxelles, alors là il y a un truc qui me dépasse complètement. Au-delà du fait que ma femme est de Lille et qu'elle adorait vivre à Bruxelles parce que c'est hyper sympa, c'est un autre sujet, moi aller vivre exprès dans une ville pour payer moins d'impôts alors qu'on a gagné beaucoup d'argent, ça me dépasse complètement et j'en connais beaucoup des gens comme ça. Donc je pense que l'argent, si ça devient une fin en soi, c'est aussi dangereux que le pouvoir, il n'y a plus de limite. Si c'est pour la liberté, il y a une limite. Il y a une certaine somme d'argent à partir de laquelle on est suffisamment libre pour ne plus avoir envie de s'en occuper. Si on le conçoit comme cela alors là, c'est super. »*

### **Un problème de réglé après le succès**

La fin du passage permet d'éclairer semble-t-il le détachement relatif de certains entrepreneurs à l'argent. Ceux qui ont connu le succès et ont, par conséquent, gagné beaucoup d'argent, se sont libérés de cette emprise du « toujours plus » au profit de leur réelle envie d'action, propre aux entrepreneurs.

Comme l'a expliqué Danyel Blain à sa femme. « *Je lui ai dit : tu sais, quand on a 60 ans, il nous reste 5 ans à marcher, 5 ans à boiter et 5 ans à se faire pousser dans une charrette. Donc quand tu regardes notre niveau de besoin, finalement cela ne va pas bien loin. Et quand on commence à avoir un rapport à l'argent aussi pragmatique que cela, ça commence à aller bien... C'est très facile de dire cela quand on n'a pas de problème avec et c'est en cela que je veux bien considérer que j'ai beaucoup de chance. »*

Idem chez Xavier Niel qui, tout jeune, avait pourtant pour rêve de « *gagner beaucoup d'argent* ». « *C'est un problème de réglé. [...] Le problème d'argent étant réglé, vous travaillez pour le plaisir et non pour des choses très différentes. »*

Ou chez Geoffroy Roux de Beysieu. « *C'est facile de le dire quand on en a, mais je suis assez relax par rapport à ça. C'est-à-dire que j'en ai mais j'ai l'impression de le mériter parce que je ne l'ai pas hérité. Je ne viens pas non plus d'un milieu défavorisé mais je n'avais pas forcément un capital de départ. J'en ai, je vis bien mais je n'ai pas 50 bagnoles dans mon garage. »*

En considérant l'entreprise comme un moyen, l'entrepreneur arrive donc plus facilement à se faire plaisir par son activité. L'argent n'étant alors que la conséquence du succès de l'entreprise. C'est donc également un moyen pour l'entrepreneur, un moyen pour continuer à se faire plaisir !

« *L'argent est un moyen pour arriver à quelque chose, pour se donner une capacité à faire autre chose, à développer des programmes... »*, résume Bernard Liautaud.

**« On se sert de l'argent pour son projet professionnel beaucoup plus que pour un train de vie »**

« *Notre principe depuis le début fut de réinvestir tout ce qu'on avait gagné. En l'espace de 8 ans, on n'a pas pris de dividende. On se sert de l'argent pour son projet professionnel beaucoup plus que pour un train de vie. Je suis comme tout le monde, je sais me faire plaisir. Mais c'est vraiment resté annexe. Je pense que cela vient aussi du fait qu'on s'est lancé avec pas grand-chose. Et sur ces dix dernières années, on a souvent rejoué notre chemise et remis sur le tapis tout ce qu'on avait gagné. Avec le risque de*

*repartir comme on était venu, sans grand-chose. Et ça, c'est un risque qu'on a accepté pour développer notre enseigne », évoque Emmanuel Guth, avec un grand sourire.*

*A peu de chose près, un discours identique à celui de Christophe Fargier. « Je viens d'une famille simple. On se satisfaisait de choses assez simples, des vacances simples, une maison simple, des besoins simples. Je n'ai pas une Porsche, une grande maison. Mon rapport à l'argent, c'est de l'investir dans l'entreprise. Il ne me faut pas beaucoup pour être heureux et pour vivre. La richesse qu'on crée, on a plus tendance à la réinvestir qu'à se verser un gros salaire. Le vrai épanouissement, il n'est pas dans la richesse matérielle. »*

#### **Répercussion sur l'indicateur 4 (tolérance aux contradicteurs internes) : La remise en cause nécessaire à la libération exutoire de l'entrepreneur**

L'indicateur 4 mesure en quelque sorte la capacité de rebond de l'entrepreneur, sa flexibilité, sa qualité de remise cause. A écouter les entrepreneurs, il apparaît que ceux qui arrivent le plus à se détacher du stress pour sauvegarder leur plaisir de développement de leur entreprise sont aussi ceux qui acceptent le mieux leurs défauts.

Car, comme le rappelle Danyel Blain, « *Les risques c'est quand ça marche, c'est là où c'est le plus dangereux. Si on commence à croire qu'on est bon, on est mort* ».

D'ailleurs, voici la réponse du fondateur d'Avenir Finance quand on lui pose la question de son plus grand talent : « *Je pense que je sais assez souvent douter. Quand on est sûr qu'on a raison, on n'est pas bien parti. [...] Le plus important, c'est de douter tout le temps. Pas de soi mais de ce qu'on a décidé, se remettre en cause. Le doute, ça peut vous manger le foie ou ça peut vous faire trouver la bonne réponse.* »

#### **Le doute, le compagnon du quotidien de l'entrepreneur**

Le doute. Voici un mot prononcé à de multiples reprises par les entrepreneurs qui partagent à peu près tous le même discours à son sujet.

*« Tous les jours un peu de doute, concède Daniel Derderian, mais c'est sain de douter. Les gens qui s'endorment sur leur certitude, ils font des erreurs. Si vous ne vous mettez pas un peu en question en permanence... Ce n'est pas de la grosse remise en question car la remise en question de fond cela revient à mettre à zéro tout ce que vous avez fait. Sur le détail de tous les jours, oui le doute est permanent. »*

Pour Etienne Descure, « *C'est fondamental professionnellement. Douter de ses décisions, de l'avenir. Il y a forcément des moments où il faut réajuster le tir, car on n'a jamais tout bon du premier coup. Le doute, c'est donc important mais il faut apprendre à prendre confiance et savoir sur quoi douter, savoir identifier les points sur lesquels il est important de douter. Car vivre dans la remise en cause perpétuelle, quand on doit gérer une somme d'information importante, ce n'est pas gérable.* »

*« Je ne suis qu'un doute ! », s'exclame dans un éclat de rire pour sa part Marc Simoncini. Assez loin de l'idée reçue selon laquelle l'entrepreneur tire son entreprise alignant les décisions pertinentes comme des dominos.*

**« L'entrepreneur doutera jusqu'à ce que cela marche »**

Ce qu'affirme volontiers Thierry Grange en expliquant au passage la nécessité pour un entrepreneur de douter : *« L'entrepreneur qui ne doute de rien est une image d'Épinal. L'entrepreneur doute mais il ne vous en fait pas part. Ça ne le fait pas avancer de dire cela, partager le doute, ce n'est pas un moyen de motiver. Il va dire je vais y arriver pourquoi : non pas parce que je sais que je vais y arriver mais parce que je mets en œuvre un certain nombre de choses qui vont être une solution au problème qui se pose. Il doutera jusqu'à ce que cela marche. D'ailleurs, il dit ça devrait, il est donc dans le doute. »*

Et même si les années passées ont été jalonnées de succès, l'entrepreneur va inlassablement cheminer avec le doute constamment au fond de son baluchon. Comme en fait part Jean-Guy Henckel : *« A un moment donné, quand on a réussi quelque chose, on peut être tenté de rentrer dans une espèce de voie royale où l'on n'écoute plus personne. Ou justement, on n'a plus de doutes. Je déteste les gens qui savent ce qu'il faut faire. Moi, je ne sais jamais ce qu'il faut faire ».*

**La création d'entreprise, un acte collectif d'un individu**

D'où un autre point commun entre la majorité des entrepreneurs interviewés : le besoin de se lancer en étant accompagné. Là encore, loin de l'idée reçue de l'entrepreneur solitaire à la tête de son embarcation, le doigt pointé vers l'endroit exact où il veut aller.

Aziz Senni, en toute modestie et honnêteté le concède d'ailleurs ouvertement : *« J'ai toujours été accompagné. J'ai toujours eu conscience que ce que je sais, c'est que je ne sais rien. Jusqu'à aujourd'hui encore, j'ai besoin d'être entouré, d'être accompagné, de conseils, de gens qui ont de l'expertise. J'ai quand même eu besoin, 2 ans après la création, d'une formation dédiée à HEC et 2 ans après je suis allé faire un mastère à l'ESSEC. On a besoin de se former tout au long de la vie et c'est je pense une qualité que doit avoir l'entrepreneur. C'est de se dire, je dois continuellement apprendre. Apprendre... Pas forcément être le super technicien ou le super commercial mais savoir un petit tout sur ces domaines de compétences pour pouvoir les mettre en musique ».*

Nicolas Bergerault a pour sa part appelé son frère dans l'heure où il a eu l'idée de l'Atelier des chefs. Comme au moins 15 entrepreneurs sur les 22 interviewés, il ne s'est pas lancé seul.

**« J'ai vraiment souffert de la solitude de l'entrepreneur »**

Dans sa première entreprise, Anne-Laure Constanza était seule. Une situation qui lui a pesé et qu'elle n'a pas reproduite quand elle s'est lancée avec Envie de fraises. *« Autant quand j'ai créé Chine Attitude, j'ai vraiment souffert, souffert de la solitude de l'entrepreneur. Je faisais du conseil donc je n'avais pas un cabinet avec des consultants. Je travaillais de la maison, je ne supportais pas, j'avais vraiment besoin de voir du monde. Donc, tout de suite quand j'ai créé Envie de fraises, j'ai tout de suite eu de l'ambition : je nous voyais leader en France, en Europe. Je voyais vraiment grand. Et je ne voulais vraiment pas être seule donc je me suis rapproché de réseaux pour briser un peu cette solitude que connaît tout entrepreneur. Ça a démarré dans mon salon et après, pour pouvoir recruter aussi, j'ai loué un bureau de 8 m<sup>2</sup> à côté de la Porte Maillot. J'ai recruté un webmaster qui fut le premier salarié. On est passé de 8 m<sup>2</sup> à 30 m<sup>2</sup> et j'ai recruté d'autres personnes. Le site a décollé très vite. »*

L'histoire est similaire chez Pierre Kosciusko-Morizet. *« Ma première boîte, Visualis, a été un échec. J'ai essayé de rationaliser le truc, de voir ce qui n'allait pas, ce qui allait. Par exemple, j'étais le seul au quotidien parmi les associés à bosser dedans. A Price Minister, on s'est retrouvé à 5 ».*

L'entrepreneur continue sa phrase en abordant une notion également cruciale : *« Surmonter les échecs, c'est les analyser de manière froide et puis se rappeler que quelqu'un qui ne s'est jamais planté c'est quelqu'un qui ment, tout simplement. C'est normal de se planter de temps en temps ».*

### **Vive l'échec !**

Le rapport à l'échec, encore un point de convergence entre les différents entrepreneurs. *« On a eu des moments difficiles dans la vie de Business Object, on a eu des hauts et des bas. Je crois que notre capacité à rebondir est venue justement de cette capacité à reconnaître ses erreurs. Et cela démarre de l'entrepreneur. Si le patron n'est pas capable de dire je me suis trompé, pas simplement « c'est l'environnement qui m'a poussé à faire cela » etc. Donc vraiment dire, j'avais toutes les informations devant moi et au lieu d'aller dans cette direction-là, j'ai choisi celle-là et c'était la mauvaise décision. Et bien si on n'est pas capable de faire cela, on s'enfoncé encore plus. Donc pour rebondir d'une situation difficile, cela commence par faire un constat et se dire on s'est planté, je me suis planté pas simplement l'entreprise mais je, moi, Bernard Lioutaud, je me suis planté et à partir de cela, cela permet et ça crée à mon avis l'environnement, la culture et l'ouverture d'esprit pour que les autres autour de soi disent « oui moi aussi je me suis trompé et moi aussi et moi aussi » »*

Christophe Fargier avait également, plus haut dans cette étude, fait part de l'importance de ses échecs dans le développement du Ninkasi. L'échec en deviendrait même bénéfique ! Après l'enthousiasme des débuts, Etienne Descure déchanté très vite avec Photoweb. Il lui faudra attendre plus d'un an pour vraiment sortir la tête du tunnel. Une période riche d'apprentissage pour aujourd'hui encore selon lui : *« J'ai vraiment ressenti de manière aiguë que tout ce qu'on ne dépensait pas, on n'avait pas à le gagner plus tard. C'est bête mais c'est un des fondamentaux de la gestion d'entreprise ».*

Quand on demande à Marc Simoncini comment il prend ses décisions, il répond directement : *« Dans la douleur ! Comme je suis pétri de doutes en permanence quand je décide un truc, j'ai toujours le doute de m'être trompé. [...] C'est terrible pour les gens qui bossent avec moi. Moi, je rêvais du gars qui arrive avec une opinion bien tranchée « voilà, les gars c'est comme ça ! ». Le commandeur avec le bras en plomb qui dit, on va par là. Moi, je ne suis pas comme ça, je n'ai pas une intelligence fulgurante, j'ai l'intelligence du besogneux, je passe beaucoup de temps à réfléchir et à tourner les trucs dans tous les sens. »*

L'entrepreneur doute, échoue, ne trouve pas la bonne idée tout de suite. Mais ce qui le fait sortir du lot, c'est qu'il ne baisse pas les bras si facilement et, mu par la détermination à y arriver, va constamment se remettre en cause pour faire en sorte que cela marche.

*« L'idée initiale était d'ouvrir une boutique dans laquelle on vendra des ustensiles, des livres, des produits d'épicerie et on pourra tout essayer avant d'acheter, se rappelle Nicolas Bergerault, Et cette idée initiale, comme vous pouvez le voir, elle a pas mal évolué puisqu'elle est devenue la nouvelle génération de*

*cours de cuisine, le premier restaurant dans lequel on cuisine le midi ou le soir. On a transformé la partie test en partie apprentissage. Car on s'est rendu compte que les gens ne savaient pas cuisiner et qu'ils avaient besoin d'expériences de cuisine plus accessibles que ce qui existait auparavant. »*

**« On avait tout fait à l'envers »**

L'entrepreneur sait une chose : il veut réussir. Mais il ne sait pas, en sa lançant, comment il y arrivera ni où il atterrira au final.

*« Pour que ça ne fasse pas faillite, on est passé par trois ou quatre mois de grand stress, concède avec du recul Mustapha Ben Khalifat. On avait tout fait à l'envers. Souvent, des idées qui ont l'air très bonnes ne le sont pas donc il a fallu trouver la bonne idée. Ça a mis du temps, on a vraiment eu très très peur. Donc on a très vite recentré. »*

L'entrepreneur assouvit son plaisir d'entreprendre quand il prend du recul par rapport à son entreprise et aux enjeux liés à cette dernière. Nous l'avons vu précédemment. Mais l'analyse croisée de ces deux indicateurs 4 et 6 montre aussi que l'entrepreneur qui préserve le côté ludique de son action est également celui qui arrive à prendre du recul... sur lui-même et son rôle au sein de sa création.

**Entrepreneur, un rôle à relativiser au sein de son entreprise**

L'entreprise n'étant que le chemin, l'entrepreneur ne doit pas faire un avec elle. Il doit s'en détacher et se dégager par la même occasion de sa double casquette de créateur (qui développe sa vision et ses convictions) et de président/directeur (qui développe sa société). L'entreprise n'est pas son bébé, c'est son moyen d'épanouissement. Il n'y a pas de phénomène poupée Vaudou, une critique envers la société ne doit pas atteindre l'entrepreneur à titre personnel mais doit le faire réfléchir pour l'améliorer. Il n'a pas de lien naturel avec elle et doit accepter de ne pas être à la hauteur tout seul, quand elle grossit.

*« Il ne faut pas avoir peur de recruter à la fois dans l'équipe de management mais aussi autour de soi des gens qui sont bien meilleurs que soi. Parce que au bout du compte, la magie c'est d'arriver à faire fonctionner une équipe ensemble avec des gens extrêmement brillants et si l'entrepreneur est capable de s'entourer bien, ça sera essentiel »,* conçoit Bernard Liautaud.

Un constat que partage Christophe Fargier. *« La Délégation est extrêmement importante avec des dirigeants qui n'ont pas peur d'être dépassé par leurs collaborateurs. Plus je suis bien entouré et plus l'entreprise ira loin. On est dans des logiques où l'on ouvre le capital. Moi, je me place comme un dirigeant qui n'est pas à sa tête mais à sa base. Mon souci c'est de pousser mes collaborateurs, de les faire aller vers le haut. Je leur demande des résultats et ils me demandent des moyens. L'exigence est partagée. »*

Et sur sa place au sein de l'entreprise, l'entrepreneur reste lucide : *« Il ne faut pas que le succès d'une entreprise repose sur un individu. C'est comme un chef d'orchestre. Si quelqu'un prend ma place, ce ne sera pas la même musique de jouée mais finalement la vraie pérennité de l'entreprise, c'est que s'il m'arrive quelque chose, l'entreprise puisse continuer sa voie.*

**« Quand je ne serais plus à la hauteur de la tâche, mes actionnaires, mes associés seront là pour me le dire »**

Encore plus frappant, Emmanuel Guth met les pieds dans les plats quand il évoque l'avenir de Mezzo di Pasta et le sien. *« Notre concept a un potentiel de développement énorme. Sur mon devenir d'entrepreneur, c'est vrai que je me pose souvent la question. Est-ce que les qualités qui m'ont permis de créer seront les qualités adaptées à la gestion de l'entreprise ? Je n'en suis pas sûr donc finalement je m'en remets aux jugements de mes associés, de mes actionnaires. On a ouvert notre capital il y a deux ans. Il y a un fonds d'investissement. Cela me permet d'avoir un regard critique sur ma propre prestation. Et je pense que quand je ne serais plus à la hauteur de la tâche, ce qui peut arriver, mes actionnaires, mes associés seront là pour me le dire ».*

### **L'entrepreneur comme bête sociale**

L'entrepreneur a conscience de ses faiblesses personnelles. Comme il a conscience d'un besoin non satisfait sur un marché. Sa force va être d'entreprendre, à savoir d'organiser des ressources qu'il va avoir à sa disposition pour combler ce besoin. Cela s'appelle une création d'entreprise. Et de la même manière, pour combler ses faiblesses personnelles, il va s'entourer de « ressources humaines ». De ce besoin de s'entourer va naître une nécessité, je ne peux pas le faire tout seul si je veux arriver à mes fins, qui va découler sur une acceptation, je dois m'entourer pour mon bien personnel car pour celui de mon entreprise. A partir de cette acceptation, l'entrepreneur va avoir une relation sereine à la contradiction interne. La relation de causalité entre l'indicateur 6 et l'indicateur 4 apparaît plus nettement dès lors.

Sans oublier, comme souvent, la réciprocité dans un cercle vertueux : *« Etre seul, c'est moins marrant et moi j'ai beaucoup de plaisir à avoir une équipe d'associés autour de moi et pas seulement une équipe de salariés »*, révèle Pierre Kosciusko-Morizet. Un peu à l'image d'Emmanuel Guth qui avait embauché tous ses amis au sein de Mezzo di Pasta.

La phrase de Thierry Grange peut faire office ici de résumé : *« J'ai suffisamment confiance dans ma capacité à trouver des gens qui m'aideront quand je n'y arriverais pas. L'entrepreneur est une bête sociale qui n'a pas peur de dire quand il n'y arrive pas et d'associer des individus. »*

## ENTREPRENEUR, C'EST ETRE EDUQUE A LA LIBERTE

La grille de lecture, construite à partir de la confrontation entre les 22 entretiens et les indicateurs Finance for Entrepreneurs, ont permis de relever de nombreuses caractéristiques communes entre les différents entrepreneurs, pourtant de profils et d'horizon très divers.

Les chemins menant à la création d'entreprise et surtout leur origine sont extrêmement divers. Pourtant, ces mêmes chemins convergent de manière assez marquée vers certaines notions, constituantes au final de ce qui est appelé la fibre entrepreneuriale.

Ce travail de recherche met en lumière certaines de ces notions. Il est possible et même très probable qu'il n'en dresse seulement qu'une partie, tellement cette fibre apparaît complexe.

Fibre ou ADN d'ailleurs ? Existe-t-il un déterminisme particulier qui fait que l'entrepreneur devient entrepreneur ? Naît-il ou devient-il entrepreneur ?

Selon cette étude, deux indicateurs semblent être la base du cheminement intérieur de créer une entreprise : la forte prédisposition à faire converger sa trajectoire de vie avec son projet et à déplacer les règles. Avec une notion plus fondamentale pour la première.

Pour autant, ces résultats n'apparaissent pas suffisants pour répondre aux questions précédentes. Il convient de remonter encore plus loin et plus en profondeur la chaîne des causalités pour commencer à entrevoir un début de réponse.

Et à bien regarder les interviews en détail, une récurrence assez flagrante semble émerger de façon assez naturelle chez la grande majorité des entrepreneurs. Admirez par vous-même.

Augustin Paluel-Marmont (Michel & Augustin): « *J'ai eu une éducation bourgeoise catholique mais avec une volonté de mes parents et ça, ça m'a beaucoup marqué, de nous laisser beaucoup d'autonomie et beaucoup de responsabilité dans la gestion de notre vie et très jeune. Moi j'avais une école ou dès le CP tu pouvais organiser ton emploi du temps comme tu le voulais. Tu étais en auto-organisation, auto-contrôle, avec la maitresse qui validait des points de passage. Mon éducation était assez libérale* ».

Carmen Colle (World Tricot) : « *Mon enfance, j'étais une fille pas dans l'ordre établi. Une fille un peu sauvageonne, espiègle, très libre, très libre ! A la maison, je n'étais pas la petite fille sage, j'étais très entreprenante. [...] il y avait quelque chose de libre.* »

Aziz Senni (ATA) : « *Cette force, je crois qu'elle vient d'une éducation d'abord. On a été éduqué avec la valeur travail. Mon père nous a souvent rappelé les 2 500 km qu'il avait fait et que ce n'était pas pour faire figuration. S'il les avait fait, c'était pour une vie meilleure, pour du travail, pour donner des choses à sa famille. Moi j'ai grandi dans cette éducation. Mon père souvent me disait, comme je suis l'aîné, ton arrière-grand-père n'avait rien, il était nomade, ton grand-père était agriculteur, avec un peu d'argent, je*

*suis venu en France. J'ai bossé à la SNCF je te passe le relais, à toi de faire la suite ! [...] Donc pour moi, la seule façon que je voyais de pouvoir m'en sortir c'était de monter ma boîte. Je ne voyais pas cela autrement. **Etre libre**, avoir le sentiment d'être libre, être indépendant et puis réellement gagner en fonction de mes compétences. »*

Christophe Fargier (Ninkasi): « *J'ai la conviction que j'étais destiné à être entrepreneur. J'ai un père qui voulait que je fasse médecine mais **j'ai résisté**. J'avais envie de monter mon entreprise ».*

Danyel Blain (Avenir Finance): « *A 16 ans, je n'étais pas d'accord avec mes parents donc j'ai quitté à la fois l'école et mes parents ! **L'envie de faire ce que j'avais envie de faire** et j'ai fait ce que j'avais envie de faire : j'ai mené ma vie. »*

Jean-Christophe Géhin (Vercors Aventure): « *Mon père est électricien à EDF et ma mère est mère au foyer. Mes parents étaient plus axés sur le côté fonctionnariat donc études supérieurs et devenir fonctionnaire à échéance mais pas axé sur l'entrepreneuriat. Surtout pas de prise de risque. Pour eux, on fait un travail fixe, stable, régulier. Pour donner un point de repère, dans ma famille, tous mes frères sont ingénieurs et travaillent à EDF. Je pense que je suis **le rebelle** [...] Je ne me suis jamais vu plus tard avoir un job fixe, régulier, fonctionnarisé. Clairement, moi je me voyais monter mon entreprise et ne pas attendre que cela soit les autres qui me fournissent de l'activité. [...] Pour eux je suis un extraterrestre. Le fait de faire beaucoup d'heures, ils ne comprennent pas. »*

Jean-Guy Henckel (Réseau Cocagne): « *Je suis né au milieu des usines Peugeot, la seule chose que je savais c'est que je n'étais pas sur terre pour construire des voitures ! C'est pas anodin de dire cela car quand on est dans un territoire comme cela, il y a un côté aspirateur. Vous savez, moi, d'où je viens, quand vous travaillez bien à l'école vous êtes ingénieur ou directeur chez Peugeot, quand vous travaillez mal vous êtes à la chaîne chez Peugeot. C'est aussi simple que cela. Moi je ne voulais pas faire cela. Ce qui me faisait rêver à l'époque, c'est tous ceux qui nous faisaient rêver dans les années 1970. La beat génération et le rock 'n roll m'a fait beaucoup plus rêver que les études... Il y avait une espèce de **vent de liberté**, j'avais envie de prendre mon sac à dos et de sillonner le monde, c'est ce que j'ai fait d'ailleurs... »*

Marc Simocini (Meetic): « *Mon père avait un petit voilier donc on partait en voilier pendant trois semaines. Cela m'a quand même donné un vrai goût de la liberté. Tout ça, **ça m'a inculqué un truc, c'est la liberté**. Et je crois que c'est très bien parce que je crois que je suis devenu entrepreneur pour être libre. Le bateau c'est la liberté.»*

Mustapha Ben Khalfate (PGE-PGO): « *Pour revenir à mon enfance, j'ai grandi dans une famille où l'on était son propre patron. J'étais l'aîné d'une famille de 4 enfants. C'était important. Une **responsabilisation latente** ».*

Pierre Chabert (Airstar): « *Ma passion ? Etre dans les airs, **pour cette sensation de liberté**. [...] Je n'entrais pas dans le moule de l'école. Du coup je me suis engagé dans la marine à 17 ans, au grand désespoir de mes parents qui voyait leur fils futur ingénieur. La Marine, c'était pour ce besoin de liberté, pour voyager ».*

Pierre Kosciusko-Morizet (Price Minister): « *J'ai eu la chance que mes parents ne me poussent pas de*

*force dans une case. C'est une énorme chance. C'est-à-dire qu'en gros, quand ils vous poussent dans une case, soit vous y allez et vous êtes enfermé dedans, soit vous n'y allez pas mais par rejet et vous êtes enfermé dehors. Moi, ils m'ont poussé nulle part. Ils m'ont juste poussé à faire les choses biens. Quand on fait un truc, il faut le faire du mieux possible. Ca cela a été une première chance.*

*Ensuite je pense que la chance de faire HEC c'est qu'encore une fois cela ne m'a pas enfermé dans une case. Et puis après, c'est le hasard des rencontres et **l'envie de liberté** »*

Thierry Grange (BFG) : « *J'ai eu la chance dans mon éducation **d'avoir de l'autonomie**, d'aimer l'autonomie et d'avoir expérimenté la résolution de problème ce qui me rendait plutôt optimiste. C'est parce que j'étais optimiste que je me suis dit, faire un projet d'entreprise ce n'est pas un problème. »*

Anne-Laure Constanza (Envie de fraises) : « *Petite, je rêvais d'être le pendant féminin d'Indiana Jones. Je voulais devenir une vraie aventurière. Ce qui me plaisait chez Indiana Jones ? Ce désir de parcourir le monde, **cette liberté m'attirait beaucoup...** »*

Thomas Pasquet (Beezik) : « *Mon père est photographe et ma mère est infirmière libérale. Deux métiers indépendants. Ca doit influencer un peu mais après je ne sais pas dire si c'est cela qui m'a influencé dans ma création. [...] Mon éducation c'était, **je fais un peu ce que je veux** et après je vais voir les résultats selon ce que je fais ».*

Etienne Descure (Photoweb) : « *Je n'ai pas les codes du rebelle. Mais j'avais vraiment **en moi la volonté d'être ma propre autorité**, de m'assumer par moi-même. Ca c'est vraiment quelque chose de marquant. Je ne sais pas si c'est l'élément central mais ... Avant le projet Photoweb, j'avais vraiment la volonté d'être indépendant, plus indépendant d'esprit que rebelle d'ailleurs. »*

Emmanuel Guth (Mezzo di Pasta) : « *Ma vocation, c'est essayer de créer quelque chose de toute pièce et puis travailler pour moi. Je ne sais pas pourquoi mais j'ai ressenti ce besoin de **création de quelque chose par moi-même.** »*

Y a-t-il besoin d'ajouter quelques choses ? Cet enchaînement est assez surprenant de la part d'individus aussi différents au demeurant. D'autant plus qu'en faisant le questionnaire et même tout au long des 22 interviews, nous n'avions pas fait le rapprochement entre cette caractéristique commune chez les entrepreneurs. Nous n'avions pas une question spécifique qui les poussait à dire cela. Généralement, nous demandions, de manière très ouverte, simplement « quel enfant étiez-vous ? » ou « Racontez-nous votre enfance ».

Les interviews mises à la suite les unes des autres, le constat est donc criant : **l'entrepreneur est un être qui a été éduqué à la liberté.** Autonomie, indépendance, liberté... Autant de mots qui reviennent régulièrement dans leur bouche quand leur est posée la question de leur enfance.

Une redondance dans leur profil qui est finalement assez facilement explicable. Le cerveau d'un enfant éduqué à la liberté est moins formaté, moins cloisonné, moins obstrué des barrières de pensée du monde adulte. Le champ des possibles lui est nettement moins réduit que les autres. Quand il arrive à l'âge de monter une entreprise, son horizon est encore large, son regard « d'enfant » sur le monde est

encore bien présent. Ce qui expliquerait d'ailleurs sa prédisposition pour le jeu et la volonté de préserver son plaisir même après la fin des années étudiantes ?

### **Un environnement extérieur qui n'empêche pas l'entrepreneur d'être acteur de sa vie**

Il apparaît que l'entrepreneur a la chance de ne pas être « découragé » dans son enfance par son environnement extérieur (ses parents, sa famille, ses proches, son entourage...). Sa vie ne lui est pas dictée d'avance, ses rêves de changer le monde ne sont pas assassinés dans l'œuf, on ne lui fait pas abandonner ses projets sans raison valable, « parce que c'est comme ça ». Bref, la fatalité ne lui est pas imposée comme un cadre de vie. Il existe donc un déterminisme qui s'appelle l'environnement extérieur.

Un mot peut résumer cette condition : la responsabilisation. Soit elle vient directement de son éducation, il baigne dans un environnement permissif où on lui laisse apprendre par lui-même (Augustin Paluel-Marmont, Mustapha Ben Khalfat, Thierry Grange par exemple). Soit il s'accorde lui-même cette liberté et s'auto responsabilise en se construisant en opposition à son environnement extérieur. Comme Danyel Blain, Jean-Christophe Géhin ou Jean-Guy Henckel pour les plus caractéristiques : *« J'ai été viré de plusieurs collèges et lycées, admet le fondateur des jardins de Cocagne. L'éducation nationale, elle fait vachement bien son boulot pour 90% des gens à qui ils disent faites ça, ils font cela. Moi je fais partie des 10% qui... ça marchait pas quoi. Je ne voyais pas l'intérêt de travailler à l'école puisque je ne savais pas ce que je voulais faire de ma vie. Et ce qui m'impulsait dans la vie, c'est pas à l'école qu'on l'apprenait donc pourquoi j'aurai travaillé à l'école. J'ai été même assez con puisque j'ai été foutu à la porte à 3 mois de passer mon Bac... »*

Cette dualité se retrouve dans ce que Pierre Kosciusko-Morizet a évoqué plus haut à travers les notions d'être « enfermé dehors » ou « enfermé dedans ».

L'entrepreneur dispose d'une marge de manœuvre dans son enfance dont il a su profiter en « expérimentant par lui-même la résolution de problèmes », pour reprendre l'expression employée par Thierry Grange. Il n'attend donc pas qu'on vienne lui apporter la solution, c'est lui qui va la chercher voire se la créer. Cette façon de faire va lui permettre de croire en lui, de croire en sa capacité d'acteur pour l'avoir testé, de croire en la possibilité de réaliser des choses. De se faire sa propre vision du monde en ne croyant que ce qu'il a pu expérimenter et voir, et non en fonction de ce qu'on lui a dit, ce qu'on lui a imposé sous l'étiquette de « c'est la vérité » ou « c'est comme cela ».

Expérimenter très jeune le fait d'être acteur de sa vie permet à l'entrepreneur de mieux maîtriser les éléments, de mieux comprendre les liens de causalité... ce qui explique d'ailleurs la forte prédisposition pour bon nombre d'entrepreneurs pour déplacer les règles (indicateur 7). Cette éducation à la liberté est en effet ce qui aigüise et forme le libre-arbitre et la faible soumission à l'ordre établi de l'entrepreneur.

On retrouve également par cet argumentaire des éléments fondateurs de l'indicateur 1. Le fait d'être acteur de sa vie oriente naturellement en effet beaucoup l'individu vers l'entrepreneuriat, la voie la plus responsabilisante entre les trois seules manières de travailler : le salariat, le fonctionariat et l'entrepreneuriat. Et cette volonté naturelle d'être entrepreneur et de mener sa vie, une des composantes de l'indicateur 1, se ressent très jeune chez les personnes ayant été éduqué à la liberté.

« *J'ai la conviction que j'étais destiné à être entrepreneur* » si l'on se remémore la phrase de Christophe Fargier. Gouter une fois à la liberté et vous ne pouvez plus vous en passer...

Une dernière retombée de cette notion d'éducation à la liberté sur la personnalité de l'entrepreneur est ce qu'évoque Thierry Grange : l'optimisme. Arriver à résoudre des problèmes par soi-même, le combat contre la fatalité, rend l'individu positif sur l'avenir. Il se rend compte que rien n'est figé, que (presque !) tout est possible et qu'il peut avoir ainsi un rôle à jouer. Etant donné que l'Homme se réalise par ses actions, l'entrepreneur est optimiste car il sait au fond de lui qu'il va pouvoir prendre du plaisir et s'épanouir en agissant. Parfois (souvent), il échouera. Mais pour avoir vécu la résolution effective de problèmes par lui-même ultérieurement, il ne perdra pas espoir pour autant. Le possible est possible car il a déjà été possible.

Pour résumer de manière synthétique ce paragraphe, donnons la parole à Pierre Chabert : « *Etre entrepreneur, c'est une envie de faire, une envie de construire le monde, de ne pas subir tout le temps. Etre entrepreneur c'est, je crois, quelqu'un qui a envie de jouer un vrai rôle* ».

### **L'éducation à la liberté comme un processus continu**

L'éducation à la liberté s'avère donc être un élément fondateur nécessaire de l'entrepreneur. Une autre preuve pour s'en convaincre ? Le témoignage de trois entrepreneurs qui se sont lancés plus tard dans leur vie, après la trentaine : Geoffroy Roux de Beysieu (The Phone House), Bernard Liataud (Business Object) et Nicolas Bergerault (l'Atelier des chefs).

Moments choisis. Nicolas Bergerault : « *Je voulais faire une école d'hôtellerie mais mon père m'a dit de faire une école de commerce.* »

Bernard Liataud : « *Mon père était assez strict. [...] Comment j'ai choisi mes études ? Je crois que c'est papa qui les a choisies pour moi. En gros, j'étais assez bon en maths en classe et donc la voie normale c'était de faire une prépa, pour aller faire une grande école. Mon père avait fait l'X, mon frère avait fait l'X et moi je devais suivre la même voie.* »

Geoffroy Roux de Beysieu : « *Mon père était entrepreneur. Donc cette notion m'est apparue assez tôt même si ce n'est pas ce qui me passionnait le plus.[...] Le choix de mes études ? Un peu par hasard pour être honnête. J'étais moyen plus en classe donc naturellement j'ai fait une prépa école de commerce. Mon père avait fait HEC. C'était plus un choix qui gardait beaucoup de portes ouvertes plutôt qu'une vocation innée* ».

La « coïncidence » d'entendre la majorité des entrepreneurs parler d'une même voix d'éducation à la liberté est aussi frappante que de voir ceux qui ont mis plus de temps à créer leur société parler d'éducation plus stricte. Ces éléments de détail sur le choix des études sont en effet assez révélateurs du comment a pu se passer l'enfance et l'éducation de ces entrepreneurs, avec en toute vraisemblance des parents plus directifs et autoritaires. Avec le raisonnement étayé précédemment, ce « retard » à l'allumage semble de ce fait assez compréhensible.

D'ailleurs, ils l'expliquent eux-mêmes ouvertement. « *Il y a plusieurs modèles d'entrepreneur. Il y a Bill*

*Gates qui a 19 ans à Harvard qui démarre... Il y a des maturités différentes. Moi j'aurais eu du mal à monter une boîte à 19 ans. A 19 ans il y avait des tas de choses qui m'intéressaient dans la vie mais pas forcément le business et puis je n'avais pas la maturité pour diriger une boîte. Je me suis retrouvé assez vite une fois que j'ai monté phone House avec plusieurs centaines salariés, j'aurais été incapable à cet âge-là d'assumer ces responsabilités. Donc les 10 ans chez L'Oréal cela a été une espèce de super MBA. Mon dernier job, c'était patron de la Pologne où je me suis retrouvé effectivement avec une création d'entreprise sauf que c'était l'argent de Mme Betancourt et pas le miens. Il n'y a pas les mêmes risques. Donc tout ça au fond, c'était une espèce de répétition générale » affirme Geoffroy Roux de Beysieu.*

Malgré cette absence d'éducation à la liberté dans leur enfance, ils sont tout de même devenus entrepreneurs. Ce facteur n'est-il donc pas nécessaire ? Si. En réalité, l'éducation à la liberté est bien nécessaire mais elle n'est pas exclusivement l'apanage de l'enfance. Et heureusement, sinon cela signifierait que après un certain âge, nous serions condamnés à ne plus pouvoir devenir entrepreneur !

L'éducation à la liberté peut s'effectuer à tout moment de la vie. Cela est plus visible pour les entrepreneurs dans leur enfance car à ce moment, l'être n'est pas encore déterminé, les portes ne sont pas encore fermées, l'éducation se fait sur une terre vierge, encore épargnée par l'impact de l'environnement extérieur.

Mais il est tout à fait possible « d'ouvrir les portes » du champ des possibles pour filer l'expression, quand ces dernières ont été fermées dans l'enfance. L'entrepreneur peut expérimenter par lui-même sur le tard et ainsi prendre conscience de son libre-arbitre et de sa capacité à être acteur de sa vie. Généralement, cela se fait grâce à son expérience professionnelle ou ses études. C'est en tout cas de cette manière qu'il convient d'interpréter les résultats de l'étude d'Ernst&Young<sup>11</sup>. A la question : « Quel type d'enseignement ou source d'apprentissage vous a apporté les compétences nécessaires pour créer une entreprise performante ? », le panel d'entrepreneurs du monde entier répond dans cet ordre : l'expérience en tant qu'employé (33%), les études supérieures (30%), les mentors (26%) ou la famille (21%).

En d'autres termes, l'éducation à la liberté s'effectue tout au long de sa vie. C'est un processus continu. Un cheminement qu'explique très bien Nicolas Bergerault :

*« Faire une grande école vous donne un bagage pour rentrer dans des grosses boîtes mais aussi pour avoir suffisamment confiance en vous pour vous lancer dans l'entrepreneuriat. La Jeanne d'arc fut un moment très fort de prise d'indépendance, de découverte... 18 pays voilà ça marque. L'Oréal et Nestlé sont deux entreprises dans lesquelles il y a une part très forte laissée à l'entrepreneuriat individuel. Tout mon parcours me menait à créer l'Atelier des chefs. Cela a pris du temps car je l'ai créé à 36 ans mais tout me menait vers l'atelier des chefs. »*

L'entrepreneur, en rappelant le moment où il a eu son déclic, ne fait qu'exprimer l'effet inévitable de l'éducation à la liberté découverte progressivement lors de son parcours.

---

<sup>11</sup> Inné ou acquis ? L'ADN de l'entrepreneur décodé – Ernst&Young 2011

*« A Dubai, j'ai découvert que même au sein d'une multinationale je pouvais prendre des décisions que je devais faire valider. Et c'est à ce moment-là que je me suis dit, quitte à être capable de diriger une PME, je préférerais le faire pour moi-même plutôt que le faire pour les autres. C'est là que l'idée à germer. Quand c'est devenu une évidence, une envie irrésistible, plus rien ne pouvait m'arrêter ! »*

D'ailleurs, l'évolution du fondateur de l'Atelier des chefs se mesure de manière assez flagrante dans son entretien. Nous avons vu que c'était son père qui lui avait imposé ses études de commerce durant l'adolescence. Voici, quelques années plus tard, la passion entrepreneuriale révélée, comment ce fils de notaire prend ses distances et transgresse cette fois l'autorité de son père : *« Il nous a demandé (NDLR : avec son frère) dans quelle mesure on n'était pas complètement fou quand on lui a dit qu'on voulait monter une boîte ensemble. D'autant que petit détail familial, nous sommes deux frères mariés à deux sœurs et donc si nous on s'engageait professionnellement, on prenait un risque familialement. On lui a dit qu'on en avait bien conscience mais qu'on allait le faire. »*

Idée similaire chez Bernard Liautaud. *« Au sein d'Oracle, j'ai vu de l'intérieur le développement d'une entreprise aussi technologique où là je voyais que chaque année on doublait ou plus que doublait le chiffre d'affaires, les effectifs, le périmètre des produits etc et le voyant de l'intérieur, parce de l'extérieur on a toujours l'impression que c'est de la magie, on se demande comment est-ce qu'ils font, comment est-ce qu'ils développent les produits, puis de l'intérieur la magie elle disparaît et on commence à comprendre, c'est pas si compliqué que cela, on doit pouvoir être capable de le faire et donc là, ça m'a donné l'envie. »*

Pierre Kosciusko-Morizet raconte, quant à lui, son déclic en évoquant une expression qui, après ce que nous venons de dire, prend tout son sens : *« goûter à la liberté ».*

*« Le vrai déclic c'était au Vietnam je pense. J'étais dans cette boîte qui venait d'être montée par un Français. Il m'a envoyé à Hanoï dans le nord du Vietnam où j'ai développé l'activité. J'ai goûté à la liberté d'embaucher des gens moi-même, de créer un métier au sein de la boîte, j'ai ouvert le premier restaurant d'entreprise de la boîte, enfin des trucs vraiment passionnants, et je me suis dit que cette liberté à laquelle je venais de goûter, j'aurais eu du mal à y renoncer. »*

## BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

### Articles

- Ananou, C. (1999) *Types de dirigeants de PME*. Texte personnel de l'auteur non publié.
- Baker, T., Reed E. Nelson (2005) *Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage*. Administrative Science Quarterly.
- Baronet, J., L'entrepreneurship, *Un champ à la recherche d'une définition. Une revue sélective de la littérature sur l'entrepreneurship*. Cahiers de recherche HEC Montréal, 1996.
- Bécard, J.P. (1994), *Les grandes questions de recherche en entrepreneurship et education*. Cahiers de recherche HEC Montréal, 1994.
- Daval, H., Deschamps, B., Geindre, S. (1999) *Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs*. Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat.
- Filion, L.J. (2000) *Six types de propriétaires-dirigeants de PME*. Revue Organisations & Territoires, volume 9, p. 5-16
- Filion, L.J. (2000) *Typologie d'entrepreneur - Est-ce vraiment utile ? Histoire d'entreprendre- Les réalités de l'entrepreneuriat*, Éditions EMS, 2000, p. 251-262.
- Julien, P.A., Marchesnay, M. (1996) *L'entrepreneuriat*. Paris : Economica.
- Kuemmerle, W. (2002), *A test for the fainthearted*. Harvard Business Review
- Langeard, M. (2010) *Manifeste pour l'entrepreneur atypique*. Manifeste lu lors de la 5ème session du séminaire sur la dimension humaine en capital-investissement pour une performance globale.
- Laufer, J.C. (1975) *Comment on devient entrepreneur*. Revue française de gestion, novembre : 18-29.
- Schumpeter, J.A. (1934) *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- Smith, N.R. (1967) *The Entrepreneur and His Firm : The Relationship between Type of Man and Type of Company*. Bureau of Business Research, East Lansing, Michigan : Michigan State University Press.
- Verstraete, T. (1999) *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, Comprendre ses actes*. Paris : L'Harmattan ou sur le site Internet : [http://asso.nordnet.fr/adreg/cv\\_tv\\_pub1.htm](http://asso.nordnet.fr/adreg/cv_tv_pub1.htm)

### Rapports et études

- ADN d'un entrepreneur*. Enquête Hiscox, 2011.
- Capital-risque & détection de nouveaux talents : la maturité de l'égo est la clé*. Compte rendu de la deuxième session du séminaire « Le facteur humain en capital-investissement ». Finance for Entrepreneur, 2009.
- Inné ou acquis ? L'ADN de l'entrepreneur décodé*. Ernst & Young, 2011
- Rapport d'étude nationale 2011 : L'envie d'entreprendre des français – Ifop / réseau entreprendre* (novembre 2011)
- The importance of startups in job creation and job destruction*. Kauffman foundation research, 2010.
- The anatomy of an entrepreneur : Family background and motivation*. Kauffman foundation research series, 2009.
- The anatomy of an entrepreneur : Making of a successful entrepreneur*. Kauffman foundation research series, 2009.
- Tous entrepreneurs ! Livre Blanc commission entrepreneuriat MEDEF*, 2011.

## ANNEXE #1: ANALYSE DES CORRELATIONS

Si Indicateur 1 alors:		%	Non indication de l'indicateur
Indicateur 2 =>	1	11%	13
<b>Indicateur 3 =&gt;</b>	<b>15</b>	<b>68%</b>	<b>0</b>
Indicateur 4 =>	6	38%	6
<b>Indicateur 5 =&gt;</b>	<b>14</b>	<b>64%</b>	<b>0</b>
<b>Indicateur 6 =&gt;</b>	<b>12</b>	<b>57%</b>	<b>1</b>
Indicateur 7 =>	8	44%	4
Indicateur 8 =>	2	22%	13
Indicateur 9 =>	6	38%	6
Indicateur 10 =>	10	45%	0
<b>Indicateur 11 =&gt;</b>	<b>10</b>	<b>53%</b>	<b>3</b>

Si Indicateur 2 alors:		%	Non indication de l'indicateur
Indicateur 1 =>	1	11%	13
Indicateur 3 =>	1	11%	13
Indicateur 4 =>	1	13%	14
Indicateur 5 =>	1	11%	13
Indicateur 6 =>	2	25%	14
Indicateur 7 =>	2	29%	15
Indicateur 8 =>	0	0%	18
Indicateur 9 =>	1	17%	16
Indicateur 10 =>	2	22%	13
Indicateur 11 =>	3	38%	14

Exemple de lecture: L'indicateur 1 et 5 sont 14 fois identiques chez les 22 entrepreneurs interviewés

Si Indicateur 3 alors:		%	Non indication de l'indicateur
<b>Indicateur 1 =&gt;</b>	<b>15</b>	<b>68%</b>	<b>0</b>
Indicateur 2 =>	1	11%	13
Indicateur 4 =>	5	31%	6
<b>Indicateur 5 =&gt;</b>	<b>12</b>	<b>55%</b>	<b>0</b>
<b>Indicateur 6=&gt;</b>	<b>12</b>	<b>57%</b>	<b>1</b>
Indicateur 7 =>	8	44%	4
Indicateur 8 =>	2	22%	13
Indicateur 9 =>	4	25%	6
Indicateur 10 =>	10	45%	0
Indicateur 11 =>	9	47%	3

Si Indicateur 4 alors:		%	Non indication de l'indicateur
<b>Indicateur 1 =&gt;</b>	<b>6</b>	<b>38%</b>	<b>6</b>
Indicateur 2 =>	1	13%	14
Indicateur 3 =>	5	31%	6
Indicateur 5 =>	4	25%	6
<b>Indicateur 6=&gt;</b>	<b>6</b>	<b>38%</b>	<b>6</b>
Indicateur 7 =>	1	7%	8
<b>Indicateur 8 =&gt;</b>	<b>4</b>	<b>67%</b>	<b>16</b>
<b>Indicateur 9 =&gt;</b>	<b>5</b>	<b>42%</b>	<b>10</b>
Indicateur 10 =>	4	25%	6
Indicateur 11 =>	2	13%	7

ADN distincts mais caractéristiques communes. Les chemins convergents de l'entrepreneuriat (2012)

<b>Si Indicateur 5 alors:</b>		%	Non indication de l'indicateur
<b>Indicateur 1 =&gt;</b>	<b>14</b>	<b>64%</b>	<b>0</b>
Indicateur 2 =>	1	11%	13
<b>Indicateur 3 =&gt;</b>	<b>12</b>	<b>55%</b>	<b>0</b>
Indicateur 4 =>	4	25%	6
<b>Indicateur 6 =&gt;</b>	<b>11</b>	<b>52%</b>	<b>1</b>
<b>Indicateur 7 =&gt;</b>	<b>11</b>	<b>61%</b>	<b>4</b>
Indicateur 8 =>	1	11%	13
Indicateur 9 =>	3	19%	6
Indicateur 10 =>	9	41%	0
Indicateur 11 =>	8	42%	3

<b>Si Indicateur 6 alors:</b>		%	Non indication de l'indicateur
<b>Indicateur 1 =&gt;</b>	<b>12</b>	<b>57%</b>	<b>1</b>
Indicateur 2 =>	2	25%	14
<b>Indicateur 3 =&gt;</b>	<b>12</b>	<b>57%</b>	<b>1</b>
Indicateur 4 =>	6	38%	6
<b>Indicateur 5 =&gt;</b>	<b>11</b>	<b>52%</b>	<b>1</b>
Indicateur 7 =>	5	29%	5
Indicateur 8 =>	2	25%	14
Indicateur 9 =>	7	44%	6
<b>Indicateur 10 =&gt;</b>	<b>11</b>	<b>50%</b>	<b>0</b>
<b>Indicateur 11 =&gt;</b>	<b>10</b>	<b>53%</b>	<b>3</b>

<b>Si Indicateur 7 alors:</b>		%	Non indication de l'indicateur
Indicateur 1 =>	8	44%	4
Indicateur 2 =>	2	29%	15
Indicateur 3 =>	8	44%	4
Indicateur 4 =>	1	7%	8
<b>Indicateur 5 =&gt;</b>	<b>11</b>	<b>61%</b>	<b>4</b>
Indicateur 6 =>	5	29%	5
Indicateur 8 =>	2	29%	15
Indicateur 9 =>	3	23%	9
Indicateur 10 =>	7	32%	0
<b>Indicateur 11 =&gt;</b>	<b>10</b>	<b>63%</b>	<b>6</b>

<b>Si Indicateur 8 alors:</b>		%	Non indication de l'indicateur
Indicateur 1 =>	2	22%	13
Indicateur 2 =>	0	0%	18
Indicateur 3 =>	2	22%	13
<b>Indicateur 4 =&gt;</b>	<b>4</b>	<b>67%</b>	<b>16</b>
Indicateur 5 =>	1	11%	13
Indicateur 6 =>	2	25%	14
Indicateur 7 =>	2	29%	15
<b>Indicateur 9 =&gt;</b>	<b>4</b>	<b>67%</b>	<b>16</b>
Indicateur 10 =>	3	33%	13
Indicateur 11 =>	1	13%	14

ADN distincts mais caractéristiques communes. Les chemins convergents de l'entrepreneuriat (2012)

<b>Si Indicateur 9 alors:</b>		<b>%</b>	<b>Non indication de l'indicateur</b>
Indicateur 1 =>	6	38%	6
Indicateur 2 =>	1	17%	16
Indicateur 3 =>	4	25%	6
<b>Indicateur 4 =&gt;</b>	<b>5</b>	<b>42%</b>	<b>10</b>
Indicateur 5 =>	3	19%	6
<b>Indicateur 6 =&gt;</b>	<b>7</b>	<b>44%</b>	<b>6</b>
Indicateur 7 =>	3	23%	9
<b>Indicateur 8 =&gt;</b>	<b>4</b>	<b>67%</b>	<b>16</b>
Indicateur 10 =>	5	31%	6
Indicateur 11 =>	5	36%	8

<b>Si Indicateur 10 alors:</b>		<b>%</b>	<b>Non indication de l'indicateur</b>
Indicateur 1 =>	10	45%	0
Indicateur 2 =>	2	22%	13
Indicateur 3 =>	10	45%	0
Indicateur 4 =>	4	25%	6
Indicateur 5 =>	9	41%	0
<b>Indicateur 6 =&gt;</b>	<b>11</b>	<b>50%</b>	<b>0</b>
Indicateur 7 =>	7	32%	0
Indicateur 8 =>	3	33%	13
Indicateur 9 =>	5	31%	6
Indicateur 11 =>	8	42%	3

<b>Si Indicateur 11 alors:</b>		<b>%</b>	<b>Non indication de l'indicateur</b>
<b>Indicateur 1 =&gt;</b>	<b>10</b>	<b>53%</b>	<b>3</b>
Indicateur 2 =>	3	38%	14
Indicateur 3 =>	9	47%	3
Indicateur 4 =>	2	13%	7
Indicateur 5 =>	8	42%	3
<b>Indicateur 6 =&gt;</b>	<b>10</b>	<b>53%</b>	<b>3</b>
<b>Indicateur 7 =&gt;</b>	<b>10</b>	<b>63%</b>	<b>6</b>
Indicateur 8 =>	1	13%	14
Indicateur 9 =>	5	36%	8
Indicateur 10 =>	8	42%	3

## ANNEXE #2 : Questionnaire type –Entrepreneurs Grand Angle -

**En gras, les questions obligatoires**

### L'aventure

- **Qu'est-ce qu'un aventurier ?**
- Modèle d'aventurier(s) ?
- Souvenirs de voyages, d'aventures ?

### L'homme – enfance -

- **Que rêviez-vous de faire plus tard, quand vous étiez petit?**
- Que faisait votre père, votre mère?
- Vous ont-ils influencé?
- Comment travailliez-vous à l'école ?
- Hobbies, passe-temps, passions, sports ?
- Gouts pour la compétition, pour l'art ?
- Comment avez-vous choisi vos études ?
- Qu'est-ce qu'elles vous ont apporté ?

### L'homme – la naissance de l'entrepreneur –

- **A quel âge avez-vous découvert ce qu'était un entrepreneur?**
- Comment avez-vous gagné votre premier argent de poche ?
- Quel fut votre premier job ?
- **Quelle a été l'étincelle qui a fait que vous êtes devenu entrepreneur ?**
- **Avec le recul, qu'est-ce qui, dans votre parcours, a favorisé votre destin d'entrepreneur ?**

### Les premiers pas de l'entrepreneur

- **D'où vient l'idée de votre entreprise ? Pourquoi vous-êtes vous lancé ?**
- **Pouvez-vous nous raconter l'histoire de votre entreprise?**
- Comment s'est déroulé la création ?

### L'entrepreneur au quotidien

- Qu'est-ce qui vous donne envie de vous lever le matin ? Où puisez-vous votre énergie ?
- Qu'est-ce que vous n'aimez pas faire ?
- Comment gérez-vous le stress ? Comment décompressez-vous ? Comment vous ressourcez vous ?
- Avez-vous l'impression parfois de demander trop de sacrifice à votre entourage familial ? Avez-vous toujours eu leur soutien inconditionnel ?
- Vous rangez vous dans la catégorie des créatifs ou des terre à terre? Inventif ou réaliste ? Préférez-vous les phases d'action ou bien celle de réflexion ?
- Comment motivez-vous vos troupes au quotidien ?
- Reconnaissez vous facilement vos erreurs ?
- **Quel est votre plus grand talent ?**
- Avez-vous des doutes ?
- Quelles difficultés avez-vous rencontré ? Avez-vous frôlé des précipices?
- Comment faites-vous pour surmonter les échecs ?
- Comment prenez-vous vos décisions ?

ADN distincts mais caractéristiques communes. Les chemins convergents de l'entrepreneuriat (2012)

- Quand on est entrepreneur, on est à la fois très entouré et très seul, comment gérez-vous ça ? A qui faites-vous confiance pour recevoir des conseils ?
- **Après quoi court un entrepreneur ? Ambitions de vie ?**

### L'entrepreneur face au miroir

- **Pouvez vous me donner votre définition de l'entrepreneur ?**
- Pourquoi devient-on entrepreneur ?
- **Quelles sont les deux ou trois caractéristiques qui le distinguent des autres ?**
- Existe-t-il un facteur déterminant qui conduise à devenir entrepreneur (familial, sociologique, trait de caractère, scolaire, etc...) ?
- Jusqu'où êtes-vous prêt à prendre des risques ?
- Aimez-vous l'imprévu ?
- Avez-vous de la chance ?
- De laquelle de ces trois dimensions vous sentez vous le plus proche: la richesse, le pouvoir ou la célébrité ?
- Aimez-vous la compétition ?
- Quel organe doit être le plus hypertrophié chez un entrepreneur: le cœur, les couilles ou le cerveau ?
- Le temps
- L'argent

### Le futur, vision du XXIème siècle

- Evolution de l'entrepreneur dans le temps.
- Futur de l'entrepreneur ?
- Qu'est-ce que vous aimeriez changer dans le monde de l'entreprise ?
- Quelle cause soutenez-vous dans la société ?
- Quel conseil donneriez-vous à un jeune entrepreneur qui viendrait vous voir ?
- Si vous aviez dû faire autre chose, ce serait quoi ?