

**KEDGE BUSINESS SCHOOL**

---

**MÉMOIRE**

présenté en vue d'obtenir

**Diplôme de l'Ecole Supérieure de Commerce**

---

# **Entrepreneuriat social et réalisation de soi**

**Jules GUILLOT**

---

Sous la direction de : **M. Arnaud LACAN**

Soutenu le 25 juin 2018 (date définitive)

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont propres à leur auteur et n'engagent en aucun cas KEDGE Business School et le Programme Grande Ecole

## Remerciements

Tout d'abord, je souhaite adresser mes premiers remerciements à mon tuteur de mémoire M. **Arnaud Lacan** qui a participé à cultiver mon intérêt pour l'entrepreneuriat social à travers les cours qu'il dispense à KEDGE BUSINESS SCHOOL et notamment les deux que j'ai suivis dans le cadre de mon Master I, « Entrepreneuriat Social » et « Management des Organisations de l'ESS ». Également pour l'attention qu'il a apporté à mes travaux et ses retours sincères et toujours très justes.

Dans un second temps, je tiens à adresser un profond remerciement aux entrepreneurs sociaux qui ont manifesté de l'intérêt pour mon travail et ont su m'offrir une partie de leur temps pour me partager leur riche expérience. Ces entretiens ont été pour moi un enseignement sans pareil. Plus précisément,

**Sonia Trinquier** pour la fluidité de nos échanges, la sincérité et la passion dans ses mots.

**Stéphanie Merran & Sara Paubel** pour leur douceur qui témoigne une bienveillance profonde, leur ouverture d'esprit et la qualité des échanges.

**Sophie Lehideux** pour l'exemplarité de son engagement qui m'inspire particulièrement dans le développement international.

**Hugo Arnaud** pour m'avoir ouvert les portes de cette institution fascinante et inspirante qu'est Emmaüs Défi et qu'il représente parfaitement.

**Simon Cossus** pour sa pensée parfaitement structurée et inspirante.

**Antoine Soive** pour la qualité de notre entretien et pour son humilité pleine de sympathie.

**Jean-Guy Henckel** pour sa faculté à partager son expérience qui semble sans fin et qui m'a éclairé sur de nombreuses réflexions et continuera à le faire à l'avenir, j'en suis persuadé.

J'en profite pour remercier **Camille Lacombe** et **Luc Tran** pour les réflexions que nous avons pu partager sur nos sujets de recherche similaires.

**Dr. Jacob Lee** pour le partage de son expérience sur l'entrepreneuriat social en Corée du Sud.

**Camille Tharreau** pour sa disponibilité sans faille lorsque j'étais pris de certains doutes.

**Sungkyunkwan University (SKKU)** pour la flexibilité des horaires d'ouverture de sa bibliothèque (24/24 7j/7).

## Entrepreneuriat social et réalisation de soi

**Jules GUILLOT**

---

### **RÉSUMÉ**

Dans une société où le travail occupe une place centrale dans la vie des individus, le nombre de comportements entrepreneuriaux est en croissance. L'organisation du travail semble être en profond décalage avec une nouvelle génération qui se retrouve en quête de sens. Le choix de l'entrepreneuriat social se présente-t-il en situation idéale pour permettre à l'individu de s'accomplir ?

**Mots clés : Entrepreneuriat social, Réalisation de soi, Economie Sociale et Solidaire**

---

### **ABSTRACT**

Within a society where labour remains central in individuals life, entrepreneurship behaviours tend to increase. Labor force organisation seems to show a wide gap between expectations from the young generation which find themselves pursuing meaning. Does the choice of social entrepreneurship activity is the best path to lead individual toward self-actualization ?

**Key words : Social Entrepreneurship, self-actualization**

# Table des matières

Remerciements.....	3
Table des matières.....	5
INTRODUCTION .....	6
REVUE DE LITTERATURE.....	12
1. Le travail comme moyen permettant de se réaliser .....	13
1.1. Quels sont les facteurs fondamentaux de la réalisation de soi ? .....	13
1.1.1. Théorie des motivations selon Maslow .....	13
1.1.2. Le flow .....	16
1.1.3. Adler et les origines de la réalisation de soi .....	18
1.1.4. McClelland et l'étude du besoin d'accomplissement .....	19
1.2. Comment favoriser le développement de ces facteurs dans la vie professionnelle .....	23
1.1.1 Appliquer le flow au travail ? .....	24
1.2.1. Le travail doit-il avoir un sens ? .....	25
1.2.2. La voix de Spinoza .....	27
1.2.3. Le rôle des entreprises dans la société .....	28
2. L'entrepreneuriat social, un engagement qui dépasse le cadre du travail ? .....	31
2.1. What is an entrepreneur ? .....	31
2.2. Quelles sont les finalités qui motivent l'entrepreneur social ? .....	37
2.3. L'entrepreneuriat social favorise-t-il la réalisation de soi ? .....	42
2.4. Quels sont les impacts de l'entrepreneuriat social sur la société ? .....	44
DISCUSSION - HYPOTHESES .....	49
ETUDE EMPIRIQUE.....	54
A. Présentation du Panel .....	55
B. Compréhension du profil de l'entrepreneur .....	57
C. Compréhension de son activité d'entrepreneur social .....	65
D. Quelle est sa situation personnelle en parallèle de cette activité? .....	68
E. Test des hypothèses .....	71
RESULTATS .....	84
CONCLUSION .....	89
CITATIONS .....	92
Bibliographie .....	93
Table des annexes .....	95
Table des illustrations.....	97
Table des tableaux.....	98

# INTRODUCTION

## Introduction

### A. QUESTIONS ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Je fais partie de cette génération qui a grandi dans un confort remarquable, si bien que je me souviens de ce terme de « l'enfant-roi » qui a vu le jour durant mon adolescence. À l'époque, je ne comprenais pas vraiment ce que l'on pouvait reprocher à un enfant, rien de plus normal de la part des parents de chérir leur progéniture et de faire tout ce qui est en leur possible pour lui apporter le confort dont elle a besoin. Que mes parents dorment tranquille, leurs enfants n'ont manqué de rien. J'ai connu une enfance heureuse avec un accès à la santé, à l'éducation, à l'éveil (j'entends par là nombreuses activités en tout genre) à la culture, aux voyages. Tout cela à quel prix ? En effet, mes parents ont fait tout ce qui était en leur possible pour nous, mes deux sœurs et moi, offrir ce confort de vie sans pareil, ils ont travaillé. J'ai vu mes parents travailler toute leur vie pour accéder à ce but sans prix, l'indépendance économique. Les objectifs étaient déterminés et avaient un prix, la propriété foncière et l'éducation des enfants. Mes parents nous ont toujours soutenus et ont fait passer nos besoins avant les leurs. Aujourd'hui l'enfant devenu adulte que je suis et futur diplômé d'école de commerce se questionne. Le schéma de vie que j'ai tant vu appliqué ne me convient pas tout à fait. Il me semble assez naturel que l'enfant cherche à s'éloigner du modèle de vie parental tout autant que les motivations qui étaient les leurs ne sont pas les miennes. En effet, j'ai toujours grandi dans ce confort de vie offert par la propriété, l'accès au divertissement, l'éducation la culture, etc. Je suis tout à fait conscient des droits qui sont les miens en tant qu'être humain puisque j'ai la chance de pouvoir en jouir chaque jour qui m'est offert sur cette terre. Je connais mes droits, mais quels sont mes devoirs ? Ces questions me sont apparues lors de récents voyages.

Dès l'obtention de mon Diplôme Universitaire Technologique (DUT) j'ai décidé d'interrompre mes études pour me découvrir davantage à travers des expériences de vie à l'étranger, autrement dit du travail, des découvertes de cultures différentes et des voyages. Je crois que mon expérience en Afrique du Sud m'a profondément marqué, c'est à ce moment que j'ai réellement compris que la vie avait autant de définitions que le nombre d'individus sur cette planète. Les injustices me laissent ce goût d'incompréhension qui passe mal chez moi. Je considère que les Hommes naissent libres et égaux, or ce n'est pas le cas. Notre lieu de naissance affecte considérablement notre confort de vie. Très bien, premier constat. Qu'en est-il cette fois si notre confort de vie est sensiblement réduit du fait de décisions prises pas d'autres individus ? Je fais ici référence aux enjeux économiques et environnementaux. Il me semble que le devoir d'une personne qui ne manque de rien est de s'assurer que ceux autour d'elle partagent cette même situation autrement comment pourrait-elle en jouir ?

En tant qu'individu, je ressens une profonde recherche d'accomplissement personnel qui dicte mes décisions et s'intensifie au fil des années. À la veille d'entrer sur le marché de l'emploi et de lui consacrer une si grande partie de ma vie, je m'interroge sur le sens du travail. Ma volonté d'atteindre l'indépendance économique comme précisé précédemment est quasi nulle et ne suffirait pas à elle seule à fournir la motivation pour le temps passé au travail. Le travail doit m'offrir le moyen de répondre à ce que je considère aujourd'hui être un de mes devoirs, lutter contre les inégalités et les injustices toujours si fortes dans notre société. Est-ce suffisant ? Je ne pense pas, selon moi le travail doit m'accompagner vers un accomplissement personnel

sans quoi ma vie demeurera incomplète et la personne que je suis, insatisfaite.

C'est tout naturellement que mon mémoire se tourne vers ces deux concepts clefs qui sont « l'entrepreneuriat social » et « la réalisation de soi » autour de la problématique :

*Entreprendre au service de ses valeurs personnelles favorise-t-il la réalisation de soi ?*

Plus précisément autour de la question de recherche suivante :

*En considérant le travail comme un moyen fondamental de la réalisation de soi, dans quelles mesures l'entrepreneuriat social est-il un modèle permettant d'atteindre ce but ?*

## **B. EXPLICATION DES CONCEPTS-CLES**

Derrière cette question de recherche, se trouvent plusieurs concepts clefs que nous allons étudier en profondeur et tenter de mettre en lumière les influences des uns sur les autres. Je considère les concepts clefs au nombre de trois, bien que deux soient majeurs à savoir l'entrepreneuriat social et la réalisation de soi, un troisième me semble indispensable tant il offre un cadre de fond à ce mémoire, l'économie sociale et solidaire. Prenons le temps de les décrire un par un.

- **Entrepreneuriat social**

Il est le concept majeur de ce projet de recherche. Je ne vais pas chercher à définir l'entrepreneuriat social à ce stade, cela arrivera par la suite, plutôt à expliquer ma décision de lui avoir donné cette importance. L'entrepreneuriat est selon moi un mode de vie, certains entrepreneurs sont d'ailleurs estampillés « entrepreneurs lifestyle » lorsqu'ils répondent à un profil particulier, mais de manière plus large l'entrepreneuriat est un engagement personnel pour une cause en laquelle on croit, que celle-ci soit économique ou(et) sociale. La seule motivation de l'opportunité économique ne nous intéressera pas au cours de cette recherche bien que nous verrons dans la définition générale de l'entrepreneur qu'il est assez rare d'accoler une unique motivation économique au comportement entrepreneurial, elles sont souvent multiples et contiennent généralement l'accomplissement personnel ou le besoin de réussite parmi elles. L'entrepreneuriat social présente des finalités éloignées de la simple génération de profits, il souhaite générer par son action des externalités positives sur la société dans laquelle il se trouve et répondre à des besoins sociaux insatisfaits. Quel type d'individu peut offrir un tel engagement et quelles sont les motivations qui se trouvent derrière ?

- **Réalisation de soi**

La réalisation de soi apparaît comme le concept indissociable de l'entrepreneuriat social dans ce mémoire. En effet, il est supposé que les deux sont intimement liés et que l'un ne pourrait exister sans l'autre. Pour cela, nous allons nous concentrer sur l'individu derrière l'entrepreneuriat social. L'entrepreneuriat social bénéficie aujourd'hui d'une cote de popularité croissante et suscite beaucoup d'attentes. L'activité est en vogue et semble attirer de plus en plus la génération dont je fais partie. Je pense qu'une des explications se trouve dans mon introduction, en effet ma situation n'est pas unique étant donné que ce ressenti est le fruit d'un contexte précis que je ne suis pas le seul à ressentir. Les inégalités sont

nombreuses et la quête de sens est forte chez la nouvelle génération. Néanmoins, est-ce que l'entrepreneur social est Monsieur ou Madame tout le monde ? Je pense que l'entrepreneur arbore un profil particulier, qui peut prendre différentes formes, mais qui n'est pas donné à tout le monde. Dans le cas de l'entrepreneur social, où la satisfaction de besoins sociaux est la motivation première de l'activité et donc bien souvent de l'individu à son origine, je pense que cet engagement, parfois cette lutte, au profit d'une cause précise est une nécessité pour cet individu au profil particulier dont l'une des motivations fondamentales me semble être la réalisation personnelle. En effet, nous nous apercevrons que l'emploi se transforme en travail tant il offre à l'individu les éléments nécessaires à sa quête de sens et d'épanouissement si importante.

- **Economie Sociale et Solidaire**

Comme précisé plus haut, l'économie sociale et solidaire offre un cadre de fond à ce mémoire. En effet, l'entrepreneuriat social fait référence à l'innovation sociale d'un individu dans le but de créer une structure entrant dans le cadre de l'ESS récemment défini par la loi Hamont de juillet 2014. L'ESS représente une part non-négligeable de l'économie nationale (elle est estimée à environ 10 % de l'emploi) et ses fondements trouvent de plus en plus de supporters, notamment dans les modèles de gouvernance, dans le partage de la valeur ajoutée (limitation des dividendes, limitation de l'écart des salaires, redistribution) et dans la création de valeur partagée (modèle coopératif) avec une prise en compte plus importante de ses parties prenantes. Ces fondements s'opposent aux dérives constatées du modèle capitaliste majoritairement en place, accroissement des inégalités, enrichissement des propriétaires de capitaux (dividendes), externalités négatives sur la société (sociales, environnementales). Cette génération (la mienne) est nouvelle, mais le mouvement de l'ESS ne l'est pas. Cependant, peut-il connaître un essor particulier du fait de la conjoncture citée précédemment et de l'opposition grandissante au modèle capitaliste en place ? C'est dans ce cadre que je souhaite placer l'entrepreneuriat social, l'ESS ne sera pas étudiée profondément en tant que telle, mais de nombreux éléments que nous verrons y feront référence (objectif de l'entreprise, gouvernance, externalité positive, partage de la valeur).

### **C. APERÇU DES TRAVAUX DEJA EFFECTUES**

Pour ce sujet de mémoire, j'ai la chance de pouvoir m'appuyer sur de nombreux travaux de recherche effectués à ce sujet.

Concernant ma première partie à savoir l'étude de l'accomplissement personnel, de nombreux psychologues, à travers le travail d'une vie, ont permis une avancée considérable et une meilleure compréhension de cette motivation du comportement humain. Premièrement grâce aux travaux du psychologue Abraham Maslow à propos des motivations intrinsèques de l'humain et grâce à sa très célèbre hiérarchie des besoins. Celui de McClelland sur les motivations derrière le besoin de réussite, d'accomplissement personnel et plus précisément le comportement entrepreneurial. Frankl et son approche de la logothérapie selon laquelle le comportement humain doit être dirigé par un sens déterminé, approuvé et en accord avec l'individu en question sans quoi ce dernier souffrirait de vide existentiel qui conduit généralement à une situation critique.

McClelland sera notre point d'appui principal pour effectuer notre transition entre le besoin d'accomplissement et l'investissement au travail ce qui nous conduira naturellement au

monde de l'entrepreneuriat très largement couvert par les scientifiques. Nous parcourrons également le précieux travail effectué par l'institut « la Fabrique Spinoza » qui est persuadé que le travail doit agir comme vecteur d'épanouissement pour les employés apportant au passage un bénéfice conséquent aux organisations.

Nous effectuerons ensuite un virage vers notre deuxième thème et chercherons à comprendre alors les différents types d'entrepreneuriats en passant par le « lifestyle » (Marie Gomez-Breysse) ou le « passionné » (Bernard Cova et Simone Guercini) mais aussi les différentes typologies des individus lancés dans une telle aventure notamment grâce au travail de Sophie Boutillier très active dans les publications de la passionnante « Revue de l'entrepreneuriat ». Cela nous permettra de nous focaliser par la suite sur notre public cible : l'entrepreneur social. Nous commencerons par souligner la distinction obligatoire dans ce mémoire entre l'entrepreneuriat dit classique et celui dit social en nous appuyant sur l'article (What is different about the profile of the social entrepreneur – M. Sastre-Castillo, M. Peris-Ortiz, I. Danvila-Del Valle). Une fois cette distinction clarifiée, nous pourrions approfondir la compréhension du profil des entrepreneurs sociaux (ES) à travers l'article (Social entrepreneurs, who are they and what drive them ? conduite par S. Bacq – C. Hartog – B. Hoogendoorn)

Nous nous questionnerons ensuite sur l'impact de l'entrepreneuriat social sur la société afin de mieux comprendre à qui cela bénéficie le plus (entrepreneur ou société) et dans quelles circonstances. Le travail, très critique, de Michaela Driver nous apportera des pistes de réflexion sur l'efficacité de l'entrepreneuriat social quant aux problématiques de société (Never social and entrepreneurial enough ?)

#### **D. METHODE DE RECHERCHE**

La méthode de recherche sera constituée de deux parties majeures à savoir la revue de littérature, à la suite de laquelle nous formulerons des hypothèses puis une série d'entretiens individuels réalisés auprès de notre public cible : l'entrepreneur social. Cela nous permettra de vérifier la solidité de nos hypothèses au regard des éléments révélés à travers la revue de littérature. Cette dernière respectera le plan énoncé auparavant et aura pour objectif de poser les fondations de notre recherche et de souligner les facteurs clefs que nous devons étudier chez notre population d'entrepreneurs sociaux pour répondre correctement à nos hypothèses.

Concernant la partie empirique, elle prendra la forme d'entretien semi-directif sous le modèle (combessie 2007). Premièrement, j'ai constitué un panel représentatif des différentes typologies d'entrepreneurs sociaux étudiés à travers la revue de littérature, à l'aide de mes connaissances (Sonia Trinquier – Mosaïque des hommes et des jardins ; Sophie Lehideux – Kynarou ; Simon Cossus – Enercoop ; Antoine Soive – Drôle de pain) et de réseaux d'entrepreneurs sociaux tels qu'Ashoka ou Mouves (Hugo Arnaud - Emmaüs Défi ; Jean-Guy Henckel – Jardins de Cocagne ; Ce Que Mes Yeux Ont Vu – Stéphanie Merran & Sara Paubel). Ces entrepreneurs sociaux répondent à la définition d'innovateurs sociaux et de gestionnaires d'activité entraînant une rémunération. Cette définition s'éloigne donc du statut juridique d'entreprise sociale et englobe ainsi les associations, qui sont à l'origine de nombreuses innovations sociales.

Les entretiens seront conduits de façon à comprendre la situation de chaque entrepreneur au vu des différents éléments-clefs mis en avant dans la revue de littérature. Pour cela, nous

aborderons le profil psychologique de l'individu ainsi que son processus de création de son activité, à travers une innovation si c'est le cas. Enfin, nous chercherons à comprendre quel est l'impact de son action sur la société et sur lui-même et quels sont les liens entre les différents résultats obtenus.

## Partie 1 :

# REVUE DE LITTERATURE

## 1. LE TRAVAIL COMME MOYEN PERMETTANT DE SE REALISER

### 1.1. QUELS SONT LES FACTEURS FONDAMENTAUX DE LA REALISATION DE SOI ?

Cette vaste question semble être une question existentielle qui demeure dans la tête de nombreux individus comme étant le genre de question auquel il n'y vaut mieux pas essayer d'apporter une réponse. C'est toute la difficulté de la tâche qui nous attend, mais fort heureusement nous pouvons compter sur l'énorme travail effectué par de grands psychologues. Les recherches d'Abraham Maslow (Maslow, A Theory of Human Motivation, 1943) sur la hiérarchie des besoins et sur la motivation qui permet de les satisfaire semblent être notre point de départ.

#### 1.1.1. Théorie des motivations selon Maslow<sup>1</sup>

Selon Maslow la psychologie doit aider l'homme à atteindre ces états supérieurs de la nature. Pour mieux comprendre les études de Maslow, dressons d'abord un préambule.

L'organisme doit être considéré dans son intégralité pour aborder la théorie des motivations. La faim où tout autre besoin physique est considéré comme atypique plutôt que typique. Les besoins inconscients occupent une place plus importante que ceux conscients. Un objectif similaire peut être atteint par différents chemins. Ce qui est conscient, spécifique ou associé à une culture n'est pas aussi fondamental que les motivations inconscientes. Chaque comportement issu d'une motivation doit être compris comme le résultat d'une combinaison de plusieurs besoins basiques qui s'expriment ou se voient satisfaits, cela entraîne le principe : un acte a plus qu'une seule motivation. Chaque état doit être compris comme étant issu et générateur d'une ou plusieurs motivations. Chacune des composantes associées à la motivation (décrites ci-dessous) est en lien avec le niveau de satisfaction des autres. La classification des motivations doit se baser sur les objectifs. La théorie des motivations se concentre sur le fonctionnement humain et délaisse le comportement animal. Le cas d'une réaction entraînée suite à une action est pris en compte, mais n'est pas considéré comme motivation. La motivation n'est pas un synonyme du comportement puisque ce dernier intègre évidemment les motivations autant que des critères biologiques, culturels et situationnels.

Prémisse : nos motivations dans notre vie naissent des besoins que nous voulons satisfaire, nous pouvons les regrouper en cinq grandes familles :

1. **Physiologiques**
2. **Sécurité**
3. **Appartenance**
4. **Estime**
5. **Accomplissement de soi**

Nous nous attarderons donc sur la dernière grande famille qui est centrale à notre recherche. Pour cela, nous devons nous assurer de comprendre les 4 précédentes sans lesquelles cette dernière ne pourra être pleinement satisfaite.

Il est important de parfaitement maîtriser les 4 grandes familles qui précèdent, car lorsqu'une d'entre elles est défaillante, les impacts se font directement sentir sur la réalisation de soi.

---

<sup>1</sup> A. H. Maslow (1943) *A theory of human motivation*

Nous nous poserons ainsi régulièrement la question « les besoins qui devaient me conduire ici ont-ils vraiment été satisfaits ? »

Rapide aperçu sur ce que représentent les quatre premiers échelons de cette fameuse pyramide :

### 1. Besoins physiologiques

Tous les besoins directement associés aux enjeux de survie autrement dit manger, boire, dormir et procréer. Ils sont primordiaux et nous maintiennent à l'état primaire tant qu'ils ne sont pas comblés. Deux concepts sont intégrés et doivent être distingués, l'homéostasie et l'appétit.

L'homéostasie fait référence à la régulation du sang effectuée par notre corps pour assurer son bon fonctionnement tandis que l'appétit désigne le besoin d'intrant pour sa survie. La satisfaction d'un besoin physiologique peut tout à fait être associée à d'autres besoins en parallèle. Manger biologique peut être le résultat d'un sentiment d'appartenance ou de recherche d'estime personnelle. Cependant, pour l'homme qui rencontre une situation de famine et voit le fonctionnement de son organisme menacé, le seul intérêt sera celui de se nourrir. Une impossibilité d'accès à de la nourriture bio (manque de moyen) forcerait la personne ne s'alimentant que par celle-ci à se rabattre sur un autre type d'alimentation accessible, ceci engendrerait une frustration envers les besoins d'appartenance ou d'estime personnels, toujours présents mais non satisfaits.

Une des caractéristiques de l'organisme humain est qu'il se concentre sur l'atteinte du besoin par lequel il est animé à un instant T et s'organise en fonction. Une volonté satisfaite n'est plus considérée comme telle, un homme rassasié ne pensera plus à la nourriture, du moins dans le but de satisfaire sa faim.

*« Être focalisé en permanence sur des objectifs trop lointains ne permet pas d'avancer, car la voie d'accès n'est pas tracée. Il est important de penser à décomposer son objectif pour augmenter les chances de l'atteindre. »* (Maslow, A Theory of Human Motivation, 1943)

### 2. Besoin de sécurité

Ce besoin semble fondamental. Il est intéressant de noter que chez les enfants ce dernier s'exprime plus fréquemment, par des expressions du visage, ou bien des pleurs tandis que chez les adultes bien que tout aussi présent il est davantage masqué. L'âge nous apprend à masquer nos émotions. En effet, bien que le sentiment d'insécurité soit toujours présent chez les adultes, le partager peut-être synonyme de faiblesse ou bien de transfert d'une émotion néfaste à son entourage, c'est pourquoi nous faisons au mieux pour l'intérioriser.

Ce terme nous renvoie directement à la notion de survie qui se retrouve également dans les besoins physiologiques or ce n'est pas la notion qui est évoquée dans ce principe de sécurité. Le terme ici nommé sécurité fait davantage appel à la notion de stabilité, la capacité à se projeter avec une vision long-terme et viable. Nous pouvons facilement faire référence au sentiment d'insécurité grandissant dans nos sociétés actuelles avec des enjeux associés à l'immigration, au terrorisme, à l'économie, à l'environnement. Un homme sain n'est ni affamé, ni menacé.

Les facteurs ayant un impact sur la sécurité sont la propriété, l'emploi, les revenus, la santé. Il est intéressant de noter que cette atmosphère d'insécurité pèse sur l'économie et influence négativement la création d'entreprise. Cela confirme la réflexion de Maslow selon laquelle il faut se sentir en sécurité pour entreprendre. Cette notion est absolument relative, chaque personne façonne sa propre décision de l'état de sécurité.

Le besoin de sécurité se fait ressentir chez les personnes en situation économique critique ou instable psychiquement. Lorsque l'on est en recherche de sécurité, on adoptera un comportement qui tendra naturellement vers le familier (entouré de proches plutôt que d'étrangers) et le connu (routine plutôt qu'aventure). En cas de situation d'urgence majeure et un état de sécurité menacé, l'organisme mobilisera naturellement ses ressources au mieux pour y faire face (guerre, maladie, catastrophe naturelle, agression physique). Un adulte se sentant dans une situation peu sûre verra le monde comme menaçant, hostile et écrasant.

### **3. Besoin d'appartenance**

Il s'agit là de nos besoins intrinsèques de socialisation tels que l'amour, l'amitié, les amis, la famille, etc. Il peut également prendre la forme de relations affectueuses. Il est essentiel de comprendre que ce besoin est réciproque, pour être satisfait, une personne doit recevoir autant que donner.

Adopter un comportement altruiste, c'est-à-dire accepter d'apporter un bénéfice à notre entourage sans rien attendre en retour est déjà un premier pas vers la réalisation du sentiment d'appartenance. En effet, l'être humain fonctionne d'une telle façon que lorsqu'il rencontre un comportement bienveillant, il cherche naturellement à l'entretenir.

### **4. Le besoin d'estime**

L'humain a besoin d'acquérir une haute évaluation de lui-même de manière permanente. Cela confère le respect de soi, l'estime personnelle, l'estime de la part d'autrui et se base sur ses propres capacités réelles, ses réussites et le respect accordé par l'entourage.

L'estime de soi passe souvent par le regard que les autres portent sur nous, sans prendre en compte que de nombreux biais peuvent fausser ce ressenti, il est compréhensible que l'estime de soi soit directement associée à l'appartenance à un groupe. En effet, le groupe a le pouvoir d'offrir à l'individu la reconnaissance de son identité dont il a besoin. L'estime de soi est un jugement porté sur soi à travers la perception que l'on a de soi-même par rapport à soi-même. Premièrement, le désir de force pour atteindre la réussite, la satisfaction et la confiance qui offre l'indépendance et la liberté.

Deuxièmement, le désir de réputation et de prestige (respect et estime des autres), de reconnaissance, d'importance et d'attention (vivement soutenu par Adler mais questionné par Freud). La satisfaction du besoin d'estime permet à l'individu d'avoir confiance en soi, de se sentir utile, fort, capable d'apporter une contribution au monde qui l'entoure. Dans le cas contraire il mène au sentiment d'infériorité, de faiblesse et d'inutilité. Cette situation accentue le découragement encourage la névrose.

### **5. L'accomplissement de soi**

Il est le prolongement de l'estime de soi à travers notre impact sur les autres.

Être une personne accomplie passe par la satisfaction des quatre étapes préalables au quotidien.

Une personne doit agir dans le but d'accomplir ce pour quoi elle est faite autrement elle se verra mécontente et inquiète. L'artiste doit créer, le peintre doit peindre et l'auteur doit écrire. Le désir de l'humain de se réaliser se traduit par le fait de devenir ce qu'il pense pouvoir être potentiellement. Nous pouvons le résumer dans le fait de s'améliorer de façon à atteindre ce qu'il pense pouvoir réaliser. En d'autres termes, c'est l'alignement entre ce qu'il pense pouvoir être et qui il est. Ce désir est personnel et unique à chaque individu. On doit pouvoir appeler

les personnes rencontrant la satisfaction de ces cinq besoins des personnes satisfaites. Desquelles, nous pouvons attendre une capacité à créer complète et saine. Il se trouve que l'atteinte de cet état reste une exception qui demeure encore très peu explorée dans le domaine de la recherche.

Maslow s'approche également dans ses travaux de la question du sens de la vie. Il paraît logique que cette approche pyramidale prenne une forme différente chez chaque individu, nous chercherons à comprendre, un peu plus tard, quels sont les éléments qui créent une identité propre à chaque personne à travers le concept de logothérapie formulé par Viktor Frankl.

Maslow a également reconnu l'importance des états considérés comme psychiquement positifs comme les expériences de plénitude. Nous étudierons cette facette à travers les travaux du psychologue hongrois Mihály Csikszentmihályi sur la notion de flow.

### 1.1.2. Le flow<sup>2</sup>

Le concept de flow est un engagement total dans une action qui nous procure une satisfaction sans pareille telle que les efforts nécessaires sont effectués avec plaisir. Le bonheur qui suit une telle expérience résulte de notre propre produit, et il accroît la complexité et le développement de la conscience. Comme exemple d'activités facilitant l'accès à un état de flow nous trouvons :

Tennis, Poker, Echec, Escalade etc..

Contrairement à notre vie quotidienne, ces activités permettent de se concentrer sur des objectifs clairs et compatibles et fournissent des impressions immédiates.

Le « flow » s'expérimente également lorsque les compétences d'une personne sont entièrement engagées dans une tâche stimulante qui l'entraîne dans la volonté de la réussir et de s'améliorer.

La notion de flow est connue ou comprise du plus grand monde cependant peu de personnes expérimente une vie en situation de « flow » car cette sensation est généralement rencontrée à travers des activités qui sont occasionnelles ou qui n'occupent pas la plus grande place dans notre vie. Pour quelle raison un joueur de tennis, aussi modeste soit son niveau, ne pourrait-il pas jouer aussi longtemps que l'envie lui tient et que cette sensation de flow est présente. Evidemment de nombreux facteurs sont à prendre en compte, rémunération, regard des autres, place dans la société, besoin d'utilité. Nous nous interrogerons par la suite sur la possibilité de rencontrer une situation de flow dans une situation appelée « travail » ou bien lors d'une activité rémunérée appelée « emploi ».

Il nous vient naturellement la question du sens suite à ces réflexions. Quel sens l'individu doit-il donner à sa vie ? Il semble assez évident de considérer une phrase telle que « un écrivain doit écrire » et « une musicienne doit jouer de la musique » mais qu'en est-il lorsque ce sens ne semble pas évident chez une personne ou du moins lorsque la reconnaissance d'autrui envers cette activité exercée par la personne n'est pas à la hauteur des attentes de cette dernière. Comprenez-moi ici dans le sens où chaque joueur d'instrument de musique n'associe pas la simple définition de la réalisation de soi au fait d'être accompagné de son instrument. En effet derrière la notion de sens, en filigrane, se laisse deviner la question de l'utilité de l'individu par rapport à sa vision du monde et les possibilités qui lui sont offertes selon lui (son ambition).

---

<sup>2</sup> Csikszentmihalyi, M. (1997) *Finding flow*

Pour mieux comprendre ces besoins, penchons-nous sur les études et l'approche de Viktor Frankl par la logothérapie : elle consiste en la compréhension du sens de la vie. Frankl considère que la vie n'a de sens que celui que l'individu lui attribue. Cet individu évoluera tout au long de sa vie à la recherche d'un avenir assurant de lui offrir de quoi combler ce sens. Autrement, l'épanouissement de l'être n'est pas réalisable.

Chaque individu doit trouver sa propre réponse aux questions existentielles telles que le sens de la présence sur terre en d'autres termes l'objectif derrière chacune de mes actions. Il doit surtout assumer la responsabilité de la mise en exécution. Celui qui est capable de répondre à la question « pourquoi » a un but déterminé et sera en mesure d'adapter le « comment » (réponse). L'homme est capable de s'élever au-dessus de son sort et prendre sa vie en main aussi désespérée soit sa situation dès lors que la question ne demeure plus sans réponse. La force qui nous pousse à surmonter nos souffrances se trouve dans la perspective d'un avenir meilleur.

Le succès ne peut pas être suivi comme une fin en soi, tout comme le bonheur, ils doivent rester les conséquences d'une action réalisée dans d'autres perspectives généralement une cause qui dépasse notre propre personne.

La force de l'être humain réside dans sa capacité d'adaptation, cela peut néanmoins se transformer en faiblesse lorsque l'adaptation se fait à une situation qui se détériore. Frankl distinguait deux façons de vivre, active et passive. Une vie active fait appel à la créativité qui permet d'exprimer ses valeurs, sa personne. Tandis que la vie passive offre des expériences comme la beauté, l'art ou la nature. Cependant, il est également possible de vivre sans plaisir ni créativité, mais au service de sa morale. Très peu de gens sont capables d'assumer de hautes valeurs morales. En effet, si on se tourne en arrière et qu'on jette un coup d'œil à l'histoire les personnes à l'origine des révolutions majeures sont souvent peu nombreuses bien que les idées défendues étaient soutenues par une majorité de la population (Mandela, Ghandi).

Une des caractéristiques de l'humain est qu'il ne peut vivre sans penser à l'avenir. Celui qui ne croit plus en l'avenir a peu de chances de trouver la force pour se le construire. L'avenir se construit au présent avec une patience, une organisation et un objectif peu importe la forme qu'il revêt. Ce dernier peut tout à fait être physique ou émotionnel. Par exemple, la volonté de devenir propriétaire encouragera une personne à augmenter son capital financier tandis que l'homme qui cherche la sagesse intérieure privilégiera des expériences de vie. L'état d'esprit d'une personne, son courage et son espoir, s'associe à l'état d'immunité de son organisme. De nombreux malades en fin de vie cessent de s'alimenter. Frankl souligne un point fondamental en considérant que l'important pour un individu n'est pas ce qu'il attend de la vie, mais ce qu'il lui apporte. La question de sens se résout difficilement par la simple question « quel sens à la vie ? », mais plutôt « quel sens donner à ma vie ? » tant chaque individu est différent. Cela se réalise à travers des actions et une conduite qui nous semble juste pour nous renvoyer l'image que l'on désire avoir de nous-même. La simple parole n'apporte pas l'effet escompté puisque « le soi » se traduit par les actes. Notre responsabilité dans la vie consiste à trouver les bonnes réponses aux problèmes posés. Ces tâches, qui donnent un sens à la vie, sont propres à un individu et à un moment. Chaque situation exige une réponse particulière et ne peut se répéter. Le sens de la vie ne peut être défini d'une manière générale. Chaque être se retrouve seul face à ses souffrances intérieures et ne peut les surmonter qu'à travers la compréhension de lui-même. Une personne qui prend conscience de son importance dans son environnement libère sa créativité et sa dévotion au travail dans le but d'atteindre l'objectif visé. La recherche de but dans la vie de l'être humain est une motivation fondamentale. Cependant, chaque personne ne réussit pas toujours à trouver une raison de

vivre, on parle alors de vide existentiel. Une des compréhensions majeures est que la santé mentale se fonde sur un certain degré de tension entre ce que nous avons déjà réalisé et ce qu'il nous reste à réaliser (défini par le jugement de son propre potentiel, l'ambition) ou bien sûr, la différence entre ce que l'on est et ce que l'on voudrait être. Il serait erroné de penser que l'humain doit pallier à toute forme de tension, cette dernière se révèle positive lorsqu'elle tend vers un but considéré comme valable par l'individu et surtout librement choisi.

La quête de sens peut être substituée par la recherche de pouvoir ou bien celle de plaisir.

### 1.1.3. Adler et les origines de la réalisation de soi<sup>3</sup>

Nous nous tournons désormais vers la théorie d'Adler qui repose sur une psychologie de l'individu où les aspects sociaux et biologiques priment sur le rôle de l'inconscient. Sa psychologie individuelle était majoritairement centrée autour d'une « **conception du moi** » et son corollaire, l'adaptation à une réalité sociale. Son travail, pour mieux saisir l'unicité de l'individu nous importe fortement, car il prend en compte des éléments tels que l'importance du milieu, les relations interpersonnelles, le sens et l'intérêt social, la dynamique de groupe. Adler considère le développement psychique comme la formation d'un plan de vie inconsciente, voire un style de vie, qui débute dès la prime enfance. Ces questions demeureront essentielles pour la suite de nos études concernant le développement du profil entrepreneurial chez l'individu. Selon Adler, les principes fondamentaux de l'unicité de la personne se trouvent dans le style de vie, la finalité qui régit la conduite de l'individu (les objectifs, motivations) ainsi que le sens de la communauté (lien avec les travaux de Viktor Frankl). Encore plus important dans notre quête de compréhension de la réalisation de soi, Adler s'est penché sur les motivations de l'individu qu'il nommait « lutte pour la perfection » il pense donc que chaque personne poursuivra cette lutte jusqu'à la satisfaction des cinq étapes de la pyramide de Maslow. Il part du principe que nous avons tous le désir d'atteindre notre idéal, de remplir notre potentiel.

Un point de vigilance est à noter ici, si le mot perfection ou recherche de perfection dans la vie courante peut avoir une connotation positive, car associé à l'envi de bien faire, il est plutôt négatif en psychologie. En effet, la perfection n'existe probablement pas tant elle est subjective ou associée à une multitude de facteurs qui évolue sans cesse et donc ne peut être figée et définie. Le joueur de tennis à la première place du classement mondiale devrait voir son jeu qualifié de parfait, mais qu'en est-il s'il occupe cette position en raison d'une défaillance physique du numéro 2 ? Considérant cet état de perfection comme inatteignable, les efforts fournis pour y arriver sont frustrants et peuvent in fine altérer la motivation. Cela peut générer un comportement agressif chez l'individu en question, directement associé au fait qu'un besoin n'est pas comblé. Il appelait également cette notion « la lutte pour la supériorité ». Cela fait directement référence à la philosophie Nietzscheenne qui décrivait la volonté de pouvoir/puissance comme une motivation basique de l'humain.

Adler rejeta plus tard cette idée en la considérant comme malsaine. Cette dernière nouvelle est une piste importante à garder en tête. Comment retrouver un sentiment de pouvoir/puissance sans nuire à autrui, voire favoriser le sentiment de pouvoir/puissance de son entourage. Cette question apparaîtra comme fondamentale lorsque nous nous approcherons du mode de gouvernance au sein d'une organisation. Cependant, l'individu a besoin de se comparer, est-ce que cela est associé à la volonté d'être supérieur ou à la volonté de ne pas être inférieur. Ces deux questions sont très importantes du fait que la première

---

<sup>3</sup> Alfred Adler (2002) *Le sens de la vie : étude de psychologie individuelle*

confirmerait la recherche de puissance décrite par Nietzsche et la seconde se justifierait par la possibilité de s'améliorer et donc de combler un potentiel fraîchement découvert. Prenons comme exemple l'homme qui court les 100 mètres en 12 s, il est conscient de l'écart qui le sépare de l'homme le plus rapide au monde, il sait donc que ses performances peuvent être améliorées, il le pense du moins. Tandis que celui qui détient le record du monde de la discipline, sans citer son nom, en 9.58 secondes est un peu plus tranquille sur le sujet.

Cependant, une question subsiste, si nous sommes en effet tous entraînés vers la perfection, le besoin de réalisation, pourquoi est-ce qu'une part considérable de la population demeure dans des conditions déplorables bien loin de la perfection, de la réalisation personnelle et de l'idéal.

Adler prend en compte le fait que chaque personne vivait avec un sens d'infériorité pouvant se manifester de différentes façons. En effet, cela proviendrait de la position de l'humain face à la vie. Son parcours n'est qu'une découverte et apprentissage sans fin dans un monde qui se dévoile être de plus en plus complexe au fur et à mesure de son apprentissage. Ce sentiment se développe durant l'enfance avec le rapport d'infériorité, physique et mental, aux adultes. Chez certaines personnes, la pente vers l'estime est trop ardue. Ce sentiment de complexe d'infériorité naissant, grandira et s'avèrera trop oppressant à travers le temps. De ce sentiment, peut surgir un complexe de supériorité qui se traduit généralement par le besoin de rendre son entourage plus faible pour satisfaire sa propre vision. Il a distingué trois types de profil psychologique :

- Donneurs d'ordre : dominant et parfois agressifs, énergie conséquente pour dépasser ce qui se trouve sur le chemin
- Suiveurs : comptent sur l'énergie des autres
- Fuyards : évitent toutes les épreuves de la vie de peur de les manquer

Son approche puise ses origines chez Maslow et Frankl puisque le but final que l'être humain peut atteindre, est associé à des questions du sens de la vie.

Les personnes ayant réussi dans la course à la réalisation de soi sont capables de gérer des conflits idéologiques tels que le déterminisme et la volonté libre grâce à une créativité riche et une santé psychologique robuste. Des personnes souvent utilisées comme exemple de la réalisation de soi sont Ghandi et Mandela, car ils ont fait face à des épreuves de vie marquantes et présentaient des valeurs morales sans conteste dépassant de loin leur simple personne.

Leur créativité est assez révélatrice et est un facteur important chez les personnes en quête de réalisation personnelle. Sortir d'une dualité en place pour trouver une solution alternative. L'exemple de l'art est intéressant puisque sa seule création permettrait l'accomplissement de nombreux individus. Nous retenons ici l'importance de la création. La création qui prendrait la forme d'une contribution positive à la société entraînerait-elle la réalisation de celui qui en est à l'origine ?

#### **1.1.4. McClelland et l'étude du besoin d'accomplissement<sup>4</sup>**

Nous comprenons maintenant, grâce à l'étude des travaux réalisée précédemment, ce qu'est le besoin d'accomplissement. Cependant, nous demeurons démunis face à son étude chez l'individu. En effet, sommes-nous conscients de notre besoin d'accomplissement ? Sommes-

---

<sup>4</sup> David C. McClelland (1961) *The achieving society*  
David C. McClelland (1953) *The achievement motive*

nous capables de le définir clairement ? Il semblerait que non, tant les psychologues ont souligné la part de l'inconscient dans cette quête. Une question apparaît alors : comment mesure-t-on le besoin d'accomplissement ?

David McClelland est un psychologue américain (décédé en 1998), conseillé en management et professeur à Harvard. Ses travaux sont fondateurs sur de nombreux points et nous seront précieux tout au long de notre recherche. Il est particulièrement reconnu pour ses avancées concernant la théorie des besoins qui influencent les motivations mais également pour les motivations associées au comportement entrepreneurial.

Commençons par étudier les motivations. Il dénombre trois modèles de motivation variés :

- Modèle de survie (1)
- Modèle Intensité du stimulus (2)
- Modèle du stimulus (3)

- (1) Toute motivation prendrait en compte l'instinct de survie étant donné qu'il est primaire chez l'être humain.
- (2) Une volonté est un fort stimulus qui entraîne l'action. Chaque stimulus peut devenir une volonté s'il est assez fort. Plus il est fort, plus la volonté sera grande.
- (3) Le terme motivation fait référence à l'existence d'une phase de séquence organisée, à sa direction ou son contenu, à son maintien d'une direction établie ou stabilité du contenu.

McClelland a cherché tout au long de sa carrière à maîtriser parfaitement le besoin d'accomplissement de l'individu dans l'objectif de développer un outil permettant de le mesurer. C'est ainsi qu'il a créé le Thematic Apperception Test (TAT) se traduisant par test d'aperception thématique (action d'apercevoir). Expliquons la logique rapidement :

L'imaginaire est révélateur de nos motivations à un moment donné. Il a été prouvé que selon le niveau de faim d'un individu, la place de la nourriture dans l'imaginaire varie. Ce test propose d'étudier l'imaginaire de la personne en question afin de savoir s'il contient les éléments associés à un fort besoin de réalisation personnelle. Cela nous permettra également de lister les caractères déterminants permettant de considérer un individu comme possédant un besoin d'accomplissement important. Les composantes évaluées sont les suivantes :

Tableau 1- paramètres évalués (TAT)

Variable	Explication
(N)	Motivations
(Ga+)	Réussi à atteindre l'objectif
(Ga-)	Anticipe une frustration ou un échec
(I)	Activité importe
(I+)	Qui entraîne la réussite
(I-)	Qui entraîne l'échec

(B)	Présente un élément bloquant pour atteindre l'objectif souhaite
(Bw)	Cet élément est d'origine externe
(Bp)	Cet élément est d'origine interne
(G+)	Témoigne des affects positifs lors de l'atteinte de l'objectif
(G-)	Témoigne des affects négatifs car l'atteinte a échoué
(Nup)	Compte sur une aide extérieur qui entraîne l'atteinte de l'objectif

En présence de ces éléments nous pouvons dresser l'analyse suivante :

#### **Définition de l'imagerie de la réussite**

L'attention à propos d'une compétition avec un standard d'excellence permet d'identifier le but recherché comme objectif de réussite.

- a. Engagé dans une activité qui comporte un challenge
- b. Engagé dans une activité stimulante où la gagne n'est pas l'objectif premier, mais l'atteinte du but ou une activité présente pour participer à la réussite future
- c. Les standards d'excellence n'exigent pas de compétition avec les autres mais des contraintes personnelles

Poursuite d'un accomplissement unique. Le résultat doit porter sur un accomplissement personnel, il doit faire référence à un besoin de long terme.

#### **Définition d'une imagerie de la réussite douteuse (TI)**

Le personnage est engagé dans une tâche banale ou dans la résolution d'un problème. Ne rencontre aucun des critères présentés au-dessus.

#### **Imagerie sans lien (UI)**

Aucune référence du tout à un besoin d'accomplissement.

Cet outil nous permet donc de distinguer la valeur du besoin d'accomplissement et par conséquent mieux comprendre quels sont les impacts que cause sa recherche sur le comportement.

Pour la suite, nous considérerons l'acronyme H.na pour High Need of achievement considéré dans nos recherches comme important besoin d'accomplissement. Selon McClelland, les personnes H.na accomplissent plus facilement des tâches et apprennent plus vite. Une personne considérée comme « quick learner » a plus de probabilité de poursuivre un important besoin de réalisation qu'une personne témoignant peu de curiosité et peu d'entrain vers l'acquisition de nouvelles connaissances, ceci entraîne cela. Le constat de McClelland sur les relations aux notes scolaires pour un H.na est important. Chez certaines personnes les

notes scolaires sont directement associées à la pression effectuée par l'institution. Hors cela a très peu d'influence sur un H.na car ces derniers ont davantage tendance à travailler dur sous leur seule motivation personnelle. Cela ne sous-entend en rien qu'ils ont de meilleures facultés pour réussir à l'école, mais plutôt que s'ils trouvent un intérêt à réussir à l'école, ils s'investiront et feront de leur mieux pour avoir de meilleures notes donc davantage de chance de progresser. Le rapport entre travail et pression effectué par l'environnement est donc un bon moyen pour discerner les personnes motivées par une recherche de la réalisation de soi.

Quel est le niveau d'aspiration et de décision chez les H.na ?

Si l'on se concentre sur les perceptions et les pensées d'un individu à propos de l'environnement qui est le sien, McClelland constate que les H.na portent une vision différente sur le monde que les L.na (Low need of achievement). Cette remarque sera fondamentale chez l'entrepreneur dans sa capacité à détecter les opportunités ainsi qu'à conserver un optimisme sans failles qui lui confèrera une confiance sans pareille de la part de son entourage.

McClelland prend également en considération l'étude du langage comme connexion directe à la pensée. Vocabulaire, grammaire, syntaxe représente notre façon de penser. L'utilisation des adverbes de comparaison devrait être plus élevée, noms abstraits représentent une implication de long terme, les obstacles seraient représentés par la négation et la dépendance. L'utilisation du « je » représente un engagement personnel et l'utilisation du futur l'anticipation de l'état de l'objectif. Ces outils se révéleront précieux lors de l'étude empirique.

### **Quelles sont les origines d'un besoin important de réalisation de soi ?**

Les motivations sont apprises et se développent à la suite d'expériences affectives répétées avec certains types de situation associés à des comportements. Dans le cas des motivations pour réussir, elles devraient donc intégrer les standards d'excellence. On présume qu'elles sont imposées à l'enfant par la culture, les parents et qui représente soit un challenge soit un affect positif associé à la réussite et/ou négatif à l'échec. Les familles avec des standards d'excellence ou insistant sur le fait que l'enfant soit capable d'accomplir des tâches par lui-même sont supposées produire plus de H.na.

L'hypothèse est que les H.na ont été confrontés à davantage de problème à contrôler par eux-mêmes. Pour tester cela McClelland s'appuie sur le comportement des parents et la relation instaurée avec l'enfant. Il cherche ainsi à comprendre si les parents ont un comportement : Démocratique - Autoritaire / Acceptation – Rejet / Indulgent / Décontracté.

Il est supposé une relation inverse entre l'amour reçu de la part de ses parents et sa recherche de réussite. Notamment avec le parent de même sexe (mère-fille) (père-fils). Pour cela McClelland étudie les caractéristiques suivantes chez les parents :

- Sûr de soi
- Serviable
- Autoritaire
- Chaleureux
- Egoïste
- Intelligent
- Brillant

Les parents sont ensuite distingués en trois groupes : soutien, autoritaire, brillant.

Les résultats sont les suivants :

- Relation négative entre soutien et H.na spécialement père-fils

- La case autoritaire ne semble pas avoir de lien avec l'envie de réussir
- La tendance pointe que le fait d'avoir des parents brillants, attentionnés n'encourage pas la recherche de réussite de leurs enfants. Au contraire, avoir des parents distants et en échec encourage leurs enfants à rechercher la réussite. Cette étude est à nuancer car elle a été effectuée sur un échantillon de collégiens tandis que les résultats s'avéraient différents sur un échantillon de lycéens. Nous savons que la perception des parents évolue entre le passage d'un âge à un autre.

## 1.2. Comment favoriser le développement de ces facteurs dans la vie professionnelle

Pour commencer, il est important de clarifier la rupture avec la partie précédente. Cette partie de la revue de littérature s'inscrit dans la continuité de la réflexion qui précède cependant elle a pour objectif d'appliquer les facteurs clefs qui ont été déterminés jusqu'à présent au monde du travail. L'objectif est ainsi de comprendre les situations professionnelles qui favorisent le développement de soi.

La distinction entre « travail » et « emploi » est indispensable à ce stade. Le travail est une composante à part entière de la vie humaine, il ne me semble pas nécessaire de préciser que la longue quête de la réalisation de soi s'effectue par le travail. Cependant, la définition contemporaine du mot travail fait référence à son aspect économique. Il est défini comme étant l'activité qui contribue à la vie économique, effectuée par un employé en échange d'un salaire. C'est ce que nous qualifierons d'« emploi ».

Selon le modèle de McClelland, davantage tourné vers la participation de l'individu dans une société organisée autour de l'emploi, on distingue trois types de besoins, non hiérarchisés et non-exclusifs, pour l'individu :

- Le besoin d'accomplissement

Il prend forme à travers la fixation d'objectifs, le développement d'actions, éviter l'échec, la relève de défis.

Il peut également être traduit par besoin de réalisation, besoin de réussite ou encore besoin d'exceller. Il mesure le défi de faire les choses mieux ou de manière plus efficiente qu'avant.

- Le besoin d'appartenance

Il permet de se sentir appartenir à un groupe, se sentir apprécié tant dans la sphère privée que professionnelle.

Mesure le désir d'établir ou de maintenir des relations amicales avec les autres.

- Le besoin de pouvoir

Il prend la forme de l'influence et du contrôle sur son entourage.

Il mesure le désir d'avoir de l'influence sur les autres. Le besoin de pouvoir ne se révèle pas obligatoirement par un comportement dictatorial, mais par un désir d'avoir de l'influence sur les autres, d'être fort et influent.

Les sociétés dans lesquelles le besoin d'accomplissement est fort valorisent davantage les individus qui ont le désir de réussir et l'esprit d'initiative. Ces valeurs, imprégnées dans la

société, encourageront un développement économique et la reconnaissance des comportements entrepreneuriaux.

Marx affirmait selon lui que seuls les facteurs économiques sont la cause fondamentale des actes et des croyances dans une société.

McClelland approfondit la recherche sur la notion de motivation, si chère à Maslow, pour considérer que l'essentiel de la motivation est enraciné dans la culture d'appartenance d'un individu.

Cette théorie questionne et décale l'origine du type de motivation d'un existentialisme individuel (où les actions résultent de choix personnels) à un « déterminisme social » (où les actions sont prédéterminées par les conditions sociologiques des individus).

### 1.2.1. Appliquer le flow au travail

La notion de flow, que nous avons abordée dans la partie précédente, semble être l'état recherché par tout individu puisqu'il offre du plaisir, du challenge et de l'estime de soi et par ce biais lui permet de rencontrer un développement personnel. L'activité confiée à une personne en situation de flow sera bien réalisée ou ne sera pas. En effet, le plaisir que ces derniers prennent à travailler est directement associé à la volonté de réussir le challenge qui requiert la bonne utilisation de toutes les ressources à disposition, mais également la projection de la satisfaction apportée par le travail bien fait. Il est difficile de résister à la tentation de faire le lien avec le bénéfice pour l'organisation au sein duquel ces individus en position de flow opèrent. La solution est donc simple, il nous faut du FLOW. Rappelons tout de même au passage que l'atteinte de cet état demeure rare et passager. En effet, si nous nous tournons vers l'entreprise de conseil *InterQualia*<sup>5</sup>, experte en développement de compétences, en qualité de vie au travail et fondatrice du *flow at work*, elle nous rappelle qu'il faut pour cela trouver le juste équilibre entre challenge et ressources nécessaires à disposition. L'un prend souvent le pas sur l'autre. Appuyons-nous davantage sur cette entreprise spécialisée pour essayons de comprendre les avantages d'une situation de flow au travail.

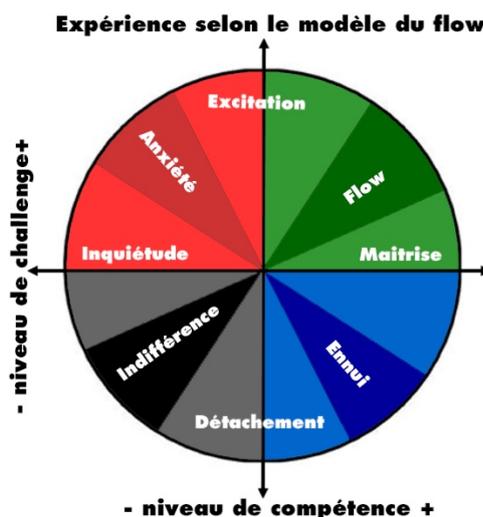


Figure 1 - Flow wheel (InterQualia)

<sup>5</sup> <http://www.interqualia.com>

Cette roue confirme en effet que l'état de flow peut basculer en huit autres formes en fonction du niveau de compétence (ressources) et du niveau de challenge. Nous trouvons des états aux conséquences plutôt négatives sur l'individu et l'organisation tels que l'anxiété, l'inquiétude, l'indifférence, le détachement et l'ennui ou encore la maîtrise (peut être nuisible à l'individu sur le long terme) et l'excitation (agréable sur le court terme mais peut rapidement basculer en anxiété).

Cependant, lorsque cet état de flow est atteint, cela entraîne de nombreux bénéfices parmi lesquels la créativité et la productivité. (Csikszentmihalyi, 1988) Contrairement aux idées reçues, le flow s'expérimente particulièrement à travers le travail.

Pour évaluer le niveau de flow au travail il faut distinguer les compétences techniques (ou hard skills) qui regroupent le savoir et le savoir-faire, des compétences non-techniques (ou soft skills), qui englobent les attitudes et les comportements qui se développent à travers les expériences vécues. On les appelle également connaissances expérientielles. Les compétences non-techniques se distinguent des techniques dans le sens où elles ne sont pas propres à un métier. Elles se caractérisent en étant à la fois personnelles, transversales et génératrices.

Personnelles dans le sens où elles sont issues d'expériences vécues par chaque individu. Elles ont suscité de manière consciente ou non un intérêt suffisamment fort pour que ce dernier ait envie de les répéter et de les développer. Cela fait partie de la construction d'une personne et influence ses émotions.

Elles sont également transversales, car elles ne s'appliquent pas uniquement dans une situation donnée, elles suivent la personne et donc traversent les professions.

Elles sont également génératrices, car elles fonctionnent comme support pour le développement des compétences techniques.

Le flow provient d'un mélange harmonieux entre la mise en valeur des compétences techniques (ce qui permet de réaliser la tâche souhaitée avec succès) mais également les compétences non-techniques qui déterminent les émotions. Nous comprenons donc que l'individu doit exercer des activités qui lui permettent d'utiliser ses compétences techniques tout en développant ses compétences non-techniques qui par la suite faciliteront à nouveau l'amélioration des compétences techniques. Cela paraît bien simple, mais comment déterminer ces activités ? Nous possédons tous un indicateur très puissant pour cela : nos émotions.

Selon l'outil de mesure Interqualia la situation professionnelle s'avère satisfaisante si :

- La personne est impliquée dans ce pour quoi elle est compétente.
- La personne est impliquée dans les activités qu'elle souhaite réaliser.

### **1.2.2. Le travail doit-il avoir un sens ?**

De récentes recherches se sont tournées vers la question du sens du travail. Évidemment, cette question entraîne son lot de subjectivité, c'est pourquoi nous considérerons derrière cette dernière l'alignement entre le sens du travail effectué et le sens que l'individu donne à sa vie. Une personne dont le sens de la vie est de sécuriser son avenir et d'être entourée des gens qu'elle aime a peu de chances de s'aventurer à quitter son travail pour parcourir le monde. Si son travail nécessite de longs voyages et un statut de travailleur en CDD cela risque de créer un écart entraînant des dommages chez la personne.

L'auteure Cécile van De Velde (Van de Velde, 2017) s'est penchée sur la question des « jeunes au travail à la recherche du sens perdu ». Est-ce une pure coïncidence si moi, jeune, en fin

d'études, à l'aube de ma vie professionnelle aborde également cette question à travers ce mémoire de recherche ? Il semblerait que ces indices présagent d'un profond décalage entre les attentes de la nouvelle génération et l'organisation actuelle du travail, dans sa majorité. Étudions ce texte un peu plus en profondeur pour obtenir davantage d'éléments de réponse. Le résumé de cet article en dit long sur la situation critique de la réalisation par le travail en France et conforte nos pistes de réflexion en considérant le travail comme moyen de réalisation et la recherche de sens qu'il lui est associé. « En France, plus qu'ailleurs, on cherche à s'accomplir par le travail. Or, dès 20 ans, il faut avoir réussi, choisi sa voie. D'où la grande frustration de bien des salariés, qui dévient de leur vocation et cherchent un sens à leur vie hors du travail. »

Il est judicieux, pour commencer, de se demander si cet écart constaté entre les attentes d'une jeune génération et une organisation du travail en place n'est pas simplement un phénomène récurrent. En effet, c'est plus facile de constater des dysfonctionnements en tant que spectateur et la volonté d'y apporter une modification est d'autant plus forte que lorsque ce constat se fait durant les années de construction de l'individu. Ainsi cela entraîne un virage marqué avec le fonctionnement établi. L'auteure considère que bien que la volonté de vivre sa vie dans le travail a sans doute toujours été présente, la quête de sens représente un phénomène montant. Elle prend également pour acquis le fait que « chacun aspire à avoir un projet professionnel dans lequel il s'affirme, comme une quête de sens, alors que gagner sa vie est de plus en plus incertain ». Elle souligne également que réussir à faire coïncider les deux est une épreuve des plus difficile et considère que beaucoup de mes camarades de ma génération ont accepté le fait de connaître un déclassement, sous-entendu de ne pas parvenir au même niveau de réussite que ses parents. Cette phrase résonne avec mon propre ressenti décrit un peu plus tôt lors de l'introduction de ce mémoire. Elle parle d'une dérivation de l'aspiration existentielle et que l'investissement dans un travail vide de sens entraînerait le sentiment de renoncer à vivre sa vie dans le simple objectif d'essayer de la gagner. L'auteure constate en ce phénomène le terreau d'une révolution. À quelle autre révolution pouvons-nous aspirer qu'à celle du travail ? Nous en sommes les acteurs, libre à nous de lui donner la définition que l'on désire. Pour cela, encore, faut-il avoir le courage de s'opposer aux impressionnantes structures des plus grandes organisations ou bien dessiner soi-même la forme d'un travail associant engagement professionnel et quête de sens. Sommes-nous réellement tous en capacité de nous engager dans de tels parcours ? Il semblerait que non. Si des signes avant-coureurs d'une « révolution » du travail se distinguent, il est légitime de se demander qui en seront les acteurs, ou du moins les éléments déclencheurs ?

Ce texte laisse supposer que chaque individu n'est effectivement pas en mesure de participer à cette révolution du travail puisqu'il fait part de nombreux comportements appelés caractérisés comme « anti-système » pour marquer son opposition au monde de l'emploi. Parmi lesquels on trouve des jeunes diplômés motivés par « l'éthique du peu » en opposition avec une société capitaliste où la consommation est reine au royaume de l'abondance. Ces comportements revendiquent également une idéologie écologiste avec un retour à des besoins raisonnés et responsables. L'auteur insiste à nouveau en décrivant le contexte annuel comme un véritable enjeu du fait que le sens prenne le pas sur le salaire. Frankl, avec sa logothérapie, deviendrait-il l'expert conseillé des politiques ressources humaines de nos entreprises ? Est-ce vraiment une problématique relative au domaine des humains au sein d'une organisation ou bien un problème bien plus large, à l'échelle d'une société. Est-ce que derrière ce « terreau de révolution » ne se trouve pas le rôle des entreprises dans la société ?

Nous allons chercher à éclaircir ces vastes questions qui sont fondamentales pour nos travaux de recherche.

### 1.2.3. La voix de Spinoza

L'individu reste notre élément central et sa place dans une entreprise est souvent associée aux ressources humaines. Penchons-nous davantage sur leur place dans nos organisations afin de mieux comprendre comment l'individu peut s'y épanouir. La fabrique Spinoza<sup>6</sup> est un groupement de réflexion, autrement appelé Think Tank, qui tire le même constat, la réalisation d'une personne se trouve par le travail. Cette association, qui a en parallèle créé une entreprise de conseil/accompagnement (*action Spinoza*), détermine les critères pour l'épanouissement au travail comme étant les suivants :

- Instaurer un climat de confiance, autonomie au travail
- La reconnaissance, feed-back direct et reconnaissance au sein d'un groupe
- Le sens de l'action, à quoi contribue-t-elle ?

Les résultats avancés ne sont pas des moindres et paraissent être un levier de performance stratégique pour les entreprises : travaillent mieux, plus engagées, plus productives, plus créatives.

Cet axe semble donc être majeur pour la performance de l'entreprise, prenons le cas de certaines entreprises<sup>7</sup> qui l'ont placé au centre de leur organisation stratégique. Aujourd'hui, ces sociétés sont considérées comme utilisant des modèles ouverts et alternatifs.

En Californie, un ancien directeur de plusieurs multinationales a mis en place une approche singulière de l'organisation du travail sur son vignoble. Il se base sur le principe suivant, celui qui dirige n'interfère pas dans les actions. Suite à ses différentes expériences, il dresse le constat qui suit « plus on est nombreux, moins on s'amuse ». Un des objectifs de cette entreprise agricole est d'encourager l'épanouissement des collaborateurs. L'équipe est donc restreinte, six personnes et l'objectif est clair, produire le meilleur pinot noir des Etats-Unis. Selon lui, le job d'un dirigeant est de poser les questions et celui des équipes en charge de l'action est d'y répondre. Nous pouvons d'ores et déjà constater que le premier point est intégralement comblé. La confiance est prouvée par le non contrôle sur les actions mis en place (confiance en la capacité de fournir une réponse adaptée) tout en offrant l'autonomie nécessaire. La reconnaissance se fait grâce à une participation aux bénéfices. Les feed-backs reviennent directement aux personnes concernées étant donné que chacune d'entre elles assume les responsabilités d'une partie des activités. En effet, la petite taille de l'entreprise favorise le sentiment d'appartenance à un groupe, et implique une reconnaissance de chaque individu au sein de ce dernier pour bien fonctionner. Concernant cette entreprise nous n'avons pas d'éléments sur le sens précis de l'action menée, cependant, nous pouvons considérer qu'il est aligné avec celui du groupe étant donné qu'il possède une totale liberté d'action.

Qu'en est-il sur une structure plus imposante ? Prenons le cas de la société Poulth. Spécialisée dans la production de biscuits, elle emploie environ 1400 salariés. Historiquement, cette entreprise a toujours fonctionné sous le poids d'une hiérarchie à multiples étages. Cette organisation favorisait la distinction entre les exécutants et les dirigeants. Sous cette forme, le premier point, à savoir le climat de confiance et l'autonomie au travail, disparaît. Une mauvaise

---

<sup>6</sup> <http://fabriquespinoza.fr>

<sup>7</sup> Documentaire : le bonheur au travail

situation économique a entraîné un remplacement à la direction de l'entreprise. Un virage brutal a alors été effectué dans l'organisation. Prise en considération de l'avis de chaque salarié sur l'organisation optimale à mettre en place pour l'entreprise, avec une mise en place de groupe de travail pour favoriser les réflexions transversales de long terme. Ceci a abouti à la suppression de la hiérarchie intermédiaire. Ce bouleversement a créé un raz-de-marée l'organisation de l'entreprise et dans la répartition des tâches. En effet, la transition a été longue et à demander des efforts d'adaptation pour les personnes le souhaitant (certaines ont quitté la société). Aujourd'hui, les compétences des salariés sont plus variées et leur implication plus importante puisque toutes les décisions sont prises par groupes représentatifs de l'entreprise (suppression du comité de direction). Avec cette suppression des niveaux hiérarchiques, la transparence sur l'information est favorisée dans le but que tout le monde puisse y accéder. Les résultats sont surprenants et la croissance est de retour (reconnaissance/feedback). Le sens provient également des liens tissés entre chaque salarié et des responsabilités qui leur incombent. Un employé s'exprime de la sorte « si je fais une erreur, je dois assumer les conséquences auprès de mon collègue, car j'en suis responsable ».

#### 1.2.4. Le rôle des entreprises dans la société

Si nous pouvons désormais mieux comprendre les problèmes vécus par les salariés au sein d'une entreprise cela ne semble pas répondre à une de nos questions posées précédemment. Est-ce que le « terreau d'une révolution du travail » ne provient pas du rôle de l'entreprise dans la société.

La Fabrique Spinoza pense que l'entreprise se méprend sur son objectif et souhaiterait corriger son objet social. Pour faire part de ses arguments, elle a publié un « plaidoyer économique et humaniste pour la prise en compte des salariés dans la redéfinition de l'objet social des sociétés<sup>8</sup> » dans lequel elle détermine les 4 raisons spécifiques qui motivent un changement de définition.

- Décalage avec les attentes des Français (éthique, morale, confiance)

L'entreprise est considérée comme personne morale aux yeux de la loi. Le poids des mots est fort lorsque l'on s'attache à comprendre quel est le rôle de ces organisations. L'égoïsme pousse à l'opposition des intérêts alors qu'ils pourraient être mis en commun pour une prospérité collective. Cette situation nous permettrait alors de considérer alors l'entreprise comme morale. C'est d'ailleurs une des raisons pour laquelle la cote des entreprises n'est pas au plus haut. Une étude montre dans ce rapport que « méfiance » est le premier associé avec entreprise (par 42 % des gens interrogés). Le paradoxe vient du fait que bien que les attentes importantes de la société vis-à-vis de la participation des entreprises, la confiance décroît plus la taille de l'entreprise croît (étude de l'institut de l'entreprise présent dans le rapport). On constate donc que selon les personnes interrogées les entreprises les plus fiables pour contribuer positivement à la société qui les entoure sont les TPE/PME, suivent les ETI puis les grandes entreprises avec un résultat relativement bas.

- Des raisons systémiques

---

<sup>8</sup> La fabrique Spinoza. *Plaidoyer économique et humaniste pour la prise en compte des salariés dans la redéfinition de l'objet social des sociétés*. Janvier 2018

La place de l'entreprise ne cesse de grandir, notamment grâce à la mondialisation qui confère presque un rôle d'institution internationale aux plus grandes multinationales qui consolident leur pouvoir. La défiance grandissante envers nos institutions politiques est également à prendre en compte, car elle réduit la perspective d'un État-nation et accentue le rôle des acteurs économiques. Comme exemple frappant, la capitalisation boursière d'Apple a atteint la somme de 900 Milliards de dollars lorsque la 17<sup>ème</sup> économie mondiale, celle de l'Australie affichée la modique somme de 851 Milliards. Cette somme représente le PIB cumulé des 45 pays les plus pauvres du monde (82 pays). L'opinion publique y est sensible et les projecteurs sont désormais tournés vers ces acteurs majeurs, sur la scène internationale, mais également à une échelle locale.

- Des raisons économiques (l'impact positif de la RSE sur les résultats financiers)

Il est souvent prôné par les défenseurs de la responsabilité sociétale des entreprises qu'un engagement important et sincère de la part de ces dernières est un levier de performance économique. Cela résonne comme un argument fallacieux auprès de bon nombre de dirigeants dont la réduction des coûts de fonctionnement est une priorité et l'investissement dans une démarche RSE un luxe. Jacques Lecompte, dans son livre « *Les Entreprises Humanistes* » analyse ce qu'il est en est de plus près. Il constate que lien de corrélation entre performance économique et engagement RSE est valable uniquement lorsque l'engagement dépasse un certain seuil, considéré comme sincère et durable. Cela fait donc sens, nos dirigeants engagés dans une politique de contrôle des coûts de production ont raison, dans un tel paradigme l'engagement RSE est coûteux sans porter ses fruits sur le résultat financier. Il faudrait donc encourager les gestionnaires d'entreprise à prendre la direction inverse, investir dans l'engagement RSE est bénéfique, à l'échelle de la société tout comme de l'entreprise (organisation et résultats financiers).

- Des raisons de performance (apportée par le bonheur au travail)

Cette raison semble avoir été démontrée à travers le cas des deux entreprises étudiées en amont.

Ce manifeste a été rédigé dans le cadre des réflexions initiées par l'exécutif au sujet de la transformation des entreprises (est-ce la transformation nécessaire pour maîtriser la révolution qui se fait sentir ?). Le gouvernement en place cherche à actualiser l'objet social de l'entreprise ainsi qu'à mieux comprendre le rôle de l'entreprise quant à l'intérêt général. Quoi de mieux pour cela que de se tourner vers les acteurs qui forment les mots de cette définition à travers les actions mises en place par leur activité. Ainsi, il a été demandé à Nicole Notat, Présidente-Directrice Générale de *Vigeo Eiris*, et à Jean-Dominique Senard, Président du groupe *Michelin*, d'offrir leur analyse sur « l'entreprise et l'intérêt général »<sup>9</sup>. Ils dressent un constat fort, « le court-termisme et la financiarisation pèsent sur la vie de l'entreprise ». Qu'est-ce qu'une entreprise engagée dans une vision long-termiste ? C'est une entreprise qui se détache de son égoïsme, qui s'ouvre et qui prend en compte les intérêts de ses parties prenantes (son environnement). Le rapport souligne d'ailleurs la conviction des auteurs, « l'entreprise contribue à un intérêt collectif ». Cependant son rôle premier n'est pas de répondre à l'intérêt général et chaque entreprise possède une raison d'être qui visiblement n'est pas toujours consciente puisque les auteurs encouragent les sociétés à en prendre conscience. Une entreprise se crée seulement si elle répond à un besoin spécifique (est-ce incompatible avec la poursuite de l'intérêt général ?) et si perdure elle parvient à maintenir

---

<sup>9</sup> Rapport « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » 9 mars 2018

cette dynamique. Elle possède un objet social que l'on peut comparer à *l'affectio societatis* chez les associés, car la volonté est réelle et partagée. L'objet social est défini par le champ des activités de l'organisation, il est essentiel pour la prise de décision et ne peut uniquement servir d'outil marketing.

Le rapport nie le fait que l'entreprise ait à répondre à des principes d'utilité générale et pour cela évoque que dans la conception française, cet intérêt général ne provient pas de l'ajustement spontané des intérêts particuliers, mais une prise de recul du citoyen vis-à-vis de son propre intérêt dans le but de servir une volonté générale. Est-ce que ce principe n'est pas applicable à la personne morale que représente une entreprise ? Selon ce rapport, qui s'appuie sur les propos de Milton Friedman, non. L'entreprise est un acteur évoluant librement dans un cadre légal déterminé par le gouvernement. C'est donc ce dernier qui est en charge de l'intérêt général en régulant le périmètre d'action des acteurs.

Les réflexions des ministères comportent un deuxième volet qui verrait une nouvelle forme d'entreprise prendre place, les entreprises à mission. Observons le cas des sociétés générales considérées comme précurseurs de cette organisation puisqu'elles ont vu le jour en 1818. Les caisses, collectrices d'épargne, furent autorisées à financer les chantiers des logements sociaux, des infrastructures d'aide aux personnes en difficulté et contribuer à des œuvres d'intérêt général. L'entreprise s'est même vue doter du statut d'entreprise privée d'utilité publique. L'identité a été conservée au cours du XX<sup>ème</sup> siècle en continuant à être un partenaire de choix des pouvoirs publics et des acteurs du développement local. La concurrence dans le secteur bancaire est rude, oppressante et peut pousser à dévier de son identité historique par nécessité d'assurer la rentabilité de l'activité. Ce fut le cas pour la caisse d'épargne lors de la libéralisation du secteur, ce qui la conduisit à prendre de gros risques sur les marchés financiers lourdement sanctionnés par la crise des « subprimes ». Aujourd'hui il reste seulement 16 caisses régionales. Cet exemple illustre parfaitement les enjeux qui entourent les entreprises à missions. Dans un premier temps, la volonté de coupler l'intérêt social et rentabilité économique peut, selon le contexte, s'avérer nuisible. Dans un second temps, cet équilibre peut être maintenu dans un environnement modérément concurrentiel. Lorsque la compétition s'avère trop importante, le besoin de profits prime sur l'utilité sociale dans le but de rester dans la compétition.

Les deux principaux enjeux sont les suivants, soit l'environnement concurrentiel des entreprises à missions est régulé de façon à favoriser la bonne application de leurs finalités sociales. Soit chaque entreprise se voit confier une mission de façon à ce qu'elles se retrouvent toutes sur un pied d'égalité à conjuguer une mission sociale et rentabilité économique<sup>10</sup>.

Jacques Lecompte nous éclaire quant à lui sur la question à travers son livre<sup>11</sup> *Les entreprises humanistes*, où de nombreuses organisations ne font pas de la course au profit une priorité (sous-entendu qu'elles évoluent dans un environnement qui le leur permet). A contrario les indicateurs de performances de ces entreprises prennent en compte le bien-être de leurs salariés, le respect de l'environnement et leurs externalités sur la société. Ceci entraîne des résultats financiers très positifs.

Selon Jacques Lecompte, il est simple de distinguer les entreprises humanistes, car ce sont les rares qui se concentrent sur le « pourquoi » de l'action quand la majorité travaille sur le « comment ». Les entreprises humanistes seraient donc conscientes de leur intérêt général.

---

<sup>10</sup> Pierre-Yves Gomez : *L'entreprise a perdu de vue la réalité du travail*. Le Monde.

<sup>11</sup> Jacques Lecompte, *Les entreprises humanistes*. Les Arenes Eds

L'avis de l'auteur sur le rôle des organisations dans la société est saillant, il propose de renverser l'équation entre le profit, les personnes et la planète. Bien qu'une entreprise ait pour obligation d'être rentable pour durer, cela ne peut pas occuper une fin en soi, le profit doit être au service d'une action plus vaste telle que la responsabilité sociale et environnementale. La respiration est nécessaire à l'humain pour vivre, il doit s'assurer de la maintenir cependant, l'humain ne vit pas pour respirer.

Bon nombre des réponses aux questions soulevées jusqu'à présent nous mènent à croire que l'individu en recherche de réalisation de soi à davantage de chance d'être satisfait par la création d'une activité englobant l'intégralité des facteurs nécessaires pour s'accomplir (autonomie, retour direct sur les actions mises en place, alignement entre engagement professionnel et les valeurs personnelles définissant le sens de la vie, atteinte de l'état de flow). Il semblerait même que l'activité entrepreneuriale soit favorisée lorsque l'écart entre l'organisation généralisée du monde l'emploi et les attentes d'une nouvelle génération est important. Selon l'Insee, le nombre de créations d'entreprise a plus que doublé depuis 10 ans.

## 2. L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL, UN ENGAGEMENT QUI DEPASSE LE CADRE DU TRAVAIL ?

Dans cette partie, nous franchissons le cap, les recherches décrites jusqu'à présent nous amènent à nous questionner sur l'activité entrepreneuriale. En effet à première vue, elle semble être en adéquation avec les facteurs présentés plus haut, pouvons-nous supposer que ces derniers sont encore plus présents lorsque l'action d'entreprendre revêt une dimension sociale ? C'est ce que nous allons chercher à comprendre dans cette deuxième partie. Pour cela, commençons par poser le cadre de l'entrepreneuriat.

### 2.1. What is an entrepreneur ?<sup>12</sup>

Comme précisé plus haut McClelland a, en amont de ce travail, étudié la théorie des motivations en profondeur. Est-ce une simple coïncidence s'il a ensuite décidé de se tourner vers le profil entrepreneurial ?

À travers cette étude McClelland caractérise l'entrepreneur par son comportement ou ses préférences comportementales et non par le type de situation professionnelle qu'il occupe (créateur d'entreprise, manager, professeur, avocat...). Il s'appuie sur les travaux préexistants (lesquels ?) McClelland retient 4 caractéristiques majeures qu'il considère être associées à un besoin d'accomplissement élevé :

- (1) *Prendre des risques modérés relativement à la capacité que l'on a à influencer le résultat par ses compétences ou aptitudes.* L'entrepreneur ne s'engage pas dans des paris hasardeux contrairement au joueur, mais se fie à ses compétences pour évaluer sa probabilité de succès. Il privilégie les activités présentant un certain défi qu'il pense pouvoir maîtriser (*cadre nécessaire pour la notion de flow*).

---

<sup>12</sup> McClelland, D. C. (1961) *The achieving society*

- (2) *Mener une activité exigeant de l'originalité, un esprit d'innovation, ou une aptitude spéciale à résoudre des problèmes.*
- (3) *Assumer une responsabilité personnelle, au sens où on dispose de la liberté de prendre des décisions dont on assumera les conséquences.* Pour l'entrepreneur, la satisfaction que procure la réussite résulte du fait d'avoir pris l'initiative de l'action qui a été couronnée de succès, et non de la reconnaissance publique d'une réussite individuelle. C'est pourquoi la propriété de l'entreprise dans laquelle il s'investit n'est pas une condition essentielle de sa motivation à l'action. On peut tout à fait exercer un comportement d'entrepreneur au sein d'une entreprise dont on n'est pas propriétaire.
- (4) *Connaître les résultats des décisions prises, l'argent servant à les mesurer.* L'entrepreneur a besoin de mesurer les résultats qu'il obtient. Contrairement à ce que supposent nombreuses théories économiques, ce n'est pas l'appât du gain (la perspective de réaliser des profits élevés) qui le motive au contraire des personnes ayant un faible besoin d'accomplissement et qui ont besoin de motivations financières pour travailler dur. Un individu avec un besoin d'accomplissement élevé travaillera dur quoiqu'il arrive, espérant satisfaire par son travail son besoin d'accomplissement. Ainsi, pour le vrai entrepreneur, l'argent n'est pas une incitation à l'effort, mais un symbole de réussite, une mesure de son succès. C'est en ce sens que l'entrepreneur recherche parfois le profit ou la récompense monétaire pour se prouver qu'il a réussi. (*feed-backs nécessaires pour la notion de flow*)

McClelland revient sur ces caractéristiques dans « The Achieving Society » :

- Prise de risques

La prise de risque est une caractéristique fondamentale de l'entrepreneur. Elle se définit par la dépendance d'une rentabilité à une offre commerciale présente sur un marché libre. La réaction des clients ne peut nullement être maîtrisée ni prédite. En effet une des tâches majeures de l'entrepreneur est de réduire les risques et la part de l'incertain. Le processus de décision s'effectue en majorité sous la menace de l'inconnu, l'entrepreneur doit donc pouvoir y faire face. Les entrepreneurs ne sont pas des parieurs. La distinction est importante à faire, car la logique de réflexion est bien différente. Quand le rôle du parieur est minime sur le résultat qui lui est associé, celui de l'entrepreneur est majeur. La situation de l'entrepreneur se situe entre l'action qui se perpétue sans remise en question sous prétexte de la tradition et celle qui s'effectue par le plus grand des hasards, car aucune action le résultat ne peut être influencé par quelque action que ce soit. Il se trouve qu'en réalité le résultat est influencé par le comportement du décideur.

L'hypothèse énoncée est la suivante : les personnes répondant au profil d'entrepreneur devraient être particulièrement performantes dans les conditions qui lui conviennent, à savoir une dimension inconnue modérée qui est influencée par ses actes et décisions. De nombreux travaux de laboratoire ont démontré que c'est sous ces conditions que les personnes avec un haut besoin de réussite sont les plus efficaces.

Il est intéressant de souligner le fait qu'à travers les travaux de McClelland, nous comprenons que les entrepreneurs cherchent à minimiser les risques de façon à ce qu'ils ne mettent pas en péril les chances de succès. Cette affirmation correspond parfaitement avec leur comportement en entreprise où les risques sont très souvent minimisés de façon à assurer le

succès l'action. Toutefois, cela n'altère en rien leur capacité à tenir des décisions dans de telles situations.

Dans « efficiency of performance under different probabilities of success » McClelland avance que les H.na ne s'investissent pas de la même façon dans des tâches simples et routinières que dans des tâches stimulantes qui nécessitent de l'imagination, de la création et une analyse poussée.

Perception de la probabilité de succès, il s'avère qu'elle semble être plus importante chez les H.na particulièrement lorsque le manque de faits est important. Nous associons naturellement cela à la confiance personnelle plus importante chez ces individus. Cependant, cela ne s'applique pas aux jeux de hasard. Nous pouvons donc en déduire que ces individus s'appuient sur des faits réels et sur leur propre implication dans la réussite de l'action.

- Importantes activités novatrices/énergiques

Les hommes d'entreprises sont souvent considérés comme hyperactifs. Ils détiennent généralement le record des journées les plus longues. Cependant, de nombreuses autres professions peuvent faire concurrence. Qu'en est-il des docteurs, des avocats, etc. ? Le rapport à la quantité de travail n'est pas forcément une composante des entrepreneurs, mais plus aux hommes en recherche de réussite. Ce qui caractérise l'homme d'affaires est plus son rapport à l'incertain, comme nous l'avons déjà souligné son investissement personnel est considéré comme directement lié à la réussite d'une action et également à la diminution de l'inconnu. Selon lui, son investissement est central et sans faille, il doit pouvoir intervenir dans chaque situation. H.na semblent travailler davantage lorsque le résultat entraîne un développement personnel ou plus précisément lorsque l'investissement personnel pourra modifier positivement le résultat.

Relation avec l'optimisme.

L'optimisme a été évalué en notant sur une échelle la véracité des propos suivants :

- Planifier rend les gens malheureux puisque les plans ne se réalisent presque jamais à la lettre.
- Il n'y a rien de plus important qu'une amitié permanente. Les amis changent en fonction des circonstances.
- Certaines personnes célèbres comme les artistes ou les musiciens peuvent être excusées de ne pas être aimables ou de maîtriser les pauvres.
- Une fois qu'une personne est née, ses chances de succès sont déjà attribuées donc il ferait mieux de suivre sa destinée.

Désapprouver ces déclarations coïncide avec la lutte contre le sort, ou la destinée préétablie. Cela signifie ne pas craindre le futur et par conséquent croire en son action pour le modifier ou le rendre favorable.

L'ambition ici entraîne une aspiration sans limite dans le sens que les objectifs ne sont pas fixés, mais arrivent les uns après les autres. Plus nombreuses sont les réussites, mieux c'est. Un nouvel objectif apparaît, une fois que le précédent est atteint. La justification est simple, l'intérêt se porte toujours vers ce qui entraînera de la réussite.

- Responsabilité individuelle

Le statut d'entrepreneur implique naturellement de nombreuses responsabilités individuelles. C'est d'ailleurs pour cela que beaucoup de personnes associent le travail de l'entrepreneur à celui du preneur de décisions.

Le concept de responsabilité est central chez les preneurs de décisions. Il doit respecter la reconnaissance en cas de succès tout comme la culpabilité lors des échecs et accepter les conséquences quelle qu'elles soient.

Quelle est la position de l'entrepreneur considérant l'égoïsme (individualisme) par rapport à l'altruisme. En d'autres mots, travailler pour soi ou travailler pour les autres.

Pas de lien directement établi sur des études macro (peuples et institutions privées et publics)

Même constat lors d'études précises menées sur des groupes (un résultat porté par un groupe ou par un individu). Suite à cette étude, il est possible de statuer que la recherche de la reconnaissance personnelle n'est pas première ni d'un succès individuel sur celui des autres. Cependant, elles ont bien besoin de jouer un rôle dans la décision, tout autant que d'indicateurs sur leur performance pour que le succès apporte une satisfaction.

La suggestion faite ici est très importante : la satisfaction de la réussite proviendrait davantage du fait d'avoir initié l'action réussie plutôt que d'obtenir une reconnaissance publique suite à un accomplissement personnel. Il est vrai que l'individu en question (entrepreneur) cherchera à conserver une certaine liberté dans l'objectif d'effectuer au mieux sa tâche de preneur de décision, mais pas avec pour intérêt de travailler pour lui-même. Il ne faut pas confondre la responsabilité individuelle pour une action et travailler pour soi-même.

- Connaissance des résultats d'une action

L'entrepreneur, habituellement, associe ses connaissances au résultat de s'il a fait du bon boulot ou pris une série de décisions adéquates. Le fait de se concentrer sur le résultat de l'activité d'une entreprise permet d'avoir un rendu tangible et mesurable. Les données concrètes souvent associées à la réussite d'une entreprise sont la rentabilité, les parts de marché, la taille de l'entreprise et le taux de croissance. Cette composante est un prérequis, cependant, elle peut prendre différentes formes.

D'un point de vue psychologique, il est normal que chaque personne ne recherche ni ne souhaite avoir de tels indicateurs de performance. En effet, ces derniers sont généralement une source de stress, d'anxiété notamment à cause de la preuve de l'échec. En prenant en compte ce point, les H.na devraient donc s'investir davantage en cas de retours directs sur la performance de son action.

Différence entre le moteur du profit ou de la réussite.

La dignité du travail n'est plus une fin en soi et a été remplacée par la valeur financière du travail. Une entreprise de fleurs artificielles peut être, voire sera sûrement plus performante qu'un atelier de chapelier. Le changement s'est donc effectué chez les hommes d'affaires entre la richesse intrinsèque et la richesse financière. Nous parlons ici du modèle capitaliste qui est dépeint de façon à ce que l'entreprise soit dans une nécessité de maximisation du profit. Cette déclaration est un peu simpliste. Est-ce que la volonté de dégager des profits est associée à la volonté de l'enrichissement personnel ? Il s'avère que ce n'est pas le cas chez tous les hommes d'affaires, un grand nombre ne voit en l'argent qu'un moyen d'acheter les ressources nécessaires à leur activité.

La recherche du profit a été présente dans de nombreuses sociétés, voire presque toutes. Qu'est-ce qui fait des sociétés occidentales, des sociétés davantage développées ? Il s'avère que les entrepreneurs de l'Occident trouvaient des motivations parallèles au développement de leur activité telles que le développement de leur pays sur la scène internationale, l'amélioration du système de santé publique, ou même bien se faire voir de Dieu. Il se trouve que les personnes ayant façonné un empire économique contribuent davantage au développement de leur pays que ceux ayant travaillé dans l'unique objectif de l'accumulation

de richesse. Cette recherche du profit ne doit pas naïvement être associée à la volonté de s'enrichir puisqu'elle peut très bien être un outil conduisant vers la réussite personnelle. Prenant en compte que la richesse personnelle d'un individu est un signe majeur de réussite dans nos sociétés. Un homme aux revenus conséquents a davantage de chances d'être respecté, pas seulement pour le montant, mais plus comme symbole de compétences. La question demeure, est-ce tant pour un confort personnel ou pour une mesure de sa réussite ? Il a été prouvé que la seule motivation financière n'entraîne pas la performance des H.na au contraire.

Nous pouvons ainsi considérer que les H.na recherchent dans la volonté du profit un indicateur direct de leur performance et de leurs engagements.

- Planification sur le long terme et capacités d'organisation

L'entrepreneuriat requiert une planification sur le long terme de façon à anticiper au mieux les possibilités futures. Premièrement l'individu ne connaît jamais réellement toutes les alternatives, il doit les déterminer et pour cela une période de recherche est nécessaire. Deuxièmement, il ne connaît pas toutes les conséquences et n'a ni le temps ni les compétences pour les trouver. L'entrepreneur brillant est celui qui comprendra le plus d'alternatives et appréhendera au mieux leurs conséquences. Plus simplement, il anticipe les possibilités futures.

Une autre tâche délicate incombant à l'entrepreneur est d'organiser le travail des autres. On soulignera la fonction de coordination de l'entrepreneur. Il est tout de même judicieux de se demander si cette fonction est de l'ordre de l'entrepreneur ou du manager. En un autre point il n'a jamais été démontré que les H.na possèdent davantage de capacité d'organisation. La caractéristique qui leur est bénéfique est de préférer s'entourer d'experts plutôt que d'amis dans la réalisation d'une tâche.

### **L'entrepreneur manager**

Si le fort besoin d'accomplissement favorise un comportement entrepreneurial de la part de ceux qui sont dotés des capacités, les bons managers présentent un profil différent (McClelland et Burnham 1976). Ils sont animés par un besoin plutôt élevé de puissance, un faible besoin d'affiliation et une grande maîtrise de soi. Ce besoin de puissance se traduit par un intérêt prononcé pour les jeux d'influence et le fait d'impacter autrui (1975). Il est orienté vers l'institution qu'ils servent (et non vers leur intérêt personnel) et ils l'utilisent d'une manière à inciter leurs subordonnés à être plus productifs et à faire croître leur organisation. En 1982 McClelland et Boyatzis ont démontré que les cadres dirigeants ayant ce profil psychologique bénéficiaient de meilleures progressions de carrière et non ceux possédant un fort besoin d'accomplissement. Nous en profitons pour faire un clin d'œil à l'activité d'« intrapreneuriat » qui plus est lorsqu'elle a des fins sociales, nous ne la développerons pas au cours de ce mémoire.

### **Les situations entrepreneuriales**

Selon cette logique de McClelland (McClelland, 1965), un besoin d'accomplissement élevé devrait inciter les individus à privilégier des situations professionnelles leur permettant d'exercer leurs préférences comportementales. Plusieurs études menées dans l'objectif de vérifier le lien entre besoin d'accomplissement et orientation professionnelle.

Les comportements entrepreneuriaux se révèlent également chez les employés. Prenons

l'exemple employé par McClelland :

Un professeur d'anglais, qui apparaît donc dans la catégorie « employés » a été évalué avec un besoin d'accomplissement élevé. Être un bon professeur demande de se focaliser sur l'enseignement de la matière concernée à ses étudiants année après année en essayant de perfectionner sa méthode en fonction du comportement des étudiants. La personne en question enseigne le théâtre en parallèle, produit des pièces dans lesquelles il joue et a monté sa compagnie théâtrale qui assure des tournées estivales avec les étudiants pour financer la troupe. Cette activité parallèle est un comportement d'entrepreneur commercial puisqu'il est à l'initiative, prend des risques, participe à l'élaboration du projet et gère un budget.

Les études du psychologue américain nous permettent de poser un cadre sur les comportements entrepreneuriaux, mais pas directement associés au profil du créateur d'entreprise que nous visons dans nos recherches. Nous nous intéresserons, cependant, à son article des caractéristiques de l'entrepreneur à succès dans lequel il considère l'entrepreneur impliqué dans une petite entreprise.

Neuf caractéristiques retenues regroupées en 3 catégories :

- Trait à la pro activité
- Orientation vers la réussite
- Orientation vers les autres

Nous retiendrons des vastes études de McClelland son apport sur le lien indéniable entre comportements entrepreneuriaux, que nous réduisons à l'activité de création d'entreprise, et fort besoin de réalisation de soi. Nous nous appuyerons également sur ses outils de mesure de réalisation de soi pour les appliquer à l'entrepreneuriat social.

### **L'entrepreneuriat Social**

L'entrepreneur social a premièrement été défini de façon un peu réductrice par « personne qui solutionne des problèmes sociaux ». Il est vrai que de nombreux auteurs soulignent premièrement la création de valeur sociale comme pierre fondamentale de l'entrepreneuriat social. (Peredo & Murdith, 2006) Décrivent une personne ayant comme priorité la création de valeur par l'innovation, la prise de risque, et la diffusion de valeurs sociales pour apporter le bien-être social à ses parties prenantes. D'autres auteurs insistent même sur sa volonté d'insuffler des changements majeurs dans la société sur le long terme.

D'un point de vue pragmatique, il cherche à générer des revenus en obtenant des avancées sociales. Cependant, il est important de préciser que la majorité des études tendent vers le fait que l'entrepreneur social prête davantage d'intérêt aux avancées sociales entraînées qu'au revenu généré. Ce dernier, semble demeurer un outil facilitant la bonne mise en place du projet et non une fin en soi.

Le rôle de l'entrepreneur est souvent considéré à l'équilibre entre la recherche d'opportunité et répondre à un besoin social en occupant un marché de niche qui répond aux besoins primaires qui ne sont assurés ni par les institutions publiques ni par les organisations à but lucratif.

La définition qui semble reprendre au mieux toutes ces idées est la suivante. L'entrepreneur social est un type d'entrepreneur qui souhaite répondre à des enjeux sociaux en créant, évaluant et en saisissant les opportunités qui permettent de générer une avancée sociale durable, atteignant un équilibre stable parmi des organisations à but non-lucratif, entreprises

ou des organismes gouvernementaux (Sastre-Castillo, Peris-Ortiz, & Danvila-Del Valle, 2015).

Distinction entre l'entrepreneur social et standard se fait au niveau du but visé. Quand l'entrepreneur classique est motivé par des objectifs économiques, le social lui se concentrera sur des indicateurs sociaux résultants de son action, la dimension économique n'étant qu'un moyen. Nous pouvons les différencier sous trois variables :

1. Attitude entrepreneuriale : quand l'accroissement d'un marché offre une opportunité à l'entrepreneur classique, l'entrepreneur social recherche un besoin social qui se manifesterait plus intensément en période de crise.
2. Mobilisation des ressources : l'entrepreneur social se trouve rarement en position de concurrencer les entreprises traditionnelles dans le recrutement des ressources les plus qualifiées et les fonds nécessaires.
3. Mesures de la performance : les indicateurs de performance sur des problèmes sociaux sont difficilement mesurables étant donné que la performance économique et la rentabilité ne rentre pas en jeu.

Cependant, ces différences n'opposent en rien ces deux modèles. En effet, nous constatons que de plus en plus d'entreprises associent des intérêts économiques et des actions sociales. D'une autre part bien que les entrepreneurs sociaux privilégient les enjeux sociaux, ils ne négligent pas pour autant les performances économiques.

Considérons que chaque activité entrepreneuriale comprend des objectifs économiques et sociaux et que chacun des deux cas est considéré comme extrême. Quels sont les paramètres qui font pencher un entrepreneur d'un côté ou d'un autre dans son activité entrepreneuriale ?

Observons la philosophie Confucianisme et plus particulièrement le concept du Giun Ze : l'homme de bien ou personne exemplaire. Selon Confucius, l'homme supérieur est vertueux, l'homme inférieur ne s'intéresse qu'aux privilèges et aux gains. Chacun devrait se montrer soucieux des autres y compris en dehors du cercle familial. Chacun devrait tendre à la justice et à la moralité sans faire passer son intérêt avant celui des autres. Cette lutte est permanente.

Contrairement à l'autorité en place, il pense que le véritable Gun ze gouverne par la vertu davantage que par la force et place le bien-être de son peuple au même plan que le sien (dans son entreprise également ?) La pensée confucéenne tendait à limiter le pouvoir trop important des grandes familles dirigeantes.

« Le roi doit aimer son peuple comme il aime son fils » ce que nous pouvons transposer au monde de l'entreprise avec un dirigeant.

Cela représente la noblesse morale d'une personne. Cela représente de ne pas s'arrêter à la beauté du pouvoir et la tentation qu'elle peut représenter mais de se tourner vers la beauté intérieure. Vertu et éthique.

## **2.2. QUELLES SONT LES FINALITES QUI MOTIVENT L'ENTREPRENEUR SOCIAL ?**

Maintenant que la définition de l'entrepreneuriat social a été posée nous pouvons approfondir le sujet en nous occupant des motivations de l'individu à l'origine de cette innovation sociale : l'entrepreneur social.

Il s'agira ici de nous baser sur les recherches déjà présentées, à savoir la réalisation de l'individu associé à l'action d'entreprendre à visée sociale.

Si l'on en croit le test d'aperception thématique (TAT) « le test se fonde sur le principe bien établi que, lorsqu'un individu interprète une situation sociale ambiguë, il a tendance à dévoiler sa personnalité au même titre que le phénomène l'intéresse » (Murray, 1938). Cela semble déterminer l'origine du comportement de l'entrepreneuriat social. L'individu, possédant les caractéristiques entrepreneuriales citées précédemment, qui est confronté à une situation sociale ambiguë pour laquelle il présente un intérêt particulier cherchera à s'investir pour y offrir une solution. Par intérêt particulier, nous parlons de celui vis-à-vis du sujet et celui portant sur son investissement personnel à la poursuite de solutions à apporter. Ce constat majeur nous amène à formuler les deux hypothèses suivantes :

- L'entrepreneur social a déterminé l'opportunité d'offrir une réponse à un problème de société auquel il était déjà sensible auparavant.
- L'entrepreneur social a trouvé dans cette solution une opportunité personnelle de s'y investir (consciemment ou inconsciemment).

Ces deux motivations semblent essentielles pour l'entrepreneur social puisque comme nous pouvons le voir elles englobent les deux principales dimensions de leur profil. Le développement personnel couplé à l'impact positif sur la société. Cette dernière notion d'impact positif sur la société revêt évidemment un caractère subjectif étant donné que l'on parle ici d'un individu. Nous nous questionnerons par la suite quant à la capacité de l'entrepreneur social à prendre du recul par rapport à sa propre définition de l'impact positif pour favoriser l'utilité générale.

Les travaux d'Ajzen (1991) sur la théorie du comportement raisonné nous éclairent davantage sur l'action humaine qui est guidée par 3 types de croyances.

**Les croyances comportementales** qui encouragent l'individu à prendre en compte les différentes conséquences probables associées à son action.

**Les croyances normatives** qui renvoient le sujet aux attentes qu'il considère être celles de la société tout en considérant son propre rapport à ces normes. (s'y soumettre ou au contraire s'en éloigner).

**Les croyances de contrôle** font référence à tout élément externe pouvant influencer positivement ou négativement sur l'action.

À travers les recherches effectuées, les entrepreneurs sociaux ont été identifiés avec des motivations communes aux entrepreneurs classiques et d'autres qui leur sont propres. Quels sont les traits de caractère qui différencient les deux types d'entrepreneurs et plus particulièrement qu'est ce qui encourage l'entrepreneur à effectuer ce virage en direction d'un but social ? Les caractéristiques propres au profil entrepreneurial telles que le leadership, qualités personnelles, façon de travailler, et surtout la capacité à transmettre des idées innovantes. Cependant, les entrepreneurs sociaux poursuivent un but bien précis, celui de la valeur ajoutée sociale ou sociétale généralement sur des secteurs délaissés par la société.

L'orientation de l'activité entrepreneuriale dépend fortement de l'entrepreneur lui-même et de ses caractéristiques socio-démographiques (telles que l'âge, le genre, l'expérience professionnelle, et les antécédents familiaux) et de son profil psychologique.

Les caractéristiques de l'entrepreneur social détaillées jusqu'à présent dans la littérature (Sastre-Castillo, Peris-Ortiz, & Danvila-Del Valle, 2015) :

- Haut niveau d'engagement
- Force dans l'adversité
- Capacité à prendre des risques

- Capacité à générer la confiance et crédibilité auprès de son entourage
- Créativité
- Courage et force face aux difficultés (ne pas renoncer)
- Sensibilité au phénomène d'exclusion, marginalisation, et de la souffrance de la part de ceux en manque de finance ou d'intégration dans la sphère publique
- Amabilité
- Ouverture d'esprit
- La recherche du travail
- Charisme
- Foi sans faille dans les projets réalisés

Il peut être intéressant de jeter un coup d'œil aux études empiriques menées par Williams and Nadin (2011) et Van Ryzin (2009) pour connaître les différentes motivations des entrepreneurs en fonction des projets menés. Williams and Nadin (2011) montrent que les motivations de l'entrepreneur sont de l'ordre individuel et social.

Les motivations individuelles prennent la forme d'une recherche d'indépendance, autonomie ou occupation à la retraite quand les motivations sociales se portent sur la protection de l'environnement ou l'aide à autrui.

Concernant les critères socio-démographiques :

- Les études sur l'âge soulignent le fait que l'engagement se fait assez tôt et plus on vieillit moins on a de chance de passer le cap. Ceci peut être facilement lié à la vision idéaliste et au courage que l'on attribue à la jeunesse, prise de risque est également moins effrayante. Cependant, les personnes d'un âge plus avancé et une situation économique confortable peuvent également se tourner vers des objectifs plus sociaux pour apporter une satisfaction personnelle.
- Concernant la relation entre l'expérience professionnelle et l'entrepreneuriat, il s'avère que les entrepreneurs ont majoritairement un haut niveau d'éducation, une expérience en entreprise avec des postes à responsabilité.
- Sur le genre, bien qu'il soit avéré que l'entrepreneur classique est plus souvent un homme, concernant l'entrepreneuriat social les études tendent à montrer que les femmes sont davantage à l'initiative de cet engagement.

Schwartz (1992) a déterminé les valeurs comme des objectifs désirables qui varient en importance et qui servent de principes guidant la vie d'une personne ou l'organisation d'une entité (sociale). Sur un modèle de deux dimensions bipolaires, nous constatons :

Première dimension oppose **l'ouverture d'esprit au changement** (auto-organisation et la stimulation) et le **conservatisme** comprenant la conformité, la tradition et la confiance.

Deuxième dimension oppose la valeur du **dépassement de soi** à travers la réussite, et l'autorité (ceci fait référence au prestige social qui peut être recherché par l'entrepreneur) au dépassement de soi à travers **la réalisation de soi** à travers l'universalisme et la bienfaisance (fait référence à la recherche du bien-être d'autrui).

Il est encore une fois émis comme hypothèse que les personnes cherchant l'accomplissement de soi opteront pour une tournure plus sociale de leur activité.

Cependant, l'hypothèse suivant émet l'idée que les entrepreneurs sociaux auraient davantage un profil conservateur en terme de valeur, ce qui fait référence à la conformité, la tradition et la sécurité.

Le résultat de ce travail débouche sur la conclusion suivante :

L'intensité générale envers l'activité d'entrepreneur ne dépend en rien de la tournure que l'entrepreneur lui offre. Une personne caractérisée comme possédant un haut profil entrepreneurial peut tout autant s'investir dans un projet avec une portée majoritairement commerciale qu'un projet basé sur des motivations sociales. Nous ne pouvons pas établir de lien entre la volonté de l'entrepreneuriat et la recherche d'une activité lucrative.

Selon les auteurs (Sastre-Castillo, Peris-Ortiz, & Danvila-Del Valle, 2015), les données fondamentales pour la tournure de l'entrepreneur sont celles du travail universel expliqué par Schwartz (ouverture d'esprit au changement, conservatisme, dépassement de soi, réalisation de soi). L'ouverture d'esprit au changement est l'attitude fondamentale pour l'activité d'entrepreneuriat (locus interne, tolérance de l'ambiguïté).

L'hypothèse que l'entrepreneuriat social a un genre (comme souligné lors d'études précédentes) est démentie.

L'hypothèse qu'un score plus important dans le souhait de s'accomplir influencera l'entrepreneur vers une tournure sociale de son activité est confirmée.

L'hypothèse que les personnes avec un besoin d'estime, une recherche de succès important se verront davantage suivre un modèle classique d'entrepreneuriat.

L'hypothèse que le critère « conservateur » influence positivement l'entrepreneuriat social est avérée.<sup>26</sup>

Dans une étude sur la personnalité et les motivations des entrepreneurs sociaux<sup>13</sup> nous notons deux particularités à ce profil. La première est son aspect unique avec un respect pour les intentions éthiques et sa motivation pour créer une valeur ajoutée sociale. La deuxième provient de la capacité à toujours se questionner sur son comportement, son engagement dans ses occupations, et sur la légitimité de son activité.

Les entrepreneurs sociaux prennent légèrement plus de responsabilités par rapport aux problèmes environnementaux.

Il est trouvé dans cette étude que l'implication de l'entrepreneur social dans son activité n'est pas toujours complète et qu'il est susceptible d'avoir une activité de salarié en parallèle. L'âge et le niveau d'éducation ne sont pas des variables à prendre en compte concernant l'orientation donnée à l'activité. Cette fois-ci il est appuyé que le genre a une relation positive avec l'activité d'entrepreneur social, les femmes étant plus représentées dans l'échantillon étudié (Belgique-Hollande). Enfin, selon les résultats, les entreprises sociales ont une plus courte durée de vie que les classiques étant donné que la probabilité diminue avec l'augmentation de la durée.

### **Never social and entrepreneurial enough?**

Nous abordons une toute autre recherche<sup>14</sup> qui questionne le profil très particulier des entrepreneurs sociaux. La question insiste notamment sur la compatibilité entre l'action sociale menée par un schéma capitaliste et la relation avec les pouvoirs publics. Elle met en

---

<sup>13</sup> Journal Business Ethics (2016) 133:703–718

<sup>14</sup> Driver, M. (2017). *Never social and entrepreneurial enough*

avant le fait que l'entrepreneuriat social bien que motivé par des objectifs sociaux répond aux mêmes codes que le système capitaliste qu'il essaie justement de panser. L'entrepreneuriat social, doit-il se substituer aux institutions publiques ? Quel est d'ailleurs l'effet de son action sur ces dernières ? N'y a-t-il pas une pression supplémentaire qui vient chambouler les institutions en place et risquerait d'empirer la situation ? La recherche permanente de cette dualité entre impact social et objectifs économiques est une lutte intrinsèque au profil de l'entrepreneur. Cela réfère au concept de l'identité du travail qui se définit comme « l'activité mentale continue menée par un individu dans la construction et la compréhension de soi ». L'entrepreneuriat social a été défini comme la poursuite d'un objet de désir inatteignable.

Sur l'identité de l'entrepreneur social, l'approche s'effectuera en deux temps :

1°) Les entrepreneurs sociaux rencontrent un fait majeur, souvent traumatisant qui opère comme un déclic et motivera la recherche continue de la satisfaction de ce traumatisme (maladie, perte de parent, choc émotionnel).

2°) L'attention se concentre naturellement sur les autres dans le besoin pour éviter de se concentrer sur ses propres failles.

Ces recherches sont dans le but de répondre à la question de : l'entrepreneuriat social est-il le fruit d'une supériorité idéologique et morale et l'extension de la logique entrepreneurial (voir ici la réalisation de soi) ou bien un lieu de résistance et d'émancipation (marge) ?

L'auteure associe l'origine de l'entrepreneuriat social à la volonté des organisations à but non-lucratif de se tourner vers une logique de marché pour atteindre une indépendance financière et s'éloigner des subventions publiques (Zietlow, 2001). Le phénomène s'est ensuite étendu avec la privatisation de certaines institutions publiques.

Une réflexion intéressante est portée sur le rôle de l'entrepreneuriat social puisqu'il critique le système capitaliste en luttant contre ses méfaits tout en utilisant le même modèle. N'est-ce pas dangereux de promouvoir cette alternative qui ne prend pas en compte toutes les questions sous-jacentes du modèle. (Dempsey and Sanders, 2010). D'autres soutiennent que cela peut avoir un impact négatif sur les institutions à but non lucratif (Eikenberry, 2009).

Pour approfondir l'étude psychologique des entrepreneurs sociaux selon le modèle de Lacan. L'auteure considère que les entrepreneurs se structurent autour d'un manque signifiant et que c'est l'incapacité à combler ce manque qui dirige ces individus. Un des traits caractéristiques est qu'une fois le besoin tant recherché atteint, il est substitué par un autre. C'est ce que Lacan appelle le principe de Jouissance. Il distingue deux formes de jouissance, l'une est phallique l'autre est féminine. Nous y voyons là une distinction de principe de jouissance en fonction des sexes. Ce principe ne revêt pas un caractère sexuel, mais bien au sens psychique. Ces deux formes sont à distinguer l'une par la notion de manque qu'elle rencontre l'autre par l'atteinte d'un plaisir total.

A travers les différents entretiens conduits, l'auteure souligne le souhait de venir en aide à des personnes plus vulnérables, donc rencontrer une position de supériorité. La sensation d'utilité souvent associée à un profil unique de compétences et de capacités. La satisfaction morale de la bienfaisance. Le sacrifice financier pour une cause supérieure. Nous voyons également une opposition au modèle capitaliste avec un déni de la recherche de profit. L'association à la communauté semble très importante.

D'où provient cette faille ?

La question se pose sur le profil de l'entrepreneur, est-il moralement supérieur comme sous-entendu parfois dans la littérature ou bien poursuit-il la satisfaction d'une faille psychologique à travers son activité d'entrepreneur social.

Enfin, dans la très bonne *Revue de l'Entrepreneuriat*<sup>15</sup>, la distinction de profils est faite entre les gens à gage certains et les gens à gage incertains (l'entrepreneur dans la deuxième catégorie). (Schumpeter 1979) L'entrepreneur révolutionnaire, lequel incarne l'acte d'innover face à l'entrepreneur routinier qui participe à la diffusion de l'innovation. L'entrepreneuriat est en soi un fait socio-économique pluriel, un fait hétérogène. La société salariale décline au profit de la société entrepreneuriale ce qui augmente la diversité de profils. De la start-up à l'entreprise, à l'entrepreneuriat social, « lifestyle » et de circonstance. De l'entrepreneur innovateur (technologique, organisationnel ou social) et révolutionnaire à l'individu qui crée une entreprise pour échapper au chômage.

### **2.3. L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL FAVORISE-T-IL LA REALISATION DE SOI ?**

Cette partie s'annonce comme décisive puisqu'elle nous permettra de comprendre, au vu des recherches précédemment étudiées si l'entrepreneuriat social semble être une activité propice à l'accomplissement de l'entrepreneur et dans quelle mesure.

Une recherche sur l'entrepreneuriat solidaire<sup>16</sup> souligne l'aspect idiosyncrasique de l'entrepreneuriat social. C'est à dire quelque chose de très propre à l'individu qui en est à l'origine. L'activité est souvent générée suite à un problème vécu par l'entrepreneur, ce qui permet la détection de l'opportunité. « Entreprendre en économie solidaire semble dès lors répondre aux aspirations d'entrepreneurs, aux préoccupations d'institutionnels locaux et aux besoins de particuliers » Il y a donc une forte prise en compte des parties prenantes et des intérêts d'autrui (ce qui n'est pas donné à tout le monde, doit donc présenter un profil particulier, cela confirme ce qui a été présenté plus haut). Cette étude nous aidera à mieux comprendre les origines d'un tel entrepreneuriat, en appuyant sur les qualités nécessaires pour l'individu et comment est-ce qu'elles se caractérisent. Enfin, elle abordera les défis que ces nouvelles entreprises doivent relever. Les entrepreneurs sociaux, autrement qualifiés de « disciples réalisateurs d'utopie » par (Malo, 2001), insistent sur la primauté de la dimension sociale dans leur activité. L'objectif est de générer une création de valeur qui n'est pas forcément financière puisqu'elle peut être sociale. Cet entrepreneuriat entraîne donc des externalités positives sur la société au sein de laquelle il se trouve. Cela peut prendre la forme de protection de l'environnement, animation de quartiers défavorisés, aide à des personnes en difficultés, etc. Il répond aux caractéristiques de l'entrepreneuriat par des objectifs recherchés déterminés (plus-value sociale et profit financier) et des résultats souhaités (contribution à l'intérêt général).

L'auteur insiste sur « la vision empreinte d'idéologie » qui caractérise un tel engagement. Ce qui caractériserait l'opportunité détectait par l'entrepreneur social serait « l'anticipation d'un futur désiré » et serait un des motifs fondateurs de l'entreprise.

Il détermine les valeurs souvent présentées par ces groupes, comme étant souvent à

---

<sup>15</sup> Numéro spécial sur les typologies d'entrepreneurs 2016/3 Vol. 15

<sup>16</sup> Revue de l'Entrepreneuriat, 2004/1 Vol. 3 « l'entrepreneuriat en milieu solidaire »

dominante collective, relevant de la bienveillance, de l'autonomie et parfois de la spiritualité avec une gouvernance souhaitant instaurer une conduite démocratique en favorisant la participation de chacun et limitant l'enrichissement financier (confirmait par le cadre posé par la loi ESS 2014). Les projets sont souvent au service des quelques individus (entrepreneurs) pouvant être qualifiés « d'humanistes ». H. Gouil (1999) présente un système de motivations qui se décompose en 4 ordres :

- Niveau d'empathie élevé qui sensibilise fortement l'entrepreneur à la souffrance d'autrui
- Défense de l'humanité comme valeur en souhaitant leur autonomie aux personnes l'ayant perdue (par exemple le soutien des réfugiés)
- Engagement d'une dimension fortement politique en tant que contribution à la société pour la transformer comme il leur semblerait de la voir fonctionner
- Une expérience vécue en lien avec la cause soutenue, ce qui génère cet engagement

L'auteur qualifie cette action de « civique » car elle s'appuie sur une volonté de justice sociale.

Il avance ensuite que cet entrepreneuriat est souvent initié par un collectif, nous émettons une réserve sur cette dimension du fait de la date de la publication (2004). En effet, l'activité s'est développée depuis et rencontre de nombreux entrepreneurs sociaux qui cherchent à associer une création de profit financier aux externalités positives sur la société. Nous tâcherons de démontrer cela lors de l'étude empirique. Nous pensons cette dimension collective présentée par l'auteur prend aujourd'hui la forme de multiple parties prenantes associées à un projet. L'auteur insiste d'ailleurs déjà sur la forte notion de réseau associée à cette activité qui se justifie assez simplement par la volonté de répondre à un problème commun.

Sophie Boutillier (2008) rend compte, comme nous l'avons évoqué précédemment, d'une société entrepreneuriale qui se développe depuis les années 80. L'initiative individuelle se développe et cela augmente le nombre de créations d'entreprise (chiffres INSEE). Dans ce contexte où l'économie libérale s'impose (diminution des régulateurs) certaines inégalités grandissent, l'entrepreneur dont les valeurs ne sont pas totalement respectées par la société ne peut dénier cette situation. Il semble ainsi naturel pour l'entrepreneur socialisé d'engager ses compétences au service de sa vocation (Holland 1985) dans le but d'aligner ses actions avec ses convictions. Nous retrouvons l'alignement de la quête de sens. Le constat de l'augmentation du nombre de chaires d'entrepreneuriat social dans les parcours de formation n'est pas sans importance. En effet, dans une société où l'action individuelle se multiplie en prenant pour acquis que les individus sont en quête de sens pour s'accomplir et où les inégalités sont criantes l'augmentation du nombre d'entrepreneurs sociaux paraît compréhensible. L'intérêt grandissant chez la jeune génération, celle qui peuple les universités, et d'autant plus explicable grâce aux éléments abordés précédemment. Critique des méfaits d'une société capitaliste qui apparaît comme menée par la seule recherche du profit, résultat d'une organisation ayant pour objectif le développement économique supportée par les ménages dans le but de s'enrichir (sens). Cette nouvelle génération a connu, dès son premier clignement d'œil, une société très développée bien qu'inégalement, et une situation financière permettant de faire disparaître les besoins physiologiques et de sécurité, pour la majorité des personnes suivant des études supérieures. La situation est alors bien différente, les moteurs orientés par la question de sens se dirigent alors vers de nouvelles directions.

Pascal Dey et Othmar Lehner (2017) se penchent sur l'impact engendré par l'engagement dans une telle activité chez l'individu. Alors que l'idéologie peut être perçue de manière péjorative, car trop éloignée du réel, elle demeure centrale chez l'entrepreneur social. Il est même parfois perçu comme un « idéal type » car il donne l'impression de vivre une vie profonde. Bien que le chemin soit semé d'embûches, l'emprunter n'est pas une question de galère, adversité ni de persévérance, mais plutôt « d'éclate ». Les auteurs soulignent le fait que la promesse de jouissance que les entrepreneurs sociaux poursuivent à travers leur activité peut cultiver une attitude passive de plaisir. Voire la définition de ce qui est caractérisé par « l'impossible ». Cette notion de « l'impossible » trouverait son origine dans l'opposition des besoins latents et manifestes, c'est-à-dire que des besoins inconscients sont moteurs et prennent le pas sur les besoins qui sont manifestés.

Holland (1985) a étudié la théorie du choix de la vocation à travers laquelle il distingue six catégories d'intérêt professionnel qui sont : réaliste, éveilleur, artistique, social, entrepreneurial et conventionnel. Ces catégories sont associées à différents profils de personnalité. Nous allons voir à quel point le profil entrepreneurial est complexe puisque bien que prédominant, il présente bien souvent des caractéristiques associées à d'autres profils (hormis conventionnel). Cherchons donc à comprendre si l'entrepreneuriat social peut être l'application professionnelle la mieux adaptée pour des profils plus complexes. Une première piste se présente à nous, l'entrepreneuriat social englobe à lui seul deux catégories. Observons-les de plus près.

Entrepreneurial – Social : ce profil présente des attraits envers les activités qui permettent d'exercer de l'influence sur autrui. Ces personnes maîtrisent donc parfaitement l'art du conseil, l'orientation du choix des autres, la prise en charge de l'organisation d'une partie de leur vie. Le relationnel est vital et la prise de contact est aisée. Dotée d'une grande empathie la compréhension des besoins est rapide et les solutions proposées souvent adéquates. Confiance en soi et optimisme permettent d'inspirer confiance et donc d'être influent dans la prise de décision. Le leadership leur vient naturellement.

Chaque profil arbore sa singularité en fonction du poids des différentes caractéristiques ainsi que l'éventuelle influence d'autres facteurs tels que réaliste, éveilleur, artistique. Nous pouvons donc trouver des profils dits ESR (Entrepreneurial – Social – Réaliste) ESE ou ESA.

## **2.4. QUELS SONT LES IMPACTS DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL SUR LA SOCIÉTÉ ?**

Cette question nous fait prendre de l'altitude en essayant de comprendre les impacts de l'action de l'entrepreneur social. Les deux objectifs de cette question nous ramènent toutefois à l'individu. Nous avons compris que l'entrepreneur social est motivé par l'impact positif qu'il peut avoir sur son environnement, nous chercherons à comprendre quelle forme cela prend. Dans un second temps, nous en profiterons pour nous demander si l'entrepreneuriat social n'est pas une action qui a pour objectif de bénéficier à l'entrepreneur avant tout.

Le travail de McClelland (1961), partant d'une approche macro-économique, défend le lien entre le besoin d'accomplissement au sein d'une culture et le développement économique d'un pays. En adoptant une approche systémique, il semble judicieux de se questionner sur les facteurs favorisant l'entrepreneuriat social et les impacts de son action. Pour cela, il serait intéressant d'étudier un éventuel lien entre la recherche de l'accomplissement de soi, la

culture sociale d'un pays et son Indice de Développement Humain (santé, éducation, niveau de vie) ?

Par exemple, l'entrepreneuriat social est moins développé en Asie, cela ne signifie pas pour autant que les conditions sociales sont moins bonnes. Cela peut s'expliquer par une culture de l'entrepreneuriat moins développée et par la gestion des problématiques communes à l'échelle nationale et rarement par l'action d'un individu.

Dans de récents travaux de recherche sur la création de valeur partagée (Porter & Kramer, 2011) affirmait la phrase suivante « Le vrai entrepreneuriat social devrait être mesuré par sa capacité à générer de la valeur partagée, pas seulement un bénéfice social ». Ses travaux révèlent effectivement que les entreprises qui créent de la valeur partagée sont celles qui présentent le plus d'externalités positives, car la prise en compte des parties prenantes est intrinsèque au modèle économique. Notre hypothèse numéro 1 laisse supposer que l'entrepreneur social ne prend forme qu'à travers l'existence d'un manquement de la société aboutissant à un déséquilibre d'ordre social. Qu'en serait-il si les acteurs économiques adoptaient un modèle basé sur la création de valeur partagée. En effet, les opportunités d'entreprendre diminueraient avec la prise en compte des externalités négatives par les acteurs qui les créent. Cette source majeure d'entrepreneuriat social disparaîtrait. Une seconde serait toujours présente et semble avoir de beaux jours devant elle, l'action politique.

En effet, c'est une dimension qui semble être capitale chez l'entrepreneur social malgré cela, on en connaît encore trop peu les impacts. Nous déplorerons d'ailleurs le manque de travaux de recherche sur lequel nous pouvons nous appuyer. Nous avancerons ainsi à la lumière du chemin déjà parcouru. Une des raisons peut être que l'action politique est encore trop souvent présentée comme propriété de la sphère politique conventionnelle, sous-entendu politiciens engagés sous un mandat. Autrement, comme engagement citoyen. Quand la démocratie locale et la participation citoyenne prend forme à travers l'encouragement à la prise de parole, l'interpellation et la délibération (Blondiaux, 2001), l'action politique de l'entrepreneur social prend forme à travers la création d'une activité modélisant la société selon la vision qui est la sienne.

Nous considérons que dans certains cas l'entrepreneuriat social peut répondre au profil décrit à travers les études sur « l'entrepreneuriat lifestyle ». L'entrepreneur par sa capacité à détecter des opportunités et sa sensibilité aux enjeux sociaux parviendra à créer une activité structurée autour des besoins essentiels qui sont les siens dans l'objectif de les satisfaire. Les impacts sur la société sont présents mais limités au bénéfice de ceux sur l'entrepreneur. (Y a-t-il un lien entre la typologie de l'entrepreneur et plus précisément son besoin d'accomplissement et l'impact de son action sur la société, la réussite de son projet entrepreneurial ?)

D'une part, nous nous questionnerons sur la capacité de l'entrepreneur social à prendre du recul par rapport à sa propre définition de l'impact positif pour favoriser l'utilité générale. D'une autre part, lorsque l'entrepreneur social cherche à maximiser les impacts positifs de son activité sur la société et lorsqu'il y parvient, les conséquences sont nombreuses. Nous pouvons pour cela nous appuyer sur l'étude<sup>17</sup> réalisée par Ashoka et l'institut McKinsey sur les impacts de 10 entrepreneurs sociaux suivis par Ashoka. Cette étude s'attache à démontrer l'impact économique et social de ces actions. La particularité est que l'impact économique prend en compte l'investissement public consacré à la prise en compte de ces enjeux sociaux. Nous

---

<sup>17</sup> Ashoka & McKinsey, Etude d'impact de l'entrepreneuriat social. Mars 2012

allons nous concentrer sur deux de ces entreprises, à savoir le réseau ANDES (réseau national d'épicerie solidaires) et Chênelet (chantier d'insertion en écoconstruction).

Avant de nous engager dans l'analyse de ces deux sociétés essayons de comprendre davantage la méthode employée.

Prenons l'exemple, le plus marquant, de la réinsertion par l'activité économique. On distingue deux types d'impact, ceux quantifiables (financiers) et ceux qui ne le sont pas (situation sociale).

Tableau 2 - Méthode de calcul de l'impact financier de l'entrepreneuriat social

Impact	Description	Quantification
Gain direct net (insertion)	En subventionnant les postes de réinsertion, les collectivités évitent les coûts d'inactivités et perçoivent des revenus via les impôts/charges. Impact d'autant plus conséquent que cette phase est courte et permet donc de réinsérer un nombre plus important de personnes.	+ coût évité de l'inactivité (estimé à 18,9k€ par an) + impôts et taxes + charges patronales - subventions pour la réinsertion - RSA partiel si faible revenu = impact financier sur la collectivité pour la 1 <sup>ère</sup> phase.
Gain direct net (post-insertion)	Les bénéficiaires de la 1 <sup>ère</sup> phase disposent de nouvelles opportunités d'emploi, menant dans les cas favorables à la réintégration durable du marché du travail (économies importantes pour les collectivités) Impact considérable sur les collectivités, car les sorties vers l'emploi durable sont nombreuses.	Estimation de la durée moyenne d'emploi en sortie de phase d'insertion : x % de sortie vers chaque type d'emploi (CDI, CDD, etc.) x durée moyenne d'emploi pour chaque type de sortie x coût d'inactivité évité = impact financier suite à la réinsertion.
Situation sociale	Diminution des problèmes sociaux chez les personnes bénéficiaires et leur entourage (santé, criminalité, éducation, problèmes familiaux, etc.) amélioration de la mobilité, augmentation du pouvoir d'achat et de la consommation.	

- Réseau ANDES

ANDES est un réseau d'épicerie solidaires qui s'approvisionne à partir des marchés de gros (invendus ou achat) et favorise la réinsertion professionnelle. Présent (au moment de l'étude) sur les marchés de Rungis, Perpignan, Marseille et Lille.

Les bénéfices économiques proviennent des 28 personnes (moyenne) qui sont en phase de réinsertion. Le taux de sortie positive (emploi durable) sur cette période était de 50 %. L'étude réalisée en 2010 porte uniquement sur les marchés de Rungis et Perpignan. Chaque contrat de réinsertion ANDES représente pour les collectivités un impact net moyen de -0,2 à 1,8K€ en fonction du marché :

- Rungis : bénéfice total de 2,5 à 3,8k€ par contrat. Négatif durant la phase d'insertion (-

2,6k€) le bénéfice est conséquent sur une durée de deux ans après l'insertion (3,7 à 5k€), 1,4k€ d'économies supplémentaires proviennent de la différence entre les subventions d'aide alimentaire accordées à ANDES et les dépenses évitées dans les programmes d'aides alimentaire.

- Perpignan : À nouveau négatif durant la phase d'insertion (-2,6 k€) les bénéfices s'avèrent importants après l'insertion (2 ans) (de 6,4 à 10,7 k€). Néanmoins, des dépenses importantes en logistique plombent ce résultat, car nécessitent des subventions d'aide alimentaire ce qui représente une différence de -9,7k€.

Le résultat global s'avère tout de même très positif puisque l'ensemble des contrats de réinsertion d'ANDES représente un impact compris entre -6 et +55 k€.

Parmi les bénéfices non-quantifiables nous identifions :

- Réduction des coûts sociaux liés à la précarité et l'exclusion (santé, criminalité, problèmes familiaux, etc.)
- Amélioration de la santé des destinataires, les fruits et les légumes participent à la prévention de l'obésité et de maladies cardio-vasculaires, diabète, etc.
- Réduction des coûts de traitement / destruction de fruits et de légumes non vendus dans les marchés de gros (utilisés en l'état ou transformés).

Quant au potentiel de développement, il affiche une extension du dispositif aux différents Marchés d'Intérêts Nationaux (M.I.N) présent en France et par conséquent participer à la réinsertion de plus de personnes sur le marché de l'emploi.

- Chênelet

Chênelet favorise la réinsertion professionnelle par la construction de logements sociaux à forte efficacité énergétique. Ces logements sont ensuite gérés par une société faisant partie du groupe d'action. Entre 20 et 30 maisons sont construites par an.

En moyenne, 40 personnes sont en phase de réinsertion sur le chantier sur une durée moyenne de 12 mois. Le taux d'insertion sur le marché de l'emploi affiche 52%. Chênelet peut fièrement déclarer que chacun de ses contrats de réinsertion engendrent des économies allant de 5,3 à 8,5k€ pour les collectivités.

- Le gain est cette fois-ci positif dès la phase d'insertion (2,4k€ par contrat)
- Puis il affiche, toujours sur une durée de deux ans, un gain allant de 2,9 à 6,1k€ par contrat.

L'ensemble des contrats de l'année étudiée (2010) représente des réductions de dépense allant de 213 à 339k€.

Concernant les bénéfices non-quantifiables, nous considérons :

- Une construction de logements sociaux à l'aide de matériaux respectueux de l'environnement
- une filière (bois) entière dynamisée, bénéfique à l'économie locale
- Augmentation du parc de logements sociaux
- Des charges locatives diminuées grâce l'efficacité énergétique et des impayés

Les enseignements que nous tirons à la suite de cette analyse sont les suivants :

- L'investissement de l'argent publique est bénéfique.
- Les opportunités se révèlent être nombreuses.

- Les impacts qualitatifs non-quantifiables se révèlent souvent du champ de compétences des collectivités.

Nous concluons cette dernière partie en nous demandant si les entrepreneurs sociaux favorisent le développement du capital social, concept théorisé par Pierre Bourdieu.

Ce terme évoque généralement :

- Des ressources ainsi que la valeur qui en est issue (qu'elles soient tangibles, telles que des espaces publics, des propriétés privées, ou intangibles telles que des acteurs, du capital humain, des personnes, etc.)
- Les relations entre ces ressources.
- Les interactions entre relations et ressources utilisées ainsi que les externalités produites.

On parle du capital social comme une forme de capital qui produit des biens qui sont destinés à la sphère publique, pour le bien commun.

## Partie 2 :

# DISCUSSION - HYPOTHESES

Grace à ces nombreux travaux qui nous ont permis de poser un cadre autour de notre problématique, nous pouvons désormais formuler un certain nombre d'hypothèses auxquelles nous tâcherons d'apporter une réponse via notre étude empirique.

Premièrement, McClelland nous indique que l'entrepreneur a une forte capacité à comprendre son environnement et ainsi déterminer des opportunités. Au vu de nos écrits sur l'entrepreneuriat social, nous comprenons que ce dernier peut se construire de deux façons.

Premièrement, l'entrepreneur social distingue ce qu'il considère être un problème de société auquel il tâchera d'apporter une solution à l'aide d'un modèle économique. Prenons par exemple le cas de l'entreprise *La Tresse* basée en Dordogne, cette dernière est née d'un constat majeur, aucune filière de tri et de collecte des déchets n'existait sur le département en 2008. L'unique solution proposée était un aller simple direction les centres d'enfouissement. Cela représentait 90 % des déchets, quand les 10 % restants étaient récupérés par quelques associations. Cette situation représentait un gâchis économique important. Elle était très loin de la valorisation optimale avec son organisation linéaire, le peu de valorisation en fin de ligne et avait un impact considérable sur l'environnement (pollution des sols à cause de l'enfouissement et la pollution associée à l'augmentation de la production textile est plus importante). Deuxièmement, l'entrepreneur social s'appuie sur un modèle économique, somme toute, traditionnel pour le mettre au service de la résolution d'un problème de société. Par la prise en compte de multiples facettes associées à son activité, à l'inverse d'un modèle économique traditionnel qui se concentre sur sa production de valeur économique, l'entrepreneur social connaîtra d'avantage d'opportunités de diversifier ses actions. Prenons l'exemple d'*ActaVista*, société de rénovation de monuments et bâtiments classés au patrimoine. Cette société a décidé de mettre ses compétences et de baser son organisation autour de la réinsertion professionnelle à travers des formations qualifiantes permettant d'acquérir un savoir-faire riche et reconnu sur le monde du travail. L'impact est considérable avec plus de 300 contrats de réinsertion par an.

Comme nous pouvons le voir à travers ces deux exemples, l'activité économique sert à résoudre un problème de société majeur (traitement des déchets textiles et réinsertion professionnelle). Quand l'entrepreneur classique saisit une opportunité économique, celui qui a une vocation sociale doit déterminer à la fois une opportunité économique et sociale. Pour cela, il s'appuie sur les caractéristiques de son profil. Néanmoins, comment peut-il distinguer une opportunité sociale sans comprendre d'où celle-ci provient ? Nous pensons donc que l'entrepreneuriat social est un processus qui intervient suite à une expérience, vécue par l'individu, en lien avec le problème constaté.

<b>Hypothèse 1</b>	<i>l'entrepreneur social a déterminé l'opportunité d'offrir une réponse à un problème de société suite à une expérience avec ce dernier</i>
--------------------	---

Notre deuxième hypothèse s'annonce plus ardue à confirmer. En effet, elle provient d'un mécanisme parfois, voire très souvent, inconscient. Nous nous appuierons donc sur nos travaux précédemment étudiés pour analyser nos réponses et donc de notre propre interprétation. Bien que nous engagerons toute notre vigilance pour conserver une approche objective, nous préférons reconnaître la possibilité que cette analyse soit empreinte de certains traits de subjectivité.

Il a été considéré plus haut que l'entrepreneur présentant un besoin d'accomplissement plus important avait davantage de chance de se tourner vers une activité sociale. Ceci nous laisse fortement penser que les activités sociales, sous-entendu prise en compte de son environnement et des besoins d'autrui, favorisent la réalisation de soi. Cependant, cela n'entraîne nullement l'action purement altruiste et dénuée d'intérêts personnels. Bien que tout à fait louables et généralement associés à des intérêts collectifs, ces intérêts personnels sont moteurs et fondamentaux dans l'engagement de l'entrepreneur social en vue de parvenir au Graal de l'accomplissement personnel. Notre seconde hypothèse se formule donc de la façon suivante :

<b>Hypothèse 2</b>	<i>l'entrepreneur social a trouvé dans cette solution une opportunité personnelle de s'y investir (consciemment ou inconsciemment)</i>
--------------------	--

L'hypothèse qui suit a été définie comme caractéristique par H. Gouil (1999) dans son système de motivation décomposé en 4 ordres. Il rappelle par ce biais que ces projets sont initiés par des individus « humanistes » et revêtent ainsi une forte dimension politique dans le sens où ils ambitionnent de transformer la vie de la société de la sorte qui leur semble la mieux appropriée. Pour se faire l'entrepreneur social doit avoir un esprit critique vis-à-vis de la politique, c'est-à-dire être conscient de la faille à l'origine du problème qu'il cherche à solutionner. D'ailleurs, ce problème est bien souvent considéré comme étant issu d'un manquement de la part des institutions publiques. Le chemin de l'entrepreneur social, à travers son action mise en place, a de fortes chances de pénétrer dans la sphère politique. L'entrepreneur social préférant l'action et étant conscient de son impact positif a une perception de la politique plus pragmatique pouvant parfois être qualifié d'engagement citoyen. Cette définition est encore très loin, du moins en France, de la politique conventionnelle. Nous serions tentés de dire que le contact entre l'entrepreneur social et la sphère politique se fasse par nécessité ou par intérêt du dernier envers l'action du premier.

<b>Hypothèse 3</b>	<i>Une vision empreinte d'idéologie confère une dimension politique à l'entrepreneuriat social</i>
--------------------	--

Notre quatrième hypothèse est relative à l'impact de l'entrepreneuriat social sur la société, la typologie de l'entrepreneur et la structure de l'organisation. La revue de littérature a fait apparaître les différents types d'entrepreneur associés à des profils psychologiques et donc des paramètres de la réalisation de soi différents. Nous considérons qu'un sous-groupe des entrepreneurs sociaux trouve son épanouissement dans des petites structures dont la structure de l'organisation est entièrement façonnée de façon à leur permette de s'épanouir par le travail. Nous associerions cette typologie d'entrepreneur à l'entrepreneuriat « lifestyle » (Gomez-Breyse, 2016) très bien décrit dans la littérature. Évidemment, au contraire de l'entrepreneur « lifestyle » classique qui se saisit d'une opportunité économique permettant de satisfaire des besoins associés à un cadre de vie (tâches au travail, activités annexes, indépendance, etc.) l'entrepreneuriat « lifestyle » social regroupe ces paramètres en incluant une ouverture importante sur son environnement et respecte les caractéristiques fondamentales définissant l'entrepreneur social, par exemple la contribution à la société

empreinte d'une vision idéologique. Cet entrepreneuriat, un peu plus autocentré semble favoriser davantage l'épanouissement personnel voire s'approcher d'une situation de flow permanente au travail. Cette situation est le résultat d'une indépendance et d'une autonomie très forte avec des retours directement associés au travail de l'entrepreneur. En effet, plus la structure grandit plus les feed-backs sont décalés et issus d'actions collectives.

**Hypothèse 4**

*Plus la structure est petite plus l'entrepreneuriat social tend vers l'entrepreneuriat lifestyle (organisation structurée autour de l'entrepreneur avec des impacts limités) et favorise la réalisation de soi.*

Comme décrit dans la revue de littérature, un des attributs du profil d'entrepreneur est d'inspirer confiance et de fédérer autour d'un projet. Nous n'aurons pas la possibilité de nous étendre sur les origines d'un tel leadership idéologique, mais nous considérons que peu importe sa forme et sa source, il est nécessaire à l'entrepreneur pour une mise en place de l'activité réussie. L'entrepreneur classique doit convaincre sur l'opportunité économique, quand l'entrepreneur social doit lui convaincre sur l'idéologie et la viabilité économique. Avec une activité dirigée par des valeurs, un sens et une vision de la société assumés l'entrepreneur ne peut compter parmi ses soutiens seulement des personnes étant convaincus par l'efficacité du chemin emprunté, mais surtout la destination visée. D'ailleurs, c'est bien souvent la destination qui est regardée par les personnes sollicitées pour devenir soutien ou coopérateur dans cette phase si importante de mise en place de l'activité. Important est un mot d'une bien maigre ampleur, tant cette phase est vitale pour le succès du projet. Comment l'individu parvient-il à convaincre dans un projet qui n'est pas premièrement motivé par la recherche de profits. Selon nous, il lui faut une capacité à projeter une vision long-terme (destination) convaincante à travers ses valeurs et sa vision de la société, sous-entendu pourquoi la nécessité de combler ce manque social identifié. Grâce à cette faculté, il parviendra à inspirer confiance, à convaincre et à mobiliser des forces autour de lui qui lui assureront, ou du moins favoriseront significativement, le succès de son activité.

**Hypothèse 5**

*L'entrepreneur social a un projet de société grâce auquel il parvient à fédérer pour créer une entreprise*

Hypothèse à la suite de laquelle il semble naturel d'en formuler une nouvelle. Nous avons insisté sur l'importance du soutien lors de la phase de lancement pour que celle-ci s'effectue de manière satisfaisante. Nous supposons donc l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 6**

*l'entrepreneur social doit être entouré ou soutenu pour réussir à mettre en place son activité*

La question de sens a été récurrente tout au long de notre revue de littérature. Nous avons pu nous apercevoir de son importance dans la vie d'un individu, notamment pour qu'il puisse parvenir à atteindre l'état tant recherché de personne réalisée et par conséquent l'importance

d'un alignement entre le sens du travail effectué et celui propre à l'individu. L'entrepreneur a déjà cette particularité de faire partie des rares personnes qui sont à l'origine de la création de leur activité professionnelle parmi lesquels nous pouvons citer par exemple les commerçants. Gardons cet exemple qui illustrera parfaitement l'avantage de l'entrepreneur social concernant la quête de sens et ainsi la réalisation de soi. Lorsque le commerçant traditionnel peut présenter certaines des caractéristiques de l'entrepreneur telles que la prise de risque, la prise de responsabilité, la découverte d'opportunité ou encore la capacité à organiser un projet, son travail bascule rapidement vers l'activité rémunératrice. Une fois l'activité mise en place, elle se résume à la vente d'un produit dans le but de dégager un bénéfice permettant à son propriétaire de gagner sa vie. Bien que ce paramètre soit similaire chez l'entrepreneur social, il n'est pas central. Comme nous l'avons plusieurs fois répété, ce qui motive l'individu à entreprendre, c'est d'apporter une solution à un problème de société déterminé. Cette action permet, en cas de succès, à l'entrepreneur d'aligner le sens de son engagement à travers son travail au sens qu'il donne à sa vie. En conséquence, cela amène l'individu aux portes de l'accomplissement personnel. Nous émettons donc l'hypothèse suivante :

<b>Hypothèse 7</b>	<i>en quête de sens, l'entrepreneur social parvient à créer une activité parfaitement alignée avec ses valeurs et le sens qu'il souhaite donner à sa vie (et favorise sa réalisation personnelle)</i>
--------------------	---

A plusieurs reprises au cours de notre revue de littérature nous avons pu souligner la sensibilité de l'entrepreneur social à l'environnement dans lequel il évolue. H. Gouil (1999) remarquait chez lui un fort niveau d'empathie qui lui facilite la perception de la souffrance chez autrui et l'empêche de se satisfaire d'une telle situation. Cet écho nous a d'ailleurs conduit jusqu'aux idées du grand philosophe chinois, Confucius, caractérise d'homme inférieur celui qui recherche privilèges et gains tandis que l'homme vertueux, qui se soucie des autres sans privilégier son propre intérêt à tout prix, est qualifié de supérieur. Si l'entrepreneur social répond à cette catégorie de personnes hautement morales que nous décrit Confucius, comme il semble le faire par son engagement au service de la réduction des soucis causés à autrui, il devrait appliquer un modèle de gouvernance favorisant l'épanouissement de ses coopérateurs. En nous basant sur les travaux réalisés par La Fabrique Spinoza ce modèle de gouvernance est considéré comme coopératif.

<b>Hypothèse 8</b>	<i>Réalisation personnelle directement associée à l'épanouissement de son entourage, l'entrepreneur social applique une gouvernance coopérative</i>
--------------------	---

## Partie 3 :

# ETUDE EMPIRIQUE

Au vu du travail de recherche effectué via la revue de littérature, cette approche aura pour objectif d'analyser sept entrepreneurs sociaux à travers les actions qu'ils coordonnent et leur niveau d'accomplissement en tant qu'individu. Nous nous appuierons ensuite sur ces données pour tester nos huit hypothèses.

Nos sept entrepreneurs sociaux se sont livrés à l'exercice de style de l'entretien individuel. Ce dernier était conduit sous la forme semi-directive à l'aide d'un guide d'entretien<sup>18</sup>.

Pour cela, nous aurons recours à une approche qui respectera notre plan établi au cours de la revue de littérature et qui prendra la forme suivante :

1. Compréhension du profil de l'entrepreneur
2. Compréhension de son activité d'entrepreneur social
3. Quelle est sa situation personnelle en parallèle de cette activité ?

Commençons par présenter davantage nos chers entrepreneurs sociaux qui constituent notre panel d'étude.

### A. Présentation du panel

Entrepreneuse	Association
Sonia Trinquier	Mosaïque des hommes et des jardins

Mosaïque des hommes et des jardins est une association montpelliéraine dont l'activité centrale est l'hortithérapie, une technique de soin à travers le médiateur végétal et par conséquent promouvant les thérapies non-médicamenteuses. L'activité englobe plusieurs actions dont les principales sont aujourd'hui l'aménagement d'espaces de jardinage dans des lieux de santé et la mise en place d'ateliers à visée thérapeutique (et travailler le lien social). L'association est référente des jardins et santé sur le territoire du sud de la France.

Entrepreneuses	Entreprise
Stéphanie Merran & Sara Paubel	Ce Que Mes Yeux Ont Vu

Ce Que Mes Yeux Ont Vu est une jeune entreprise basée à Paris dont l'activité principale a pour but de générer du lien social entre des publics trop éloignés et ce grâce à l'art et à la culture. Au sein d'une société où de nombreux clivages sont fortement ancrés, faciliter la réinsertion de personnes dites « fragilisées » ou « défavorisées » est une responsabilité qui touche tout le monde, pour une meilleure inclusion sociale. Les actions mises en place se distinguent en 3 catégories, ateliers d'art favorisant la création de liens entre entreprises et associations, accompagnement d'association dans la recherche de financement, coaching en entreprise sous la forme d'ateliers artistiques.

<sup>18</sup> Annexe 1

Entrepreneur	Entreprise
Simon Cossus	Enercoop Languedoc-Roussillon

Simon Cossus est le fondateur de la branche Enercoop en Languedoc-Roussillon. Enercoop est un fournisseur coopératif d'électricité issue d'une production dite renouvelable ou verte. Société Coopérative D'Intérêt Collectif, chaque branche possède une grande autonomie, grâce à quoi, Simon Cossus a eu une grande liberté d'action et a pu conférer une identité propre à cette branche régionale.

Entrepreneuse	ONG
Sophie Lehideux	Kynarou

Kynarou est une ONG fondée par Sophie Lehideux à l'époque où elle était encore étudiante. Cette aventure de longue date a pris de l'ampleur au cours du temps. Son activité première est de faciliter l'accès à l'eau aux personnes « délaissées » par le strict système indien des castes sociales. De forts liens ont été tissés avec les populations locales, ce qui a vu les attentes grandir et les projets se diversifier. Aujourd'hui Kynarou est également investi sur l'accès à la nourriture par la culture maraîchère et la gestion des déchets plastiques. Initialement implanté en Inde, Kynarou se développe aujourd'hui dans d'autres pays, à savoir Madagascar et au Burkina Faso.

Entrepreneur	Association
Jean-Guy Henckel	Réseau Cocagne

Jean-Guy Henckel est le fondateur du Réseau Cocagne qui gère de manière coopérative l'intégralité des jardins cocagne créée sur le territoire français. Il est à l'origine de la création du premier jardin, qui a vu le système essaimer pour donner naissance au réseau actuel. Derrière ces jardins, se trouvent de vrais microcosmes.

Entrepreneur	Association
Hugo Arnaud	Emmaüs Défi

Hugo Arnaud est le chargé de développement au sein de l'association Emmaüs Défi qui appartient au groupement Emmaüs. Employé de l'association depuis 4 ans et à l'origine de plusieurs innovations sociales ayant entraîné la création de nouvelles entités, Hugo Arnaud porte la double casquette de manager entrepreneur et d'« intrapreneur » social. Emmaüs défi est un acteur fort de l'économie circulaire et de la réinsertion professionnelle.

Entrepreneur	Entreprise
Antoine Soive	Drôle de pain

Antoine a fondé Drôle de pain il y a maintenant 7 ans. Drôle de pain est l'archétype du modèle économique traditionnel auquel on confère une forte identité sociale. Antoine a en effet fondé une drôle de boulangerie.

## B. Compréhension du profil de l'entrepreneur

L'étude psychologique de l'individu occupait une grande place de notre revue de littérature à travers notre première partie destinée à comprendre les origines d'un besoin important d'accomplissement chez l'individu. Les recherches profondes effectuées par les scientifiques étudiés ont été réalisées grâce à de longs travaux complexes. La mise en pratique de tels outils nécessite un cadre particulier et une durée d'entretien que je n'ai pas réussi à reproduire. Nous déplorerons donc ici le manque d'informations à ce sujet. Peut-être est-ce également dû à une approche trop vaste du sujet auquel cas, j'endosse l'entière responsabilité du manque de mise en pratique des recherches évoquées au préalable. Cependant, ces informations m'ont été d'une grande utilité pour la conduite des entretiens et ont incontestablement permis d'enrichir les échanges. Nous tenterons tout de même de lier l'analyse des entretiens avec les notions explorées dans la première partie bien que cette méthode risque d'être marquée par mon interprétation personnelle. Ces propos n'engageront que moi et je me tiens prêt à les expliquer. La variété du panel proposé nous offre la possibilité de mettre en avant différents profils. Nous procéderons cas par cas.

**Sonia Trinquier**

**Mosaïque des hommes et des jardins**

Sonia est ingénieur agronome et passionnée de jardinage. Longtemps investie comme travailleur social en tant qu'employé dans des structures de l'ESS Sonia a toujours cherché à conserver une séparation marquée entre vie professionnelle et vie privée. « Ceux qui travaillent beaucoup n'ont rien compris » disait-elle encore il y a peu. Cela marque bien un rapport au travail comme emploi avec un investissement mesuré. Avec un père commerçant qui a toujours montré l'exemple de l'homme libre qui a su créer son travail, Sonia ne considérait pas le statut de travailleur indépendant qu'elle avait depuis l'âge de 23 ans. Au contraire, ce statut semble lui aller comme un gant tant elle apprécie l'indépendance. « Je n'ai jamais eu personne au-dessus de moi hiérarchiquement ni en dessous ». Bien qu'indépendante, son travail était très formaté, audit, conseil, rapport. Beaucoup de déplacement et des activités qui rappellent souvent un cadre professionnel. La vie suit son cours jusqu'à l'étape de la quarantaine où l'approche de l'activité professionnelle change considérablement. L'association qui l'emploie voit ses dirigeants lâcher le bébé. Apparaît ainsi l'opportunité qui offre deux possibilités, reprendre la structure et se lancer dans de la gestion d'activité ou bien reprendre l'association et lui donner une nouvelle direction qui serait alignée la vision de la nouvelle directrice. Sonia ne s'est pas posé beaucoup de questions tant il suffisait d'écouter son instinct, auquel elle fait particulièrement confiance. Ce dernier lui indiquait qu'un changement serait le bienvenu, quelques problèmes de santé, un statut de travailleur handicapé officiellement reconnu et une volonté d'engager ses compétences au service de l'humain. La création d'une activité offre également la possibilité d'y intégrer sa passion, après tout !

Nous comprenons d'ores et déjà à travers ses lignes l'importance du statut d'indépendante pour Sonia. À plusieurs reprises durant l'entretien, elle s'est caractérisée de « fonceuse » « ne se pose pas un milliard de questions » « priorité à l'action », elle semble en effet bien consciente de ses capacités et sait les mettre à profit. Sonia est d'un naturel très actif, les activités extra-professionnelles occupent une place importante dans sa vie et dans son épanouissement, elle pratique l'escalade, la randonnée, la danse, le VTT, la piscine.

Reportons-nous aux caractéristiques principales du profil d'entrepreneur :

Prise de risque : quitter un travail salarié, changer la direction de l'entreprise pour se tourner vers l'inconnu, financement extérieur.

Créativité qui offre une dimension originale à l'activité : elle s'est positionnée sur un créneau novateur et souhaite être considérée comme référence en la matière.

Prise de responsabilité : Mise en place d'une activité dont elle est la responsable, doit assumer gérer les attentes des adhérents et des salariés arrivés depuis.

Connaissance des résultats suite aux décisions prises : feed-back direct du fait de la petite taille de la structure.

Aimer le travail : on comprend ici l'importance de la définition du travail. Le travail au service d'une passion est plus savoureux.

**Stéphanie Merran & Sara Paubel**

**CQMYOV**

C'est un drôle d'exercice qui nous attend, mais il n'en sera que plus enrichissant pour nos recherches. Ce n'est pas le profil d'une, mais de deux entrepreneuses que nous analyserons ici. En effet Ce Que Mes Yeux Ont Vu (CQMYOV) est né d'une belle rencontre entre Stéphanie Merran et Sara Paubel lorsqu'elles travaillaient sur des projets communs pour le Grand Palais (Monumenta). Deux profils assez distincts mais complémentaires forment cette belle équipe. La proposition de création d'entreprise est venue de Stéphanie qui agit telle une locomotive pour le projet quand Sara est la maîtresse d'exécution. Je tiens à préciser que chaque élément qui sera utilisé pour l'analyse de CQMYOV aura été avéré à travers les deux entretiens. J'ai eu beaucoup de chance de pouvoir réaliser un entretien individuel avec chacune des fondatrices. Ces deux interviews très riches m'ont permis de comprendre davantage l'importance de l'individu derrière un projet de création d'entreprise. Stéphanie et Sara ont intelligemment choisi d'unir leurs forces au service de leur projet. La question que l'on peut se poser à cet instant concerne l'angle sous lequel analyser ce cas. Devrions-nous considérer ce binôme harmonieux comme un profil unique, ou bien considérer chaque profil indépendamment pour ensuite mieux comprendre le résultat de leur addition. Les deux approches paraissent quelque peu semblables tant Stéphanie et Sara semblent être un duo parfaitement complémentaire au service de CQMYOV. Leur relation amicale est un avantage considérable. Les deux entrepreneuses ont la même passion, l'art. Toutes les expériences professionnelles sont centrées autour de l'art. C'est un élément central de leur vie « l'art me fait du bien » et représente bien plus d'importance que le salaire offert par leur profession. Leur dernier projet commun au grand palais les a convaincues de l'importance de l'art dans les relations sociales « l'art est un besoin de première nécessité qui nous différencie des animaux car il met en scène des émotions et des sentiments propres à l'homme ». En créant cette entreprise toutes les deux souhaitent utiliser leurs compétences pour faire de l'art un médium au service d'un enjeu de taille, l'inclusion sociale.

En tant que responsable de projet dans de grandes structures, l'expérience est présente. Qu'en

est-il du profil entrepreneurial ?

Prise de risque : cette caractéristique se retrouve davantage chez Stéphanie qui prend à cœur son rôle de force de proposition et parvient à adopter une vision stratégique pour l'entreprise. C'est également elle qui a identifié l'opportunité et a formulé l'envie de se lancer. Bien qu'un peu moins à l'aise face au risque, Sara, fille de professeurs a tout de même occupé des CDD pendant une dizaine d'années, elle a su s'affranchir de la stabilité du CDI. Toutefois, ce caractère instable de leur travail commence à se faire lourd, d'autant plus que bien que l'activité se consolide, les deux entrepreneuses ne se rémunèrent pas encore. Cette grande prise de risque qui nécessite un optimisme sans faille, n'est pas la seule. Le quotidien d'entrepreneur aussi offre son lot d'incertitude, décisions, choix stratégiques. Anecdote révélatrice, le changement radical de position d'une offre une heure avant de la présenter devant un jury d'investisseur.

Créativité qui offre une dimension originale à l'activité : la créativité fait partie de l'ADN de CQMYOV puisque l'offre est novatrice et repose sur l'art et la culture. Cela va de soi que cette identité provient des deux fondatrices, qui utilisent leur créativité pour démarquer leur activité, notamment par les activités ou les projets proposés.

Connaissance des résultats suite aux décisions prises : bien évidemment ce paramètre est présent chez les deux gestionnaires de l'activité mais on peut souligner la prise en compte de son importance. Des questionnaires de mesure d'impacts sont effectués après chaque projet et un des enjeux actuels pour CQMYOV est de développer des indicateurs de performance.

Prise de responsabilité : je tiens à insister sur une responsabilité majeure présente dans cette situation. L'opportunité d'entreprendre s'est présentée pour Stéphanie et Sara à un moment où elles avaient déjà une vie de famille engagée. Mères de plusieurs enfants, le cumul des deux rôles (mère de famille + entrepreneuse), nécessite d'avoir les épaules solides ainsi que le soutien de son compagnon. Si l'on se consacre davantage sur les responsabilités associées à l'entreprise, elles sont bien évidemment nombreuses, poids des investisseurs extérieurs, création de prestations satisfaisantes, apparition d'activités nécessitant de nouvelles compétences (comptabilité). Demande une fiabilité extrême, « ce que je ne fais pas personne ne le fera à ma place ».

Aimer le travail : elles aiment le travail parce qu'elles le choisissent bien « paramètres de l'épanouissement personnel avant le salaire ». Dans cette activité façonnée de leur propre fait, le travail s'éloigne de la définition d'emploi, grâce à ses impacts et ses finalités humaines cela lui confère un sens plus important qui est un moteur supplémentaire.

Simon Cossus	Enercoop L-R
--------------	--------------

Simon Cossus œuvre au service d'une cause qu'il connaît bien, les énergies renouvelables. Il a choisi d'en faire son domaine de prédilection en optant pour un Mastère spécialisé en énergies renouvelables à la suite d'un diplôme d'ingénieur obtenu à l'Ecole des Mines d'Alès. Se créer une zone de confort ne l'attire en rien, bien au contraire. Une année Erasmus en Allemagne (écologie et aménagement du territoire), puis six mois en Espagne et six autres en Grèce au cours de sa dernière année d'étude. Engagé comme chef de projet éolien pour la compagnie du vent, il est persuadé que les ENR (pour énergies renouvelables) sont la solution d'avenir et doivent être implémentées coûte que coûte, dans la mise en pratique, il est confronté à de nombreuses barrières, notamment de la part de la population locale qui formule son opposition. Il comprend alors que la transition énergétique en laquelle il croit ardemment

revêt des aspects d'aménagement du territoire et de coopération citoyenne. Il est engagé en parallèle dans des postes bénévoles, « *sortir du nucléaire* » et « *Enercoop* » fournisseur coopératif d'énergie pour qui il organise des stands dans le but de sensibiliser le public. En 2010, lorsque le réseau décide de déployer des branches à l'échelle régionale, l'opportunité se présente et Simon la saisit. S'en suit un long parcours de développement où Simon devra habilement faire appel à l'intégralité des caractéristiques de l'entrepreneur social.

Prise de risque : se lancer dans l'aventure Enercoop à travers la création de la branche régionale Languedoc-Roussillon demande un engagement certain, à plein temps et donc quitter son travail. Simon a tout de même pu compter sur l'aide chômage avant sa première rémunération qui est survenue trois ans après la création de la branche. Durant ces trois années, les deux premières ont été effectuées en solitaire. Ce qui démontre l'abnégation dont font preuve les entrepreneurs sociaux. La prise de risque a été importante lors de nombreux lancements de projets qui collaient avec l'identité et la vision de l'entreprise, mais demandaient de lourds investissements. Cela a conduit à quelques exercices négatifs, mais s'est avéré payant par la diversification des activités et la légitimité obtenue sur le territoire en tant que référent de la transition énergétique.

Créativité qui offre une dimension originale à l'activité : les antennes régionales Enercoop sont entièrement indépendantes et bénéficient ainsi d'une grande liberté d'action. Simon possède face à lui toutes les commandes du bateau. Il ne s'en prive pas pour s'en servir et marquer l'identité de la branche Languedoc-Roussillon de son empreinte. L'entreprise intervient sur toute la chaîne énergétique de la production à la consommation. En parallèle de quoi elle a développé un incubateur de projets citoyens, dernier projet en date a pour objectif de développer la mobilité à partir de véhicule fonctionnant au gaz naturel, vraie alternative aux voitures électriques qui soulèvent encore des doutes sur leur aspect durable (batteries). Egalement, Enercoop partage son expertise en se positionnant comme institut de formation avec 300 heures de cours annuelles (Ecole d'Ingénieur et entreprises).

Connaissance des résultats suite aux décisions prises : ce paramètre fait partie intégrale de son quotidien avec bien évidemment un accès à l'intégralité de l'information en lien avec l'entreprise, mais également avec les actions menées, notamment le suivi des projets mis en place.

Prise de responsabilité : cette prise de responsabilité prend différentes formes, par la stratégie adoptée, par les décisions prises, par la gestion de la société et la coordination des équipes. Bien que l'entreprise applique une gouvernance partagée, le directeur doit savoir faire preuve de leadership lorsque la situation le requière. Par exemple lors de la réalisation de la grille salariale, aucun consensus n'était trouvé, et l'entreprise rappelait aux priorités. Il a fallu arrêter les discussions et sortir avec une proposition rencontrant l'approbation générale, politique de la gestion par consentement.

Aimer le travail : bien que son entourage considère qu'il travaille trop, la philosophie de Simon est très claire à ce propos. « Choisi un travail que tu aimes et tu ne travailleras plus un seul jour de ta vie ». L'opposition entre emploi et travail est parfaitement exprimée ici. Simon est conscient de la dépendance envers son activité professionnelle, tout simplement car c'est à travers elle qu'il exprime l'intégralité de sa personnalité. « Plus le temps passe, plus j'arrive à être moi-même professionnellement et personnellement ».

Sophie Lehideux

Kynarou

Sophie et l'engagement social se confondent. En parallèle d'études d'histoire et de cinéma, elle s'engage dans des associations, ce qui l'emmène en Inde à la rencontre des « intouchables », qui la marqueront tellement que 15 ans après, Kynarou s'engage toujours à leurs côtés. Les « intouchables » subissent les frais du très rude système de castes indien. Cette première expérience dans un orphelinat, l'amènera à mieux comprendre cet environnement dans lequel elle s'investit durant 4 mois et percevoir une opportunité d'action de soutien pour une communauté demandeuse d'aide. Les femmes font part de leurs soucis pour avoir un accès à une eau saine et en quantité suffisante. Sophie, qui fait confiance à son instinct, ressent l'envie de leur venir en aide et qu'une action de sa part peut avoir un impact positif. Malgré cela, elle n'a pas de compétence technique associée au besoin identifié (accès à l'eau et assainissement). Elle les trouvera. De retour en France, à tout juste 20 ans Sophie crée l'association Kynarou en comptant sur des amis à elle ingénieurs pour l'aiguiller dans la conception du projet. Ces quelques lignes présentent bien dans un premier temps la capacité du profil entrepreneurial à saisir les opportunités qui se présentent lorsqu'elles répondent à un développement de carrière et professionnel. Dans un second temps, la conviction dans un projet qui dépasse le domaine de compétence de l'individu le pousse à fédérer et à mobiliser les forces autour de lui pour assurer sa mise en place. Pour Sophie, le travail n'est pas un emploi « offrez-moi 300 fois mon salaire, vous ne me ferez jamais signer un contrat de travail dans une centrale nucléaire » (dégradation de l'environnement et négligence des mesures de sécurité). Tellement, que la première rémunération de Kynarou est apparue en 2010, 6 ans après son lancement avec des degrés investissements irréguliers du notamment à la nécessité d'effectuer quelques travaux alimentaires. Avec beaucoup d'investissement Kynarou a grandi et s'est développé. Aujourd'hui présent en Inde avec une équipe de 10 salariés travaillant sur la conception de nombreux projets au périmètre d'action plus large (agroécologie et gestion des déchets plastique) l'ONG se développe en Afrique (Burkina Faso, Madagascar). Ce résultat a été possible grâce au profil d'entrepreneuse social de Sophie :

Prise de risque : il prend à nouveau une forme financière, avec une première rémunération 6 ans après le lancement de l'activité. Sophie sait que l'activité dans laquelle elle est engagée comprend un risque permanent pour sa rémunération. Les bailleurs tâchent bien de le lui rappeler, en considérant que les salaires d'une structure ne doivent pas provenir de subventions destinées à la conception de projets. Bien que Sophie aimerait une activité économique génératrice de revenus, le modèle économique de son ONG est aujourd'hui majoritairement dépendant des subventions. Au cours d'une période délicate financièrement Sophie a dû se licencier, priorité aux équipes locales et à la pérennité du projet, on verra pour moi ensuite ! On retrouve ici le sens du sacrifice de l'entrepreneur au service d'un projet où sa bonne réalisation passe avant l'individu, est-ce parce que l'individu se définit à travers ce dernier ?

Créativité qui offre une dimension originale à l'activité : la créativité prend deux formes dans l'activité de Kynarou. La plus importante se trouve dans la création de projets originaux et adaptés suite à des besoins identifiés. C'est même une partie essentielle pour Sophie qui ne supporte pas la routine. La deuxième est en lien avec la communication autour des projets réalisés, par exemple Kynarou a lancé le Wash In 5 challenge pour sensibiliser à l'importance de l'eau sur les réseaux sociaux.

Connaissance des résultats suite aux décisions prises : étant dans une petite structure, Sophie est informée de tout ce qu'il se passe et de l'évolution des projets grâce à des retours des équipes sur le terrain, notamment par Radjah le Directeur en Inde. Cela lui permet de prendre les mesures nécessaires en cas d'éloignement du chemin souhaité. Sophie est consciente de

l'atmosphère délicate qui recouvre les projets de développement à l'international et souhaite une remise en question permanente pour s'assurer de la pertinence des actions mises en place. Pour cela, Sophie s'investit dans beaucoup de groupes de réflexions à ce sujet.

Prise de responsabilité : nous pouvons répéter ici l'action hautement signifiante de se licencier lorsque l'association connaissait des réductions de financement. La responsabilité passe dans la bonne réalisation du projet. « Mon engagement a créé des responsabilités que je dois assumer, il faut que je me lève et que je fasse mon boulot sinon ça va être le bordel ». Cela confirme le fait que la prise de responsabilité engendre le sentiment d'utilité et augmente ainsi l'estime de soi (une action dépendante de mon investissement).

Aimer le travail : alors que l'expérience est aujourd'hui importante (15 ans d'investissement) et les équipes plus larges Sophie pourrait se tenir à des horaires « je suis au bureau de 9 h à 17 h », seulement, avec des actions menées de plus en plus diversifiées, le développement en Afrique et des ressources humaines bien inférieur au nombre nécessaire « je continue à bosser le soir une fois chez moi, c'est quand même plus facile pour me concentrer sur des dossiers. Au bureau, je suis toujours sollicitée ».

Jean-Guy Henckel	Réseau Cocagne
------------------	----------------

Il me semble impossible de décrire Jean-Guy Henckel tant l'entretien qu'il m'a offert a témoigné une expérience riche, une connaissance de soi et du métier qui paraissait presque sans limite. Je vais m'en tenir au fait. Le Réseau de Cocagne. Ce nom en dit long, c'est un microcosme qui a essaimé partout en France, et même au-delà des frontières. Le premier jardin avait pour objectif de répondre à un besoin social et écologique avant de répondre à une logique économique. Ce projet souhaitait prouver aux travailleurs sociaux que la mixité sociale était bénéfique même aux plus en difficultés. Promouvoir le travail de la terre comme restructurant fort pour le physique et le psychique était une des motivations fortes. La prévision de soucis environnementaux majeurs encourageait également ce projet. Alimentation biologique, plus saine et à une échelle locale.

Parvenir à créer un tel projet et le porter tout au long des rudes étapes du changement d'échelle demande une abnégation sans faille, une capacité d'organisation, une capacité à fédérer, une créativité, un optimisme, un engagement sans pareil. Jean-Guy Henckel. Que celui qui veut comprendre toutes les caractéristiques que l'entrepreneur social doit posséder dans son baluchon sur la longue route de la réalisation de soi étudie son parcours. Peut-être aurais-je dû le faire plus tôt.

Prise de risque : investir autant d'énergie dans un projet auquel personne ne croyait. S'investir dans des projets qui ne rapportaient pas un sou et le forçaient à toujours se débrouiller en parallèle pour gagner de quoi vivre.

Créativité qui offre une dimension originale à l'activité : créer ce projet, réussir à le développer, mise une place d'une structure d'accompagnement nationale pour faciliter l'implémentation des projets qui conservait une indépendance forte tant que la charte du réseau était respectée (agriculture bio, entreprise d'insertion, distribuer des paniers à des adhérents consommateurs, ancrés sur le territoire, accepter d'être évalué et de mutualiser)

Connaissance des résultats suite aux décisions prises : ceci a bien évidemment été mis en place dans le cadre du premier jardin et au niveau de la structure nationale, Réseau de Cocagne. Les projets développés par les porteurs de projets étaient indépendants (association indépendante)

Prise de responsabilité : s'engager dans un tel projet, mobiliser et faire embarquer des gens à bord sans savoir où l'on va, mais étant persuadé que l'issue sera positive est une grande preuve de responsabilité.

Aimer le travail : Jean-Guy est en phase de passation du poste de Directeur du Réseau Cocagne. Faire valoir ses droits et prendre sa retraite ? « J'ai travaillé toute ma vie, je ne sais rien faire d'autres. J'ai deux idées en tête à chaque fois que je me réveille. Ce qui m'importe aujourd'hui, c'est de m'investir avec des gens qui m'intéressent ».

### Hugo Arnaud

### Emmaüs Défi

Hugo Arnaud est un entrepreneur au service d'une organisation, d'une institution de l'entrepreneuriat social. Emmaüs défi est une association indépendante qui appartient à la fédération Emmaüs. Hugo y est entré en 2014 en tant que responsable développement. Depuis, il emploie ses compétences d'entrepreneur pour développer la structure. Posséder un profil d'entrepreneur pour animer le développement d'un laboratoire de l'innovation sociale semble indispensable. Cela consiste dans les grandes lignes à analyser, créer, expérimenter, transmettre. Hugo y est pleinement engagé et il sait dans quel but « permettre aux personnes à la rue de se remobiliser en leur offrant un travail ». Ce n'est d'ailleurs pas sa première expérience en réinsertion professionnelle. C'est à la SNCF qu'il a compris qu'il pouvait « mettre mes compétences entrepreneuriales au service d'une mission sociale » et c'est ce qu'il fait depuis. Deux ans passés au Cambodge pour la Soierie Du Mékong où il était responsable de production. Les tisserandes, originaires pour la plupart de zones reculées et pauvres du pays, sont formées à ce métier ancestral en tissant des foulards à la main, ensuite vendus en France. C'est plus de 100 tisserandes qui formaient son équipe et qu'il accompagnait au quotidien.

Prise de risque : salarié de l'association, la prise de risque ne se trouve pas tant dans la rémunération mensuelle pour l'entrepreneur au sein d'une organisation. Cependant, la prise de risque dans le développement de nouvelles structures est présente au quotidien. Les budgets nécessaires peuvent être élevés et leur bonne utilisation est un enjeu crucial pour le bon fonctionnement de l'association.

Créativité qui offre une dimension originale à l'activité : Emmaüs est réputé pour être innovant en matière de social. Emmaüs Défi est pour sa part un laboratoire d'innovation sociale, oui la créativité se promène dans le bureau d'Hugo. Création du dispositif premières heures pour faciliter la réinsertion par palier. Réseau des amistock qui facilite le don de proximité. Il suffit d'entrer son adresse sur une carte géo-localisée pour voir tous les partenaires (particuliers, commerçants, institutions publics, etc.) à proximité. Projet de restauration anti-gaspi qui créerait de l'emploi et apporterait une meilleure alimentation aux personnes en centre d'hébergement.

Connaissance des résultats suite aux décisions prises : c'est une dimension importante du chargé de développement. Créer des projets, les expérimentés demande un suivi permanent et des indicateurs de performance forts.

Prise de responsabilité : la prise de responsabilité est importante dès lors que l'on s'aperçoit du poids qui pèse sur les épaules des chargés de développements pour Emmaüs Défi. Ce n'est pas une structure qu'ils doivent développer, mais 3 000 personnes qui vivent aujourd'hui encore dans les rues de Paris qu'ils doivent accompagner. Heureusement, ce n'est pas la seule structure de réinsertion sociale à l'échelle de la ville. Il n'empêche que prendre la responsabilité du développement c'est garder en tête que l'avenir de ces personnes peut

dépendre de nos actions.

Aimer le travail : cela ne fait aucun doute. « Je crois que je dois avoir des horaires sur mon contrat de travail mais je réponds plus à des missions » « En parallèle d’Emmaüs, je suis investi dans des associations, une fondation et dans l’éducation ».

Antoine Soive	Drôle de pain
---------------	---------------

Antoine est un artisan de l’entrepreneuriat. Cette activité semble couler dans son sang. Issu d’une formation professionnelle, CAP pâtisserie, BEP boulangerie puis Bac professionnel alimentation option boulangerie pâtisserie, il est attiré par la création d’activité. Après un temps d’expériences à l’international dans des projets économiques au service d’un développement social comme l’insertion sociale par l’activité, déjà à l’époque. De retour à Paris, il cofonde Farinez-vous, première boulangerie d’insertion en France. Après deux ans d’activité, il crée (en 2013) cette fois sous sa seule initiative Drôle de Pain, Boulangerie artisanale durable et d’insertion. Bien que compétent sur le cœur de métier de son entreprise et toujours investi lorsque nécessaire, Antoine passe une grande partie de son temps dans son fauteuil de dirigeant d’entreprise sociale. Les nombreux projets mis en place par sa société sont à l’image de ce qu’il attend d’une entreprise, qu’elle fasse sa part dans un projet de société et surtout ait un impact positif sur son environnement. Les valeurs et les convictions doivent être partagées par tout le monde dans la structure pour avancer ensemble dans la même direction, mais derrière ce projet de société Antoine y consacre beaucoup d’énergie intellectuelle « après une journée de travail j’ai besoin d’activité de détente pour faire reposer mon cerveau ». Il est vrai que le champ d’action de Drôle de Pain est très vaste et semble encore s’agrandir avec de nombreux projets en tête, événementiel, (autoproduction ?) avec un espace cultivable de 1000m2 derrière une de ses boutiques. Ce profil d’artisan entrepreneur est remarquable.

Prise de risque : à travers ses différentes expériences de création de projets ou d’entreprises, la prise de risque semble faire partie du personnage. L’activité de drôle de pain en témoigne par sa diversification. Démarrer de nouvelles activités demande des investissements, parfois lourds qui réduisent considérablement la trésorerie et peuvent mettre l’activité en danger « un peu de stress en ce moment, car la tréso est basse ». Un mode de gouvernance partagée qui incite à la responsabilisation des salariés et leur donne la parole n’est pas banale pour une entreprise de réinsertion.

Créativité qui offre une dimension originale à l’activité : boulangerie artisanale durable et d’insertion, équipée à partir de biens d’occasions dans l’objectif de leur donner une seconde vie, recycle l’intégralité de ses déchets en offrant ceux organiques à une ferme partenaire qui deviendra fournisseur à l’avenir. Livraison de produits en B2B par deux livreurs à l’échelle de la ville, un jardin attenant à un des points de vente pour une future production ? Créatif, point à la ligne.

Connaissance des résultats suite aux décisions prises : cette dimension est fondamentale pour s’assurer que l’entreprise va dans la bonne direction. Les associés se réunissent une fois par mois pour faire un état des lieux de l’activité et prendre les décisions communes qui s’imposent.

Prise de responsabilité ; Antoine avoir les responsabilités quand il peut les partager. Bien que, pour lui, les responsabilités appartiennent à un groupe, il reste le directeur. C’est d’ailleurs pour cela qu’il a opté pour le statut juridique de SARL. « J’adore sur le papier le

profil SCOOP ou SCIC, pourtant à travers mon expérience j'ai vu trop de guerre de pouvoir. À drôle de pain il n'y a pas de question de pouvoir. Certes c'est moi qui l'ai, mais ce qui importe, c'est ce que j'en fais. J'ai fait le choix de le partager ».

Aimer le travail : l'expérience d'Antoine a 34 ans témoigne en grande partie du parcours qu'il a effectué. Mais la preuve de son investissement joyeux dans le travail vient de sa bouche « En ce moment, je commence un peu tard, à 8 h pour finir entre 18 et 19 h. Je m'impose ce rythme depuis moins d'un an pour des raisons personnelles, il y a un an, c'était beaucoup plus et encore avant c'était même bien plus ».

### C. Compréhension de son activité d'entrepreneur social

<b>Sonia Trinquier</b>	<b>Mosaïque des hommes et des jardins</b>
------------------------	---

Sonia est directrice d'une association qui regroupe une centaine d'adhérents (85 ?), emploie deux salariés, deux services civiques plus elle. Cette activité a déjà tissé un réseau important (influence à l'échelle nationale) et offre des possibilités de développements certaines (efficacité économique, intérêt des politiques, intérêt des investisseurs, reconnaissance de la discipline). Le discours de Sonia vis-à-vis du travail résonne différemment aujourd'hui avec un investissement complet (les semaines au-delà des 70 h sont familières). Cela semble assez logique tant la définition qu'elle lui donne a changé. En effet, Sonia s'est engagée dans « son » projet, c'est elle qui l'a construit de façon à l'orienter vers les activités qui l'intéressaient le plus à savoir l'intégration du jardinage et le soutien aux personnes en « difficultés », malades ou aidants. Il se trouve que Sonia connaît les deux situations puisque depuis ses soucis de santé physique, elle est considérée comme personne « fragilisée » mais également comme aidant à travers les ateliers mis en place par l'association. Sonia s'investit sur tous les fronts, ça tombe bien c'est ce qu'elle aime, gestion des ateliers, extension du réseau, stratégie d'évolution, événementiel. Une de ses forces est également de savoir s'entourer, elle peut aujourd'hui s'appuyer sur un comité d'expert qui regroupe différentes personnes grandement qualifiées pour échanger sur l'évolution de la profession et conseiller l'association. De nombreux éléments nous mènent vers un profil d'entrepreneuriat « lifestyle » « passionné » d'autant plus que comme ses expériences passées (travailleur indépendant sans hiérarchie) nous le laissaient comprendre, Sonia est très forte en terme de management personnel, mais n'est pas habituée à fonctionner en groupe. Cela tombait à merveille, car l'association était une petite structure qui a longtemps fonctionné à merveille autour de sa fondatrice. Cependant, son engagement sans limite motivé par une passion et une foi sincère dans son activité ouvre des portes. L'association grandit et l'organisation est bouleversée. Sonia et son association connaissent ainsi un dilemme majeur, qui passe en priorité, Sonia ou l'association ?

<b>Stéphanie Merran &amp; Sara Paubel</b>	<b>CQMYOV</b>
---	---------------

Comme nous l'avons déjà décrit, CQMYOV utilise le médium de l'art et de la culture comme générateur de lien social dans le but de favoriser une meilleure inclusion des publics défavorisés. L'art et la culture semblent être centraux dans la vie des fondatrices, nous le retrouvons naturellement au coeur de cette activité. Dans un second temps, la volonté de lutter contre l'exclusion sociale provient des valeurs de tolérance fortes chez les deux

entrepreneuses. Stéphanie a eu l'occasion de voyager à de nombreuses reprises et également de vivre à l'étranger ce qui a renforcé sa vision selon laquelle chaque individu a des spécificités relatives à la vie qu'il expérimente. Sara prête beaucoup d'attention au ressenti des autres et fait preuve d'une grande empathie. Le cumul de ces deux paramètres dans CQMYOV offre un puissant moteur d'engagement auquel se couple la volonté de sensibiliser les gens à leurs croyances et en premiers lieux leurs enfants dont elles sont conscientes de se conduire en modèle. Stéphanie précise même « l'envie de leur montrer que créer son propre travail à travers lequel on peut s'épanouir est possible ». Bien que de nombreux signaux soient très encourageants, engagements d'investisseurs, un « board » d'expert qui les suit, des retours très positifs sur les projets effectués, le soutien des associations la tâche s'annonce encore rude. En effet, la rentabilité proviendra en partie de l'implication des entreprises dans leur démarche innovante. Pour l'heure, elles se trouvent en compétition avec les journées de « team building » classiques qui ont la côte en entreprise. C'est encourageant, mais cela demandera une bonne dose d'abnégation, attribut nécessaire de l'entrepreneur social.

**Simon Cossus**

**Enercoop L-R**

Les actions d'Enercoop sont nombreuses. En effet, comme vu précédemment l'entreprise intervient sur tous les maillons de la chaîne énergétique. Au-delà d'être un spécialiste des énergies renouvelables (mastère spécialisé) Simon est engagé dans la transition énergétique qui prend des allures d'aménagement du territoire (expérience en Allemagne) et s'opère de manière coopérative (projets citoyens). Derrière une entreprise, se trouve un vrai projet de société, ça tombe bien car Simon en a sa petite idée. « La corruption en France est un fléau, il y a urgence à ce que les citoyens reprennent les choses en mains ». Avec la région Occitanie comme partenaire principale, Enercoop est tout à fait conscient de l'aspect politique de ses actions. Simon aussi, c'est d'ailleurs la définition de sa politique : « l'action ». Simon est à sa place et bien à sa place, c'est ainsi qu'il apporte sa contribution à la société et cela fonctionne. Sur les trois dernières années, 50 projets citoyens ont été montés et soutenus par la Région. L'équipe d'Enercoop comprend aujourd'hui 11 salariés et fonctionne sur une très bonne dynamique. Les voyants sont au vert. Oui, mais pas tout à fait. Qui souhaite inspirer s'expose au risque de se faire copier. L'optimiste répondra que « n'est copié que ce qui est bon ». Les résultats ne sont pas assez satisfaisants. Fidèle à une déontologie forte (pas de publicité, un prix plus élevé pour assurer une qualité satisfaisante) qui n'est peut-être pas la plus efficace face à une concurrence âpre. L'objectif reste ambitieux, devenir l'acteur incontournable de la transition énergétique dont la clef réside dans les plus fines mailles du territoire. L'avenir semble être à l'autoconsommation. Quelle place pour l'intermédiaire fournisseur d'électricité ? Peu importe, si l'intérêt général s'y trouve Enercoop prend sa direction quitte à opter pour une « marque blanche ».

**Sophie Lehideux**

**Kynarou**

Les actions de Kynarou se sont développées au fil du temps. Au début très centrées sur les besoins identifiés d'accès à une eau saine en continu, elles ont ensuite évolué avec la compréhension des attentes des communautés locales. Les actions de Kynarou sont liées et répondent et sensées. Elles ont deux objectifs majeurs, venir en aide aux « Intouchables » dont

l'injustice qui les frappe à tant touché Sophie lors de son premier voyage en Inde et également trouver des solutions pour répondre aux enjeux environnementaux (gestion durable de l'eau, traitement, réutilisation via des potagers en permaculture et gestion des déchets plastique). Ces défis sont aussi ceux de Sophie. « Ça me tient à cœur de participer à cette lutte contre cette folie climatique, en étant active, je suis un peu moins angoissée ». Sophie ne fait que seulement être active, elle propose et inspire. Les activités se développent, car les actions sont efficaces et reconnues. Avec un budget d'environ 450 000 € sur l'année en cours l'impact peut-être plus important, et se recentrer sur les pays qui sont le plus dans le besoin ? « Le besoin d'accès à une eau saine en continu est bien plus important pour les pays africains que ceux d'Asie, c'est aussi des pays que je connais bien et un continent qui m'attire ». Lancement de projets au Burkina Faso et à Madagascar.

**Jean-Guy Henckel**

**Réseau Cocagne**

Le premier jardin de Cocagne a vu le jour en 1991 avec une ambition grande, la prise en compte de soucis sociétaux d'une échelle nationale, voire internationale. La vaste portée d'un jardin Cocagne se traduit par sa charte.

- Agriculture bio
- Entreprise d'insertion
- Distribuer des paniers à des adhérents consommateurs
- Ancrés sur le territoire
- Accepter d'être évalué et de mutualiser

Cependant, avant d'en arriver là, l'inconnu a pendant longtemps plané au-dessus des têtes de cocagne. « Lors du premier jardin, nous n'avions aucune idée de comment nous arriverions à le faire, nous étions seulement persuadés qu'il fallait le faire ». « Pour un entrepreneur social, c'est un peu obsessionnel, lorsqu'une idée est dans sa tête, il faut la traduire en pragmatique, au début, c'est petit c'est très simple, on crée une base sur laquelle on pourra ensuite s'appuyer ». Pragmatique, oui. Efficace, oui. Palier après palier le Réseau Cocagne s'est construit pour arriver à quelque chose de grand. Aujourd'hui, c'est plus de 100 jardins à travers la France et 4 000 salariés en réinsertion. « C'est un des rares projets d'entrepreneuriat social qui a réussi un tel changement d'échelle ».

**Hugo Arnaud**

**Emmaüs Défi**

« Emmaüs défi a vu le jour en 2007 suite au mouvement des Don Quichottes sur le canal St Martin pour interpellier sur la situation inacceptable du nombre de personnes à la rue » « Il n'y avait pas d'activité d'Emmaüs dans Paris intra-muros ». L'idée au départ était une collecte puis vente d'objets pour offrir un travail à ces personnes qui leur permettra de se remobiliser. « Les premiers salariés étaient des personnes qui vivaient dans les tentes le long du canal » 10 ans plus tard, ce sont 210 personnes qui sont employées dont 150 en contrat de réinsertion. Emmaüs Défi est conscient de ceux qui l'attendent. « Continuer à accompagner les personnes en situation d'exclusion, en accompagner plus et mieux, aujourd'hui c'est 3000 personnes qui sont à la rue dans Paris ». « S'assurer que nos programmes sociaux fonctionnent et soient repris par d'autres organisations ». L'association est également consciente de l'importance de

la communication autour de ses actions, de ses valeurs et de sa vision de la société. « Changer ce regard sur les personnes en situation d'exclusion, montrer que les choses sont possibles quand on innove, quand on essaie de décloisonner tout ce qu'il se passe sur l'accompagnement socio-professionnel. Travailler sur plus de sujets à la fois. Montrer aux gens qu'il y a des achats responsables. Prôner des valeurs de sociétés, contre l'immédiateté et pour la responsabilité ».

<b>Antoine Soive</b>	<b>Drôle de pain</b>
----------------------	----------------------

Comme nous avons déjà pu en avoir un aperçu plus haut les activités de Drôle de pain sont très diverses. Concentrons-nous un peu plus sur le « tremplin » qu'est drôle de pain, rôle fondamental de l'entreprise. « Je suis conscient que dans notre société si on ne rentre pas dans les clous on peut très rapidement être mis de côté, l'idée est de donner une opportunité à ceux qui ont fait une connerie ou tout simplement n'ont pas eu de chance de dévoiler leurs capacités ». « C'est plus de 200 personnes qui sont passées par Drôle de Pain depuis trois ans, avec notre développement nous pouvons même proposer des embauches en sortie de CDDI. Aujourd'hui deux de nos responsables ont effectué leur réinsertion à drôle de pain ». Aujourd'hui, la société emploie entre 20 et 25 personnes en fonction de la saison. Le choix d'une production artisanale offre une vraie valeur ajoutée à la formation et augmente ainsi l'employabilité des salariés par la suite. Cela a également pour but de développer les compétences des salariés, de conserver un métier noble reposant sur un savoir-faire important. La deuxième partie de l'activité est aussi très chère à Antoine, sensible à la philosophie des colibris, pour qu'il est important de faire sa part. Enercoop comme fournisseur d'électricité renouvelable, mobilier de seconde main, économie circulaire (déchets organiques, verre, cagette bois). « On s'approvisionne en circuit court issue d'une agriculture soit biologique, labellisée ou raisonnée.

#### **D. Quelle est sa situation personnelle en parallèle de cette activité ?**

<b>3 Sonia Trinquier</b>	<b>Mosaïque des hommes et des jardins</b>
--------------------------	---

Le cas de Sonia est saisissant, tant c'est un exemple de l'engagement d'une activité professionnelle au service de la réalisation de soi. Pleinement consciente de ses compétences, de ses forces et avec un regard juste sur son environnement Sonia s'est lancée dans l'entrepreneuriat social à un moment où sa vie semblait le lui indiquer. Elle a su saisir l'opportunité et surtout la concrétiser. Sonia semble avoir réussi à créer une situation de « flow » permanente tant elle a réussi à rendre sa passion centrale dans son activité professionnelle « lorsque je passe 3 h de ma journée à jardiner, j'ai l'impression d'en vivre 3 minutes ». Néanmoins, cette situation de flow associé à un entrepreneuriat « lifestyle » « passionné » a une limite, le changement d'échelle. Par limite, nous ne parlons pas d'incompatibilité, mais seulement d'un questionnement de la part de l'entrepreneur sur la forme qu'il souhaite donner à son engagement. En effet, un changement d'échelle entraîne bien souvent un bouleversement de la répartition des tâches et l'apparition de nouvelles pas toujours attendues telles que l'organisation, communication, management.

**Stéphanie Merran & Sara Paubel**

**CQMYOV**

Stéphanie et Sara sont en train d'accomplir quelque chose de grand et semblent déjà avoir atteint les terres de la réalisation personnelle. En effet, elles ont su créer une entreprise sociale autour des valeurs qui leur sont les plus chères, l'art, la culture et l'insertion sociale. Nous comprenons à travers leur discours la fierté associée à la création d'une entreprise, d'autant plus quand elle représente des valeurs qui nous tiennent à cœur. « Réussir à créer notre projet », « c'est notre entreprise », et cela semblerait même résister à l'éventualité d'un échec. Stéphanie nous précise « quel que soit le devenir de CQMYOV, je serai fière de mon investissement et ce que j'apprends en ce moment n'a pas de prix (d'égal ?) ». Un point qui nous semble important de souligner ici est le soutien apporté par l'entourage des entrepreneurs ainsi que le sentiment d'appartenance que le « board » ou le réseau important des entrepreneuses semblent apporter.

**Simon Cossus**

**Enercoop L-R**

Simon est assez impressionnant par sa lucidité tant sur sa personne que sur son entreprise. Des questions à peine formulées qu'il était déjà en train d'y répondre, avec une sincérité et une prise de recul frappantes. Simon sait qui il est et ce qu'il veut. Cela passe par une fusion totale entre vie totale et vie professionnelle. « Je suis indivisible » « si je devais porter un masque 8 h par jour pendant 40 ans, ce serait une torture ! » « l'espace professionnel doit permettre l'expression de l'individu » « en tant que dirigeant, je me dois d'être disponible lorsque mon équipe a besoin de moi, c'est comme pour mes enfants, c'est être responsable. Lorsque c'est le cas, je suis content d'être disponible pour eux, c'est un plaisir d'être là pour les autres, on se sent utile » « c'est une fierté ». Cela démontre directement l'estime de soi engendré par la prise de responsabilité chez les entrepreneurs sociaux. Nous pouvons nous questionner si cette caractéristique est indispensable pour l'épanouissement de l'entrepreneur social ou si elle est propre à certains individus. En effet, vers des modèles de gouvernance partagée (le modèle d'Enercoop) l'entrepreneur, manager, semble s'éloigner de ce rapport de dépendance à la prise de décision qui peut parfois provenir d'un ego mal placé devant servir une estime de soi qui bat de l'aile. La comparaison avec le cas de notre entreprise viticole californienne est intéressante. Le propriétaire offre une indépendance totale à ses salariés, il est même absent sur la prise de décision, ce qui pousse les salariés à trouver les réponses par eux-mêmes. Cependant, nous pouvons noter que dans cette situation le propriétaire n'est pas impliqué dans l'activité de la société. Simon aborde les obstacles de la vie comme des épreuves permettant de le faire évoluer, il en est de même pour la société. Vivre la vie sous cet angle-là apaise beaucoup de tension (optimisme de l'entrepreneur).

**Sophie Lehideux**

**Kynarou**

Les premières minutes de l'entretien annonçaient la couleur de l'analyse qui m'attendait « Je n'aurai pas forcément associé entrepreneuriat social et réalisation de soi dans la même phrase parce que le fait d'être entrepreneur est parfois très difficile alors que la réalisation de soi évoque des paramètres plus joyeux ». Hum, j'ai hâte d'en découvrir davantage ! En effet, le

paradoxe est saisissant. « Lorsque je me suis retrouvée au chômage, j'ai envisagé l'idée de changer de boulot, une routine s'était installée avec un trop grande part de tâches administratives, seulement, le fait de m'imaginer dans une autre boîte dont l'activité ne fait pas sens chez moi et sans impact social m'effrayait terriblement ». Cette phrase est assez révélatrice de l'importance du sens du travail selon Sophie qui doit avoir apporter une contribution positive à la société. Cette contribution va dans le sens que Sophie souhaiterait donner à cette société, respectueuse de l'environnement et moins d'inégalités sociales. Enfin, à travers son engagement, Sophie est consciente de son développement personnel. « Il y a 5 ans, certains problèmes que je vis aujourd'hui m'auraient anéantie, mais avec tout ce que j'ai vécu ça me renforce ». « J'ai appris à avancer, telles ou telles difficultés doivent être dépassées et ne mettent pas pour autant le projet en péril. Au début, je prenais Kynarou très à cœur, c'est mon projet, j'ai appris à m'en détacher avec le temps ». Cela souligne bien l'harmonie entre le projet et l'entrepreneur social, et nous force à nous questionner à nouveau sur la dépendance de l'entrepreneur envers le projet à travers lequel il exprime son identité.

**Jean-Guy Henckel**

**Réseau Cocagne**

Jean-Guy Henckel est un homme de projet et un homme d'engagement. « Cela fait 45 ans que je travaille, je ne sais faire que ça ». Pas vraiment. Jean-Guy sait partager, son énergie et aussi ses valeurs. Il a cette capacité à comprendre, rapidement, l'environnement dans lequel il évolue. « Je vis dans un monde où je constate énormément de problèmes sociaux, écologiques auxquels j'ai été sensibilisé, il y a très longtemps. Je crois beaucoup à la manière dont vit Pierre Rabbi, on est des petits colibris et chacun doit contribuer à hauteur de ce qu'il est. Je conçois mal la vie sans amener ma contribution. C'est ce que j'essaie de faire modestement. Je n'ai pas d'approche spirituel, qu'est-ce que je foutrais sur cette terre si je n'apportais pas ma contribution ? J'ai l'impression qu'on ne se sortira pas des problèmes écologiques, des problèmes sociaux sans une implication de chacun. Ce n'est pas un problème que l'on rencontre, mais des milliers dans son ensemble. Chacun doit y contribuer à sa manière. Je ne crois pas du tout au grand phénomène, l'homme, la femme, le gouvernement providentiel qui pourrait régler cette situation. Je crois à l'énergie et à la force de milliers de contributeurs qui peuvent y contribuer ».

**Hugo Arnaud**

**Emmaüs Défi**

Hugo est engagé, il a les compétences, mais ce qui l'importe, c'est ce à quoi elles contribuent. Au contraire des entrepreneurs sociaux qui semblent courir derrière le Graal de la création d'entreprise qui offre estime de soi, mais surtout l'illusion de l'indépendance et de la liberté par la création de sa propre activité. Hugo a trouvé le cadre qui lui convient et contribue à le développer en l'empreignant de son identité. Son investissement dans la structure est raisonné, cela lui permet de s'offrir des activités en parallèle qui semblent importantes « je fais beaucoup de sport ! » « Je suis investi dans une fondation, des associations et pour l'éducation ». « J'ai toujours eu une fibre développement durable » cela témoigne-t-il d'une certaine humilité qui considère le bien commun avant l'intérêt personnel ? Quoiqu'il en soi, Hugo est conscient des enjeux sociaux de notre époque et se soucie des peines ressentis par autrui. « Si aujourd'hui, on veut accueillir dignement les personnes qui arrivent sur le territoire

français, par exemple prenons le cas des migrants, la politique doit changer ». Étant donné cet état de conscience il paraîtrait difficilement envisageable de s’accomplir sans adopter un comportement en cohérence avec ces idées.

Antoine Soive	Drôle de pain
---------------	---------------

Nous l’avons compris Antoine est un gros travailleur. Cela se comprend assez facilement par la passion qui l’anime dans la gestion de cette activité. En effet, en prenant en compte toutes les dimensions qu’engendre son activité, de nombreuses opportunités se sont créées. Pour la société comme pour lui, au-delà de travailler Antoine « aime les choses qui bougent, explorer et surtout apprendre, même trop parfois ! ». Le monde de l’entrepreneuriat social lui offre un vrai terrain de jeu qui lui permet de se développer et se découvrir « je suis un être humain avec mes moments, mes difficultés, mes galères ». De nombreux moteurs lui donnent cette énergie « le côté humain me passionne, les résultats positifs associés à l’activité encouragent, une personne est sortie de prison grâce à drôle de pain. » « Parfois, mon salaire me satisfait aussi, lorsque je peux me permettre une augmentation ». Mais au fond repose une source de motivation profonde « contribuer humblement et de manière minimale à corriger peut-être certaines injustices (peut-être) une envie de faire changer les choses et de manière collective ». Cette envie de faire changer les choses témoigne d’une opposition au mode de fonctionnement actuel et donc d’une vision de la société dans son ensemble.

Maintenant que nous avons une meilleure connaissance des entrepreneurs sociaux qui composent notre panel d’étude nous pouvons l’utiliser pour tester nos hypothèses.

### E. Test des hypothèses

Hypothèse 1	<i>l’entrepreneur social a déterminé l’opportunité d’offrir une réponse à un problème de société suite à une expérience avec ce dernier</i>
-------------	---

Au vu de notre compréhension du profil de l’entrepreneur social nous formulons que l’identification de l’opportunité ne pouvait se faire seulement si ce dernier était déjà sensibilisé au problème qu’il cherche à résoudre. Nous remarquons à travers les profils des entrepreneurs étudiés des niveaux d’engagement très élevés et de nombreuses expériences.

- Sonia Trinquier travaille auprès des personnes « fragilisées » et considère elle-même en faire partie depuis quelques soucis physiques et un statut de travailleur handicapé.
- Stéphanie Merran et Sara Paubel ont toutes les deux travaillé pour faciliter l’accès à l’art pour les publics éloignés dans le cadre de projets au Grand Palais avant de se lancer dans CQMYOV.
- Simon Cossus a toujours été engagé pour une transition énergétique (écologique) puisqu’il avait déjà décidé de se spécialiser avec un Mastère en énergie renouvelable. Il se souvient d’une expérience marquante étant enfant lorsqu’il avait découvert l’état de pollution avancé de la rivière, qualifiée de dépotoir, le long d’un terrain appartenant à son grand-père.

- Sophie Lehideux a découvert l'Inde très jeune. C'est suite à son premier voyage dans un orphelinat au cours duquel elle est frappée par la dureté de la situation qu'elle décide de s'investir dans Kynarou.
- Jean-Guy Henckel avait déjà créé plusieurs entreprises avec le Réseau Cocagne, mais surtout, il avait suivi une formation d'éducateur spécialisé et vivait les problématiques sociales de l'époque directement sur le terrain. « J'ai connu cette situation de vivre aux côtés des gens qui étaient différents, qui se comportaient autrement. Mes parents m'ont insufflé une énergie qui provient d'un contexte familial qui fait que j'ai grandi avec un frère handicapé ».
- Hugo Arnaud a très rapidement compris qu'il pouvait mettre ses compétences au service d'actions sociales. Au cours de sa formation en alternance à la SNCF, il accompagnait les fournisseurs à adopter des mesures pour encourager la réinsertion sociale.
- Antoine Soive n'en est pas à son premier projet répondant à une problématique sociale. Il s'était déjà investi dans des activités encourageant l'insertion par le travail des habitants des bidonvilles en Afrique.

Ces sept parcours témoignent de la place majeure que jouent les expériences passées dans l'engagement social de l'entrepreneur.

## Hypothèse 2

*l'entrepreneur social a trouvé dans cette solution une opportunité personnelle de s'y investir (consciemment ou inconsciemment)*

Considérant que l'individu associe une recherche d'accomplissement personnel en parallèle de son activité d'entrepreneur, son engagement doit prendre une forme qui favorise son épanouissement personnel.

- Sonia Trinquier est parvenue à donner une tournure plus sociale à son activité professionnelle tout augmentant la part de jardinage, sa passion, dans son quotidien. Ces deux paramètres semblaient indispensables pour elle lors d'une prise de conscience survenue autour de la quarantaine.
- Stéphanie Merran et Sara Paubel, convaincues des bienfaits de l'art sur les personnes en difficultés, souhaitaient donner une dimension plus sociale à leur activité professionnelle. La volonté de vivre dans une société comportant moins d'exclusions sociales couplée au souhait de créer leur propre projet les a conduites à s'investir dans CQMYOV.
- Simon Cossus n'est pas en accord avec la politique énergétique majoritairement adoptée dans le pays et pense qu'une transition doit s'opérer en faveur des énergies renouvelables et des projets citoyens. Convaincu que le meilleur moyen de partager ses idées est d'adopter un comportement qui inspire son entourage, la création d'Enercoop Languedoc-Roussillon semblait naturelle pour lui.
- Sophie Lehideux aime l'apprentissage par la pratique, c'est d'ailleurs à travers des stages qu'elle s'est formée aux projets de développement à l'international. L'identification des nombreux besoins que présentaient les « intouchables » et l'investissement dans la création d'un projet permettait de les soutenir et d'alerter sur cette situation jugée injuste tout en créant son propre projet.

- Jean-Guy Henckel se qualifie de mauvais élève ne trouvant pas de voie tracée pour lui. Il a rapidement compris que le monde de l'entreprise ne lui conviendrait pas et que pour s'épanouir il devrait créer son propre chemin. Ce constat, associé à une compréhension forte de son environnement lui permettant de percevoir une crise sociale et environnementale, se dessinait lui ont donné l'énergie de s'investir dans un projet qu'il pensait utile à la société : Les jardins de Cocagne.
- Hugo Arnaud considère avoir eu toujours en lui une fibre « développement durable » et était conscient des compétences qu'il pouvait apporter à des projets ayant un fort impact social. « J'ai toujours voulu travailler chez Emmaüs défi », le poste de chargé de développement pour un laboratoire d'innovation sociale témoigne sa volonté d'être force d'action.
- Antoine Soive est conscient des problématiques qui l'entourent. « La réinsertion professionnelle permet de donner leur chance à des personnes qui ont des compétences folles et n'ont pas l'occasion de les exploiter ». Soucieux de favoriser une économie locale et plus verte, « je crois au danger des problèmes environnementaux, je me reconnais dans la philosophie des colibris encourageant chacun à faire sa part ».

Chaque entrepreneur présente un profil particulier, rempli de convictions, qui trouve son expression la plus totale dans l'action entreprise.

<b>Hypothèse 3</b>	<i>Une vision empreinte d'idéologie confère une dimension politique à l'entrepreneuriat social</i>
--------------------	--

Pour considérer un problème sociétal, il faut premièrement avoir une bonne compréhension de ce que représente la société et deuxièmement juger cette dernière comme étant déficiente du fait de la création de ce problème. En proposant une solution ou du moins une alternative, l'entrepreneur social s'engage ainsi dans l'organisation de la société qui l'entoure, tâche considérée comme étant celle des politiciens.

- Sonia Trinquier présente son positionnement politique sous la forme d'un losange composait des dimensions anarchiste, écologiste et en marche. Anarchiste, car « le système politique en place est inactif et inefficace, je privilégie l'action ». « Écologiste car je suis convaincue de la prédominance de la nature et je ne comprends pas qu'on ne prenne pas davantage ce facteur en considération ». « En marche, car je souhaite donner davantage d'ampleur aux coopératives et que les salariés soient traités comme coopérateurs ». « Je ne veux pas d'engagement politique conventionnel, mais j'espère que mon association contribue à défendre mes idées personnelles au sein de la société ».
- Stéphanie et Sara « ne l'ont pas formulé, mais elles s'aperçoivent de plus en plus que CQMYOV se révèle très politisé » « bien qu'avec des valeurs humanistes fortes, promouvant l'égalité des chances, le partage et la tolérance, il faut rester vigilant à ce que l'entreprise reste neutre politiquement ». « Nous nous sommes d'ailleurs posées la question avant d'accepter de rencontrer Brigitte Macron suite à sa sollicitation ».
- Simon a un avis tranché sur la vie politique française, « je le sais parce que je la côtoie ». « Au vu de l'incompétence et de la corruption de la sphère politique, on (citoyens) a de vraies responsabilités à reprendre les choses en mains » « on a un temps de retard incroyable par rapport à ce qu'on pourrait faire » « mon rôle en tant qu'entrepreneur est de leur tendre la

main » « j'ai l'impression d'être beaucoup plus efficace à faire de la politique par l'action que de la politique « conventionnelle » ».

- Sophie Lehideux se considère « très politisée ». Elle a grandi en observant l'opposition politique de ses parents. « Ma mère algérienne d'extrême gauche soutenait Arlette Laguillet quand mon père, issu d'une faille bourgeoise, supportait François Bayrou ». « La politique actuelle me dégoûte, mais je ne veux pas croire en l'utopie proposée par certains partis. Je me rapproche du constat de l'insignifiance du vote et je crois en l'engagement citoyen ».
- Jean-Guy Henckel pense que « il y a deux manières d'envisager la politique, soit suivre une carrière politique, ce qui n'est pas du tout mon cas, soit de se demander ce qu'on peut faire pour améliorer nos sociétés, ce que je considère aussi comme un véritable acte politique, d'une autre manière sans se faire élire ». « Une des particularités de Cocagne est que ses jardins ne peuvent jamais être montés sans l'appui citoyen, l'appui de politique et l'appui d'entreprises. On est à la conjonction de ce qui compte le plus dans nos sociétés, la force économique, la force publique et la force citoyenne se conjuguent autour d'un projet, celui de l'entrepreneur social qui grâce à sa contribution les renforce particulièrement ». « C'est un vrai acte politique bien que nous ne soyons jamais considérés comme des hommes politiques en soi ».
- Hugo Arnaud distingue la politique territoriale et gouvernementale. « En étant à Paris, avec une équipe à la tête de la ville qui fonctionne bien et accompagne bien les assos, la parole peut rapidement être mise en action contrairement à une politique gouvernementale qui est beaucoup plus lourde et loin de la réalité des choses, difficilement atteignables ». « À titre personnel, j'ai beaucoup d'amis qui travaillent dans la politique et ça me confirme que l'écart avec la réalité est assez important ».
- Pour Antoine Soive, « l'activité de drôle de pain m'amène à être en relation avec des élus ou des présidents ». « La comparaison avec pôle emploi est tentante, en fonction de ton conseiller, tu as plus ou moins de chance de trouver du travail ». « Il n'y a plus ce lien du politique au projet citoyen, ça me dégoûte un petit peu ». « Malheureusement la loi de la minorité qui dérange la majorité s'applique ».

Ce panel confirme un attachement à l'action politique pour l'entrepreneuriat social. Soit par le rapport à la politique de l'entrepreneur soit par la dimension politique que présente son activité.

<p><b>Hypothèse 4</b></p>	<p><i>Plus la structure est petite plus l'entrepreneuriat social tend vers l'entrepreneuriat « lifestyle » (organisation structurée autour de l'entrepreneur avec des impacts limités) et favorise la réalisation de soi.</i></p>
---------------------------	---

- 3 Sonia semble être le profil s'approchant le plus de l'entrepreneuriat « lifestyle » nous l'utilisons comme indicateur pour tester cette hypothèse. En effet, de nombreux indices démontrent que son activité est parfaitement conçue pour satisfaire son mode de vie. Elle qui attache de l'importance au jardinage, à la stimulation intellectuelle, à la liberté et à la cause sociale retrouve tous ces facteurs dans son quotidien associatif. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'elle a donné cette nouvelle direction à l'association. « Je me suis demandé quelle forme professionnelle pouvait prendre le jardinage, j'avais le choix entre l'insertion par le jardinage,

l'éducation à l'environnement et les jardins à visée thérapeutique ». Quand son précédent travail était moins stimulant intellectuellement, car trop procédurier, le poste de Directrice d'association demande une palette large de compétences qui oblige à en développer certaines pour être au niveau. Lorsque l'ingénierie agronome se penchait plus sur l'agriculture son quotidien offre désormais de nombreux moments de jardinage où « 3 h semblent être 3 minutes ». Sonia a longtemps été travailleuse indépendante, cette liberté sans prix offre beaucoup d'avantages. « Je ne compte pas mes heures, je peux organiser mon emploi du temps professionnel et personnel comme ça m'arrange ». Cependant, le développement de l'association entraîne davantage de travail donc du recrutement, une évolution des tâches et une modification de l'organisation. Ce changement d'échelle semble éloigner Sonia du modèle d'entrepreneuriat « lifestyle ». « Je me questionne sur la bonne voie à adopter ». « Parfois, je me dis arrête tout car tu ne sais pas faire à moitié donc tu t'engages dans un modèle qui ne te convient pas et tu fonces ».

- Stéphanie et Sara ne présentent pas le profil « lifestyle ». Cela se comprend assez rapidement puisque la volonté de s'engager entre amies montre une ouverture à l'influence de son associée. L'engagement dans la société est chronophage et occupe la plus grande partie du temps des deux entrepreneuses, néanmoins, cette situation n'est pas confortable pour les mères de famille qu'elles sont et souhaiteraient maintenir une limite raisonnée entre vie professionnelle et vie privée.
- Simon ne répond pas au profil de l'entrepreneur « lifestyle » tant il n'a jamais fait en sorte de moduler son activité en fonction de son rythme de vie. Ce qui est saisissant en revanche, c'est à quel point ses vies personnelle et professionnelle semblent se confondre. « J'ai grandi professionnellement et personnellement avec le même tempo. J'ai créé l'entreprise un peu après avoir eu mon premier enfant, émotionnellement, c'est le même choc ! Tu n'es plus seulement en train de te gérer toi, tu dois assumer des responsabilités envers les autres ». Cette dernière phrase en dit long et vient chambouler notre hypothèse en lui proposant une nouvelle direction. En effet, Simon ne semble en aucun cas rechercher cette indépendance ou cette liberté qui semblait si chère à Sonia, mais davantage des responsabilités envers autrui. Le modèle de l'entrepreneuriat lifestyle ne pourrait pas lui permettre un accomplissement de soi tant l'impact de son action sur les autres est une motivation aussi forte que celui sur lui.
- Sophie présente un parcours intéressant à distinguer en deux phases. Premièrement les débuts de Kynarou avec une petite structure qu'elle était quasiment seule à faire avancer. Deuxièmement, le développement de l'association, phase toujours en cours. Sophie n'a jamais vraiment pu rencontrer le profil « lifestyle » puisque la première phase ne permettait pas de dégager une rémunération (des boulots alimentaires en parallèle) et la deuxième a vu les équipes s'agrandir et donc perdre son indépendance. La distance entre la localisation des projets menés par Kynarou et le travail de Sophie lui procure une autonomie assez forte. Sophie témoigne un certain détachement avec son travail qui n'est pas représentatif de l'entrepreneuriat lifestyle « peut-être que d'ici 10 ans j'en aurais marre et j'irai voir ailleurs ». On comprend bien que ce qui prime c'est l'épanouissement et non Kynarou en tant que tel qui n'a pas été façonné dans le but de créer le cadre idéal pour la réalisation personnelle.
- Jean-Guy Henckel présente une situation que l'on peut considérer similaire à celle de Simon.
- La situation d'Hugo nous permet d'aboutir à la même conclusion que le cas de Simon.
- Antoine en tant qu'entrepreneur artisan a réussi à créer une entreprise à l'image de sa personne, cela n'en fait pas pour autant un entrepreneur « lifestyle » tant Antoine évolue en même temps que sa société. Cela semble comme pour Simon être un requis pour le conduire vers la voie de la réalisation de soi.

Nous regretterons ici de ne pas avoir les informations suffisantes pour présager de la véracité de cette hypothèse, car nous ne sommes pas en mesure de comparer les niveaux d'accomplissement personnel. Cependant, cette dernière nous conduit vers un point qui semble essentiel dans notre recherche. L'entrepreneur qui est ni en quête d'indépendance ni de liberté a peu de chance de s'épanouir dans l'entrepreneuriat « lifestyle ». Nous comprenons ainsi à quel point le profil de l'entrepreneur influence la typologie de son entreprise, ce qui tend à confirmer qu'un tel engagement favorise l'expression de sa personnalité et ainsi son accomplissement personnel. Dans un second temps, il semble en effet, que le choix de la taille de l'entreprise est directement lié au profil de l'entrepreneur et ainsi un paramètre important de l'accomplissement personnel.

#### Hypothèse 5

*L'entrepreneur social a un projet de société grâce auquel il parvient à fédérer pour créer une entreprise*

Le fait qu'une des caractéristiques fondamentales de l'entrepreneur soit sa capacité à fédérer autour de son projet démontre l'importance de l'intervention extérieure dans le succès de l'entrepreneuriat. Ainsi, nous cherchons à savoir si l'entrepreneuriat social s'appuie sur sa vision de la société pour réussir dans cette étape.

- Mosaique des hommes et des jardins encourage une évolution de la société vers un accompagnement des personnes « fragilisées », aidant ou aidés en promouvant des thérapies non-médicamenteuses. Cet engagement, qui trouve un écho grandissant est la raison du développement de l'association. « Ces idées rencontrent un besoin qui augmente la tentation de se développer ».
- CQMYOV est engagé dans la génération de lien social par le biais de l'art et de la culture et souhaite construire un pont entre le monde associatif et celui des entreprises. « Heureusement, nous avons le soutien des associations qui fonctionnent un petit peu comme garant ». « Nous avons des retombées presse » « c'est une action qui convainc » Cela nous indique qu'un éloignement des associations entraînerait un échec. « Il y a un vrai enjeu aujourd'hui autour des indicateurs de performance qui ne sont pas assez précis ni assez associés à l'activité directe » cela représente bien la nécessité de convaincre autour du projet engagé.
- En parallèle de la transition énergétique promue par Enercoop, se trouvent de nombreux sujets de sociétés tels que l'aménagement du territoire et la coopération citoyenne. C'est d'ailleurs un engagement dans ce sens de la part de certaines institutions publiques et un investissement croissant des citoyens qui permet le développement de la branche. Ces idées encore minoritaires dans l'opinion publique, qui se concentre davantage sur les énergies renouvelables, crée une situation qui profite à ses concurrents « qui se targuent d'une électricité verte à un prix plus faible que le nôtre ». Cependant, les convaincus existent et Simon a su aller rapidement les chercher pour développer la branche. « Au début, j'ai rapidement monté une association avec un conseil d'administration. C'était un appui important même si j'étais le seul à m'investir pour le développement ».
- Kynarou s'est développée à un moment où les problématiques environnementales attiraient l'attention en pointant du doigt les inégalités importantes de pollution émise entre les pays industrialisés et ceux dits en voie de développement. « Depuis que l'Inde a acheté des rafales

à la France, les bailleurs sont plus réticents alors que sur nos projets au Burkina Faso la recherche de financement est bien plus simple ! ». « Après avoir monté l'ONG, pendant des années, j'ai pu m'appuyer sur des soutiens » « J'ai très rapidement travaillé avec des partenaires locaux en Inde qui m'ont vraiment aidée, le projet s'est ensuite développé et j'ai créé un conseil d'administration composé de dix personnes ».

- Les Jardins de Cocagne est l'exemple le plus frappant, tant la réussite a été au rendez-vous. D'autant plus qu'au démarrage les vents n'étaient pas favorables. « Lorsque tu expliques qu'il faut prendre des personnes en difficulté de tous bords, que tu annonces aux agriculteurs en 90 qu'il faut faire du bio et que tu imposes aux consommateurs de payer leurs légumes qu'ils n'ont pas choisis et de venir les chercher le mercredi de 5 à 6, tout le monde me disait ton système c'est vraiment de la connerie ça ne peut pas fonctionner ». Pourtant certaines personnes y ont cru « quand j'ai présenté le projet à Catherine et Didier, jeunes maraîchers, ils ont eu des étoiles dans les yeux en disant c'est ce qu'on veut faire aussi ! Cela tombe bien, je n'avais jamais planté un légume de ma vie ». « La conjugaison de toutes ces énergies, de gens qui s'apprécient, c'est sûrement le plus important, si on ne s'était pas apprécié, si on était des simples collègues de travail ça n'aurait pas fonctionné. Quand vous vous engagez dans des projets complètement fous comme celui-là, vous ne comptez plus votre temps, vous ne comptez plus votre énergie, il y avait le même niveau d'engagement pour tout le monde car on était tous passionnés par ce truc-là. Un entrepreneur social, c'est quelqu'un qui sait aller chercher des gens qui font la même chose et mobiliser tout ce beau monde ». Le niveau d'engagement nécessaire semble avoir été fourni par la conviction de l'intérêt du projet.
- Emmaüs bénéficie d'un avantage considérable, la popularité de l'Abbé Pierre. C'est d'ailleurs jusqu'à lui que nous allons remonter pour comprendre à quel point cela a influencé le développement de l'association. L'Abbé Pierre pourrait sûrement se targuer d'être le plus grand entrepreneur social de sa génération. Avant de la création d'Emmaüs, l'Abbé Pierre avait déjà connu un engagement politique. Le 1<sup>er</sup> février 1954 alors que près de 7 millions de français sont mal-logés et beaucoup d'entre eux dorment dans la rue, il fait passer un discours à des amis journalistes qui parviendront à le diffuser sur Paris-Inter et Radio Luxembourg. Cela a entraîné une vague de solidarité sans précédent. Cette anecdote pointe l'importance de la communication dans la transmission d'une idée ainsi que l'impact de l'action en fonction du soutien mobilisé.
- Drôle de Pain est fondée sur des convictions déjà citées auparavant, « cela offre un positionnement commercial, les clients y sont attentifs pour le côté bien être et le respect de l'environnement » « ces valeurs sont fortement partagées par les associés et les responsables. La volonté de répondre à des enjeux environnementaux et sociétaux de manière collective ». « Oui, je suis le fondateur de la structure, grâce à mes expériences passées. Je parle souvent au nous car c'est comme ça que je vois l'entrepreneuriat et parce que sans les partenaires, l'action réalisée ne représenterait pas 1/1000 de ce qu'elle est aujourd'hui ».

Privilégier un impact positif sur la société à une simple recherche de profits semble engendrer deux conséquences majeures. Cela influence considérablement la constitution des équipes et les résultats financiers et sociaux de l'entreprise. La capacité de l'entrepreneur social à fédérer autour de son projet de société semble être l'élément clef de sa réussite future.

## Hypothèse 6

*l'entrepreneur social doit être entouré ou soutenu pour réussir à mettre en place son activité*

L'aventure entrepreneuriale est une longue épopée qui entraîne l'individu sur un chemin bordé par l'inconnu. Comme nous l'avons souligné cet individu doit présenter un profil particulier qui lui permettra de résister plus ou moins facilement aux embûches qui l'attendent sur son parcours. Une activité sociale est lourde à mettre en place, car elle dépend en grande partie du comportement des gens. La réussite dépend de la force de conviction de l'individu et son abnégation. Pouvoir compter sur un soutien sans faille est une force qui paraît être directement liée au succès de l'activité.

- Sonia travaille en petite équipe, mais n'est pas seule dans son coin. Elle est intégrée à un vaste réseau. « Je bosse avec les mairies, je bosse avec les maisons pour tous. C'est un travail d'équipe quelque part, ça, je sais bien faire » « j'entretiens ce réseau par des comités de pilotage, des projets communs ». « Du fait de mon expérience professionnelle passée, j'ai un réseau important d'environ 300 personnes. Cela offre une résonance à l'existence de mosaïque et m'apporte un soutien humain lorsqu'il est nécessaire ». Sonia a rapidement trouvé un soutien auprès des parties prenantes de son association, ses adhérents, son groupe d'expert et ses salariés. Sonia a su s'entourer d'expert reconnus dans le secteur pour appuyer sa démarche santé et être perçue comme compétente. Cet entourage offre la légitimité de l'action et les retours positifs qui encouragent à persister dans ce sens. « Mes parents ne comprennent rien à mon boulot, mes amis, je ne leur en parle pas. Je ne suis pas quelqu'un qui fanfaronne et qui dit regardez comme je réussis ». Le soutien familial sur l'activité professionnelle ne semble ainsi pas indispensable.
- Lorsque Stéphanie et Sara se sont lancées dans le bain, tout était à construire, elles avaient bien leur réseau du Grand Palais, mais il était très rattaché à cette institution. L'engagement d'un troisième associé a permis la construction d'un groupe d'expert jugé précieux, « car il offre une reconnaissance et nous permet de nous entourer et convaincre plus facilement ». Avant cela, le soutien de la famille a joué un rôle majeur dans l'engagement. Pour Stéphanie, « j'ai la chance d'avoir un mari chef d'entreprise qui a pu m'épauler ». Pour Sara, « je savais que créer ma boîte aurait des répercussions directes sur mon entourage, j'avais besoin de leur approbation pour me lancer. Ils m'ont soutenue et ont participé à la création de capital ».
- Pour Simon, le fait de s'entourer rapidement d'un conseil d'administration après avoir créé l'association semble avoir été fondamental. Il sait parfaitement où il veut aller, la reconnaissance et le soutien de ses actions semblent plus importants pour lui dans son engagement. « Mes amis me disent : tu travailles trop ! Mais je ne travaille pas ! »
- Sophie a d'abord et rapidement trouvé le soutien des communautés « intouchables » toutefois l'amont du travail se réalise en France. « Des amis croyaient en mon projet et voulaient me soutenir malgré cela, ça ne se transformait pas en action. J'ai monté l'ONG, pendant des années, je pouvais m'appuyer sur des soutiens, mais j'étais tout de même seule à mener le projet ». « Au début le conseil d'administration était essentiellement composé d'amis qui nous soutenait, les réunions étaient conviviales ».
- Jean-Guy Henckel est doté d'une remarquable capacité de persévérance. Cependant, lorsque tout le monde lui disait que son projet était complètement fou et à contre-sens des besoins il fallait bien trouver quelques adhérents pour se lancer. C'est d'ailleurs la dynamique provenant de cette équipe qui est pour lieu l'élément clef de la réussite. Moi, j'ai eu cette chance de tomber sur ces gens-là, même niveau d'engagement pour tout le monde car tous passionnés

par cette aventure. On a créé une équipe qui avait une telle volonté de réussir, une telle volonté de le faire que je ne vois absolument pas qui pouvait nous en empêcher.

- Hugo a lui cet avantage d'être entré dans une structure existante avec des collègues pleinement investis et des actions déjà lancées pouvant offrir ces retours précieux permettant d'évaluer les impacts. Cela insiste sur cette étape majeure de la création d'entreprise sociale.
- Antoine avait déjà une expérience dans la création d'entreprise, il connaît cette étape et en parle de la façon suivante « Oui, je suis le fondateur de la structure, grâce à mes expériences passées, mais je parle souvent au nous ». Cela témoigne d'une marque forte d'appartenance à un groupe et à vision commune du développement de l'entreprise malgré le fait qu'il en soit le seul à l'origine.

L'inconnu et l'engagement dans une activité individuelle peuvent réduire le sentiment d'appartenance. Le soutien procuré à l'individu semble être déterminant dans la réussite de l'entreprise, qu'il provienne de l'entourage proche et de la sphère professionnelle (interne à l'organisation ou externe). D'une autre part, cela a également un impact sur le besoin d'estime de l'individu qui a besoin de retours positifs associés à son activité pour avancer.

#### Hypothèse 7

*En quête de sens, l'entrepreneur social parvient à créer une activité parfaitement alignée avec ses valeurs et le sens qu'il souhaite donner à sa vie (et favorise sa réalisation personnelle)*

Cette hypothèse n'est pas des plus simples à tester, car elle résulte d'un processus où l'inconscient occupe une place majeure. La complexité à l'évaluer nous pousse à nous baser sur les pistes offertes au cours de l'entretien individuel.

- Sonia nous l'a démontré assez largement par son choix de se réorienter professionnellement vers une activité plus sociale où l'humain occupe une plus grande place. Cette volonté s'est manifestée après avoir passé le cap de la quarantaine, selon elle, ce facteur a été important. « Mon métier d'avant était consommateur en non-plaisir, j'étais frustrée dans mon épanouissement personnel, en non adéquation avec qui je suis ». Est-ce que cette prise de conscience est associée à l'âge et à une meilleure connaissance de soi ? Nous notons l'importance de la connaissance de soi pour faciliter l'épanouissement. Le sens de la vie pour Sonia est naturellement le bonheur de l'individu. De manière fort lucide et courageuse, elle est parvenue à créer une activité lui offrant le cadre idéal pour s'épanouir. « Depuis l'engagement dans l'entrepreneuriat social, ce sont les 3 plus belles années ma vie. Cela facilite la compréhension de moi. »
- Stéphanie et Sara ont des profils différents. Bien que la forme que prend leur engagement est différente, l'activité est la même. Une même activité peut offrir différents sens, (Maslow, A Theory of Human Motivation, 1943) nous indique qu'un comportement peut être le résultat de motivations bien différentes. L'art est central chez ces deux entrepreneuses, mais ce qui le rend encore plus intéressant, c'est ce qu'elles en font. Leur engagement dans la génération de liens via l'art et la culture s'est réalisé à un moment de leur vie où la volonté de mettre ce médium au service de l'humain et de la société se faisait très forte. Une notion qui apparaît aussi nettement ici est la volonté de construire un projet à elles cela ne semble pas dû à l'âge, mais à un ressenti du désir de créer. Les facteurs qui génèrent ce désir demeurent toujours un

mystère, mais nous pouvons constater qu'il procure une puissante motivation à l'individu qui recherche l'estime personnelle fournie par un succès.

- Chez Simon, l'alignement semble naturel, l'engagement professionnel sert les convictions de l'individu et lui permet de se dévoiler. C'est sûrement ce côté naturel qui me pousse à croire que le sens de la vie est très clair pour Simon, et que ces capacités lui permettent de s'employer tout aussi naturellement à le servir par son activité professionnelle. « J'ai cette idée que chaque galère qui t'arrive dans ta vie a un sens profond qui est de te confronter à un obstacle qui va te faire grandir. Chaque problème, est une occasion pour grandir, vivre la vie sous cet angle-là apaise beaucoup de tensions qui peuvent te tomber dessus de manière un peu inattendue ou indésirée et qui te permettent de faire face aux galères. C'est le sens de ma démarche entrepreneurial aujourd'hui, finalement est-ce que les gros enjeux de notre siècle, le réchauffement climatique, l'effondrement de la biodiversité, l'explosion démographique, les flux migratoires associés à des questions de fond qui sont très difficiles à appréhender en tant qu'individu, très lourdes émotionnellement, qui génère des ressentis de l'ordre de l'irrationnel pour lesquels on n'arrive pas à apporter une réponse efficace aujourd'hui. Est-ce que l'idée n'est pas la même de parvenir à trouver une réponse collective cette fois-ci et pas individuelle, il faut y intégrer une dimension qui soit à l'échelle planétaire et donc qui nous oblige à nous considérer de la manière appropriée, comprendre l'étendue de notre petitesse. On en prend conscience, à travers cela apprendre à grandir ensemble, construire des choses basées sur le bon sens. Le respect tout simplement, ce n'est pas très compliqué ». « Le travail est un moyen de construire quelque chose qui est utile pour tout le monde ». Ces lignes sont fortes et illustrent parfaitement cette prise de conscience en tant qu'individu des enjeux majeurs de notre époque et cette volonté d'y répondre de manière collective et surtout, par le travail !
- Sophie est consciente des inégalités fortes à travers le monde, et souhaite apporter sa contribution, se rendre utile. Lorsqu'elle envisage l'idée de s'éloigner de Kynarou « m'imaginer dans d'autres boîtes sans impact social, sans but m'effrayait. Voir des amis qui gagnent 10 000 € par mois est parfois dur, toutefois, ce qui me motive, c'est d'être utile et participer à cette lutte contre cette folie climatique et environnementale me tient à cœur. En étant actif, tu es un peu moins angoissée ». Sophie est consciente d'enjeux climatiques et environnementaux majeurs et un travail déconnecté de cette contribution et ce sentiment d'utilité serait insupportable pour elle.
- Jean-Guy Henckel est riche d'une clairvoyance épatante. « Je vis dans un monde où je constate énormément de problèmes sociaux, écologiques auxquels j'ai été sensibilisé, il y a très longtemps. Je crois beaucoup à la manière dont vit Pierre Rabhi, on est des petits colibris et chacun doit contribuer à hauteur de ce qu'il est. Je conçois mal la vie sans amener ma contribution. C'est ce que j'essaie de faire modestement. Je n'ai pas d'approche spirituel, qu'est-ce que je foutrais sur cette terre si je n'apportais pas ma contribution ? J'ai l'impression qu'on ne se sortira pas des problèmes écologiques, des problèmes sociaux. Ce n'est pas un problème que l'on rencontre, mais des milliers dans son ensemble. Chacun doit y contribuer à sa manière. Je ne crois pas du tout au grand phénomène, l'homme, la femme, le gouvernement providentiel qui pourrait faire modifier les choses et régler. Je crois à l'énergie et à la force de milliers de contributeurs qui peuvent y contribuer ». La puissance des mots employés en dit long. La

prise de conscience d'enjeux majeurs associé à une volonté intense d'apporter sa contribution. Nous pouvons nous demander si l'intensité de la volonté ne vient pas du niveau de sensibilité aux enjeux considérés comme majeurs.

- La volonté d'Hugo de s'engager dans des projets avec un fort impact social témoigne de sa sensibilité aux inégalités sociales et de fait sa position privilégiée. Le sens de la contribution est aussi important dans l'idée de réduire ces situations d'exclusion. « Donner un travail à des personnes à la rue permet de changer le regard sur la grande exclusion, de montrer que c'est des personnes qui peuvent s'en sortir avec l'accompagnement adapté. Changer ce regard, montrer que les choses sont possibles quand on innove, quand on essaie de décroiser tout ce qu'il se passe sur l'accompagnement socio-professionnel. Travailler sur plus de sujets à la fois. Montrer aux gens qu'il y a des achats responsables. Prôner des valeurs de sociétés, contre l'immédiateté et pour la responsabilité ». Ces mots témoignent d'un décalage profond entre la société souhaitée par Hugo et le fonctionnement de celle dans laquelle on vit. Une contribution à travers un engagement semble tout autant indispensable.
- Antoine a connu une enfance « baignée dans des valeurs catholiques qui m'encourageaient à aider mon prochain » et est conscient de l'influence que ça a eu sur lui « je souhaite juste être utile, c'est le plaisir de transmettre, d'échanger un savoir et d'apprendre ». Ainsi, « Drôle de pain fonctionne comme un tremplin » et offre une seconde chance à des personnes laissées de côté. « On contribue humblement et de manière minimale à corriger peut-être certaines injustices avec une envie de faire changer les choses et de manière collective. Ces valeurs sont fortement partagées par les associées et les responsables. Volonté de répondre à un enjeu environnemental et sociétal de manière collective ». « Faire changer les choses » témoigne d'une vision de la société organisée différemment et d'une prise de conscience des enjeux environnementaux et sociétaux. La volonté de contribuer dans ce sens entraîne l'action.

<p><b>Hypothèse 8</b></p>	<p><i>Réalisation personnelle directement associée à l'épanouissement de son entourage, l'entrepreneur social applique une gouvernance coopérative</i></p>
---------------------------	--

La volonté majeure, soulignée à multiples reprises, de l'entrepreneur social de créer une activité ayant un impact social positif le propulse dans certains cas à la tête d'une organisation. Comment gère-t-il cette position et sa relation avec ses collègues ? Quelle forme prennent la gouvernance et le management ?

- Sonia n'avait pas cette idée en tête en reprenant la tête de l'association. En recherche d'indépendance et de liberté, elle a toujours fait en sorte « d'avoir personne ni au-dessus ni en dessous de moi » « je suis à mon compte depuis que j'ai 23 ans ». Le développement de l'association a fait grossir la structure qui compte aujourd'hui trois salariés (dont elle) plus deux services civiques. « Je considère mes salariés comme des collaborateurs » malgré cela, le niveau d'engagement est « différent » et un fonctionnement à plusieurs nécessite une organisation adaptée et un éloignement de la dépendance de l'activité autour de l'entrepreneur. Cela fait apparaître des tâches tel que le management de la gestion administrative. « La gouvernance est établie autour du triptyque : management – salariat – collaboration ». « Malheureusement, la communication est inefficace, il y a trop peu d'écrits ». « La volonté de mettre en place une hiérarchie horizontale, mais les attentes différentes des personnes envers ce travail pousse à ce que ça prenne la forme d'un salarié et d'un patron ». Malgré un profil plus « lifestyle » ou indépendante Sonia cherche prêter une attention particulière à l'épanouissement de

ses collaborateurs en déterminant le management et la gouvernance adaptée de manière coopérative.

- CQMYOV ne pourra pas nous aiguiller sur cette hypothèse, car l'entreprise est aujourd'hui composée des deux entrepreneuses.
- La gouvernance coopérative fait partie de l'ADN d'Enercoop et Simon n'y déroge pas. L'entreprise a mis en place une gouvernance partagée. Les équipes ont travaillé sur les notions « d'holocratie et de sociocratie ». L'holocratie est une organisation souhaitant favoriser l'intelligence collective et la sociocratie souhaite renforcer la liberté et la co-résponsabilisation des salariés selon une logique d'auto-organisation faisant confiance à l'humain. « Cependant, tout le monde ne peut pas décider de tout et mais doit pouvoir discuter de tout et être informé de tout » « Aucune obstruction sur le fait d'avoir accès à l'information ». « A Enercoop la grille de salaires a été construite de manière commune ».
- Sophie a très rapidement souhaité créer une gouvernance locale avec une équipe responsable et impliquée. « J'ai le souhait de mettre en place un management participatif. Je ne pense pas être trop autoritaire, je n'aime pas le mot direction. Bien que je sois preneuse de décision, je ne pourrais pas prendre une décision en opposition avec Radjah (coordinateur en Inde) qui travaille avec nous depuis dix ans ». « Lorsqu'une connerie est faite, on la porte ensemble. La volonté est de créer une équipe soudée et solidaire. Parfois des petits soucis d'egos se font sentir, opposition de caractères ».
- Jean-Guy Henckel a dû faire un choix lorsque le changement d'échelle s'est opéré. « Avec un système de franchise, vous vous placez à la tête de l'organisation et décidez d'absolument tout donc tous les jardins font ce que vous dites et rien de plus. Ces systèmes laissent peu de responsabilités aux porteurs de projet. Autrement, sous forme de systèmes associatifs où l'on donne tout ce que l'on a et les gens font ce qu'ils veulent avec. C'est ce que l'on appelle des systèmes de dissémination rapide. Nous, on a vite compris qu'il ne fallait ni l'un ni l'autre. Il fallait qu'on se donne des exigences communes tout en offrant une vraie liberté aux porteurs. En plaçant le curseur au milieu, on a créé une charte qui fixe des grands principes vérifiables. » Ce modèle coopératif assure un accompagnement des porteurs de projet tout en leur offrant une autonomie d'action et une liberté de création. Ce modèle a abouti à un essai-mage des jardins à travers la France.
- Emmaüs défi appartient au mouvement Emmaüs et réponds ainsi à ses valeurs et à sa charte. Cependant, la gouvernance est indépendante et possède son propre conseil d'administration qui comprend au moins un administrateur d'Emmaüs France en accord avec la Fédération. Ce qui est intéressant à souligner dans la démarche Emmaüs défi est le désir d'innover, de développer des projets pour ensuite les partager à d'autres structures qui pourront par la suite se les approprier.
- Antoine a décidé de donner à Drôle de pain le statut juridique d'une SARL. « J'adore le côté SCOP et SCIC sur le papier, mais j'en ai vu trop souvent des dérives et des limites sur la réactivité et sur des guerres de pouvoir. Mon choix a été clair net et précis dès le début, c'était de faire une SARL. Aujourd'hui j'ai 65,43 % des parts donc je n'ai pas la majorité absolue, mais quasiment. Il n'y a pas de question de pouvoir. Si on parle de manière basique, le pouvoir, c'est ce que j'en fais. Est-ce que je renforce mon ego, ou est-ce que je le partage ? J'ai fait le choix de le partager avec mes 8 associés et très clairement, on fonctionne à 99 % sur un homme une voix. Deux salariés de l'entreprise sont associés, moi, j'accorde énormément d'importance sur les faits plus que sur la forme, mais pour le cadre juridique ce qui compte c'est le résultat, la vraie transparence, le vrai fait que l'insertion fonctionne ». « Sur la partie exploitation, qu'elle que soit la personne la parole est écoutée, c'est important, car ça responsabilise, ça donne de

la motivation, ça donne de la confiance ». « Sur la partie stratégique, seulement les associés prennent part. Réunion tous les mois avec un noyau de 6 personnes. J'écoute tout le monde, la parole est libre. C'est le principe démocratique, qui est pour qui est contre ». À la tête d'une entreprise de 25 personnes Antoine se soucie de ses salariés et souhaite mettre en place l'organisation idéale pour que chacun trouve la place de s'épanouir.

# Partie 4 :

# RESULTATS

Le vaste champ des travaux étudiés au cours la revue de littérature nous ont permis de mieux comprendre les motivations derrière un individu et le profil de l'entrepreneur social. L'étude empirique réalisée via des entretiens individuels semi-directifs auprès d'un panel de sept entrepreneurs sociaux est riche en information et nous a permis de tester nos huit hypothèses émises précédemment.

Premièrement, nous comprenons que l'entrepreneuriat social résulte de l'engagement sincère d'un individu dans une action permettant de combler un besoin de société. Cela ne provient pas d'un simple concours de circonstances. L'engagement est rendu possible par une sensibilité importante de l'individu au problème social auquel il s'attaque. Cette sensibilité a été acquise au cours d'expériences passées et lui permet ainsi d'identifier l'opportunité qu'il saisira. Sonia ne travaillerait pas sur des jardins à visée thérapeutique si elle n'était pas persuadée des bienfaits du jardinage sur elle qui se considère comme fragilisée et si elle n'était pas consciente des difficultés vécues par les couples aidants-aidés. Cela nous permet de tirer deux enseignements. D'une part, un profil entrepreneurial ne suffit pas pour se lancer dans une activité d'entrepreneuriat social puisque cette motivation, où l'intérêt général prime sur la rentabilité provient d'expériences passées. Un entrepreneur classique qui n'aurait pas cette sensibilité sociale ne pourrait donc pas déterminer une opportunité issue à un besoin de société. Il pourrait, néanmoins, ajouter un volet social à son entreprise, mais cela relèverait plus d'une opportunité commerciale. Prenons pour ce cas l'exemple des entreprises concurrentes d'Enercoop, ces dernières sont engagées sur le même marché et encouragent, toutes, la transition énergétique. Cependant, lorsque certaines privilégient l'impact d'autres favorisent la rentabilité. Nous pouvons donc affirmer que la primauté de l'impact social sur la recherche de profit caractéristique de cette forme d'entrepreneuriat est associée à des expériences passées en lien avec le problème social visé.

D'autre part, ceci nous pousse à penser que la sensibilisation de la population aux enjeux sociaux présents dans nos sociétés ferait croître le nombre d'entrepreneurs sociaux. En effet, si les clivages sont trop importants et qu'un individu n'est conscient ni des conséquences sociales que peut avoir son comportement ni des inégalités sociales générées par la société, il ne sera jamais favorable au changement. Les mots de Stéphanie Merran sonnent justes « la réduction de l'exclusion sociale passe par la génération de lien ».

Deuxièmement, l'entrepreneuriat social est-il un acte purement altruiste motivé par le seul intérêt général ? Il ne semblerait pas, puisque notre seconde hypothèse, testée sur notre panel, nous indique que l'intégralité des entrepreneurs trouvaient dans leur engagement un bénéfice personnel direct. Sonia réussissait à créer une activité qui mêle sa passion et les relations humaines favorisant son épanouissement personnel. Stéphanie et Sara désireuse de donner plus de sens à leur passion trouve une estime personnelle forte dans la création de leur projet. Jean-Guy Henckel parvient à créer son propre itinéraire et apporter une contribution forte à la société. En créant son propre projet Sophie apporte un soutien précieux aux « intouchables » Indiens, se rend utile et participe à la lutte contre le dérèglement climatique ce qui atténue ses inquiétudes. Tous ces exemples témoignent d'une opposition intrinsèque de l'individu à un fonctionnement de la société. L'expression de leur identité passe donc par une mise en action. Pour autant, cela ne justifie pas l'action d'entreprendre. Qu'est-ce qui différencie l'entrepreneur social du travailleur social ? La réponse semble se trouver sur deux points. L'individu se positionne à la genèse d'un fonctionnement alternatif et sa vision est novatrice ou bien cet engagement est associé à un profil particulier qui trouve sa pleine expression dans la création d'un projet. Jean-Guy Henckel présentait les deux. Très conscient de ne pas trouver

sa place dans aucune des voies qui lui étaient proposées,, il lui fallait créer la sienne. Justement, en opposition avec la forte exclusion sociale de l'époque, l'agriculture intensive et la délocalisation de la consommation alimentaire Jean-Guy Henckel a souhaité prouver son idéologie par l'action : Réseau Cocagne. La situation d'Antoine est différente, son entreprise reflète parfaitement l'image de sa personne. Formé en boulangerie – pâtisserie et sensible aux enjeux sociaux et environnementaux de notre époque, il crée à travers son entreprise une activité en adéquation totale avec qui il est.

Si le mot société a été utilisé à de multiples reprises, ce n'est pas anodin. Par sa définition, l'entrepreneuriat social présente un lien direct avec l'intérêt général, majoritairement traité par les institutions publiques et la sphère politique. Ce lien est-il une conséquence de l'action menée ou au contraire une des raisons ?

La piste que le champ d'action de l'entrepreneur social rejoint celui de la sphère politique s'avère fortement validée puisque chacune des activités étudiées a été confronté soit aux institutions publiques soit aux politiciens. Quatre sur sept travaillent directement avec et trois influencent les politiques locales.

Ce qui se dessine tout aussi nettement est l'opposition marquée de l'individu à la forme prise par la politique actuelle, avec des mots exprimant le rejet d'un système politique en place. « Anarchiste, car le système politique en place est inefficace ». « Incompétence et corruption de la vie politique ». « La politique actuelle me dégoûte ».

Cela tend à confirmer l'idée d'un entrepreneur social enclin à opérer une révolution du mode de fonctionnement de la société. Possédant des idées minoritaires dans la société, l'entrepreneur social est soit avant-gardiste soit marginal. Ce qui le caractérise est une idéologie en opposition avec le fonctionnement politique qui s'opère. Non engagé dans quelques formes de politique « conventionnelle » que ce soit, l'entrepreneur social semble tendre à encourager la politique par l'action et la politique citoyenne. Après tout, cela n'est qu'une gouvernance partagée à une échelle un poil plus importante, celle d'un pays.

Notre deuxième hypothèse nous confirme que l'entrepreneur social s'engage dans une telle activité, consciemment ou inconsciemment, dans l'objectif de satisfaire l'expression de sa personnalité et ainsi favoriser son accomplissement personnel. En somme, la création d'une activité propulse l'individu à la tête d'une entreprise et lui attribue des tâches différentes en fonction de la taille de celle-ci. Sophie nous le signalait en ouverture de notre entretien « je n'aurais pas forcément associé entrepreneuriat social et réalisation de soi dans la même phrase parce que le fait d'être entrepreneur est parfois très difficile alors que la réalisation de soi m'évoque des paramètres plus joyeux ». Un entrepreneur social peut-il s'accomplir à travers son activité tandis qu'un autre non ? En toute évidence. L'objectif de cette hypothèse est de comprendre si une forme d'entrepreneuriat est plus adaptée à l'épanouissement de l'individu. Malheureusement, nous ne sommes pas en mesure de mesurer l'accomplissement personnel. Ce qui nous importe, et ce pour quoi nous réfutons cette hypothèse, est le fait de comprendre que la réalisation de soi prend une forme différente pour chaque individu. Ainsi, en fonction des caractéristiques de chaque entrepreneur l'entreprise peut prendre une forme différente pour lui permettre de se réaliser. Nos exemples étudiés le témoignent plutôt bien. Le profil de Sonia, qui est indépendante et libre, ne s'épanouirait pas dans le costume de Directrice d'Enercoop, car la place du management et des contraintes associées à l'organisation en équipe est trop importante. Vice-versa, Simon a des facultés de leaderships et sait les utiliser. Son projet est une transition énergétique citoyenne, cela représente une action d'ampleur qui peut être ré-

alisée seulement en équipe. C'est pourquoi nous affirmons que le contexte idéal pour l'accomplissement de l'entrepreneur social n'est pas une forme précise d'entreprise, mais une forme satisfaisant les objectifs personnels de l'entrepreneur.

L'étape fondamentale pour mener une création d'entreprise avec succès est la capacité à fédérer autour de son projet. Celui de l'entrepreneur social, basé sur une volonté de générer une action d'utilité générale, est une esquisse de projet de société. La mobilisation autour de son projet dépendra certes des facultés de l'individu à inspirer, mais également au projet en lui-même. Les exemples de Jean-Guy Henckel et de Simon Cossus sont assez révélateurs en la matière. Premièrement, car les deux sont ambitieux et la lutte est de taille. Deuxièmement, parce que le développement de leur entreprise est en corrélation avec l'acceptation par la société des idées qu'ils communiquent. Ainsi quand le premier a dû lutter comme un lion pour mettre en place son premier jardin et pouvoir par la suite présenter ses résultats satisfaisants le second se heurte à un engagement encore très faible des consommateurs sur l'énergie citoyenne, qui le différencie de ses concurrents.

Les études ont également fait ressortir l'importance des valeurs partagées par les personnes composant les équipes. Comme nous le rappelait Jean-Guy Henckel, l'équipe est l'élément fondamental dans la réussite d'un projet. Il semble que la réussite de l'entreprise de l'entrepreneur social soit directement associée au projet de société qu'il incarne.

Comme nous l'avons fortement souligné jusqu'à présent, l'entrepreneuriat social prend la couleur de l'individu qui l'initie, bien qu'une seule personne (de manière générale) soit à l'origine de cette action, l'hypothèse précédente nous démontre que ce n'est en rien une entreprise individuelle. Le besoin d'appartenance est une étape clef pour que l'individu accède au stade ultime de la réalisation de soi (Maslow, *A Theory of Human Motivation*, 1943). L'entrepreneur doit donc être soutenu ou entouré lors de la phase de lancement de son projet. Cette hypothèse se vérifie par l'observation de notre panel. En effet, chacun des entrepreneurs a toujours soit bénéficié d'un soutien fort de la part de son entourage soit est parvenu à s'entourer rapidement dès le début de l'activité. Ce besoin d'appartenance peut donc être satisfait de deux façons.

L'entrepreneur se lance seul dans l'inconnu le plus total et s'appuie sur un soutien et un encouragement de la part de son entourage proche (famille, amis). Cela semble indispensable le temps que les actions mises en place fournissent les premiers retours sur leur efficacité et engendrent la création d'une communauté.

L'entrepreneur cherche à créer une équipe qui partage ses idées en lien avec son projet. C'est au sein de cette dernière qu'il trouvera le soutien nécessaire pour avancer. Nous admettons donc qu'un entourage solide sur lequel s'appuyer, influence positivement la réussite de l'entrepreneur social.

Les travaux de Frankl sur la logothérapie nous ont éclairés sur l'importance du sens de la vie, propre à chaque individu dans son accomplissement personnel. Ces trouvailles s'avèrent précieuses pour notre recherche puisqu'elles nous ont permis de formuler l'hypothèse numéro 7 et d'affirmer que l'entrepreneuriat social est en grande partie le résultat d'un processus où l'individu souhaite aligner le sens de son travail au sens qu'il associe à la vie. La pleine expression de leur personne ne peut passer que par un alignement entre comportement et croyances. En cas de succès, l'entrepreneur aura de grandes chances de voir sa quête d'accomplissement personnel réussie. Nous comprenons que les profils des entrepreneurs sociaux sont atypiques et présentent des particularités qui associées forment

un profil singulier. Il est capable de prendre des risques, générer de la confiance auprès de son entourage, possède un esprit créatif, est courageux face aux difficultés, fait preuve d'empathie, recherche une quantité de travail importante et est charismatique. Une pleine expression de ce profil nécessite un parcours peu commun. La création d'entreprise semble être la voie idéale pour son expression la plus totale et son épanouissement. Jean-Guy Henckel ne trouvait aucune voie, il a su créer la sienne avec brio.

L'entrepreneur social propulsé au poste de chef d'entreprise assume la responsabilité de la gestion d'équipe. Lui, qui témoigne une forte sensibilité sociale, devrait favoriser un épanouissement de ses collaborateurs à travers le choix de gouvernance appliquée à son organisation. Notre étude empirique confirme cette volonté chez l'entrepreneur social de servir l'épanouissement de ses collaborateurs. Elle confirme également les critères d'épanouissement par le travail avancés par la Fabrique Spinoza. Cela prend la forme d'une gouvernance partagée, ou coopérative. Bien que l'entrepreneur social soit conscient de ses responsabilités qui engagent la prise de décision, il souhaite privilégier la décision par consentement de façon à conserver la dynamique d'équipe qui lui est chère. Nous pouvons noter des principes forts à savoir l'autonomie laissée aux collaborateurs, les ressources nécessaires mises à disposition, des objectifs précis et mesurables et des retours pour évaluer l'engagement. N'est-ce pas au final le même cadre de travail que l'entrepreneur social cherche à se créer en lançant sa propre activité ?

# CONCLUSION

## Conclusion

Cette longue recherche témoigne de la complexité de la question à laquelle nous avons réussi à une formuler une réponse. Nous y reviendrons.

Pour cela, nous avons pu fort heureusement, nous appuyer sur une quantité de travaux de recherches importante. L'hypothèse était formulée d'avance. La personne qui parvient à exprimer l'intégralité de sa personnalité par le travail parviendra à s'épanouir. L'entrepreneur social nous semblait en faire partie. La route s'annonçait longue et sinueuse avec deux étapes majeures qui se distinguaient au loin.

De quel mécanisme l'accomplissement de soi provient-il ?

Qui est l'entrepreneur social ?

En route, nous avons d'abord rencontré Maslow qui nous affirmait que la réalisation de soi se trouvait au sommet d'une pyramide constituée de 5 niveaux interdépendants. C'est-à-dire que pour prétendre à l'accomplissement personnel, il fallait satisfaire ses besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance et d'estime de soi. Ces informations ont été majeures pour nos recherches. Nous savons désormais que l'entrepreneur doit être en bonne santé, évoluer dans un environnement sûr, se revendiquer comme appartenant à un groupe et estimer la personne qu'il est.

De nombreux comportements de l'entrepreneur social s'expliquent ainsi et démontrent une recherche effrénée d'accomplissement personnel. Nous comprenons davantage que l'identification d'enjeux majeurs, sociaux ou environnementaux ; mettant en fébrile le bon fonctionnement de notre société, entraîne un comportement visant à les réduire. Le sentiment d'appartenance pouvant disparaître lorsque l'on s'engage dans une mission individuelle, le soutien autour de l'entrepreneur s'avère nécessaire. Nous comprenons également l'importance que joue la projection de la satisfaction, ou estime personnelle, liée à la création de son entreprise sur l'entrepreneur. Ceci s'avère être un des éléments clefs assurant à l'entrepreneur social l'atteinte du statut d'individu réalisé. Malgré tout, ce n'est pas le principal, qui réside quant à lui dans sa capacité à créer une activité favorisant l'expression la plus totale de sa personne.

Les travaux de Csikszentmihalyi et de Frankl évoqués au cours de cette première rencontre nous fournissent des éléments de taille. Le premier décrivait la situation appelée « flow » nécessaire à une personne pour s'épanouir dans une activité et le second alertait sur l'impossibilité pour un humain de s'accomplir sans aligner le sens de son action avec la définition qu'il apportait au sens de son existence.

Ces enseignements ont approfondi notre compréhension de l'importance de l'acte entrepreneurial dans la réalisation personnelle. Le flow s'expérimente via une action qui nécessite l'intégralité des compétences de celui qui la réalise et lui offre toutes les ressources nécessaires pour cela. La perspective d'amélioration le pousse à se surpasser. L'engagement entrepreneurial offre cette situation de flow à l'individu qui possède un profil adapté.

La notion de sens s'est révélée majeure dans nos recherches où l'alignement entre le sens de l'action réalisée avec celui que l'individu attribue à l'existence est réalisé grâce à l'entrepreneuriat social.

Nous croisons ensuite l'immensité des travaux de McClelland qui a consacré une grande partie

de sa vie à étudier les origines d'un besoin important d'accomplissement chez les personnes et les comportements par lesquels elles l'exprimaient. Il nous offrit un premier signe nous encourageant à poursuivre les recherches dans cette direction, quand nous nous apercevions que ses études l'avaient conduit au comportement entrepreneurial. Nous comprenions ainsi la complexité du profil entrepreneurial et quelques-unes de ses origines.

Cela nous a facilité la tâche pour appréhender l'entrepreneur social qui répond en grande partie au profil entrepreneurial dressé par McClelland avec une particularité forte qui l'en distingue radicalement. C'est la primauté de l'intérêt général servi par son action sur la recherche de profit. Nos recherches se sont attachées à mieux comprendre ce facteur.

Au vu de notre hypothèse vérifiée, l'entrepreneur social a une sensibilité forte aux problèmes de société du fait d'expériences passées. Son besoin important de recherche d'accomplissement le conduit à adopter un comportement dans le but de solutionner ce problème de société qui lui semble essentiel. C'est bien cette direction prise vers l'essentiel qui le conduira à une action remplie de sens et lui permettra de s'accomplir.

Au cours de nos recherches et notamment après l'étude de notre panel d'entrepreneurs sociaux certaines questions demandent à être approfondies.

Est-ce que la perméabilité entre la vie personnelle et professionnelle est une caractéristique inconditionnelle de l'épanouissement de soi (alignement entre sens de la vie et du travail) ?

L'entrepreneuriat social peut-il se positionner en élément déclencheur d'une mutation vers une politique favorisant la participation citoyenne (démocratie citoyenne) ?

Quelles sont les conséquences négatives du profil d'entrepreneur (sur les équipes dans la phase de lancement, dans le changement d'échelle de l'entreprise) ?

Dans quels cas l'entrepreneur social peut être considéré comme engagé dans une course à « l'impossible » c'est-à-dire conduit par des besoins inconscients qui s'avèrent ne pas être réalisables ?

## CITATIONS

Cette partie souhaite mettre en lumière les personnalités que sont les entrepreneurs sociaux qui m'ont accordé une partie de leur temps et se sont confiés à moi pour enrichir mes travaux de recherche. Cet exercice a été profondément inspirant pour moi grâce à eux, grâce à leur sincérité, grâce à leurs parcours, grâce à leurs valeurs et grâce à leur engagement. J'emprunte les mots de Confucius, pour les qualifier d'hommes et de femmes de bien avec des valeurs hautement morales qui ne peuvent que susciter l'admiration. Ce sont évidemment des exemples pour moi, en fin d'études et sur le palier de ma future vie professionnelle, que je souhaite être faite de travail, beaucoup de travail et peu d'emploi.

Les enjeux de notre époque sont nombreux et doivent, selon moi, être abordés avec beaucoup d'optimisme, de confiance, d'abnégation et d'humilité. Avant de se tourner sur le monde recentrons-nous sur soi.

Les citations resteront anonymes, l'intérêt étant le sens des mots et non leur auteur.

*« Le monde du travail t'en offrira autant que tu sauras en créer. »*

*« Choisi un travail que tu aimes et tu n'auras plus à travailler un seul jour de ta vie. »*

*« L'entrepreneuriat social est à la conjonction de ce qui compte le plus dans nos sociétés, la force économique, la force publique et la force citoyenne se conjuguent autour de son projet, qui les renforce particulièrement grâce à sa contribution. »*

*« J'emploie toujours le « nous » à la place du « je », car l'entrepreneuriat social c'est avant tout une équipe. »*

*« Je prône un management agile qui cherche le juste équilibre, le juste modèle est mouvant, car l'entreprise évolue perpétuellement en fonction des gens qui y sont. »*

*« C'est un investissement au quotidien qui va au-delà du travail ! »*

*« Derrière cet engagement se trouvent des valeurs fortes qui encouragent l'inclusion sociale, l'ouverture d'esprit, la culture, la tolérance, l'art et l'entraide. »*

*« Quand vous créez une nouvelle structure, vous avez des problèmes de création. Quand vous avez créé cette structure, vous avez des problèmes de gestion. »*

*« Pour l'entrepreneur social, lorsqu'il a une idée en tête, c'est un peu obsessionnel. Il faut rapidement créer un truc, c'est petit, c'est pragmatique, c'est très simple et après on verra. »*

*« Un entrepreneur social est une personne qui sait identifier des signaux faibles, à un moment donné, il sent plus vite que les autres que des choses sont en train de changer dans la société. »*

*« La réalisation par le travail ne peut se faire qu'à la seule condition que la vie professionnelle soit alignée avec la vie personnelle. »*

*« Être utile aux autres, c'est être utile à soi. Il n'y pas beaucoup de différence. »*

*« Chaque galère qui t'arrive dans ta vie a un sens profond qui est de te confronter à un obstacle qui va te faire grandir. Vivre la vie sous cet angle-là apaise beaucoup de tensions. »*

*« Avec cette activité que j'ai créée, je m'auto-exploite ! »*

## Bibliographie

- Adler, A. (2002). *Le sens de la vie : étude de psychologie individuelle*. Payot .
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(02), 179-211.
- Blondiaux, L. (2001). Démocratie locale et participation citoyenne : la promesse et le piège. *Mouvements*, 18, 44-51.
- Boncler, J., & Hlady-Rispal, M. (2004). L'entrepreneuriat en milieu solidaire : un phénomène singulier ? . *Revue de l'Entrepreneuriat*, 3, 21-32.
- Boutillier, S. (2008, 05). L'entrepreneur social, un entrepreneur socialisé dans une société entrepreneuriale ? *Humanisme et entreprise*, 290, 41-60.
- Boutillier, S. (2016, 03). Numéro spécial sur les typologies d'entrepreneurs. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15, 7-13.
- Carsrud, A., & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial motivations : what do we still need to know ? *Journal of Small Business Management*, 49, 9-26.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. New York, US: BasicBooks.
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (1988). Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness. *Cambridge University Press*, 364—383.
- Dempsey, S., & Sanders, L. M. (2010). Meaningful work? Nonprofit marketization and worklife imbalance in popular autobiographies of social entrepreneurship. *Organization*, 17, 437-459.
- Dey, P., & Lehner, O. (2017). Registering Ideology in the Creation of Social Entrepreneurs: Intermediary Organizations, 'Ideal Subject' and the Promise of Enjoyment. *J Bus Ethics*, 142, 753-767.
- Driver, M. (2017). Never social and entrepreneurial enough? Exploring the identity work of social entrepreneurs from a psychoanalytic perspective. *Organization*, 24, 715-736.
- Eikenberry, A. M. (2009). Refusing the Market, A Democratic Discourse for Voluntary and Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38, 582-596.
- Frankl, V. (1988). *The Will to Meaning: The Foundations and Applications of Logotherapy* . New York: New American Library.
- Frankl, V. (2006). *Man's search for meaning, an introduction to logotherapy*. Boston: Beacon Press.
- Gomez-Breyse, M. (2016, 03). L'entrepreneur "lifestyle". *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15, 231-256.
- Gouil, H. (1999). *Entreprendre en économie sociale : sens des affaires ou affaires de sens ?* Paris: Liaisons.
- Holland, J. L. (1996). Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions. *American Psychologist*, 51, 397-406.
- Malo, M.-C. (2001). La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale : L'entrepreneur et son environnement. *Revue internationale de l'économie sociale*, 84-95.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. Psychological Review.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-96.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, N.J: Van Nostrand.

- McClelland, D. C. (1965). N ACHIEVEMENT AND ENTREPRENEURSHIP : A LONGITUDINAL STUDY. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 389-392.
- McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (2003, 01). Power Is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, 81, 117-26.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. New-York: Appleton-Century-Crofts.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in Personality*. New-York: Oxford University Press.
- Peredo, A. M., & Murdith, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business* , 56-65.
- Porter, E. M., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Sastre-Castillo, M. A., Peris-Ortiz, M., & Danvila-Del Valle, I. (2015). What Is Different about the Profile of the Social Entrepreneur ? *NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP*, 25.
- Schumpeter, J. A. (1979). *Capitalisme, Socialisme et Démocratie* (éd. édition originale 1942). Paris: Payot.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. 25, Pages 1-65.
- Van de Velde, C. (2017, 6). Jeunes au travail : à la recherche du sens perdu. *Revue Projet* , 361, pp. 28-33.
- Williams, C. C., & Nadin, S. (2011). Beyond the commercial versus social entrepreneurship divide. *Social Enterprise Journal*, 7, 118-129.
- Zietlow, J. T. (2008). Social Entrepreneurship: Managerial, Finance and Marketing Aspects. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 19-43.

## Table des annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien ..... 96

## Annexe 1 : Guide d'entretien

### Entretien individuel semi directif

1. Pouvez-vous me décrire l'activité de votre entreprise ?
2. Quelle a été votre part dans la construction de cette entreprise ?
3. Quel est votre rôle dans l'entreprise aujourd'hui ?
  
4. Selon vous, quelle forme prend votre contribution à la société ?
5. Pouvez-vous me décrire la personne idéale que vous aimeriez être ?
6. Vous connaître davantage :
  - Quel est votre âge ? (Actuel et d'engagement dans l'ES)
  - Quelles études et expérience professionnelle ?
  - Avez-vous connu une expérience bouleversante dans votre vie ? (Considérée comme point de fracture)
  - Avez-vous un rapport personnel avec votre activité professionnelle ?
7. Combien d'heures par semaine passez-vous à travailler pour votre entreprise ?
8. Quelles sont vos activités annexes ?
  
9. Quels sont selon vous les défis qui attendent votre organisation ?
10. Quels sont les objectifs de votre organisation à court/moyen/long terme ?
11. Quelles sont les actions prévues ou à venir ? Quelle sera votre implication ?
12. Comment mesurez-vous l'atteinte de ces objectifs ?
13. Quels sont les obstacles majeurs que vous rencontrez ?
  
14. Quel est le mode de gouvernance en place dans l'entreprise ?
  
15. Si la vie humaine avait un seul sens, quel serait-il ?
16. Quel est le sens de votre travail selon vous ?
  
17. Comment définiriez-vous les impacts positifs de votre activité sur la société ?
  
18. Et la politique dans tout ça :
  - Quel est votre rapport à la politique ?
  - Quel est votre engagement politique ?
  - Quel regard sur la politique actuelle ?

## Table des illustrations

Figure 1 - Flow wheel (InterQualia)	24
-------------------------------------	----

---

## Table des tableaux

Tableau 1- paramètres évalués (TAT)	20
Tableau 2 - Méthode de calcul de l'impact financier de l'entrepreneuriat social	46