

# Les métamorphoses des jeunes diplômés

Par quel processus un jeune diplômé devient-il un entrepreneur ?

Analyse de 606 récits d'expériences.

Christian BOURION<sup>1</sup> et Sybil PERSSON<sup>2</sup>

La création d'entreprises suscite un engouement indéniable. Au plan académique, par exemple, Denis Gregoire, Richard Dery et Jean Pierre Bechard recensent jusqu'à 13 593 références conceptuelles sur *l'entrepreneurship* au sein de 752 articles<sup>3</sup>. Par ailleurs sur le Net, le mot clé « entrepreneuriat » fait émerger 1 390 000 occurrences concernant plusieurs centaines de sites.

Pourtant dans la réalité, le phénomène demeure beaucoup plus modeste : en 2005, les créations effectives d'entreprises en France ne sont que 316 830 soit 12 % des entreprises en activité. C'est un taux de natalité parmi les plus faibles d'Europe tandis que la mortalité des entreprises nouvellement créées, qui est de 13 %, reste malheureusement une des plus élevées d'Europe...

Les études existantes<sup>4</sup> montrent que 70 % des créateurs n'ont aucun diplôme ou un diplôme inférieur au bac, que 13 % sont « bac plus deux » et que 17 % seulement ont été au delà. La majorité d'entre eux viennent des filières de droit, économie et gestion. On constate aussi le rôle clé de la profession paternelle puisque 67 % des jeunes créateurs ont un père créateur ou exerçant une activité indépendante ou une profession intellectuelle supérieure. L'expérience constitue également un facteur essentiel puisque 87 % des créateurs ont occupé auparavant un poste dans le domaine où la création a été effectuée. Enfin 60 à 80 % des créateurs ont opéré la création sans la moindre aide publique.

Si diplômes et aides publiques agissent faiblement sur le processus de création, alors que l'influence de la profession paternelle est forte, on peut se demander à quel type de logique est soumis l'émergence de l'esprit d'entreprise chez un jeune diplômé ?

C'est le questionnement qui préside la démarche d'investigation : nous avons cherché à appréhender le véritable processus mental qui conduit des membres d'une population de 606 jeunes professionnels, diplôme en poche, à vouloir créer leur entreprise. Les résultats sont surprenants : il n'est pas question d'argent ni de pouvoir, mais simplement de cesser de faire

---

<sup>1</sup> Docteur ès sciences économiques, Maître de conférences à l'Institut Commercial de Nancy. <http://cbourion.free.fr/>

<sup>2</sup> Docteur ès sciences de gestion, professeur à ICN, école de management

<sup>3</sup> Evolving conversations : a look at the convergence in entrepreneurship research. Workin Papers, 12, HEC Montréal, Décembre 2001.

<sup>4</sup> Sources des chiffres : Fichier Démo/SIRENE de l'INSEE ; EUROSTAT ; Démographie des entreprises en Europe, Hartmut SCHRÖR; Insee, enquête SINE, 2002.

quelque chose qu'ils n'aiment pas pour développer quelque chose qu'ils aiment et bien plus que les incitations publiques, c'est la profession du père qui joue un rôle. Enfin, il convient de préciser dans quelles conditions, ces éléments peuvent devenir des facteurs d'échec, une fois l'opération mise en œuvre.

## METHODOLOGIE

Pour effectuer cette étude, nous avons recherché au sein de 1402 récits d'expérience ceux qui concernaient un projet ou une création effective. Ces récits ont été collectés au sein d'un observatoire permanent qui émet toujours la même demande depuis 11 ans : « Décrivez une situation professionnelle importante à vos propres yeux, selon vos propres normes ». L'étude a ainsi pris en compte 606 récits de jeunes filles et jeunes gens, diplômés bac plus 4 ou 5, ayant moins de 10 ans d'expérience et exerçant une première activité. Toute la difficulté était de repérer dans cette liasse, les récits de ceux qui nourrissaient un rêve, un projet ou avaient déjà créé une entreprise. Pour y parvenir, il fallait découvrir le vocabulaire emblématique employé. On amorce la recherche par tâtonnement, avec des choix de mots a priori comme « mission » (829), « projet » (458), « réussi » (400). Les verbatims découpés par l'ordinateur font alors émerger quelques créateurs, porteurs de projets ou « rêveurs ». L'échantillon est ensuite regroupé en sous populations puis son vocabulaire est analysé. Au terme de plusieurs itérations, on détermine ainsi des mots clés de plus en plus spécifiques, une chaîne linguistique convergente, une sorte de signature : « création » (102), « passion » (109), « ambition » (59), « rêve » (56), « idéal » (39) et « aspiration » (12). Seul le mot « passion » est universel, quel que soit le stade du projet (besoin, rêve, projet, création). A chaque nouvelle itération, de nouveaux récits sont détectés et de proche en proche, on constitue la population étudiée. Après le repérage, on classe et on codifie les données suivant les recommandations de la *Grounded Theory*<sup>5</sup>.

Nous allons rendre compte d'abord du processus d'émergence du projet, ensuite des difficultés rencontrées sur le terrain. Alors que la plupart des jeunes diplômés rêvent d'intégrer la hiérarchie organisationnelle<sup>6</sup>, le jeune créateur est plutôt centré sur son rêve, son projet, sa création, que sur le pouvoir de diriger d'autres salariés et l'avenir que lui ouvre son

---

<sup>5</sup> Strauss, A. & Corbin, J., *Les fondements de la recherche qualitative*, 2004, collection Res Socialis dirigé par M. H. Soulet, Academic Press of Fribourg, Editions Saint Paul, Fribourg, Suisse, 323 p.

<sup>6</sup> Bourion, Christian, Styles hiérarchiques et jeunes diplômés, *L'Expansion Management Review*, n°118, sept. 2005, 97-105.

diplôme - travailler pour les autres toute sa vie - ne le satisfait pas vraiment : « Diriger une entreprise, c'était plus qu'un rêve, c'était devenu un souhait ». Résumé dans le tableau 2, le processus de création démarre au moment où le jeune diplômé prend conscience de l'impossibilité de réaliser l'idée qu'il s'est faite de sa vie dans son cheminement actuel. Il est terminé quand le jeune diplômé entre de plain-pied dans le management de la nouvelle unité qu'il a créée.

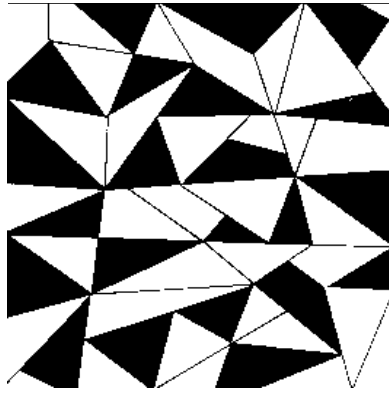
### **Du diplôme à la création, une métamorphose radicale**

La complexité de la transformation mentale qui préside à ce processus de création, n'a rien à envier à celle de la chrysalide. Les entrants sont des jeunes diplômés «en état de manque» : l'étude met à jour les insatisfactions qui déterminent l'émergence du désir. On est frappé par le caractère déterminant de ce maillon : le jeune diplômé doit, soit renoncer à lui-même, soit mettre en route ce chantier de création, car s'il ne fait rien, le regret risque de la poursuivre toute sa vie, du moins, c'est ce qu'il craint. Parmi ces insatisfaits, quelques uns seulement sauteront le pas, les plus nombreux préféreront s'habituer. Dès lors, une question quasi-mythique vient à l'esprit : peut-on découvrir le secret de celui qui choisit de créer ? La réponse figure en filigrane dans les récits et met en jeu la rencontre fortuite de deux éléments indissociables. D'une part, le terrain : une expérience antérieure assoupie, une activité ayant donné le goût inaliénable de la passion. D'autre part, un événement fortuit qui réactive brutalement le rêve enfoui.

Le terrain a trois composantes : la profession parentale, l'existence d'un loisir passion et une expérience professionnelle acquise dans le domaine de la création. L'événement qui potentialise la création a deux composantes : le travail actuel, souvent vécu sans passion et l'expérience pénible issue du management pratiqué par des « petits chefs ». L'image qui vient à l'esprit est celle d'une graine enfouie qui dort depuis des années et dont la germination est alors provoquée par une pluie torrentielle. On peut aussi y voir le processus précoce d'individuation de Jung, illustrée en France par Cauvin et Cailloux avec le MBTI, un indicateur typologique de personnalité : « Deviens qui tu es !<sup>7</sup> ». On peut encore déceler avec la théorie de la Gestalt de Fritz Perls, une idée qui prend forme, jaillissant d'un background, on perçoit l'étoile, comme dans le tableau 1.

---

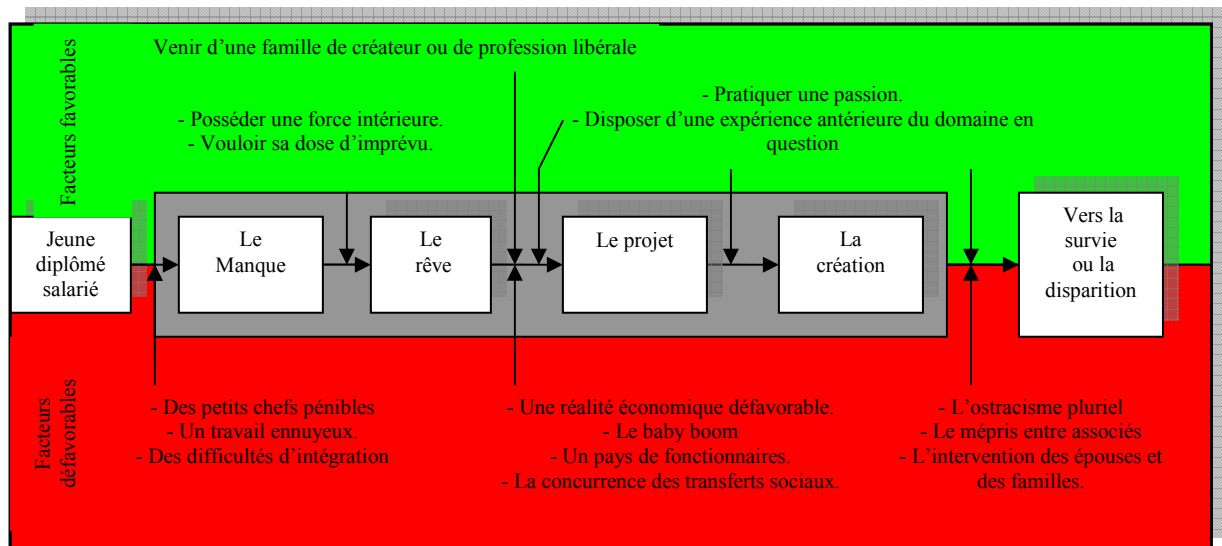
<sup>7</sup> 1994, Edition le souffle d'or, Paris.



**Tableau 1** : la forme jaillit du background : voyez vous l'étoile à cinq branches en bas et à droite ?

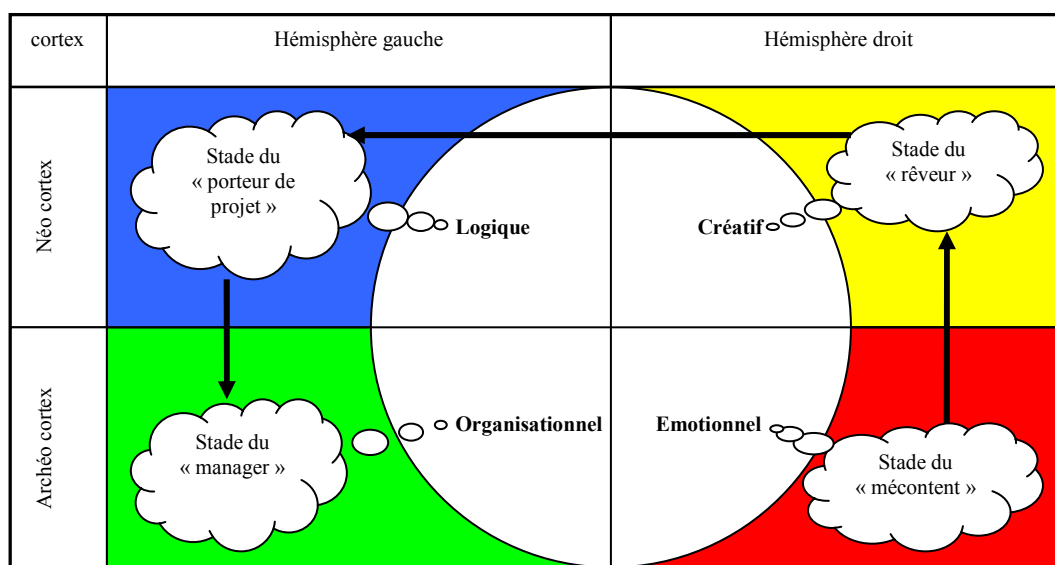
Cet impact réveille le créateur potentiel qui passe du stade passif, le rêve, au stade actif, celui du projet : si seulement il pouvait faire vivre cette activité ou mieux encore : vivre de cette activité. Ensuite, le passage à l'action semble être le produit d'un conflit intérieur permanent, épuisant. Le jeune diplômé diminue ce conflit en établissant son projet. Il devient alors un « porteur de projet ». Enfin, il devient « créateur » quand il réussit à se procurer et à organiser les ressources nécessaires qui permettent de lancer la mise en œuvre. Dans 54 % des cas, pour atteindre ce stade, il a dû s'adjoindre un associé pour parvenir à ce que la structure sorte de terre. Ce choix accroît considérablement le taux de mortalité, car il résout un problème matériel, mais introduit un risque relationnel.

A chacun de ses stades, correspondent des incitations et des obstacles très précis que nous allons détailler.



**Tableau 2** : le processus de création

Par ailleurs, il est possible de considérer que la métamorphose du jeune créateur s'appuie sur un circuit mental précis, selon le modèle Herrmann<sup>8</sup>. La frustration de départ correspond au mode émotionnel limbique archaïque. Ce mode fait émerger un rêve grâce à la mobilisation du cortex supérieur. Tous deux constituent une activité mentale de l'hémisphère droit. La mise en œuvre du projet suppose alors un passage de l'hémisphère droit à l'hémisphère gauche, une sorte de renoncement au principe de plaisir pour le principe de réalité. C'est un fonctionnement logique qui suppose la réalisation du projet, avec le business plan, tandis que la gestion de l'unité créée demandera un fonctionnement organisationnel réflexe précis. En d'autres termes, il est fort probable que pour réussir une création durable, il faille disposer de ce qu'il est convenu d'appeler un cerveau total : le modèle désigne ainsi la capacité du sujet de mettre en synergie l'ensemble de ses capacités mentales, quitte à s'associer pour y parvenir.



**Tableau 3** : le processus cognitif de l'entrepreneuriat

Dans ce processus deux changements d'états constituent des passages difficiles : le passage de la frustration au rêve, c'est-à-dire comment le jeune diplômé sublime sa frustration ? Puis le passage de la vision - activité cerveau droit – à la mise en œuvre - activité cerveau gauche.

### Un événement extérieur qui déclenche un processus d'évitement

A la base, un ressenti : « Je n'aime pas ma situation actuelle, j'aspire à autre chose ». Cette représentation mentale négative se manifeste par un besoin d'évitement des situations de frustration qui semble un préalable : il s'agit d'échapper à un travail ennuyeux et ensuite

<sup>8</sup> Herrmann, N., *"The creative brain"*, Brain Books, North Carolina 1988. Traduit de l'américain par Michel Bièque : *Les dominances cérébrales et la créativité*, Retz, 1992, 445 pages.

de fuir l'autorité dominatrice d'un « petit chef ». « Le jour, comme la nuit, il m'arrivait de faire des cauchemars au sujet de mon travail ». « Le monde du travail n'est que le reflet du contexte dans lequel on vit tous à présent et comme dans une histoire enchantée, j'aimerais un jour en devenir Roi ». Ainsi, le rêve du futur s'appuie sur un présent frustrant.

### **... échapper à un travail alimentaire sans passion**

Ces jeunes diplômés aspirent à une synergie entre travail et passion et c'est parce qu'ils ont échoué dans ce dessein, au sein de leur cadre professionnel actuel qu'ils vont en chercher un autre. Ainsi la première caractéristique partagée concerne la référence à des expériences professionnelles non congruentes avec les désirs personnels. Le créateur potentiel ne veut pas que le champ professionnel qui délimite déjà ou délimitera son avenir reste sans passion. L'esprit d'entreprise émerge d'une recherche d'une sorte de synthèse « travail professionnel – besoin d'engagement personnel » : si le travail actuel ne peut pas constituer un champ pour un investissement personnel, le jeune créateur potentiel cherchera un autre terrain professionnel, voire fera en sorte de professionnaliser son investissement dans une création *ex nihilo*.

« Chaque matin, je traînais la patte au bureau en comptant le nombre de jours pour recevoir la solde ». « Ne rien faire ? Mais, jusqu'à quand ? Jusqu'au moment où on préfère la nuit au jour, car au moins, en dormant, on peut rêver ? » « J'aurais fait ce que je pouvais pour aller au bout de mes rêves professionnels et personnels ».

### **... échapper à l'autorité des petits chefs**

Beaucoup ont fait l'expérience du manque de considération et de respect pour le personnel qui peut résulter de certaines situations managées par un « petit chef » : certains disent avoir travaillé ensuite avec le stress ou même la peur au ventre.

« Le patron lui a dit : « Chez nous, on arrive à l'heure ! » Il a remis son blouson et il est parti sans demander sa paie, puis il a fondé une entreprise dont il vit très bien aujourd'hui ». « En effet, au siège de la société, nous sommes environ 25 personnes, le patron a dépassé les 60 ans : c'est lui, puis tout le reste de la société ». « Le PDG est toujours en retard, que ce soit pour des entretiens individuels, pour des entretiens d'embauche ou pour des réunions particulièrement importantes. Il laisse croire au personnel qu'il leur manque totalement de considération ». « A son arrivée, le patron ne se donnait même pas la peine de saluer le personnel et lorsque j'allais à sa rencontre pour le saluer, il me tendait une main flasque, sans consistance, sans croiser mon regard ». « Avoir travaillé si dur pendant quelques années avec autant de passion, de cœur et recevoir des remarques aussi ridicules ».

D'où petit à petit, le dessein de créer son entreprise : « J'aimerais devenir mon propre patron, car en avoir un n'est pas drôle »...

### **Une passion intérieure qui active le processus d'approche**

Ces expériences de la frustration ne constituent pas à elles seules un facteur prédictif de l'adoption effective d'une posture créative, mais catalyse le désir d'autre chose, la création faisant partie de la « panoplie » qui s'imposera éventuellement comme moyen d'échapper à l'existant. Pour le dépasser, il faut être capable de projeter son rêve vers l'extérieur et pour cela, il faut disposer de ressources mobilisables. Ces ressources sont d'abord personnelles et combinées.

Les ressources qui permettent de devenir un créateur potentiel sont au nombre de trois : l'expérience et la passion dans 100 % des cas. Et dans 67 % des cas, l'exemple parental. Sans leur réunion, pas de création durable...

Le jeune diplômé qui dispose de ces trois facteurs peut en tirer parti, éventuellement dans une activité collatérale : passionné par le sport automobile, la musique, l'informatique, il projette de construire un garage, de monter un orchestre, de créer une entreprise virtuelle. C'est cette expérience précoce de la passion pour une activité menée *ex ante* dans un cadre de volontariat, au vu de ce qu'on lui propose *ex post* dans le cadre professionnel, qui conduit le jeune diplômé petit à petit vers l'idée de la création. On constate que l'accumulation de connaissances, sanctionnées par la possession d'un diplôme ne joue aucun rôle dans le processus d'acquisition de l'esprit d'entreprise et dans le processus de création et même un rôle assez faible en tant que ressource, les études étant concentrées sur des capacités académiques, alors que le projet va demander des capacités énergétiques et comportementales « Entre la vie étudiante et la vie professionnelle, il existe un fossé immense ».

Le tri suivant le sexe des scripteurs met en évidence que les garçons sont plus centrés sur le produit ou sur la performance. Les filles sont plus centrées sur les services à la personne.

### **... qui le pousse à la professionnalisation de son rêve au masculin**

Dans les passions masculines, chez les bacs + 2, figurent la musique, la plomberie, l'électricité, la jardinerie, la ferronnerie, l'informatique, la finance, l'immobilier ; d'où une concrétisation par la création d'une entreprise artisanale, d'une micro entreprise ou d'un cabinet : « Je souhaite créer une maison de production musicale qui dériverait également à

terme sur le domaine de l'évènementiel. Côté moi-même le domaine musical et artistique depuis plusieurs années ».

Chez les garçons « bac + 4 », une passion culmine : le sport. La pratique de la conduite automobile invite à « monter » un garage. « J'avais décidé que si je ne réussissais pas à être pilote d'usine, je ferais un garage ». Il peut s'agir aussi de développer une activité collatérale à un autre sport, etc. « J'ai toujours été passionné par le sport. Durant ma scolarité, l'activité physique a pris une place non négligeable dans mon emploi du temps, j'ai donc pris la décision d'en faire ma profession ». « Je suis un passionné de sports mécaniques, de rallyes et des voitures en général. Par conséquent j'envisage de mettre ma rigueur et ma technicité au service du marketing sportif ». « Mais avant de penser à eux j'avais déjà contacté deux amis avec lesquels j'avais fait mes études à l'université et qui partageaient la même passion pour la création d'entreprise ». « Thierry passionné de BD et chineur monte un rayon BD anciennes et d'occasion et fidélise la clientèle de collectionneurs au cours de ses années de vente ». « Pour moi, c'était une opportunité très intéressante car j'avais la possibilité de pratiquer le ski d'été sur le glacier qui est ma passion ».

### **... ou qui la pousse à la professionnalisation de son rêve au féminin**

Les rêves féminins de jeunes filles à « bac moins », d'après une autre étude<sup>9</sup>, vont du salon de coiffure et soins de beauté, cosmétiques, postiches, ongles à la boutique de lingerie féminine, avec atelier de couture et de retouches jusqu'à des centres de remise en forme et même une clinique pour chats, en passant par des restaurants typiques à caractère exotique ou des échoppes de crêpes ou de sandwiches, salons de thé ou caves à bière ou bars à soupes... Du côté des métiers artistiques, des stylistes et des infographistes côtoient des décoratrices, expertes en architecture d'intérieur, en art floral ; les métiers manuels sont également représentés avec la reliure de livres, l'enluminure, la tapisserie d'ameublement, la création de bijoux, de meubles, de vaisselle, originaux, etc. Les services vont de la traduction aux prestations juridiques, du secrétariat de petites entreprises et à la gestion de leurs payes, des transports logistiques à la maintenance d'installations industrielles, etc. Ils concernent aussi la petite enfance : garderies, cours, spectacles, goûters et fêtes..., les personnes âgées (coiffure à domicile par exemple) ainsi que certaines personnes handicapées, etc.

### **... qui les pousse à vivre intensément une dose d'imprévu**

---

<sup>9</sup> Récit d'expériences de DOBIECKI, Bernard, Former au Marketing de futures créatrices d'entreprises, in *Marketing & communication*, n° 2, décembre 2005, 81-104.



Les candidats à la création ont un besoin de changement, d'imprévu ; ils ne se voient pas avec un avenir tout tracé, ils en ont la « nausée » : « Cette attirance pour le monde de la publicité et de la communication, je ne saurais trop l'expliquer, mis à part le fait que mon entourage me qualifie de personne créative, observatrice et ouverte. » « Je pensais pouvoir déployer tous « mes savoirs » dans ce nouveau projet qui me passionnait déjà » « Le plus jouissif des voyages, celui dans lequel la valise n'est remplie que de devenir » « Je suis maintenant opérationnel pour rebondir professionnellement et donner un nouvel élan à l'une de mes passions ».

### **Mais la formation peut aussi s'opposer au projet de création**

La plupart des logiques internes de formation, au nom de l'assiduité, rendait quasiment impossible de mener de front sa formation et son projet individuel : on connaît le différentiel de réussite entre les groupes d'étudiants « libres » et les groupe d'étudiants salariés qui tentaient de mener de front un projet professionnel dans les facultés. Bien que les choses se soient améliorées aujourd'hui, trois récits mettent en évidence qu'il s'agit d'un processus concurrents. Parmi trois jeunes diplômés ayant suivis les voies orthodoxes, le premier, ayant réussi le concours de l'école normale, renonce au poste. Le deuxième quitte ses études juste avant l'examen final d'une école d'ingénieur. Le troisième a son diplôme en poche, mais refuse le poste auquel il a droit. Tous trois choisissent de mettre un terme au processus de formation pour créer leur propre société : « Je sortais de l'école normale et j'avais beaucoup de mal à imaginer ma vie coulant comme un long fleuve tranquille, une vie sans vagues, sans doutes ni nuages et surtout sans risques. Une vie écrite d'avance avec comme seule certitude la mort qui s'avance, ça a quelque chose d'intrinsèquement effrayant ». A l'époque du service militaire, les choses pouvaient être encore plus complexes, comme le montre un entretien avec un ancien élève : « L'Ecole des Techniques Aéronautiques et de Constructions Automobiles refuse un arrangement concernant quelques partiels pour me permettre de terminer la coupe Gordini que j'étais en passe de gagner. J'écris à l'école pour leur dire que je participerai quand même. Ils me font sauter le sursis et je suis incorporé le 2 mai, je profite d'une permission pour participer à la finale, mais le service militaire me contraint d'abandonner la compétition automobile et je décide sans attendre de créer un garage auto à Antibes ».

### **La décision est issue d'un conflit intérieur qui ne laisse aucun répit**

La décision résulte d'un long conflit : « Impératifs professionnels et projet privé se sont affrontés dans un duel qui m'a semblé interminable ». Ce conflit est intérieur : « D'une manière qui m'est encore incompréhensible aujourd'hui, les pressions ne venaient absolument

pas de l'extérieur, mais uniquement de moi ». Ce conflit est intense : « La passion et l'ambition nous dévorent de l'intérieur ». Il est le produit de deux possibilités opposées qui s'affrontent et s'excluent mutuellement : le *statu quo* (la sécurité) ou la création (le risque). « Je sentais que je ne suivais pas mes propres buts. J'aspirais à des choses plus profondes et plus personnelles ». Ces deux forces internes contradictoires agissent respectivement pour chacune des possibilités : « Soit laisser mes valeurs prendre complètement le dessus et donc être submergé par la passion et ne plus être raisonné. Soit laisser mon travail et ses exigences prendre le dessus et donc renier mes valeurs ». Chacune de ces forces pousse soit à « l'approche » de la création soit à son « évitement », au sens de Lewin<sup>10</sup>. Chacune des deux situations génère angoisse et simultanément plaisir au sens de Maslow<sup>11</sup>. L'angoisse liée à la création et le plaisir lié au *statu quo* constituent deux forces favorables au maintien de l'existant. En revanche, le plaisir lié à la création et l'angoisse liée au *statu quo* constituent deux forces favorables à la création. « Je me sentais prisonnier d'une situation, certes, satisfaisante mais d'un grand décalage avec mes rêves ».

Comment ? : le processus de choix.	Emotions du jeune diplômé	Quoi ?	
		<i>Statu quo</i>	Création
	Angoisse	Forces d'approche (1)	Forces d'évitement (3)
Plaisir	Forces d'évitement (2)	Forces d'approche (4)	

**Tableau 4** : la logique émotionnelle de la décision

Le jeune diplômé se sentira poussé vers la création si le plaisir lié à la création (4) et l'angoisse lié à l'idée de rester dans le *statu quo* (1) forme une force plus puissante que le plaisir actuel qu'il tire du *statu quo* (2) augmenté de la peur que provoque l'idée de changer de situation (3)...

Résister à cette force intérieure qui vous pousse, c'est prendre le risque de « préférer la nuit au jour, car au moins, en dormant, on peut rêver », dit l'une d'entre eux. « Rejeter ses valeurs fondamentales c'est perdre son identité » dit un autre. « J'ai tout préparé en secret : aujourd'hui, je me sens en sérénité avec moi-même. Peut être que je vais échouer. Au moins,

<sup>10</sup> Fraisse, P., (1975). Les émotions. In P. Fraisse et J. Piaget (Eds). *Traité de psychologie expérimentale*. Vol V. Paris, PUF.

<sup>11</sup> Maslow, A., H., 1962, "Toward a psychology of Being", Princeton, N. J., D. van Nostrand Co., Inc., 1968, "Vers une psychologie de l'être", Fayard, 267 p.

j'aurais essayé » dit un troisième. « C'est la concrétisation du rêve, d'un objectif au goût d'idéal qui a eu le dessus » exprime un quatrième créateur...

## Le profil du jeune décideur

L'importance de nos données textuelles sur les jeunes professionnels diplômés permet d'effectuer une ébauche de définition : le jeune décideur n'est pas ou n'est plus satisfait par le *statu quo* et veut pouvoir s'investir dans ce qu'il fait. Il ne veut pas séparer travail professionnel et goûts personnels. Il attache beaucoup d'importance à ce qu'il ressent. Mais il semble qu'il apparaisse une seconde dimension, sans doute liée à une sensibilité blessée, qui peut être source de revanche. Le projet de création serait issu d'un dialogue humain déçu entre l'environnement émotionnel de l'acteur et son environnement professionnel<sup>12</sup>... Sur la base de ces données, on peut proposer la définition suivante :

Le rêve du jeune créateur d'entreprise se trouve à l'opposé de celui du jeune manager de proximité. Ce dernier veut s'intégrer par la voie hiérarchique et se réaliser professionnellement par l'ascension des échelons. Le créateur se fâche de la hiérarchie, il veut son autonomie, se réalise dans un projet ou une œuvre qui lui tient à cœur. Les parents du rêveur sont entrepreneurs. Ils ont une profession libérale ou intellectuelle. Le processus mental qui anime son rêve de création comprend deux **désirs d'évitement** : échapper à l'arbitraire des chefs, échapper aux travaux ennuyeux et trois **désirs d'approche** : choisir son secteur d'activité, vivre de sa passion et avoir sa dose d'imprévu. C'est l'intersection de ces désirs qui pousse vers la création d'une nouvelle activité. Si les désirs d'évitement ne sont pas présents, il n'y a pas nécessairement création, car les désirs d'approche peuvent se réaliser autrement.

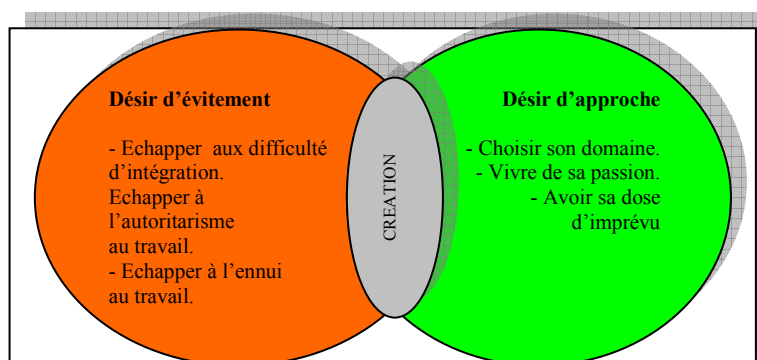
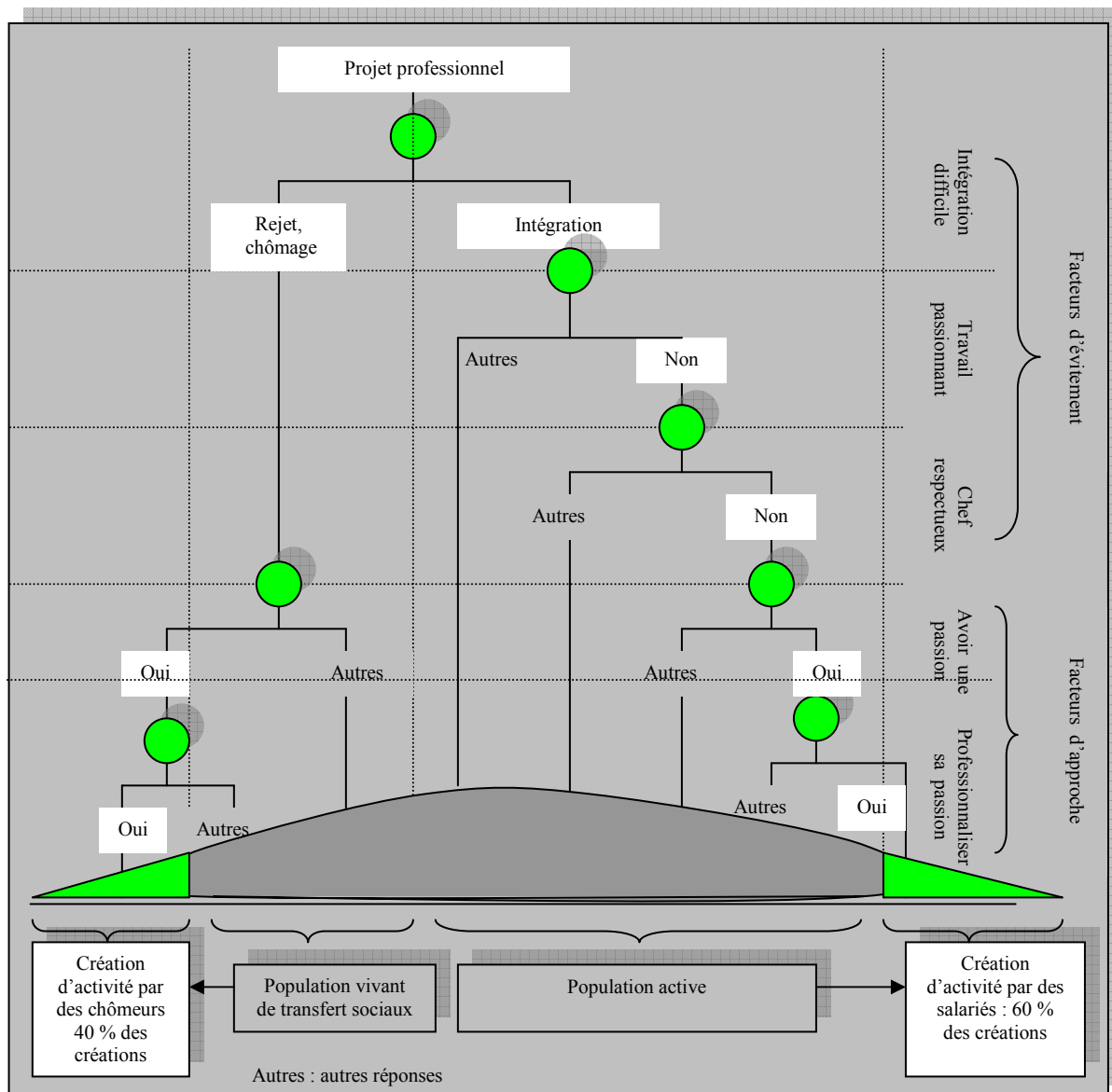


Tableau 5 : la complexité du désir de création des jeunes diplômés.

<sup>12</sup> Cela se passe comme si la création était une recherche de rétablissement de l'équilibre de l'environnement interne à l'acteur par un acte posé au sein de l'environnement externe.

Les créateurs potentiels ont une représentation d'intégration de leur désir, leur idéal, leur passion, leur ambition ou leur rêve à leur activité. Ils veulent vivre ce qu'ils aiment et ils veulent aimer ce qu'ils vivent : passer d'une activité de loisirs non rémunérée à une activité professionnelle rémunérée est une solution, même si une utopie réside dans ce désir de faire coïncider principe de plaisir et principe de réalité traditionnellement opposés. « Le projet devenait de plus en plus passionnant, j'y passais mes nuits ». « J'avais des choses à dire mais, plus que des mots ce sont mes sentiments, mes émotions qui passent dans ces édifices ». « Je me suis dès lors passionné pour cette nouvelle mission, ce magnifique travail ». « Je n'ai jamais rien vécu de comparable, j'ai appris énormément ».



**Tableau 6 :** la logique de création des jeunes diplômés

Le tableau 6 présente une synthèse entre nos travaux (à droite) et ceux pré existants (à gauche).

## **Enfin intervient la mise en place du projet**

Alors que le demandeur d'emploi se heurte à la concurrence des autres candidats dans une logique à somme nulle, mais dans un cadre concurrentiel obéissant à des règles à peu près claires, le créateur d'activité, qui veut s'installer sur un marché où existe déjà d'autres unités, se propose de partager une ressource dont la croissance n'est pas toujours suffisante pour maintenir les parts de chacun, après son entrée. Sauf si son activité est totalement nouvelle, le créateur va se heurter à une résistance composite, l'ostracisme pluriel...

### **... qui peut rencontrer un ostracisme pluriel**

Les récits font état d'archaïsmes illégitimes mais pertinents eu égard à une logique de partage des ressources du marché : à l'instar du règne animal, le territoire serait structuré au profit du *statu quo* par d'invisibles frontières reposant sur de multiples critères qui visent à s'opposer à l'intégration du nouveau venu. L'arrivée d'un nouveau venu insécurise les ayants droit et réveille de puissants mécanismes de défense. « L'establishment » protège son fragile équilibre en déclenchant un réflexe homéostatique à l'encontre du nouvel arrivant. Le statut « intégré » *versus* « intrus » en découle. Le mécanisme psychosociologique inhérent se déroule ainsi : les intégrés partagent une vision « périmétrique » de leur territoire d'action : les intégrés sont « dedans » et ils se considèrent comme légitimes, tandis que les nouveaux venus sont « d'ailleurs » et se voient octroyer le statut « d'intrus ». Leur arrivée est ressentie comme un acte illégitime d'occupation. En effet, cette pseudo occupation se traduit par un accroissement du nombre des ayants droit. Cet accroissement suscite *de facto* un nouveau partage que les intégrés se représentent mentalement sous forme d'un jeu à somme nulle : les prélèvements du nouvel arrivant vont diminuer leur part : « Il vient voler le travail ». Il importe de lui barrer la route. Ce réflexe est d'autant plus radical que les ressources sont pauvres et la zone d'accueil déjà surchargée. Si le processus se poursuit malgré tout, le processus de rejet peut se radicaliser culturellement et politiquement.

Généralement, l'ostracisme est ciblé : sont notamment concernés ceux qui veulent gagner de l'argent en s'appuyant sur un marché domestique, s'installer dans une profession autonome ou obtenir un emploi stable. Cet ostracisme s'exerce dans certaines professions, se réfère à des critères culturels ou liés au sexe de la personne pour donner naissance à un rejet sélectif, à la fois d'origines professionnelle et régionale : par exemple des professions libérales comme les moniteurs de ski ou les professions médicales en montagne sont implicitement réservées aux locaux. Dans ce dernier cas, la posture de rejet est activée proportionnellement à une certaine hiérarchie implicite d'illégitimité : la jeune célibataire

diplômée qui veut installer un nouveau cabinet médical rencontrera plus de difficultés que le jeune homme célibataire ; la jeune femme mariée sera mieux acceptée que la jeune femme célibataire, mais moins bien que la jeune femme déjà mère de famille. L'ostracisme pluriel peut aussi combiner plusieurs critères : appartenances régionale, religieuse, sexuelle, peuvent se compléter pour produire un rejet ciblé très actif. En Guadeloupe, en Martinique ou au Mexique, une nouvelle arrivante se heurte d'abord à l'hostilité des salariés masculins. La nouvelle venue tente avec plus ou moins de bonheur un processus d'intronisation où est mis en avant un lien avec un natif, (être la fille de, la soeur de, la cousine de, etc.) pour éviter l'activation d'un processus de rejet. « Pour éviter ce type de rejet, M. H. a changé de prénom lorsqu'il a changé de nationalité. « Sans cette modification, je n'aurais jamais pu faire carrière », assure ce directeur d'un cabinet d'expert-comptable, récemment encore président de région du Centre des Jeunes Dirigeants ». « La culture me valut une difficile intégration au sein de l'entreprise, socialement parlant auprès du personnel administratif essentiellement composé de femmes, puis cette fois au sein de l'équipe de distribution qui n'acceptait pas mon intrusion dans l'organe décisionnel du département de logistique ». « Arrivée à l'agence, tant bien que mal, après une nuit mouvementée dans un hôtel populaire et un trajet en taxi mémorable, me voici face à une charmante secrétaire qui me certifie que je me suis trompée d'agence mais que si je le souhaite, je peux attendre le patron qui ne devrait pas tarder. Au bout de deux heures, je sympathise avec celui qui sera mon guide et qui m'explique : ne jamais faire confiance à Betty qui, soit oubliée, soit cherche à s'amuser, surtout si on peut se payer la tête d'une Occidentale, c'est plus drôle ! ». « Pendant les deux jours qui suivirent mon installation, je recevais des coups de fil anonymes, on me donnait des faux documents, des fausses informations, jusqu'à ce que la collègue leur explique que la blanche n'était pas venue voler le travail » « Je l'ai vécu comme un rejet, une ignorance énorme ». « Je dus me rendre à l'évidence que nous ne faisons pas partie du même monde... Nos religions nous séparaient ! Ce fut difficile pour moi d'accepter un tel rejet ». « L'épreuve des premiers jours s'est en fait transformée en un facteur de force qui m'a aidée par la suite à trouver ma place dans ce pays. J'étais venue en Italie avec des objectifs précis, tant au niveau professionnel que personnel et il était pour moi inconcevable d'abandonner ce pourquoi j'étais venue ». « Mais il est difficilement acceptable d'être rejeté, surtout dans le milieu professionnel. Je me suis senti inutile pendant cette période alors que ce n'était absolument pas le cas. Autant dire que les hostilités, certes déguisées, reprirent à mon égard. Tout y passait, le café mal fait, deux minutes de retard devenaient une preuve de mon manque d'assiduité évident ».

### **... qui peut être pollué par le mépris réciproque**

Nous venons de voir que la démarche d'entrepreneuriat a été initiée pour ne pas avoir à renoncer à sa propre vision, vision non partagée par les autres. Le créateur est sans doute une forte personnalité avec des difficultés à gérer les relations humaines. Mais s'il s'est associé (54,9% des projets), il lui faut d'abord passer d'une vision personnelle à une vision partagée, ce qui suppose une façon plus confiante d'envisager les relations à autrui. Ensuite, il n'est pas certain qu'en s'associant, le créateur ait clairement conscience que c'est toute une famille qui peut être concernée.

« J'ai obtenu mon DUT de gestion ; puis je me suis confronté au terrain, d'abord en tant que commercial dans diverses entreprises, puis par hasard j'ai rencontré chez des amis un artisan paysagiste qui galérait seul dans son activité. Comme j'étais entre deux emplois mes amis qui connaissaient ma quête d'entrepreneur m'ont suggéré de travailler avec cette personne, ce que j'ai fait ».

### **... quand les familles des associés s'en mêlent**

Effectivement, si l'entrepreneuriat collectif apporte une sécurité d'échelle au début, la nouvelle dimension de l'association rétablit *de facto* une micro société à laquelle précisément le créateur voulait échapper : la mise en place du projet signe la fin de l'aventure de la création, la nécessité de renoncer au principe de plaisir et de retourner au principe de réalité : le management. Or, le mélange privé-professionnel signe la persistance des critères affectifs, critères qui compliquent singulièrement la prise de décision, particulièrement si la situation économique devient difficile : « Chaque fonction de haut cadre, était occupée par un membre de la famille. Ainsi, le père dirigeait la société, la mère avait la charge du service administratif, le fils était responsable du département vente, la fille était quant à elle à la tête du laboratoire recherche et développement et de la production ». « J'étais célibataire, mon associé était marié et avait une petite fille. Au début de notre collaboration, mes parents gardaient l'enfant de mon associé, nous nous sommes fréquentés en dehors du travail, mes parents recevaient régulièrement la famille de mon associé et vice versa. Lorsque son épouse eut sa deuxième fille, ils me demandèrent d'être son parrain. Le premier salarié que nous avons embauché était le compagnon de la soeur de la femme de mon associé ». « Mon compagnon vient de créer son entreprise et il me propose un job dans sa société... Il m'offre la sécurité matérielle, un salaire important, une voiture et de multiples avantages (téléphone, adhésion à l'assurance de l'entreprise)... C'est ainsi que je signe pour mon inexorable descente aux enfers ».

Chaque associé a pu constater le phénomène et s'interroger sur le fait que l'introduction des conjoints, souvent les épouses, compliquait singulièrement les choses ; cependant les récits montrent que les complications interviennent quand la situation économique et financière se détériore. Le modèle de Laborit<sup>13</sup> rend compte de ce phénomène : quand des événements stressants surviennent, l'emprisonnement dans une cage « affective » et l'impossibilité d'y échapper déclenchent automatiquement une forte agressivité mutuelle.

« Au terme de quatre années d'existence, nous avons senti le marché changer, le prix moyen des travaux chez les particuliers baissait rapidement, ainsi que le taux de retour de contrat sur le nombre de devis émis ». « Deux années plus tard, au cours d'un anniversaire d'un ami, j'ai rencontré celle qui allait devenir mon épouse. Lors du premier repas avec mon associé et son épouse, il y avait comme un froid, une ambiance tendue inhabituelle ». « Depuis que j'avais rencontré mon épouse, des disputes pour des futilités éclataient régulièrement entre mon associé et moi : soi disant elle m'influçait, lui et son épouse se sentaient méprisés, je me comportais comme un patron, je ne faisais plus mon travail, je menais l'entreprise à sa perte, et en conclusion je n'aurais jamais dû choisir cette compagne... ».

### **... ou quand les associés ne se respectent plus.**

Le créateur choisit un associé à travers trois types de statuts psychosociologiques, associé-décideur, associé-spectateur ou associé-ressource<sup>14</sup>. Ce dernier statut est le plus difficile à supporter pour l'associé, celui qui demande la personnalité la plus solide puisqu'il consiste à donner sans recevoir le respect du créateur en contre partie. Le créateur qui a eu recours à un associé-ressource, parce qu'il avait besoin de son savoir faire, son carnet d'adresses ou son apport financier, peut très bien témoigner inconsciemment à cet associé-ressource du mépris et provoquer la rupture de l'association.

Il existe des situations susceptibles de favoriser une rupture. Par exemple, l'un des associés s'occupe de la clientèle et travaille au bureau en col blanc tandis que l'autre s'occupe de la technique et travaille en col bleu à l'atelier. Le spécialiste valorise son propre savoir technique sans lequel le service rendu n'existerait pas et considère comme exagérément coûteux celui de son associé généraliste ou inversement : d'un côté un « vrai » travailleur en « bleu de travail » et de l'autre un « beau parleur » en « costume trois pièces ». La rupture peut se déclencher à partir de signaux objectivement faibles, mais subjectivement déterminants : un client qui apporte toute sa considération au commercial et ne salue pas le

---

<sup>13</sup> Laborit, H, 1981, *Inhibition de l'action*, Masson, Paris.

<sup>14</sup> Bourion, C., *Le processus de décision*, Paris, Editions Eska, 2002, p. 271 et suivantes.



technicien, par exemple. Or l'interprétation de ce type de signaux dépend précisément des besoins égocentriques qui ont présidé à la création.

Statut psychosociologique désiré par l'associé		Statut obtenu par l'associé		
		Joueur	Spectateur	Ressource
		Prend des décisions sur la situation.	Subit ou bénéficie de la situation.	Est utilisé dans le processus.
Joueur	Besoins égocentriques	Zone de durabilité de l'entrepreneuriat collectif	Zone d'échec de l'association	
Spectateur	Besoins de protection			
Ressource	Besoins physiologiques			

**Tableau 7** : écart entre rêves et réalité, risque d'instabilité dans l'entrepreneuriat collectif.

« M. C... savait qu'il ne pouvait pas perfectionner le produit sans un expert qui connaissait très bien le logiciel. Comme il n'avait pas l'expérience dont il avait besoin, il a convaincu M. W... de rester avec lui, en promettant de lui donner le poste d'un directeur gérant dans la nouvelle entreprise. Comme M. W... n'avait pas une promesse écrite définitive, il a parlé plusieurs fois avec M. C... pour le convaincre de tenir sa promesse. Mais à chaque fois M. C... inventait des nouvelles excuses ce qui n'était naturellement pas rassurant pour M. W... ». « Après la commercialisation de la revue, son premier numéro a multiplié les invendus et les pertes, l'homme ressource, l'imprimeur, a rompu l'association ; pourtant, elle est devenue l'une des premières de son secteur».

## En conclusion

L'esprit d'entreprise, qui garantit la survie d'une nation, peut se lire comme le produit de l'impact de données organisationnelles sur des normes psychologiques et culturelles. Si on tient compte des résultats ici présentés, notamment que c'est la profession du père qui établit chez le fils l'esprit d'entreprise, il faudra attendre la diminution du secteur public assortie d'une nouvelle génération pour inverser la tendance française, dans une économie rendue au marché par l'assouplissement de l'encadrement juridique du droit du travail et de la durée du travail, la vigilance face aux risques de sur fiscalisation et d'inflation des prélèvements obligatoires. Les créateurs pourront alors être favorisés.

Pour terminer, nous citerons, les travaux de synthèse de Hampden-Turner<sup>15</sup>, qui rapportent que les personnes créatives ont « la capacité de reprendre le dessus dans des conditions d'échec et sont capables de faire face à l'adversité en général »... « Les personnes

<sup>15</sup> Atlas de notre cerveau, page 114.

très créatives se remettent constamment en question, se secouent, se déstabilisent, se frustrent, se désintègrent pour mieux ré-assembler les morceaux »... « Ce sont précisément ces gens-là qui subissent le trajet cahoteux du progrès scientifique avec ses crises, ses combinaisons, sa lente diffusion et intégration, ses révolutions et ses consensus »... De la prise en compte intégrée des facteurs politiques, organisationnels et psychosociologiques, pourra émerger un terrain plus favorable à la création d'entreprises.