



**HAL**  
open science

## Foi d'entrepreneurs

Nathalie Luca

► **To cite this version:**

Nathalie Luca. Foi d'entrepreneurs. Patrick Michel et Jean-Philippe Heurtin eds. La conversion et ses convertis. Production et énonciation du changement individuel dans le monde contemporain, LabEx Tepsis (Politika) et Centre Maurice Halbwachs, 2021. hal-03099632

**HAL Id: hal-03099632**

**<https://hal.science/hal-03099632v1>**

Submitted on 13 Jan 2021

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

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

# Foi d'entrepreneurs

**Nathalie Luca**

CéSor, CNRS-EHESS, [nathalie.luca@ehess.fr](mailto:nathalie.luca@ehess.fr)

**E**n me spécialisant en anthropologie du religieux, et en travaillant sur le pentecôtisme, je n'avais pas imaginé que je rencontrerais sur mon parcours de recherche le milieu entrepreneurial. Les connexions y sont pourtant nombreuses. Dans son *Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Max Weber démontre déjà le lien entre les croyances des entrepreneurs protestants et le besoin d'accumulation qui a conduit à la naissance du capitalisme. Cette thèse a suscité des critiques, ne serait-ce que parce qu'« il paraît difficile d'identifier un quelconque retard d'une France catholique en matière économique. D'un bout à l'autre de l'Europe, les pratiques économiques se ressemblent, la question de l'industrialisation plus ou moins précoce relevant plutôt d'une histoire des marchés ou des contraintes énergétiques que d'une motivation religieuse de l'acte créateur de l'entrepreneur »<sup>1</sup>, comme le remarque pour sa part Nicolas Lyon-Caen, spécialiste de l'histoire moderne.

Au-delà des conditions historiques de l'avènement du capitalisme, je constate surtout la capacité actuelle de l'esprit néolibéral de pénétrer l'ensemble des religions, bouddhisme, islam, (néo)chamanisme compris, donnant naissance en leur sein à des courants qui favorisent l'intégration du fidèle dans le carcan idéologique<sup>2</sup>. Ainsi en est-il du pentecôtisme. Alors que ce courant s'est d'abord construit en tension avec la valorisation de la réussite économique, voyant dans nos sociétés tournées vers l'accumulation l'influence de Satan qui détourne l'homme de Dieu, de plus en plus d'Églises appartenant à cette même dénomination en sont venues au contraire à glorifier la réussite et l'enrichissement comme don de Dieu et preuve de son amour pour ses enfants. C'est ainsi que s'est développée la théologie de la prospérité.

Mon entrée dans le monde entrepreneurial s'est faite à partir de ce type d'Églises néo-pentecôtistes dans lesquelles pénétraient des entreprises de vente directe à domicile : les fidèles se rendaient chez leurs condisciples pour prier et en profitaient pour vendre leurs produits. Dans leurs démarches prosélytes, ils abordaient le quidam une bible à la main, des produits dans l'autre, le zèle religieux rencontrant ainsi la fibre commerciale pour le bénéfice partagé de l'Église, de l'entreprise et des fidèles. Au-delà du message religieux par lequel ces derniers apprenaient à devenir des *homo-œconomicus*, c'est-à-dire des « entrepreneurs d'eux-mêmes »<sup>3</sup>, c'est le développement de la capacité de ces commerciaux enthousiastes à se projeter autrement et, de fait, à se mobiliser pour concrétiser leurs projections qui a retenu mon attention. Il m'est finalement apparu que le message religieux était secondaire par rapport aux techniques parfaitement séculières conduisant à convaincre chacun de sa capacité à devenir celui qu'on lui fait rêver d'être (c'est-à-dire un être conforme au diktat néolibéral). Ces techniques permettent d'incorporer des attitudes pouvant s'accrocher par ailleurs à n'importe quel type de contenus de croyances, religieux ou non<sup>4</sup>.

Ainsi, la véritable conversion ne se jouait-elle pas dans l'adhésion à un corpus religieux. Elle était une conversion aux valeurs néolibérales, comprenant notamment le devoir de l'homme de s'accomplir économiquement, sa responsabilité face à l'échec, l'endurance à l'effort ainsi que la capacité de prise de risques et d'adaptation

face aux difficultés qui en résultent. Mais comment s'opérait cette conversion ? Pour le comprendre, je suis sortie des églises et j'ai suivi des entrepreneurs. J'ai interviewé une quinzaine de PDG de PME en France<sup>5</sup>, et j'ai filmé<sup>6</sup>, avec un jeune doctorant de l'ESCP Europe, Romain Buquet, une promotion de *start-uppers* accueillis dans un accélérateur de start-up installé à Paris, le NUMA (Numeric Humanity)<sup>7</sup>. L'ensemble de ces témoignages rappelle combien la croissance d'une entreprise peut être laborieuse, nécessitant une persévérance éventuellement douloureuse. Rien n'est jamais joué pour l'entrepreneur : frustrations, déceptions, points de non-retour, doutes, rencontres providentielles, nécessité instinctive d'avancer, malgré le risque, pour ne pas avoir l'impression de rétrécir et pour se sentir vivant. L'avenir reste toujours à consolider, consolidation qui demande une attention continue de ce qui se passe. Ces entrepreneurs sont prêts à saisir les opportunités qui se présentent, et elles se présentent parce qu'ils sont dans l'action, dans la relation, attentifs, à l'affût, plein d'inventivité, d'envies, insatiables.

Cet article s'appuie sur cette série d'entretiens ainsi que sur le suivi de certains des PDG interviewés. Par commodité, je les appelle par leur prénom. Sans pouvoir ici entrer dans le détail de leurs parcours, je présenterai les conclusions auxquelles le récit de leur histoire de vie et l'observation de leur attitude m'ont conduite. Il se dégage de chacun d'entre eux une force, un optimisme, un enthousiasme que j'avais sous-estimés. Leur action semble répondre à une nécessité intérieure. Elle est motivée par la volonté de réaliser un idéal. Non pas un idéal abstrait mais un idéal construit à partir d'efforts continus, endurés parce que motivés par la volonté de se dépasser ; un idéal en actes tel que John Dewey l'a défini :

« Un idéal n'est pas un but éloigné et exhaustif [...]. Ce n'est pas quelque chose qui doit être placé en opposition avec la qualité directe, locale et tangible des situations concrètes, de telle sorte que ces dernières soient méprisées et considérées comme insignifiantes. Au contraire, l'idéal est la conviction que chacune de ces situations spécifiques porte en elle une valeur finale qui a pour caractéristique d'être unique et inépuisable. »<sup>8</sup>

## Un récit vocationnel

Tout récit de vie est construit. On met naturellement de côté certains éléments, d'autres ressortent au contraire pour que l'ensemble prenne sens, mais finalement, cette reconstruction permet de comprendre comment l'individu vit son parcours. Or, nos entrepreneurs racontent la réalisation d'une vocation. Quelle interprétation lui donner ? Pour la philosophe Simone Weil, le travail est l'expression d'une vocation dans la mesure où il permet d'exploiter et de prendre pleine conscience de l'ensemble de ses capacités. L'agir vocationnel nécessite d'être pleinement là, pleinement conscient et en même temps porté par un puissant désir d'accomplissement supérieur. En cela, elle rejoint l'approche de John Dewey dont la philosophie de l'expérience est avant tout un rapport au temps.

« L'expérience, lorsqu'elle atteint le degré auquel elle est véritablement expérience, est une forme de vitalité plus intense. Au lieu de signifier l'enfermement dans nos propres sentiments et sensations, elle signifie un commerce actif et alerte avec le monde. À son plus haut degré, elle est synonyme d'interpénétration totale du soi avec le monde des objets et des événements. [...] Elle fournit l'unique manifestation d'une stabilité qui n'est pas stagnation mais mouvement rythmé et évolution. »<sup>9</sup>

La vocation est également un mode d'être au monde qui se conjugue au pluriel : si elle permet un dépassement de soi, c'est parce que celui qui se dit agi par elle est relié à tout ce sur quoi se porte son intense attention. À l'inverse, le rétrécissement de ce

lien, le manque d'attention, entraînent un rétrécissement de l'être. C'est la conclusion que Simone Weil a tiré de son expérience en usine : pour l'homme réduit à la répétition saccadée de tâches dont il ne comprend pas la fonction, sans attache au lieu dont il ne connaît qu'une parcelle, sans conscience du temps de l'action ni de ce vers quoi elle tend, bloqué dans l'instant qui ne mène nulle part, « la pensée se recroqueville, se rétracte, écrit-elle dans *La Condition ouvrière*. On ne peut pas être conscient ». L'absence de vision spatiale, temporelle, fonctionnelle, relationnelle revient à « une mise en esclavage de l'individu », à « l'anéantissement du désir et de tout projet possible ». Rendu absent de son présent, l'ouvrier ne peut concevoir d'accomplissement supérieur. Et de conclure : « Notre pensée est faite pour dominer le temps, et cette vocation doit être préservée intacte chez tout être humain. »<sup>10</sup>

Jean-Philippe Bouilloud constate que les cadres des grandes entreprises souffrent aujourd'hui d'un sentiment de déshumanisation et de mise en esclavage semblable à celui des ouvriers qu'observait Simone Weil. Dans *Entre l'enclume et le marteau : les cadres pris au piège*, l'auteur remarque en effet que « par des chemins différents, la vie des cadres a rejoint l'insécurité qui était auparavant le lot des seuls ouvriers, employés et contremaîtres : insécurité face à l'avenir et précarisation des emplois, jusqu'au plus haut niveau, du fait des risques permanents de cession, de délocalisation, de fermeture ; dégradation des conditions objectives de travail du fait de l'augmentation permanente des exigences pour une productivité toujours accrue ; enfin, interrogations sur l'intérêt, pour chacun, de continuer à travailler dans un environnement incertain, anxiogène et finalement souvent "insignifiant", c'est-à-dire "vide de sens", où la construction de sens et de justification des actions échoue »<sup>11</sup>.

Non seulement les cadres, préoccupés par leur avenir, ne peuvent plus se concentrer sur leur activité présente, mais encore, ils sont perpétuellement sollicités pour fabriquer des projets censés rendre cet avenir meilleur. Ainsi, écrit encore J.-P. Bouilloud, « le projet est, dans certains cas, une quasi-"drogue cognitive" prise collectivement, qui fait miroiter le paradis artificiel d'une organisation future parfaite, durablement adaptée à son environnement, une fois tous les projets en cours menés à bien »<sup>12</sup>. Le projet devient alors un horizon inatteignable, un leurre pour détourner du présent, au lieu d'être cette opportunité saisie dans l'attention au présent pour construire l'avenir. Lorsque la grande entreprise n'assure plus de stabilité ni dans le rapport au lieu, puisqu'elle peut être délocalisée ou que ses bureaux sont interchangeable, ni dans le rapport au temps, puisqu'elle est tout entière tournée vers le futur, ni dans le rapport à la pensée, puisque la construction du sens y devient défaillante, ni dans le rapport à l'autre parce que la confiance est entachée, le mal-être conduit au *burn-out*, à la dépression, parfois même au suicide de cadres au départ investis, voire passionnés par leur travail. L'impression qui en résulte, que le salariat représente une privation de liberté nullement compensée par un quelconque sentiment de sécurité, amène bien des jeunes à choisir d'autres formes d'engagement professionnel et à se positionner en rupture avec le monde des grandes entreprises. C'est typiquement la démarche des *start-uppers* : ils veulent se donner les moyens de concrétiser un projet, sans la pression d'un chef qui les entraverait dans leur volonté de le réaliser ou pour lequel ils le réaliseraient sans la satisfaction qu'il soit pleinement leur<sup>13</sup>. Toute la difficulté que rencontrent nos entrepreneurs relève bien de ce paradoxe : d'un côté, ils sont tous venus à l'entrepreneuriat parce qu'ils éprouvaient un besoin de liberté et d'épanouissement qu'ils ne trouvaient pas ou plus ou n'imaginaient pas pouvoir trouver en tant que

salariés, mais d'un autre côté, ils se retrouvent à leur tour à gérer des salariés, à devoir les amener à partager leur amour et leur vision de l'entreprise. Dans l'ensemble, ils le font en privilégiant un management plus horizontal que celui des grandes entreprises pour parvenir justement à ce que chacun y trouve sa place, son rôle, sa légitimité. C'est ce qu'explique, par exemple Thomas, un jeune entrepreneur à la tête d'un *ecommerce* :

« Il y a quelques années, j'étais frustré parce qu'on avait cinq ou six managers et on avait des collaborateurs en dessous. On embauchait des mecs, on avait les moyens de le faire, on avait plein de projets à lancer mais on n'avancait pas. J'avais l'impression d'être au volant d'une Ferrari, d'appuyer sur l'accélérateur et d'avancer comme dans une 2CV et même si on rajoutait du *tuning*, la carrosserie, le moteur restait à mouliner lentement. J'ai donc créé le Book Lab : j'ai réuni des volontaires autour de lectures qu'on a faites de livres que je choisisais. J'ai choisi plusieurs livres dont un qui s'appelle *L'Entreprise du bonheur*. Elle ressemble beaucoup à notre boîte. C'est écrit par le fondateur de Zappos qui est le plus gros vendeur de chaussures sur Internet aux États-Unis et qui s'est fait racheter par Amazon. C'est une superbe histoire d'entrepreneur. En gros ça s'appelle *L'Entreprise du bonheur* parce que lui pense qu'en ayant un cadre de travail qui rend heureux les collaborateurs, il rend heureux ses clients et comme les clients sont heureux, ils reviennent et ça a un effet boule de neige qui marche bien. Il y a plein d'anecdotes qu'il raconte sur sa boîte qu'on retrouve chez nous, à plus petite échelle forcément. Donc on a lu deux ou trois bouquins autour de ça et on s'est intéressé à l'entreprise libérée dont on commençait à parler à l'époque. Cela nous a permis de nous rendre compte que tous nos projets étaient gérés par les managers. Leur bande passante était limitée, leur temps de travail était limité sur les différents projets. On s'est dit que si on voulait démultiplier cette force, il fallait transmettre la gestion de tous les projets aux collaborateurs et se servir des 100 cerveaux qui sont dans la boîte plutôt que des 8 cerveaux des managers qui encadrent chaque service. C'est parti de ce constat. Pour faire ça, on a lu des bouquins, on a discuté avec plein de gens et on s'est rendu compte que si on voulait que ça marche, il fallait qu'on communique, qu'on soit très clair sur nos objectifs, la vision de l'entreprise, le cadre, les axes stratégiques, et qu'on donne un maximum d'informations aux collaborateurs pour qu'ils puissent prendre les bonnes décisions. »

Dans cette perspective, il est important de différencier la gestion froide de la grande entreprise conduite par un directeur général exerçant un charisme de fonction qui peut tout aussi bien la quitter pour une autre plus avantageuse, ou en être expulsé s'il ne donne pas satisfaction aux actionnaires, et le patron de PME, au tempérament de pionnier et de réformateur, viscéralement attaché à sa boîte. Le niveau d'implication du DG et celui du patron ainsi que leur relation respective avec leurs salariés ne sont tout simplement pas comparables. Cela ne veut pas nécessairement dire que le niveau d'épanouissement des salariés d'une PME est optimal. Plus la boîte est petite, plus il est important que les désirs, valeurs, idéaux et jusqu'à la personnalité du patron soient compatibles avec ceux de ses salariés. Cela est particulièrement vrai de l'« esprit *start-up* », un écosystème censé fonctionner sur une passion partagée. Ainsi, une jeune *start-uppeuse*, Selena, expliquait ne pas comprendre qu'un stagiaire puisse refuser de répondre à ses mails le week-end ou réclamer de quitter son poste à 18 heures. Voilà qui relevait de l'esprit des grandes entreprises. Dans une *start up*, « week-end, soirée, journée, c'est la même chose », revendique Selena.

On pourrait croire nécessaire de distinguer les entrepreneurs qui héritent de l'entreprise de leurs parents de ceux qui en rachètent une et plus encore de ceux qui la créent. La différence est cependant superficielle. Les premiers font preuve d'un sens du devoir puisqu'ils poursuivent un destin qu'ils n'ont pas choisi. Pourtant, seuls réussissent ceux qui se passionnent pour l'entreprise familiale. Ce métier, imposé au départ, devient une vocation : il n'est alors plus envisageable de faire autre

chose. Ils prennent plaisir à voir fructifier l'entreprise, à la transformer, y apposer leur empreinte. Ils en connaissent l'ensemble des rouages, sont allés parfois jusqu'à en occuper tous les postes. Par leurs efforts et leur investissement personnel, elle est devenue leur. Certes, ils étaient des héritiers, mais en apprenant le métier, en innovant, en suant, ils sont devenus des entrepreneurs. Sans cette énergie, disent-ils, sans cette passion, l'entreprise aurait coulé. C'est d'ailleurs l'expérience d'un des interviewés, Olivier, dont les grands-parents avaient hérité d'un empire mais ont tout perdu et ont fini ruinés. Trop habitués à ce que les choses fonctionnent toutes seules, se contentant de répéter les méthodes ancestrales, ils n'ont pas vu le vent tourner, ils n'ont pas su prendre des initiatives. Ils étaient mal formés, trop peu endurants à la frustration et à l'effort, et sans doute insuffisamment motivés. Michel Bauer explique avec humour les limites de la position de l'héritier :

« Sauf à pouvoir démontrer que la biologie veille et assure une bonne reproduction des qualités nécessaires pour devenir un patron performant, on peut craindre que ce mode de renouvellement des dirigeants ne soit guère conforme aux exigences de l'efficacité économique et soit même à l'origine de graves difficultés dans nombre de ces firmes – ce que rappelle d'ailleurs dans sa grande sagesse le dicton populaire « des sabots aux sabots », dicton selon lequel le dirigeant de la troisième génération mène à la faillite l'entreprise que son grand-père a créée et que son père a développée »<sup>14</sup>.

## **La frustration comme moteur**

Les héritiers se distinguent cependant des autres repreneurs et créateurs en ce que leur vocation, héritée, transmise dès l'enfance par l'éducation ou la pratique, ne repose pas sur un sentiment de frustration, ce qui ressort en revanche nettement des autres témoignages de patrons de PME. Ainsi, pour ne prendre comme exemples que quelques-uns de nos interviewés, Patrice avait un père ouvrier et fils d'ouvrier qui souffrait de l'impossibilité de gravir les échelons. Cette frustration l'a conduit à exiger de Patrice d'être le meilleur à l'école. Il devait devenir ingénieur. Pour sa part, le père de Philippe n'avait pas eu le baccalauréat et il s'est montré d'une grande sévérité pour que son fils l'obtienne. Régis a également subi l'exigence sans limite d'un père jamais satisfait par ses résultats. Laurent fut encouragé par son père à faire ce qu'il n'avait osé faire, trop préoccupé par la sécurité de sa famille. Sarah porte la double frustration d'un père qui se rêvait entrepreneur et d'une mère restée dans l'ombre d'une cousine, trop effacée pour se réaliser. Thomas a souffert durant son enfance de sentir la dépression d'un père qui exerçait un métier que ses parents lui avaient imposé. Olivier a vécu avec ses grands-parents recueillis par son père après leur complète faillite. Pour chacune de ces personnes, devenir entrepreneur a permis d'échapper à la frustration engendrée par une destinée familiale insatisfaisante.

Ce constat rejoint l'analyse que le philosophe Vincent Cespedes fait de la disposition à l'ambition. Il s'agit, pour lui, d'échapper à une situation de dépendance ou d'instabilité créant un « mécontentement de soi (de notre soi actuel) » et un état de frustration tels qu'ils engendrent une volonté de tendre « vers un soi supérieur » répondant à un « appel intérieur », une « clameur souveraine » qui viendrait, en définitive, « de tous les hélas d'un tuteur charismatique qui se plaint » (ceux du père, bien souvent). L'ambition serait en effet une « revanche programmatique », « le “si” manqué d'un aîné ». Les déceptions, les frustrations, les regrets d'un parent nourriraient l'ambition de l'enfant, le pousseraient vers la nécessité de sortir de sa zone de confort. Dans cette perspective, l'ambition « se caractériserait par son ampleur d'espérance et son désir de jouer l'existence dans la gamme effrénée de l'aventure, avec ses risques, ses surprises, ses triomphes partiels et ses péripéties »<sup>15</sup>.

À la frustration familiale, vient s'ajouter une frustration personnelle qui conduit comme malgré eux les différents interviewés à devenir entrepreneurs. Cela n'est jamais présenté comme un choix (à l'exception des plus jeunes *start-uppers*). Patrice, Philippe, Laurent, Olivier ou Régis acquièrent d'abord une véritable expérience de l'entreprise, y occupent différents postes. Mais le moment de lancer leur projet s'impose à eux et la frustration en est bien la cause. Patrice travaille à la Fnac à un poste de direction managérial qui lui donne une belle indépendance et le satisfait pleinement. Il a le plaisir de voir le magasin dont il a la responsabilité progresser. La transformation de la structure de l'entité le prive soudainement de sa liberté, plaçant un chef au-dessus de lui. Il se rend compte que cette transformation est structurelle et qu'il la retrouvera dans les autres entreprises dans lesquelles il pourrait postuler. C'est dans cette situation de frustration et de blocage qu'il est poussé à se lancer dans l'entrepreneuriat. Philippe est ingénieur. Il a créé une technique innovante avec une équipe insuffisamment expérimentée pour rendre sa commercialisation possible. Aussi, la société dépose-t-elle le bilan. Il est frustré de voir envolées ces années de travail et de concentration pour mettre au point un produit qu'il estime révolutionnaire. Il ne peut se résoudre à quitter le navire et n'a d'autre choix que de racheter la boîte. De fait, il s'y sent contraint. Laurent est un technicien hors pair, un artiste et un perfectionniste spécialisé dans les voitures de course et la réparation des voitures anciennes. Il travaille avec les meilleures enseignes mais se dispute avec chacun de ses patrons. La frustration de ne pouvoir réaliser son travail selon ses propres critères d'exigence le conduit à ce constat inéluctable : pas d'autre choix que de se mettre à son compte. Olivier a gravi tous les échelons de l'entreprise qui l'emploie. Arrivé au comité de direction, il est confronté au manque d'éthique de sa patronne qui refuse de faire évoluer des méthodes comptables pourtant très contestables. Cette situation est pour lui déontologiquement intenable et le pousse à franchir le cap : pourquoi être contraint par un chef lorsqu'on a acquis les compétences d'un PDG ? Ainsi, chacun découvre qu'il a acquis, presque à ses dépens, sans s'en rendre compte, sans conscience ni volonté affirmée, l'étoffe d'un chef d'entreprise. La mutation s'est opérée. Ils sortent, surpris, de leur chrysalide. Ils se révèlent.

D'autres, les créateurs en particulier, comprennent très tôt qu'ils veulent entreprendre et savent quel type de produits ils souhaitent créer. Leur vocation s'affirme dès l'enfance. Pour ceux-là le salariat est une frustration dès le départ. Ils se considèrent comme incapables d'être le maillon d'une hiérarchie : ce sont des électrons libres. Ils acceptent les contraintes du salariat le temps d'acquérir des compétences. Pourtant, il leur faudra bien souvent ne plus supporter d'être dans l'entreprise d'un autre pour trouver l'énergie nécessaire à lancer leur affaire.

Pour la majorité des *start-uppers* en revanche, le choix d'entreprendre ne passe plus par un temps de frustration face au salariat. C'est à la fois l'effet *start-up* et une marque générationnelle : ils sont jeunes, sortent de grandes écoles, sont suffisamment protégés par leurs parents, sans famille à charge. Ils savent par ailleurs que cette tentative de créer une entreprise leur permettra de trouver du travail plus facilement, même en cas d'échec. Ils n'ont rien à perdre ou si peu, et l'opportunité est là : pourquoi ne pas la saisir ? Ce n'est même pas un risque, explique l'un d'eux, au départ, c'est un jeu. L'engagement vient ensuite (un peu comme les héritiers) avec le sentiment d'avoir « créé un bébé » dont leur incombe la responsabilité. À leur tour,

ils se découvrent alors entrepreneurs. Cet investissement affectif est une marque de fabrique qui contraint l'entrepreneur à réussir. Il est partagé par tous : héritiers, repreneurs, créateurs, *start-uppers*.

## Par quoi l'entrepreneur est-il agi ?

L'ensemble des récits est donc construit sur un mode vocationnel, avec un avant et un après la prise de conscience de la vocation. Quelque chose qui dépasse la simple raison de l'entrepreneur l'a poussé, inéluctablement, sur la voie de l'entrepreneuriat. Certains d'entre eux décrivent cette vocation comme émanant d'une révélation qu'ils peuvent dater et décrire précisément : à un moment donné (une visite dans un garage pour Laurent, un séjour au Futuroscope pour Philippe, par exemple), il y a eu une fascination pour un objet (la voiture), un procédé (les hologrammes), suivie d'événements relatés comme conduisant à l'entrepreneuriat. D'autres décrivent davantage un chemin fait d'épreuves, certaines douloureuses, avançant au départ à l'aveugle, sans véritable conscience de leurs désirs profonds, jusqu'à ce qu'ils se découvrent entrepreneurs et soient conduits à entreprendre. D'autres encore font très vite l'expérience des désirs qui les animent, mais ils deviennent entrepreneurs seulement quand leur entreprise prend vie à leurs yeux.

Si la vocation est un appel qui dépasse la simple volonté de celui qui la reçoit, alors d'où vient cet appel lorsqu'il s'exprime dans des sphères d'activité où l'individu se dit maître de son engagement ? Comment l'interpréter lorsqu'il n'est pas vécu comme un signe divin, lorsqu'il se construit sans lien avec une croyance religieuse ? Par quoi l'individu est-il alors agi ? Sans doute faut-il reconnaître à l'appel un caractère immanent fondamental et le resituer au sein même de l'individu, en tant que manifestation de son *conatus*, une notion développée par Spinoza qu'il interprète comme la force d'exister, l'élan vital de l'individu mu par le désir d'être. Cette force, cet élan, ce désir crée le projet entrepreneurial, tout en lui préexistant ; elle le fait advenir, parce qu'elle rend l'individu présent au monde, prêt à s'emparer des opportunités qui le nourrissent, le renforcent. L'entreprise n'est certes pas le produit d'une révélation divine. Elle incarne l'énergie cumulée de son créateur ou de son repreneur, énergie puisée dans son histoire, dans ses rencontres, dans son environnement et de laquelle naît le besoin d'accomplir un acte qui la sort de lui et lui donne un dépassement.

« Non ce n'est pas facile, confie Laurent. C'est ce que je dis à tout le monde, à chaque fois que je vois quelqu'un qui veut monter son entreprise, je lui dis "attends, est-ce que tu es capable de faire le moine pendant cinq ou six ans ?" Je lui dis "si tu n'as besoin de rien, si pour ce que tu as dans la tête, tu es capable de faire abstinence de tout, de te concentrer 100 % à ce que tu fais, tu feras quelque chose ; mais si c'est pour partir directement en disant je vais avoir besoin, je vais faire ça, je vais faire ça et puis je vais faire ça, c'est mort". Quand je vois ce que je fais maintenant, à l'âge que j'ai, je me dis que quand j'avais 30 ans, j'avais des copains qui sortaient, qui bougeaient, qui faisaient un tas de choses et moi pas. Moi, j'étais dans mes quatre murs à me dire qu'il faut bosser. Il faut travailler, travailler, travailler, ne rien dépenser, faire attention à tout, à la moindre dépense, tout optimiser, avoir les meilleurs résultats possibles. On pourrait parler de sacrifice mais moi, je ne le ressens pas comme un sacrifice parce que c'est un objectif. J'ai toujours privilégié mes objectifs à ma personne et c'est le conseil que je donne aux amis qui me demandent ce qu'ils doivent faire pour s'installer. La première chose que je leur dis c'est : "Est-ce que tu as besoin de quelque chose ? Parce que si tu as besoin de quelque chose, d'argent, quoi que ce soit, il faut arrêter tout de suite." Ouvrir c'est d'abord la boîte, développer la boîte et surtout pas essayer de prendre quelque chose sur la boîte, ce n'est pas possible. À mon niveau, je n'ai jamais vu ça. C'est comme si vous semiez dans un sens et que vous alliez déterrer les graines pour les manger parce que vous n'avez pas le temps d'attendre que ça pousse, ce n'est pas possible. Quand vous

semez, il faut attendre que ça pousse. Il faut être capable de l'arroser, de l'entretenir. Je vois pas mal de personnes autour de moi qui veulent s'installer, qui s'installent et qui n'ont pas cette notion dans la tête. Ils s'imaginent qu'être entrepreneur, ça veut dire gagner de l'argent, ça veut dire que tout est facile. Ils ne voient pas l'autre côté qui est : il n'y a plus d'heures, plus de quoi que ce soit, plus de samedis ni de dimanches, plus de vacances. C'est avant tout faire que cette boîte fonctionne, qu'elle puisse grandir et devenir pérenne. J'ai trois voitures auxquelles je tenais. J'ai dû les vendre à cause des crises, parce que dans ces moments encore plus que dans d'autres, il faut quand même pérenniser et il faut quand même assurer les salaires. Alors on fait avancer le Schmilblick, on ne gagne rien, on fait le gros dos et on voit. Ça, c'est vrai, c'est du sacrifice mais ce sont des choses qu'on oublie. En tant qu'entrepreneur, ce sont des choses que je zappe, c'est derrière, je ne regarde pas. De ça, les salariés ne voient rien. »

Partir de rien, créer sa boîte, vivre pour elle, dans l'abstinence. Voilà ce qu'on justifie souvent au nom de la foi. Et dans le cas de Laurent, cette foi a été régulièrement éprouvée. On voit bien dans ce témoignage combien l'entreprise modèle l'entrepreneur. Elle lui impose une manière de vivre, une manière d'être sans lesquelles le projet ne peut aboutir. Et cela ne vaut pas que pour Laurent, mais revient dans l'ensemble des entretiens. C'est intéressant de constater que pour décrire cette situation si particulière où l'entrepreneur se fait finalement imposer son comportement par l'entreprise, alors même que celle-ci est encore une simple « graine », Laurent file la métaphore religieuse : « faire le moine », ce qui signifie concrètement, tout sacrifier pour se mettre au service de Dieu. D'aucuns pourraient dire que l'on trouve dans cette expression la trace de la sécularisation des institutions : le religieux a cessé d'imposer sa norme à l'ensemble des sphères d'activité comme ce fut longtemps le cas, mais il reste néanmoins des résidus de sa longue influence qui se manifestent dans notre culture, nos attitudes, notre langage. La métaphore consiste ici à appliquer dans le champ économique un mode d'être considéré comme spécifique au champ religieux. Pourtant, aucun moine n'utiliserait une telle expression, et pour cause : ils ne font pas le moine, ils le sont, non pas pour quelques années, mais à vie ! L'expression sécularisée permet d'insister sur la dimension sacrificielle de l'engagement. Or, à bien écouter l'ensemble de nos entrepreneurs, il existe peut-être dans leurs attitudes, leurs façons d'être, leur mode de vie, un lien qui les lie au moine au-delà de la métaphore. Car c'est bien leur vie qu'ils consacrent à leur entreprise ; et de la même façon que le moine dira ressentir du don qu'il fait à son Dieu un sentiment d'infinie liberté, nos entrepreneurs, bien qu'attachés et agissant dans l'intérêt de leur entreprise, obéissant en quelque sorte à ses exigences, ressentent paradoxalement en retour un profond sentiment de liberté. Tous en témoignent. Aussi peut-on se demander si Laurent file une métaphore religieuse dans le contexte de sécularisation des institutions ou si plus fondamentalement il se joue quelque chose de structurellement semblable entre les deux vocations, un quelque chose que l'on peut éventuellement reconnaître aux artistes, aux chercheurs, aux instituteurs et autres professions de service mais qui est d'emblée dénié à des professions du secteur économique parce que le gain y est perçu comme l'unique finalité ; un quelque chose qui n'a rien de spécifiquement religieux même si, en France du moins, on en fait assez spontanément une caractéristique du religieux ; un quelque chose de l'ordre de la foi ? On situe en effet celle-ci d'abord en lien avec une croyance, mais ne peut-on pas supposer que la foi préexiste à toute croyance, qu'elle est instinctive, force de vie, au fondement de l'homme, de son humanité, sans contenu prédéfini ? Ne peut-on pas la comprendre comme étant spécifiquement une disposition à entreprendre, une disposition à créer, une attitude de confiance, d'élan vers l'autre et vers l'inconnu indispensable à la vie en société ; une force qui lie et qui libère simultanément par le dépassement de soi qu'elle

opère ? Ne serait-elle pas de l'ordre de l'instinct nécessaire pour combler le vide entre le présent et le futur à construire, vide rempli d'abord en imagination, puis par l'action, et que nos sociétés ont occupé par la religion, donnant à la foi un contenu de croyance plus ou moins rigidifié, l'enfermant, la contraignant en quelque sorte ? Et si l'homme créait son entreprise comme il crée ses dieux, comme il crée une œuvre : lui donnant la forme de ses désirs, de ses rêves, nécessairement construits en fonction d'un contexte familial, environnemental, social, économique, historique et politique qui le dépasse et se laissant en retour modeler par elle, un modelage qui participe *in fine*, plus ou moins modestement, à la transformation de la structure globale, et donc au mouvement incessant de nos sociétés ? Dans cette perspective, la foi est première, la religion optionnelle dans sa manifestation et la manière dont les entrepreneurs expriment leur foi renvoie certes à un vocabulaire modelé par des siècles de christianisme mais ne doit rien à celui-ci. Elle lui pré-existe.

## Foi et optimisme

La foi exprimée par l'ensemble des entrepreneurs interviewés se manifeste également par leur capacité à mobiliser une force optimiste dans les épreuves, optimisme qui leur permet de garder le cap, de projeter un avenir et un chemin pour sortir de la crise. L'optimisme n'a en effet aucune raison de s'exprimer durant les périodes fastes. Il est l'arme de l'homme face à l'épreuve, sa capacité de résistance. On ne peut savoir si on en dispose que lorsqu'on est confronté aux difficultés. Il est un acte de foi qui surgit comme un rempart face à l'agresseur au moment où l'agresseur ébranle cette foi. Qu'il soit un client malhonnête, une intempérie dévastatrice, une incapacité à ralentir la chute des chiffres... Voilà l'épreuve. Et l'épreuve modèle à son tour celui qui la subit. Foi en quoi ? Foi en l'entreprise, foi en son projet, foi en soi, foi en l'autre : « Quand on dirige une entreprise, il faut avoir foi en sa boîte, en ses équipes, en ses choix », explique l'un des dirigeants. La religion n'a pas le monopole de la foi. La foi des entrepreneurs se construit sur les crises qu'ils traversent régulièrement. Leur optimisme grandit en même temps que leur entreprise. Il est le fruit de leurs épreuves, la récompense de leurs sacrifices et ce qui leur permet de les oublier.

« Le fait d'avoir des salariés avec moi, de ne pas avoir le droit de les planter, parce qu'ils sont là, qu'ils comptent sur moi, m'oblige à faire ce qu'il faut pour m'en sortir. C'est tout, affirme Laurent. Deux fois on m'a dit qu'il fallait fermer, mettre la clé sous le paillason, déposer le bilan quitte à rouvrir après, mais ça, je n'ai jamais pu, c'est un échec. C'est baisser les bras. Je ne peux pas. C'est comme en course, si le moteur est cassé, trouve pourquoi ça a cassé, tu reviens sur place, tu ré pares ce qui a cassé et tu avances. On arrive toujours à la même question : pourquoi ça ne marche pas ? Parce qu'il n'y a plus de travail. Donc, je reprends mon bâton de pèlerin, je refais le tour de toutes les crémeries, j'essaie de trouver quelque chose et je réussis à m'en sortir. J'ai un truc, aussi, très bizarre, quelque chose d'assez fou. J'ai toujours gardé deux voitures de course, deux voitures que j'adore, deux voitures que j'ai entièrement construites. Elles m'ont donné énormément de satisfaction, énormément de plaisir, de difficultés. Elles sont là parce que je suis là et je suis là parce qu'elles sont là. Pour moi, elles sont vivantes. Je leur parle. Faire une auto, c'est une tranche de vie. On y a passé 3 000 ou 4 000 heures ; on a sué sang et eau. On a passé tellement de temps avec l'objet qu'il acquiert une âme. Il n'a pas d'âme en soi mais il a l'âme qu'on lui a donnée : ce sont des pièces que vous avez faites, vous voyez ce que vous avez fait, vous voyez ce que vous avez pensé en le faisant : c'est un miroir. Si, par moments, je n'ai pas tout arrêté c'est que je me suis assis dans ces voitures, je les ai regardées, je les ai touchées en me disant pourquoi tout arrêté, c'est quand même extraordinaire. Je me régénère avec. C'est comme entrer dans une cathédrale. Je retire la bâche, je monte dedans, je repars là où j'étais, c'est-à-dire je

repars en arrière, je regarde tout ce travail, tout ce qui s'est passé et j'acquiesce la conviction que je n'ai pas le droit de laisser tomber : trouve une solution, démerde toi, trouve une solution. »

Cette fusion entre Laurent et ses voitures, cette conviction qui en ressort d'un objet vivant, porteur de l'âme de son créateur et donc, partie intégrante de son être, même s'il lui est extérieur, s'applique au lien qui existe entre l'entrepreneur et son entreprise : devenir entrepreneur passe par l'expérimentation d'un amour inconditionnel qui s'impose pour un être immatériel modelé par son énergie, un être qui le fait vivre, l'épanouit et qu'il fait vivre. En l'absence de ce sentiment, on a peut-être un dirigeant d'entreprise, un investisseur. On n'a pas un entrepreneur. L'entrepreneur met ses tripes dans son affaire. L'entreprise, tout comme les voitures de Laurent, porte l'âme de celui ou de ceux qui la font croître. Cette âme définit sa boîte, en fait une entité indépendante. Elle porte un nom, elle est un être agissant : un sujet. On oublie le nom des dirigeants pour ne retenir que celui de l'entité. C'est elle qui dit ci, ou ça, qui fait ci, ou ça, ou ne fait pas d'ailleurs. Une jeune *start-uppeuse*, Colline, qui avait co-créé avec Jean, une entreprise du nom de Artips m'a fait cette remarque qui illustre bien cette « mise en vie » de l'entreprise :

« C'est comme si on avait fait un bébé ensemble. Tout s'en ressent. On n'a jamais parlé de nos valeurs à nos salariés, mais ils disent tous la même chose. Et les locaux traduisent ça alors qu'on ne l'a pas cherché. Ce qui est rigolo, c'est que dans la presse, des fois, les gens le sortent de nous. On a fait un bébé autonome et des fois les gens disent : "Artips a fait ça" comme si c'était un truc hors de nous. C'est pas : "Colline et Jean ont décidé de..." Du coup c'est très bizarre d'avoir fait un bébé qui se déplace tout seul. C'est très rigolo de voir que c'est indépendant de nous quelque part dans la vision des gens. »

Ainsi l'entreprise parle, l'entreprise agit quand bien même ses créateurs se taisent. Elle porte leur message à ceux auxquels il est destiné, et au-delà. Ses dirigeants s'effacent dans le processus de diffusion, du moins en ont-ils l'impression, car l'entreprise est un être agi, peuplé de tous ceux qui travaillent à sa progression. Un être pluriel composé par l'ensemble des acteurs qui contribuent à son fonctionnement, au quotidien. Pour que l'entité prenne vie, chaque dirigeant cherche une méthode, mais elle se construit nécessairement avec l'équipe. De fait, si l'entrepreneur a réussi à souder son équipe autour des besoins de l'entreprise, on imaginera mieux la violence d'un licenciement, une violence qui ne vient pas uniquement du fait de perdre son emploi, mais aussi de celui de se séparer d'un être vivant dont on a participé à la croissance, souvent à son démarrage pour les petites structures, dans le « nous » duquel on était partie prenante, dans le nom duquel on se reconnaissait. Licencié, voir l'entreprise décroître, c'est ce qu'il faut éviter absolument. Cela ne relève pas uniquement de l'éthique, c'est plus fort que cela. On ne peut comprendre la nature de ce sentiment que si l'on admet que pour tous ceux qui s'impliquent vraiment, l'entreprise vit, et le chef d'entreprise a la responsabilité de conserver et de faire croître cette vitalité. Elle est également la sienne d'où cette capacité d'endurance et de résistance qui lie ensemble les témoignages de tous nos entrepreneurs : « Trouve une solution. Démerde-toi. Trouve une solution. » Bien sûr, il serait d'une grande naïveté d'imaginer que les salariés sont tous communément impliqués et adhèrent passionnément à la vision et à l'esprit insufflés à la boîte. Précisément, ce n'est pas la leur ! C'est toute la difficulté. D'où la place que prend le management. Cela vaut sans doute pour n'importe quelle structure, mais pour les PME, c'est si essentiel qu'il n'est pas aisé d'embaucher la bonne personne. La lecture d'un CV ne suffit pas. Dans les plus petites structures, et par conséquent dans les *start-up*, l'entreprise et l'entrepreneur sont si inextricablement liés, qu'on ne peut

apprécier travailler dans l'une si l'on n'aime pas le tempérament de l'autre. Tous ceux qui travaillent dans la boîte doivent être compatibles avec l'état d'esprit qui s'y dégage pour pouvoir s'y investir. Le patron n'a pas d'autre choix que de soigner ce « nous » car ce « nous » est l'impulse de vie de son entreprise.

## **Conclusion : fabrique des entrepreneurs et mouvement sociétal**

L'ensemble des témoignages recueillis ici s'inscrit dans « le nouvel esprit du capitalisme » tel que l'ont observé Luc Boltanski et Eve Chiapello. Pour ces deux auteurs, le capitalisme est en perpétuel mouvement. Sans cesse critiqué, il rebondit et se transforme, suscitant alors de nouvelles critiques et d'incessantes réadaptations qui prouvent son étonnante plasticité. Les capitalistes ont en permanence besoin de justifier leurs actions, de donner sens à l'accumulation du capital à laquelle elles conduisent. Du reste, cette accumulation n'est jamais considérée comme l'enjeu essentiel de la motivation de nos entrepreneurs. Tous prétendent au contraire ne pas faire ce métier pour l'argent, même si l'enrichissement est perçu comme la conséquence logique de leur investissement. Ils sont néanmoins contraints de se situer face au capitalisme et à ses critiques. Aussi convoquent-ils au moins trois des « six logiques de justifications », des six « cités » que les deux sociologues repèrent : « la cité inspirée », dans laquelle « la grandeur est celle du saint qui accède à un état de grâce ou de l'artiste qui reçoit l'inspiration » reflète assez bien l'esprit des créateurs ; « la cité civique », dans laquelle le patron est le « représentant d'un collectif dont il exprime la volonté générale » se retrouve dans l'engagement des entrepreneurs ; « la cité industrielle », pour laquelle « la grandeur est fondée sur l'efficacité et détermine une échelle de capacités professionnelles »<sup>16</sup> est au cœur du discours des héritiers ayant la responsabilité d'une entreprise déjà très solidement constituée. Bien sûr chacun de nos acteurs évolue dans ces différentes cités aux cloisons poreuses et tous répondent à leur manière à la « critique artiste ». Ils s'indignent « de l'inauthenticité des objets, des personnes, des sentiments, du genre de vie qui lui est associé »<sup>17</sup> : les *start-uppers* ambitionnent de changer le monde, Laurent s'élève contre les « voitures Kleenex », Olivier et Patrice s'attaquent à la malbouffe... Bref, ils s'opposent à un système dont ils dénoncent le manque d'éthique, la superficialité. La fondatrice du NUMA se présente ainsi comme une Jeanne d'Arc des temps modernes. Elle veut « faire bouger les lignes des ordres établis ».

Les entrepreneurs rencontrés se ressentent comme des locomotives, des rêveurs aussi ; ils ont des choses à dire à la société, des valeurs à partager, l'envie d'exister, le bonheur de faire ce pour quoi ils se sentent faits, d'être à la bonne place, de vibrer. Ils ont osé et c'est pourquoi ils se sentent libres, bien que dépendants des besoins de leur entreprise. Ils vivent avec elle une expérience profonde, une relation qui modèle et transforme simultanément l'homme et l'être immatériel. S'ils sont concernés par la « critique artiste », c'est aussi parce que cette relation les rapproche des musiciens, dont l'instrument devient une partie d'eux-mêmes, des artistes, dont l'œuvre s'anime pour eux et pour ceux qui la regardent. Ainsi Régis, créateur de produits cosmétiques, trouve superficiel et injuste la distinction faite entre ceux qui créent une œuvre culturelle et ceux qui créent des œuvres de type industriel.

« Il y a une vraie injustice entre les gens qui font des créations jugées artistiques et tous les autres. Un groupe de sportifs qui développe une technique, ce n'est pas différent que de faire de la chanson, ou de créer une crème. On travaille tous pareil, sur la vibration,

sur l'émotion. C'est très reconnu chez ceux qui sont définis comme artistes mais ce n'est pas reconnu chez les autres, chez les ingénieurs par exemple. L'œuvre artistique d'un ingénieur, c'est fabuleux. Quand vous regardez les turbines, les gens qui imaginent des turbines de centrales nucléaires ou d'avion, c'est fou ; c'est largement aussi fou au niveau émotionnel. Quand vous êtes devant ce genre de choses, c'est aussi fort que ce que vous pouvez éprouver avec un film ou une chanson. C'est beaucoup plus fort même, parce que les films et les chansons sont de plus en plus marketés et de moins en moins dans les tripes des gens qui les réalisent ou qui les interprètent. »

Concernant le mode de management qu'ils mettent en place, ils s'inscrivent également dans les transformations managériales de leur époque. Ils remettent en question le rôle de surveillant des cadres intermédiaires, insistent sur la confiance, la prise de décision collective, veulent donner accès à plus de liberté aux salariés, à partir de valeurs partagées, collectivement intégrées parce que préalablement discutées dans les équipes, ce que les *open space* sont censés favoriser. Ils répondent aux critiques formulées à l'encontre du management des années 1960, qui était centré sur le cadre, à la recherche de méthodes favorisant une rationalisation optimale des pratiques et trop déconnecté des sentiments, des émotions et de la créativité mis au cœur du management à partir des années 1990.

Ainsi, comme le disent les deux sociologues, la « référence aux cadres est associée désormais à la critique d'une catégorie jugée obsolète (rigidité, stabilité, recherche d'une maîtrise du futur, hiérarchie, docilité) ». Le contrôle a changé de nature : « il n'est plus assuré par une hiérarchie » mais « par les pairs ». Nos entrepreneurs participent au développement de « l'autocontrôle », qui aboutit à une « extrême responsabilisation de l'ensemble du personnel en rapport avec la recherche d'efficacité maximale » et passe par le recours à la confiance : « la confiance est en fait l'autre nom de l'autocontrôle puisqu'elle désigne une relation sûre alors même qu'il n'existe aucun autre dispositif que la parole donnée et le contrat moral. Elle est en outre moralement qualifiée alors que le contrôle par un tiers n'est que l'expression d'un rapport de domination »<sup>18</sup>. Ce mode managérial est lui aussi compris comme une réponse à la « critique artiste » dans le sens où il serait porteur « d'authenticité et de liberté »<sup>19</sup>.

On touche ici la complexité de la relation de l'entrepreneur avec son entreprise, quand il considère celle-ci comme une partie de lui, un enfant, un être immatériel auquel il donne une âme. Cette relation est difficilement compatible avec la prise en considération que ses employés ont une âme propre, des désirs personnels, des ambitions dont l'adéquation avec ceux de leur patron est variable. Jusqu'où peut aller l'alignement des désirs de l'employé sur ceux de son patron ? Quel niveau de sacrifice ce dernier peut-il exiger sans que la structure ne devienne enfermante, aliénante ? N'y a-t-il pas, dans le sentiment-même que l'entreprise est vivante, une négation de la liberté des employés ? Ceux-ci se retrouvent, en quelque sorte, mis au service de l'être immatériel. Certes, l'entrepreneur travaille à leur bien-être, mais il le fait dans la mesure où ils participent à renforcer la force vitale de l'entreprise et parce qu'il cherche, avec sincérité, le meilleur moyen de les rendre attachés au développement de son « enfant ». Dans leur passion, dans leur amour, dans leur crainte qu'il arrive quelque chose à cet être qui mobilise toute leur attention, les patrons oublient tout simplement de distinguer entre les raisons pour lesquelles l'employé travaille, et ce qui les mobilise eux. Sont-ils manipulateurs ? Non, car cette accusation reviendrait à nier leur sincérité, leur foi et les rendre cyniques. Cela est peut-être vrai dans les grandes entreprises, mais certainement pas dans les *start-up* et les PME. Frédéric Lordon insiste sur la dérive massive de cet « alignement des désirs » constatant que

« certains hommes, on les appelle les patrons, “peuvent” en amener beaucoup d’autres à entrer dans leur désir et à s’activer pour eux »<sup>20</sup>. Il en vient à définir le patronat comme suit :

« Le rapport sous lequel un désir-maître mobilise au service de son entreprise les puissances d’agir des enrôlés. »<sup>21</sup>

Il semblerait que derrière la profondeur des sentiments et le besoin réel d’authenticité, le désir de réussite des entrepreneurs et leur volonté, par ailleurs touchante, de participer à la construction d’un monde meilleur, les conduisent parfois à imposer à leurs employés et stagiaires un engagement sans limites. Certains quittent alors l’entreprise en ayant l’impression de quitter une secte : il fallait se lever, travailler, manger, dormir en pensant selon les valeurs et les besoins de l’entreprise. Surtout, il fallait croire en elle et se dévouer à sa progression avec l’enthousiasme des dévots, sans pause.

Les entrepreneurs qui ont accepté de me confier leur histoire étaient sincères et ils l’ont fait en toute confiance. Il leur est même arrivé de pleurer. Leur honnêteté et leur foi étaient perceptibles. Pourtant, malgré la singularité de chaque parcours, leur discours et les valeurs qu’ils défendent sont très proches. On retrouve là un phénomène tout à fait comparable à celui des récits de conversion. Tous singuliers et pourtant porteurs des mêmes étapes et du même résultat : l’adhésion aux croyances d’un mouvement religieux. Les croyances, les actions et les attitudes de nos entrepreneurs sont dictées par un contexte néolibéral qui les dépasse mais qui commande leurs conduites et influence leurs valeurs. En dernier instance, chacune de leur entreprise participe au credo néolibéral et le renforce, ce qui consolide en retour leur foi.

Les récits des entrepreneurs donnent à entendre la capacité qu’ils ont eu à se réaliser, à accomplir une œuvre, la fierté et la reconnaissance qu’ils en tirent. Ils croient en leurs actions, sont imprégnés d’une foi intense, leur attachement à leur entreprise est fusionnel. Il ne me semble pas utile ici de filer la métaphore religieuse. J’ai voulu montrer que l’attitude croyante est essentielle à l’acte même d’entreprendre, et que par conséquent, le besoin de partager cette croyance avec ceux qui travaillent dans l’entreprise est une priorité absolue. Les tensions sont des tensions croyantes. Plus le stagiaire et l’employé ont cru en l’entreprise, et plus toute rupture de contrat sera vécue comme une trahison, avec le sentiment d’avoir été manipulé. Pourtant, le terme ne convient pas. Si manipulation il y a, elle vient encore d’un autre niveau, celui dont ces entrepreneurs tirent leur foi, leurs attitudes et leurs valeurs sans même se rendre compte que ce ne sont pas tout à fait les leurs, mais celles du système économique qui les fait vivre et qu’ils font vivre.

## **Bibliographie**

- Bauer M., « Pas de sociologie de l’entreprise sans sociologie de ses dirigeants », in R. Sainsaulieu (dir.), *L’Entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de Sciences Po, « Références académiques », 1992 [1990].
- Boltanski L. et Chiapello E., *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, « nrf essais », 1999.
- Bouilloud J.-P., *Entre l’Enclume et le Marteau. Les Cadres pris au piège*, Paris, Le Seuil, 2012.
- Cespedes V., *L’Ambition ou l’Épopée de soi*, Flammarion, Paris, 2013.

Dewey J., Chap. XIX, « *The Virtues* », in J. Dewey et J. A. Tufts, *Ethics*, New York, Henry Holt, 1908, trad. A.-S. Lamine.

Foucault M., *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France 1978-1979*, Paris, EHESS, Gallimard, Le Seuil, 2004, p. 232.

Lordon F., *Capitalisme, désir et servitude. Marx et Spinoza*, Paris, La fabrique éditions, 2010.

Luca N., *Y croire et en rêver. La Réussite dans le marketing relationnel de multiniveaux*, Paris, L'Harmattan, « Religions en questions », 2012.

Luca N. et R. Madinier, « Figures de l'entrepreneur religieux », *Archives de sciences sociales des religions*, n° 175, 2016.

Luca N., Buquet R., Bouilloud J.-P., « Malaise dans les start-up. Entre désir héroïque et anxiété créatrice », *La Nouvelle Revue de psychosociologie*, n° 24, 2017, p. 93-111.

Lyon-Caen N., « Jésuites ou jansénistes ? Affiliations marchandes au XVIII<sup>e</sup> siècle », *Archives de sciences sociales des religions*, n° 175, 2016.

Weil S., *La Condition ouvrière*, Paris, Gallimard, « folio essais », 2002 [1951].

---

<sup>1</sup> N. Lyon-Caen, « Jésuites ou jansénistes ? Affiliations marchandes au XVIII<sup>e</sup> siècle », *Archives de sciences sociales des religions*, n° 175, 2016, p. 35.

<sup>2</sup> On pourra lire sur ce sujet le dossier que j'ai coordonné avec R. Madinier : « Figures de l'entrepreneur religieux », *Archives de sciences sociales des religions*, n° 175, 2016.

<sup>3</sup> « Dans le sens où il est à lui-même son propre producteur. », in M. Foucault, *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France 1978-1979*, Paris, EHESS, Gallimard, Le Seuil, 2004, p. 232.

<sup>4</sup> J'ai publié sur cette question en 2012 un livre intitulé *Y croire et en rêver. La Réussite dans le marketing relationnel de multiniveaux*, Paris, L'Harmattan, « Religions en questions ».

<sup>5</sup> J'ai eu l'opportunité de croiser un « *serial entrepreneur* » du nord de la France, Patrice Jacquelin, PDG de la société Guy Demarle Grand Public, devenue la référence du culinaire vendu en Home Party (vente à domicile). Investisseur avisé, il détient également des participations dans plus de vingt entreprises en France. Intéressé par mon projet, il m'a ouvert son carnet d'adresses et présentée à son réseau d'amis entrepreneurs. Cet article s'appuie pour partie sur les interviews menées avec ces entrepreneurs, Patrice Jacquelin y compris.

<sup>6</sup> Le film a été réalisé en 2017. Il s'intitule *Changer le monde. Les Entrepreneurs du Numa*. Il est consultable sur le lien suivant : <https://www.youtube.com/watch?v=1uNIsljag3hI>

<sup>7</sup> L'accélérateur se présente comme suit : « NUMA a développé un réseau unique d'entrepreneurs, de *corporates*, de partenaires, d'investisseurs et d'experts à travers le monde. Nous partageons notre vision de l'innovation dans des écosystèmes aux quatre coins du monde : Paris, Moscou, Bangalore, Casablanca, Barcelone et Mexico. Notre conviction est que l'innovation est une question de culture, pas de technologie. Notre mission ? Propulser l'innovation à travers la collaboration de tout notre écosystème. » <https://www.numa.co/>.

<sup>8</sup> J. Dewey, Chap. XIX, « *The Virtues* », in J. Dewey et J. A. Tufts, *Ethics*, New York, Henry Holt, 1908, p. 421-422 (trad. A.-S. Lamine).

<sup>9</sup> J. Dewey, *opus cit.*, p. 55.

<sup>10</sup> S. Weil, *La Condition ouvrière*, Paris, Gallimard, « folio essais », 2002 [1951], p. 348.

<sup>11</sup> J.-P. Bouilloud, *Entre l'Enclume et le Marteau. Les Cadres pris au piège*, Paris, Le Seuil, 2012, p. 30.

<sup>12</sup> *Idem*, p. 112.

<sup>13</sup> On pourra lire à ce sujet un article que j'ai co-écrit avec R. Buquet et J.-P. Bouilloud (ESCP Europe), « Malaise dans les start-up. Entre désir héroïque et anxiété créatrice », *La Nouvelle Revue de psychosociologie*, n° 24, 2017, p. 93-111.

<sup>14</sup> M. Bauer, « Pas de sociologie de l'entreprise sans sociologie de ses dirigeants », in R. Sainsaulieu (dir.), *L'Entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de Sciences Po, « Références académiques », 1992 [1990], p. 154.

<sup>15</sup> V. Cespèdes, *L'Ambition ou l'Épopée de soi*, Flammarion, Paris, 2013, p. 52.

<sup>16</sup> L. Boltanski et E. Chiapello, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, « nrf essais », 1999, p. 63.

<sup>17</sup> *Idem*, p. 82.

<sup>18</sup> *Ibidem*, p. 121-130.

<sup>19</sup> *Ibidem*, p. 149.

<sup>20</sup> F. Lordon, *Capitalisme, désir et servitude. Marx et Spinoza*, Paris, La fabrique éditions, 2010, p. 10.

<sup>21</sup> *Idem*, p. 20.