

Entrepreneuriat et Résilience : pour une expression de la diversité des parcours d'entrepreneurs.

Marie-Josée BERNARD Professeur de leadership et développement personnel

Entreprendre c'est se situer « entre « deux sphères », entre des mondes, entre des possibles, c'est oser prendre...une autre voie, lancer une idée, pour qu'elle devienne réalité, c'est peut-être un refuge pour être un peu plus soi même dans un monde globalisé, où tout est déjà pris, où tout est à prendre...conçu comme un immense marché planétaire, sous forme de flux de marchandises, et d'opérations financières.

L'esprit d'entreprendre c'est le fait de croire à une aventure possible, lorsque précisément on a « expérimenté » le monde du grand, du très grand, de l'organisation complexe, des matrices impossibles à comprendre tellement les différentes opérations financières rendent nébuleuses les repères aux quotidiens.

Notre communication entre dans le contexte de notre travail de recherche.

En effet nous sommes en cours de réalisation de thèse sur le thème : « Entrepreneuriat et Résilience »

Notre projet de thèse est né à la fois d'une réflexion personnelle et théorique et d'une expérience dans le domaine de l'accompagnement entrepreneurial depuis 12 ans, au cours desquelles nous avons formé 600 entrepreneurs créateurs et repreneurs d'entreprises.

Ceci nous a permis de constater très souvent que cette décision d'entreprendre pouvait ressembler en fait à un vrai projet de reconstruction de soi (article Marie-Josée BERNARD Management et Conjoncture Sociale juillet 2001.)

Plusieurs années d'accompagnement et de formation d'environ 600 entrepreneurs, dans le cadre des programmes de formation à la création ou à la reprise d'entreprises destinés spécifiquement à ce public nous ont aussi permis de constater que très souvent que cette décision d'entreprendre pouvait ressembler en fait à un vrai projet de reconstruction de soi... Certains de ces entrepreneurs ont vécu des épreuves difficiles dans leur parcours professionnel, et dans leur parcours de vie tout simplement.

Beaucoup témoigne de leur sentiment d'amertume et d'impuissance ou de colère et de révolte par rapport à différentes formes de violence exercées dans le cadre de l'entreprise.

Les entrepreneurs rencontrés, suivis, et accompagnés, expriment un fort besoin de partager leur expérience, parfois douloureuse du passé récent ou plus lointain et leur fort désir de dépasser ce qui peut prendre la forme d'un enfermement, pour retrouver leur énergie, une forme de liberté, et d'ouverture.

Un fort désir de conquérir plus de liberté ou de retrouver donc de la liberté, les animent, ils sont très souvent en quête d'une vraie indépendance, d'un vrai besoin de maîtriser leur décision, d'élargir le champ de leurs responsabilités, de retrouver aussi une certaine dignité, après avoir vécu une confrontation parfois brutale aux manifestations de puissance et d'incohérence des organisations au sein desquelles ils ont évolué.

Dans cette population d'entrepreneurs certains voient le fait d'entreprendre comme une réelle opportunité de donner un nouveau souffle à leur vie, comme une manière de donner sens à leur parcours, une façon de guérir des blessures anciennes et intimes.

Comment le concept de résilience et le processus qu'il sous-tend peuvent-ils apporter une nouvelle dimension à la compréhension de la notion d'engagement dans l'action d'entreprendre ?

I Les caractéristiques du concept de Résilience :

Dans le concept de résilience, il y a plusieurs aspects importants, les uns sont rattachés à la personnalité de l'individu, les autres sont plus reliés aux dimensions externes, ce que Boris Cyrulnik appelle les ressources externes.

Ce qui est intéressant dans cette notion de la résilience c'est qu'à la fois elle exprime une dimension propre à la personnalité d'un individu, et qu'elle renvoie aussi à un processus.

L'essentiel des recherches sur la résilience s'est porté sur la dimension psychologique du processus et sur l'application du concept aux enfants. La notion de résilience entrepreneuriale n'a pas été traitée à ce jour, juste abordé dans un article par Boris Cyrulnik, sans être approfondi.

Boris Cyrulnik reprend cette idée, au cours d'un entretien pour le magazine Acteurs de l'Economie N° 67/ Juin 2007 : « l'acte d'entreprendre est vital ». B. Cyrulnik ne parle pas simplement d'entrepreneuriat, mais de la démarche « générique » d'Entreprendre, il ajoute dans cet interview : « si je n'entreprends pas c'est que je suis ligoté au présent, donc je n'anticipe, je n'ai pas de projet d'existence, je ne suis pas capable de progrès ». Il faut comprendre ces mots dans leur dimension symbolique, qui entre tout à fait en résonance avec la démarche entrepreneuriale.

A Shapiro chercheur en entrepreneuriat se rapproche un peu de l'idée de résilience à travers l'analyse qu'il fait du profil des entrepreneurs et de son application de la théorie du déplacement, et ainsi que tous ceux qui se sont intéressés à la démarche entrepreneuriale, en mettant l'homme au cœur de celle-ci.

Le champ de la recherche entrepreneuriale est à ce jour lui même très vaste, il se compose de différents courants théoriques, qui n'ont pas les mêmes postulats de départ.

Il existe cependant au cœur de ses différentes approches de l'entrepreneuriat une approche dynamique, qui s'intéresse aux processus, et certaines caractéristiques fortes des entrepreneurs.

Nous évoquerons en premier lieu les éléments forts de l'histoire du concept de résilience, et de la recherche développée depuis plusieurs années, pour mettre en évidence les paramètres spécifiques propres à la compréhension de notre problématique :

Qu'est-ce qui permet à des individus « abîmés » par la vie, de se reconstruire en empruntant le chemin de l'entrepreneuriat ?

La résilience sous-jacente chez certains entrepreneurs, est-elle un facteur clef de réussite pour eux ?

L'entrepreneuriat est-il un tuteur de résilience... ? au sens utilisé par Cyrulnik. Toutes ces questions suscitent un grand intérêt pour nous.

.Au cours de nos années d'accompagnement dans le cadre des formations centrées sur la cohérence d'ensemble du projet, avec au cœur de cette démarche le travail sur les liens de pertinence entre l'individu et son projet, notre attention a été vivement attirée par certains profils de personnalités plus « atypiques », qui mettaient une énergie particulière dans leur projet de création et de reprise.

C'est un peu à ces personnes que ce travail veut rendre hommage, en montrant la richesse de leur parcours, et le respect qu'ils nous inspirent.

1 - Proposition d'une définition

A la base la résilience est un concept utilisé en métallurgie, c'est la capacité interne d'un matériau à retrouver sa forme initiale après avoir reçu un choc ...

En psychologie c'est la capacité à reprendre un développement malgré les difficultés, l'adversité, la violence, d'assurer la pérennité de sa propre vie. C'est la capacité à retomber sur ses pieds, de garder le cap...

En latin, le verbe *resilio* ajoute une notion de ressort, de revenir en sautant, de capacité de rebondir après avoir subi le recul du coup.

Pour nous la résilience est une forme de d'énergie interne vitale qui permet à l'individu de retrouver ou de maintenir son intégrité, et de se propulser dans la vie, de sortir du renoncement, c'est aussi le cheminement de la reconquête de cette intégrité.

La résilience s'incarne dans des comportements, à travers des attitudes, et des représentations de soi vis à vis de soi même d'abord, et de représentation de sa place et de son rôle par rapport à l'environnement de la personne. La résilience pour se mettre à mouvement a besoin d'un environnement de « résonance ». La résilience est à la fois un processus psychologique interne aux individus, et c'est aussi un processus d'interactions entre ces personnes et les dimensions sociales, culturelles, économiques de la société.

Nous aimerions définir la résilience comme **« un processus de rebondissement créatif » pour redonner un sens et de la valeur à sa vie personnelle et sociale.**

2- L' origine du concept

La résilience concept largement développé en France par Boris Cyrulnik, a été mis en évidence par la psychologue américaine Emmy Werner dans les années 1950, notamment dans son étude concernant les enfants des rues d'Hawaï.

C'est un concept largement connu depuis l'antiquité, notamment en Médecine Traditionnelle Chinoise nous rappelle Ille Kiezer L'Baz. Les Chinois connaissaient la capacité des systèmes vivants à se régénérer après une blessure grave. Il s'agit d'un des postulats fondamentaux de cette médecine. Les circuits énergétiques se reconstituent très rapidement après une lésion afin de re-crée rapidement « la charpente énergétique » de l'entité humaine. Cependant, cette médecine nous apprend aussi que la reconstitution ne se fait pas sans dommage. « Le vide béant créé par la blessure, appelle une énergie fournie par l'ensemble, celle-ci provient d'autres circuits. Cela crée un déséquilibre. Un vide se crée, le plein pourvoit au remplacement de l'énergie perdue, mais la réserve est la même dès la conception » La Médecine Traditionnelle Chinoise ne raisonne pas en terme de pathologie mais de déséquilibre ou de rupture de synchronisation entre l'être humain et le milieu naturel.

Beaucoup de médecines dites ethniques évoquent également cette perte de communication ou d'alliance avec la Nature ou avec le « génie tutélaire de l'individu ».

3- Les différentes approches du concept

Pendant des années, on a estimé que des drames personnels ne pouvaient que conduire à une psychopathie. Or, de nombreux faits viennent contredire cette vision pessimiste et ce regard déterministe. De plus en plus de chercheurs s'intéressent au processus qui permet à ceux qui ont souffert de mener malgré tout une vie relativement normale. De ces enfants, on dit qu'ils ont fait preuve de résilience. Contrairement à ce que d'aucuns pourraient penser, il ne s'agit pas seulement de cas exceptionnels. De nombreuses études, menées depuis une trentaine d'années, montrent que cette capacité de surmonter des difficultés graves est largement distribuée au travers de nombreux pays et de nombreuses cultures. Enfants de la guerre en Afrique, enfants des rues en Inde ou en Amérique du Sud, enfants malades et gravement handicapés, enfants maltraités... beaucoup d'entre eux sont capables non seulement de résister à l'adversité mais en plus d'entrer dans une nouvelle vie. Il s'agit bien d'une dynamique d'adaptation positive que les professionnels du monde médical, social, éducatif tentent aujourd'hui de comprendre. Emmy Werner, Michael Rutter psychiatre anglais, et Norman Garmezy ont créé le concept de résilience, repris et popularisé en France par Boris Cyrulnik.

La psychologue californienne Emmy Werner, et son équipe de chercheurs, qui a donné vie à ce nouveau concept de résilience. Depuis 1955, Emmy Werner a suivi le devenir de 698 nouveau-nés dans une île hawaïenne. Ceux-ci présentaient tous des risques élevés de développer des troubles pour être né dans des familles pauvres, alcooliques, violentes... A l'âge de 10 ans, ces enfants rencontraient de nombreux problèmes d'apprentissage et à 18 ans apparaissaient des problèmes de délinquance. Mais par contre, observe-t-elle, plus du tiers de ces enfants à haut risque arrivent à l'âge adulte sans problèmes particuliers. Elle constate que ces enfants qui, de 10 à 18 ans, avaient été très altérés physiquement, psychologiquement et bien sûr socialement, avaient pu, à l'âge de 30 ans, développer des relations stables, s'engager dans un travail et se mettre au service des autres. Ils avaient su tirer avantage des occasions apportées par les circonstances pour s'améliorer.

Emmy Werner et son équipe tentèrent alors de comprendre les caractéristiques de ces enfants. Comment l'éducation avait-elle pu compenser les difficultés connues dans les premières années de la vie ? En général, ils constatèrent que ces enfants avaient pu bénéficier à un moment de leur vie d'une rencontre et de l'attention d'une personne qui avait su les comprendre. A partir de là, ils avaient pu donner un sens à leur vie et prendre leur destin en main. Pour qualifier ces enfants, Emmy Werner utilisa le mot de résilience.

Depuis, de multiples études ont confirmé ce constat. Des enfants, mal partis dans la vie - enfants de réfugiés, enfants de parents maltraitants, enfants de santé fragile - ne sont pas déterminés au point qu'on les croit généralement à vivre malheureux pour le restant de leurs jours. Ce phénomène n'avait pas encore été étudié car les enfants qui réussissent dans la vie malgré un passé difficile ne fréquentent que rarement les services d'aide. Ils sont en quelque sorte statistiquement invisibles. Ainsi se serait installée cette loi implacable qui veut que les enfants martyrisés ne peuvent que devenir à leur tour des parents maltraitants. Cette « vérité » apparente est cependant plus qu'infondée, car elle n'évoque pas tous les enfants qui ont échappé à ce scénario là. Bien sûr il existe une différence importante entre la problématique des enfants résilients, et celles des adultes par le simple fait qu'un adulte a plus de possibilités de travailler sur ses représentations, à verbaliser sa représentation de sa souffrance et de remodeler le sens de son expérience, par le recul qu'il peut prendre.

De nombreux chercheurs aux Etats Unis se sont penchés sur le concept de résilience tels que Sutcliffe and Vogus, (2003) Richardson (2002). Ce courant de recherche s'est intéressé à identifier les facteurs de protection qui peuvent influencer positivement la résilience, ainsi qu'aux facteurs individuels et environnementaux qui influencent la capacité de réussite social et personnelle d'un enfant, (Grotberg 2003)

Un grand nombre de chercheurs se sont eux intéressés au lien existant entre résilience et leadership. Ces recherches pour certaines sont très orientés vers l'idée d'adaptation à l'environnement et celle de capacité à faire face à l'événement, à renforcer des éléments de puissance pour développer de l'élasticité Al Siebert, ancien parachutiste, et vétéran du Vietnam, PHd de psychologie dans son livre « Highly Resilient Leader » développe cette notion d'élasticité.

Le concept de résilience adapté aux adultes est la plupart du temps relié à la question du leadership .

Et si nous faisons nous même le lien avec les entrepreneurs, c'est parce que beaucoup d'entre eux ont est à la fois une vraie capacité à s'adapter aux différents environnements, et une énergie de rayonnement, souvent forte.

II Résilience et entrepreneuriat

Au cours de notre travail d'accompagnement, nous avons rencontré des personnes alliant à la fois des caractéristiques de leadership et de résilience.

Beaucoup d'entre eux ont témoigné de leur confrontation à la violence organisationnelle, professionnelle, qui les a amené à perdre leur emploi ou à négocier leur licenciement, il est donc essentiel de ns pencher sur cette dimension de la violence présente dans la vie professionnelle.

La notion de résilience présuppose qu'il y a un traumatisme, un choc important qui interpelle la personne au plus profond d'elle même, dans son identité.

Cette dimension met en valeur des formes de violence qui atteignent les individus parfois au plus profond d'eux mêmes, et nous pouvons témoigner que certains entrepreneurs ont vécu le type de situation que nous évoquons ci-après, de manière frontale ou indirecte.

Tous les entrepreneurs résilients n'ont pas forcément été victimes de violence dans leur vie professionnelle, certains ont aussi vécu des épreuves de vie personnelle très intenses, ayant portant atteinte à leur intégrité identitaire soit psychique, soit émotionnelle les amenant à transformer leur manière d'agir de façon déterminante, et à reconsidérer leur propre positionnement personnel et social, ainsi que leurs aspirations.

Ce qui s'exprime de façon assez visible dans le cas de l'entrepreneuriat c'est le plus souvent la volonté de revanche sur la vie, qui pousse certains à entreprendre, et qui n'est cependant qu'une des facettes du « mouvement » de résilience.

Entreprendre c'est donc aussi amorcer un changement d'histoire, de son histoire, par le fait même que l'individu change de posture, de statut. Cette transformation amène la personne a joué un rôle nouveau et lui permet d'instaurer une nouvelle dynamique relationnelle et sociale.

L'entrepreneur se trouve en position de transmettre de l'énergie, et du pouvoir de transformation à d'autres...

Entreprendre c'est vouloir se redonner à soi même une place, un rôle une aspiration pour créer son avenir, pour façonner son parcours...

Entreprendre c'est se lancer dans l'inconnu en comptant sur soi et en se donnant une approche très affûtée de l'environnement, en s'appropriant la connaissance de l'environnement, en

s'appuyant sur ses ressources personnelles, en créant de nouveaux liens avec l'entourage, en osant être soi-même...

Entreprendre c'est se prouver à soi-même que l'on est créateur d'initiatives, de démarches, de choix, d'objectifs, de décisions clefs.

Entreprendre c'est se créer des opportunités de victoire sur soi...pour se donner un nouveau cap dans sa vie professionnelle et bien souvent personnelle.

1- L'entrepreneur : un acteur de l'économie et de la vie sociale

Ce qui nous dit la recherche entrepreneuriale, c'est que l'entrepreneur est un acteur à part entière :

L'entrepreneur a un rôle important dans la vie économique et sociale, il est souvent une source d'innovation, en créant des entreprises, il crée des emplois, il crée de nouveaux développements, et redéploie de nouvelles formes de structures, Schumpeter parle de « destruction créatrice »

En 2004, la création d'entreprise en France représentait 631 000 emplois.

« Dans 5 pays étudiés : 47,5 millions de créateurs en herbe

Le chiffre est impressionnant. En effet :

- 28 % des Britanniques interrogés,
- 25 % des Français,
- 19 % des Italiens,
- 17 % des Allemands,
- 12 % des Espagnols,

Déclarent avoir envie de créer une entreprise ou de se mettre à son compte. La France consolide ainsi son taux d'envie puisque depuis 1999 ce dernier ne faiblit pas et oscille constamment entre 23 % et 31 % (Entre 11 et 14 millions d'intentions de créer). L'hexagone enregistre également un taux important des 18-35 ans désireux d'indépendance économique : ils sont 50 %, contre 52 % pour les britanniques, 36 % pour les italiens et les allemands, 25 % pour les espagnols. » Source APCE

Si l'on revient à la notion développée par Schumpeter de « destruction créatrice », il est important de voir qu'elle désigne la force d'innovation de l'entrepreneur, qui par son regard différent porté sur l'environnement, identifie des opportunités que les autres acteurs ne voient pas, pour en faire un concept, une nouvelle idée, et en faire naître un nouveau développement économique.

L'Entrepreneur est un vecteur de changement, il vit avec ...il l'exprime, il s'inscrit dans le changement,

Schumpeter met en évidence la capacité spécifique des entrepreneurs à créer le changement par rupture, et donc ainsi à être créateur d'innovation.

« L'innovation consiste à introduire quelque chose de nouveau, d'encore inconnu dans une chose établie » (définition du Robert)

Le besoin d'innover est très fortement présent dans les désirs, les intentions, et le positionnement stratégique des entrepreneurs.

L'innovation est en elle-même créatrice de valeur, elle est aussi un puissant moteur pour les personnes qui la mettent en œuvre.

L'entrepreneur résilient est particulièrement apte à se regarder différemment il porte en lui, le potentiel à regarder autrement, une situation, un contexte, un enjeu, un marché, parce que lui-même se sent intrinsèquement différent...

Les trois grands courants de recherche en entrepreneuriat qui sont les suivants donnent une idée de la diversité propre à la démarche entrepreneuriale :

2- L'entrepreneur : acteur de l'émergence organisationnelle

Dans la logique de la capacité de l'entrepreneur à créer du changement, GARTNER développe l'idée que l'entrepreneuriat est la création même d'une nouvelle organisation.

Lors de nos rencontres avec les entrepreneurs, nous avons également pu constater à quel point pour certains ; il était vital de créer une nouvelle manière de travailler avec d'autres et de créer une forme différente de rapports humains, très centrés sur une aspiration commune à voir se réaliser un projet.

3- L'entrepreneur : détecteur de nouvelles opportunités au sens large, et pas simplement organisationnelles

Ces recherches tendent à démontrer comment l'entrepreneuriat est une émergence d'une nouvelle activité économique.

Ce courant est représenté par les travaux de VENKATARAMAN et SHANE ;

Les opportunités existent-elles en soi ou sont-elles à construire ? C'est un vaste débat, ce qui est sûr c'est qu'en entrepreneuriat on a le sens de l'opportunité. Il part d'une idée qu'il va confronter à un environnement, et il va avoir à donner à cette idée plusieurs formes, dont certaines vont devenir des opportunités.

Le fait même de trouver, de créer ou de façonner une opportunité donne du sens et de la valeur aussi à celui qui est à l'origine de ce processus.

4 - L'entrepreneur comme élément clef d'une dialogique entre l'individu et le projet

Christian BRUYAT dit : l'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur, il en détermine les modalités de production, l'ampleur il en est l'acteur principal,

« L'individu crée de la valeur », nous rappelle C. Bruyat.

La valeur créée par l'individu a un impact fort sur lui-même, et peut le « transformer » dans ses caractéristiques .

Pour entreprendre il faut un contexte, un processus temporel, une personne, une dynamique interne et externe entre l'individu et son environnement.

Lorsque les entrepreneurs se lancent dans cette aventure, ils ont un réel désir conscient de changement. Ils désirent rompre avec un contexte, une histoire, un ensemble de modalités d'actions. Ils souhaitent donner de la valeur à leur parcours, en se situant à un autre endroit de la création de la chaîne de valeur.

Une grande partie des recherches mettent en avant la notion de processus...

Le processus est une notion complexe, riche, elle nous permet de faire se rencontrer les pôles de notre démarche la résilience et l'entrepreneuriat est rendre compte du principe de diversité de cette double rencontre.

Un processus c'est un « cheminement », qui doit tenir compte à la fois de ce qui déclenche une démarche, du chemin lui-même, des étapes du chemin, des événements divers, du but....

Dans un processus il y a forcément de la diversité..., et dans le processus entrepreneurial la diversité prend toute sa place

Le processus entrepreneurial active plusieurs paramètres, il présuppose une intention, il se concrétise autour d'une opportunité, il implique un fort engagement de l'acteur principal et des autres acteurs, il nécessite la construction d'une démarche dans la durée.

La démarche entrepreneuriale amène l'entrepreneur à se positionner, à faire des choix, souvent nouveaux pour lui, à se projeter.

L'entrepreneur résilient expression de la diversité en entrepreneuriat

L'Entrepreneur résilient se lance dans une démarche qui a été activée en lui à partir d'un contexte souvent difficile, après un ou plusieurs chocs, une rupture dans sa vie, une fragmentation dans son parcours, souvent parce qu'il n'a plus accepté de se confirmer à une norme, à une culture dominante, à un mode de fonctionnement organisationnel, à un type de rapport humain, à une forme d'assujettissement.

Bien sûr nous retrouvons des caractéristiques communes aux entrepreneurs :

la recherche de la liberté, et d'une certaine forme de pouvoir, le besoin d'aventure, la relation au risque et aussi une quête d'originalité, d'innovation et de diversité...

Les entrepreneurs ont besoin de vivre leur sentiment de différence, et la résilience est de fait l'expression aussi de la différence, puisque c'est refuser l'ordre de la fatalité, la résignation au malheur, la réduction à l'état de victime.

L'entrepreneur résilient s'inscrit doublement dans la « revendication » de la diversité du fait même qu'il est conscient de son histoire, de là d'où il vient, des blessures qu'ils portent en lui, et qu'en même temps il refuse de rester dans la douleur, ou l'état de choc et de perte, il cherche à transformer l'ordre de sa vie pour créer de la différence à travers le choix de sa démarche, parfois à travers l'objet même de celle-ci, et aussi à travers la forme que son projet va prendre.

Lorsqu'un entrepreneur résilient se lance dans cette démarche, il y va souvent de sa survie au sens propre et figurée....

Il retisse à la fois un nouvel environnement, il transforme son statut social, il crée un nouveau processus économique et social, il prend de nouvelles responsabilités pour lui même et pour d'autres, ce qui est essentiel pour reconstruire son image interne, qui a été parfois atteinte fortement. Car en effet dans son passé récent ou lointain, il a souvent été considéré comme ayant peu de valeur, plus de valeur, comme étant inutile, voire nuisible à l'environnement, dans lequel il se trouvait et qui a largement asséné ce message d'inutilité...

Nous avons assisté à la transformation de certaines de ces personnes, qui se sont données cette opportunité de faire différemment dans leur vie.

L'entrepreneuriat leur a permis de devenir ce qu'elles sont, et de remodeler, les empreintes d'un passé lourd, de redéfinir de nouveaux contours de vie personnelle et sociale.

L'itinéraire même que représente le parcours entrepreneurial entre l'intention de départ, l'idée qui se transforme en opportunité, créatrice de valeur à travers un développement social, économique et financier, est un itinéraire qui façonne la représentation que l'entrepreneur a de lui même...

Entreprendre c'est donc se faire confiance, se donner une confiance qui a pu être trahie, abîmée, dans un contexte passé, c'est réapprendre à développer un projet aux multiples facettes, c'est aussi se mettre au cœur, au centre d'une démarche, même si l'entrepreneur décide de faire son projet avec d'autres.

L'entrepreneuriat est un processus complexe de décisions, de mise en actions, d'orientation et de réorientation qui « oblige » la personne résiliente à redéfinir les étapes de son projet de vie.

La notion de processus est elle aussi sous le signe de la diversité : dans un processus au delà des étapes, il y a de l'énergie qui nourrit l'ensemble de la démarche, et qui permet à l'entrepreneur de surmonter les épreuves, les contraintes et les résistances de l'environnement, L'énergie est présente tout au long du processus entrepreneurial, et en particulier dans la période de démarrage. De l'énergie, il en faut considérablement pour passer d'une étape à une autre.

Dans cette idée du processus on retrouve plusieurs dimensions, qui viennent de champs théoriques différents :

De la théorie mécanique, (résistance au changement), de la thermodynamique autour de la notion notamment de changement de système, de passage d'un état à un autre état),

de l'approche biologique autour d'une vision de développement d'un embryon de projet à un projet achevé, (Alain Fayolle : « introduction à l'entrepreneuriat » p 72 à 74). Le processus entrepreneurial est nourri d'une grande diversité d'éléments.

Bien sûr, il faut dire que ce processus de rebondissement créatif ne va pas sans un « coût énergétique » très fort, et très lourd parfois à porter. La force du choc est là, elle est mémorisée, toujours présente et les cicatrices ne disparaissent jamais complètement...

Le risque majeur évoqué par Boris Cyrulnik est celui de clivage interne, que nous rencontrons chez les personnalités très investies dans un projet, avec une dimension « noire », parfois très solitaire et anxieuse, lorsqu'elles ne sont plus totalement engagées dans le mouvement de l'action.

Même si le passé reste longtemps et parfois toujours présent, du fait même des « cicatrices », se sentir différent au « présent » représente une puissante gratification pour ces entrepreneurs, et c'est souvent le gage d'une conduite qui rend l'exemplarité possible.

L'entrepreneur a le désir d'être profondément lui même en se projetant d'une façon très différente dans son avenir.

Ceux qui s'engagent reviennent rarement en arrière ! Ceux qui vont au bout ne regrettent jamais le chemin parcouru...

BIBLIOGRAPHIE

- Acteurs de l'Economie Rhône-Alpes N°67 P 27.
- Bruyat Christian (1993). *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Sciences de gestion, Université de Grenoble 2. Ecole Supérieure des Affaires, Grenoble, Patuere R., dir.
- Bruyat Christian & Julien Pierre-André (1998). *Defining the field of research in entrepreneurship*, n° 10. Trois-Rivières: Université du Québec à Trois-Rivières.GRPME.
- Bruyat Christian (1999). Une démarche stratégique pour aider le créateur d'entreprise à

évaluer la faisabilité de son projet Entrepreneuriat et enseignement. *Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*. L'entrepreneuriat Académie De, Lille, Novembre 1999.
Carter Nancy M, Gartner William B & Reynolds Paul D

- Carter Nancy M, Gartner William B, Shaver Kelly G, et al. (2003). The career reasons of nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, vol 18, n° 1, p. 13.
- Cuzin Romaric & Fayolle Alain (2004). Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol 39, n° 210, p. 77.
- Degeorge Jean-Michel & Fayolle Alain (2004). Etudiants et entrepreneuriat : pourquoi se former ? *Humanisme et entreprise*, n° 267, p. pp. 33-44.
- Desreumaux Alain, Marchesnay Michel, Papal cuer Florence, et al. (2001). *Perspectives en management stratégique. Volume 7, 1999-2000*. Colombelles: Management et société.
- Duchesneau Donald A. & Gartner William B. (1990). A Profile of New Venture Success and Failure in an Emerging Industry. *Journal of Business Venturing*, vol 5, n° 5, p. 297.
- Fayolle Alain (1992). *Ingénieur et entrepreneur : étude exploratoire sur les comportements entrepreneuriaux des ingénieurs français*, Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3. Groupe ESC Lyon
- Fayolle Alain (2002). Les déterminants de l'acte entrepreneurial chez les étudiants et les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur français. *Gestion 2000*, vol 19, n° 4, p. 61.
- Fayolle Alain (2002). Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherches CIFPME 2002. *Congrès International Francophone sur la PME*. (Airepme) Association Internationale De Langue Française De Recherche Sur La Pme. Montréal, 30 octobre 2002
- Fayolle Alain(2005) Introduction à l'Entrepreneuriat. Dunod
- Gartner William B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol 10, n° 4, p. 696.
- Gartner William B., Carland James W., Hoy Frank, et al. (1988). 'Who Is An Entrepreneur?' Is The Wrong Question. *American Journal of Small Business*, vol 12, n° 4, p. 11
- Julien Pierre-André & Marchesnay Michel (1996). *L'entrepreneuriat*. Paris: Economica.
- Katz Jerome & Gartner William B (1988). Properties of emerging organizations. *Academy*

of *Management Review*, vol 13, n° 3, p. 429.

- Krueger Norris F. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol 18, n° 1, p. 5.
- Shapero Albert (1985). Why entrepreneurship? A worldwide perspective. *Journal of Small Business Management*, vol 23, n° 4, p. 1.
- Shapero Albert (1985). Managing Professional People: Understanding Creative Performance // Review. *Executive*, vol 27, n° 7, p. 51.
- Shapero Albert (1991). *La gestion des cadres*. Paris: First.
- Schumpeter JA (1935) *Théorie de l'Evolution Economique*, Paris, Dalloz.

Boris Cyrulnik

- LANEZ Emilie (21 octobre 2004). Le psy qui console les Français. *Le Point*, n°1675, p.53.
- CYRULNIK Boris (2003). Résilience et idéologie. *Enfance majuscule*, n°72-73, pp. 10-13
- CYRULNIK Boris (2003). Résilience et relation d'aide. *Perspective soignante*, n°17, pp. 32-46
- Cyrulnik Boris (2000). *Les nourritures affectives*. Paris: Odile Jacob.
- Cyrulnik Boris, Rolland J.P., Bacque M.F., et al. (2000). Bien-être subjectif et facteur de protection. *Pratiques psychologiques*, n° 1, p. 1-136.
- Cyrulnik Boris (2001). *L'ensorcellement du monde*. Paris: Odile Jacob.
- Cyrulnik Boris (2002). *Ces enfants qui tiennent le coup*. 2è éd. Revigny: Hommes et perspectives.
- Cyrulnik Boris, Digard Jean-Pierre, Matignon Karine Lou, et al. (2002). *La plus belle histoire des animaux*. Paris: Seuil.
- Cyrulnik Boris (2002). *Un merveilleux malheur*. Paris: Odile Jacob.
- Cyrulnik Boris (2002). L'observation. *Recherche en soins infirmiers*, n° 71, p. 16-21.
- Cyrulnik Boris (2003). Résilience et idéologie. *Enfance majuscule*, n° 72-73, Pp. 10-13.
- Cyrulnik Boris (2003). Résilience et relation d'aide. *Perspective soignante*, n° 17, Pp. 32-46.
- Cyrulnik Boris, Matignon Karine Lou & Fougea Frédéric (2003). *La fabuleuse aventure des hommes et des animaux*. 2è éd. Paris: Hachette Littératures.
- Cyrulnik Boris (2004). *Parler d'amour au bord du gouffre*. Paris: Odile Jacob.
- Cyrulnik Boris (2004). *Les vilains petits canards*. Paris: Odile Jacob.
- Cyrulnik Boris & Morin Edgar (2004). *Dialogue sur la nature humaine*. La Tour d'Aigues: L'Aube.

- Cyrulnik Boris & Seron Claude (2004). *La résilience ou Comment renâître de sa souffrance*. Paris: Fabert.

1. Cyrulnik Boris (2005). *Le murmure des fantômes*. Paris: Odile Jacob.

Entreprise et résilience

- BERTIN Evelyne (2004). Restructurations, fusions-acquisitions et identité d'entreprise. In *Développer le capital humain*. Colombelles : Management et société, pp. 43-67. **6 948B, BLANC**
- DOE Peggy (1994). Creating a resilient organization. *Canadian Business Review*, vol. 21 n°2, pp.22-26

Carrière et résilience

- GIOVANNELLI Flavia (2004). Quand la spirale de l'échec relève moins de la fatalité que de problèmes personnels. *Le Temps*. [Factiva]. Accès réservé aux participants EM LYON. Consulté le 20/07/2005
- COUTU Diane L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, vol.80 n°5, pp.46-55

Leadership et résilience

- HARLAND Lynn & HARRISON Wayne, JONES James R., et al. Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 11 n°2, pp. 2-14
- LUC Edith. (2004). L'apprentissage du leadership ou comment actualiser son capital leadership. *Gestion*, vol. 29 n°4, pp. 43-50

Economie et résilience

PAQUET Gilles. La résilience dans l'économie. In *L'Encyclopédie de l'Agora*. En ligne. <http://agora.qc.ca>. Accès libre. Consulté le 21/07/2005.

- Werner Emmy E, Bierman J. M. & French F.E. (1971). *Children of Kauai*. Honolulu: University of Hawaii Press.
- Werner Emmy E & Smith Ruth S. (1977). *Kauai's Children Come of Age*: University of Hawaii Press.
- Werner Emmy E & Smith R.S. (1982). *Vulnerable but Invincible: A Study of Resilient Children and Youth*: Mc Graw-Hill.