

Vème Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat
4-5 octobre 2007, Sherbrooke, Québec, Canada

Proposition de communication

Travail en cours

**L'expérience individuelle d'entreprendre :
Etude exploratoire des implications
pour l'engagement dans un processus entrepreneurial**

Laura Gaillard Giordani
Université L. Bocconi, Milan*

Résumé :

Pourquoi des individus prennent-ils des risques pour s'enrichir ? Est-ce vraiment la bonne question à la base de l'entrepreneuriat ? Le développement de tout projet comporte une dimension humaine. De par les ressources et les compétences qu'ils apportent, de par leurs positions et leurs décisions, les acteurs impliqués dans un processus entrepreneurial contribuent à l'émergence et à la qualité de l'actualisation du projet, et cette contribution est fondamentale. Le phénomène ainsi défini met les acteurs au centre des raisonnements et, au delà de la création de valeur et d'emploi, l'entrepreneuriat devient le véhicule d'une expérience individuelle de « création de soi ». Cette expérience est une source d'émotions diverses qui pourraient expliquer le choix d'un travail indépendant, le passage à l'acte d'entreprendre et le renforcement des engagements des individus dans le processus de création d'une nouvelle entreprise. Cette étude exploratoire a l'objectif de contribuer à la compréhension de la décision d'entreprendre, à la structuration de la satisfaction au travail des entrepreneurs et son effet sur l'engagement durable dans un projet d'entreprise.

* Docteur en Sciences de Gestion, Chercheur et Attaché d'Enseignement à l'Université L. Bocconi, IOSI, Viale Isonzo, 23, 20135 Milan, Italie ; T. +390258362662 ; Fax +390258362634 ; laura.gaillard@unibocconi.it

**L'expérience individuelle d'entreprendre :
Etude exploratoire des implications
pour l'engagement dans un processus entrepreneurial**

1. Introduction

1.1 – Cadre : importance des phases initiales du processus entrepreneurial

La littérature a relevé les faiblesses structurelles (Stinchcombe, 1965) et le taux de mortalité très important (Carroll, Hannan, 1995) des nouvelles entreprises. En fait, en raison de l'unicité et de l'innovation de leur projet d'entreprise, les créateurs peuvent être confrontés à de multiples problèmes liés au manque de légitimité et de reconnaissance extérieure de leur activité. Les problèmes se posent à la fois au niveau de l'accès au marché des capitaux (caractéristique pénurie de capitaux dans les stages d'amorçage) et de l'accès aux segments de clientèle. Les créateurs potentiels sont aussi confrontés à des problèmes liés à la complexité des procédures administratives et aux conséquences possibles de l'échec de leur projet (faillite, risque de perdre ses biens, échec personnel). L'attention des chercheurs s'est focalisée sur les facteurs décisifs pour le succès ou l'échec des nouvelles entreprises (Gartner, 1985, Carter, Gartner, Reynolds, 1996). Les études empiriques qui ont été réalisées dans ce domaine tendent à supporter les arguments théoriques selon lesquels les conditions et les décisions initiales de la création d'une nouvelle entreprise ont une influence potentielle durable sur leur performance future. Les processus par lesquels sont prises les décisions fondamentales se déroulent avant la naissance formelle d'une entreprise. En fait les conditions « pré-natales » et les décisions initiales ont une influence décisive et persistante – on pourrait parler d'*imprinting* - sur la survie, le succès et la qualité des nouvelles entreprises. Les effets des conditions et décisions initiales peuvent même s'amplifier avec le temps (Eisenhard, Shoonhoven, 1990). Pendant les phases initiales le taux d'échec et de risque est très élevé et de nombreux processus de création d'entreprise n'aboutissent pas. Malgré ces inconvénients le flux des créations d'entreprise est continu, une proportion importante de la population a

l'intention de créer une entreprise¹ et globalement 15% environ finit par concrétiser l'intention de créer par la création effective d'une nouvelle organisation².

1.2 – Problématique : l'entrepreneuriat en tant qu'expérience individuelle

Le phénomène de la création de nouvelles entreprises a une première explication logique qui est sa contribution fondamentale à la création d'emplois, d'innovation, de richesse et de développement économique. On peut envisager le phénomène sous un autre aspect plus « personnel et profond » (Morris, 2003) en tant qu'expérience d'individus qui s'engagent dans un processus. A l'origine, l'acte d'entreprendre est un choix individuel influencé par les perceptions, des représentations, des motivations. Le processus de transformation d'une idée en une entreprise au travers d'un schéma cognitif constitue une expérience humaine unique. Les projets entrepreneuriaux sont portés par des individus ou des groupes et cette dimension ne peut être exclue de la compréhension de la constitution des organisations et de leur évolution (Julien & Marchesnay, 1996). J.P. Brechet poursuit cette idée en observant que « les préférences individuelles et collectives jouent et déterminent le champ du possible dans les organisations » (Brechet, 1997). Dans cette optique, de par les ressources et les compétences qu'ils apportent, de par leurs positions et leurs décisions, les acteurs impliqués dans le développement, contribuent à l'émergence et à la qualité de l'actualisation du projet (*Ibid*). La réussite entrepreneuriale est le résultat des actions individuelles qui la façonnent. Comme nous parlons d'expérience il nous faut préciser que nous considérons que l'entrepreneur exerce une fonction non permanente qui s'exprime à travers des activités et des comportements situés et temporaires (Fayolle, 2004a). Nous nous intéressons aux dynamiques de pensée et d'action qui alimentent un comportement entrepreneurial et donnent leur sens aux choix, aux décisions et aux responsabilités des acteurs. Le phénomène ainsi défini met les acteurs au centre des raisonnements et, au delà de la création de valeur et d'emploi, l'entrepreneuriat devient le véhicule d'une expérience individuelle de « création de soi ». Cette expérience est une source de diverses émotions positives qui pourraient expliquer

¹ 37% des européens envisage ou a envisagé de devenir un entrepreneur selon l'Eurobaromètre, Commission Européenne, Livre Vert – L'esprit d'entreprise en Europe, 2003. 32% des italiens selon un sondage SimulationIntelligence 2007 www.agecom.com 33% des interviewés qui ne sont pas indépendants se déclarent tentés par le devenir au cours des 5 prochaines années (Flash EB 160 « L'Esprit d'Entreprise » 2004)

² Flash EB 160 : 2% en train d'entreprendre les démarches pour créer, 3% a créé au cours des 3 dernières années une entreprise encore en activité, 5% entreprise créée depuis plus de 3 ans. Global Entrepreneurship Monitor : 8,4% TAE, Taux d'activité entrepreneuriale moyenne des 35 pays, GEM Résultats 2006

le choix d'un travail indépendant, le passage à l'acte d'entreprendre et le renforcement des engagements des individus au cours des différentes phases du développement du projet.

1.3 – Objectif de l'étude

Cette étude a l'objectif de contribuer à la compréhension de la décision d'entreprendre et du comportement des entrepreneurs. Nous nous efforçons d'apporter un éclairage sur les conditions qui motivent et stimulent l'engagement d'individus dans un processus entrepreneurial. En particulier nous entendons clarifier la structuration de la satisfaction au travail des entrepreneurs et son effet sur l'engagement durable dans un projet d'entreprise.

En tant qu'expérience individuelle, l'entrepreneuriat est un phénomène complexe qui intègre aux critères rationnels de prise de décision des éléments émotionnels. Ainsi l'expérience d'entreprendre influence les motivations de l'entrepreneur, son schéma cognitif et son self-concept, ou concept de soi (Schindehutte, et al., 2006). Notre étude emprunte deux concepts à la psychologie pour apporter une contribution à la compréhension du phénomène d'engagement d'individus dans un processus entrepreneurial, en particulier dans la phase initiale : il s'agit du concept d'engagement et de celui d'expérience optimale. L'engagement mesure le degré du désir d'un individu de rester dans une organisation donnée (engagement organisationnel) et l'effet des décisions, choix et actes sur le comportement futur (engagement stratégique). Le concept de *flow* ou expérience optimale se produit lorsqu'une personne exerce une activité qui requiert toute son énergie psychique, et qu'elle est complètement focalisée et concentrée (Csikszentmihalyi, 1975).

1.4 – Principales questions de recherche

Le cadre dans lequel agissent les entrepreneurs est caractérisé par le stress, de multiples obstacles et contraintes, et l'incertitude concernant les résultats possibles des efforts. Dans ces conditions l'individu doit mettre en œuvre toutes ses compétences pour répondre au défi de la création d'une nouvelle entreprise. Les fortes émotions qui sont éprouvées, et qui correspondent à la définition de Csikszentmihalyi d'expérience optimale (*flow*) peuvent elles contribuer à une explication de la décision d'entreprendre ? Les motivations des individus qui s'engagent dans un processus de création d'une nouvelle entreprise sont multiples et elles évoluent suivant les phases du processus entrepreneurial. Lorsque le succès du processus fait vivre au protagoniste des moments d'expérience optimale, le sens d'accomplissement, de contentement de soi, de richesse et/ou de joie peuvent devenir une fin en soi. Nous proposons que ces sentiments sont à l'origine de la confirmation de l'engagement, de sa croissance et de

son renforcement au cours des phases du processus entrepreneurial. Nous examinons ces questions dans un premier temps au travers de littérature existante sur l'engagement et l'expérience optimale. Il semble que ces deux variables s'influencent réciproquement (effet interactif) et ont un effet sur la performance du processus entrepreneurial et, principalement au niveau individuel, sur la satisfaction avec la vie en général (ou SWB, bien être subjectif). Un haut niveau de compétence et un haut niveau de challenge (état de flow, Csikszentmihalyi) sont associés à un haut niveau d'engagement. L'importance de ces concepts est analysée en utilisant des données qualitatives et quantitatives.

2 – Fondement théoriques

2.1 - Recherche sur l'engagement

L'engagement est le fondement de toutes les organisations viables : une organisation commence à exister lorsque l'engagement des fondateurs a été testé, lorsque les porteurs de projets et les investisseurs prennent des risques et investissent du temps de l'énergie et des ressources dans un projet. Ce qui est démontré par l'inverse : si personne ne partage d'engagement pour une organisation, elle ne survit pas. Dans les phases précoces de la création d'une nouvelle entreprise, l'engagement des acteurs est proportionné aux risques, c'est-à-dire qu'il doit être élevé. D'autant plus élevé d'ailleurs que, lorsque les problèmes surviennent, seul un engagement fort permettra de les surmonter. « Si vous voulez lancer de gros bateaux, disait parait-il Conrad Hilton, il faut aller là où l'eau est profonde » Il faut donc que l'engagement des participants au projet entrepreneurial soit suffisamment « profond » pour qu'il ne s'évapore pas aux premiers signes de difficulté. « Entreprendre, c'est choisir de passer à l'acte, c'est construire et se construire dans la durée à travers un engagement » (Danjou, 2005)

L'engagement peut être abordé par la philosophie, la sociologie, l'économie, la psychologie ou les finances et son sens est chaque fois différent. Ce n'est pas un concept simple : il peut être abordé par sa nature (type de relation entre un individu et un objet), ou par son objet (envers lequel un individu s'engage). On peut prendre en considération l'engagement réel ou l'engagement perçu, la dimension attitudinale (intention) ou comportementale (acte d'engagement), ou encore calculatrice ou affective. Dans le cas du processus entrepreneurial, il est intéressant d'aborder l'engagement par l'action car ce sont les « actes d'engagement » qui lient l'individu au projet et l'organisation à un type de comportement dans le futur. Les engagements entrepreneuriaux représentent les décisions et les actions des acteurs pendant une période de temps, ces actions augmentent la probabilité que ces acteurs se comportent en

conséquence et réduisent dans les périodes suivantes les changements du cours de l'action (Gaillard Giordani, 2004)

Nous privilégions une lecture dynamique du développement des projets et nous choisissons de considérer l'entrepreneuriat comme un processus, mais il ne suit pas une causalité linéaire : le processus de création évolue de façon récursive jusqu'à un point de stabilité ou d'irréversibilité, avec donc des seuils de passage d'un état à l'autre. Le phénomène s'explique par des interactions et des interdépendances, il est le résultat des attitudes et des comportements des acteurs.

L'émergence d'une nouvelle entreprise peut être définie comme un phénomène de structuration par lequel un schéma cognitif génère des structures tangibles d'organisation. Dans les phases précoces de l'entrepreneuriat, le schéma cognitif représente la vision de l'entrepreneur ou ses objectifs pour l'entreprise. Les structures tangibles sont la configuration des activités d'organisation et des comportements qui conduisent à la naissance d'une nouvelle entreprise (Katz et Gartner, 1988, Drazin, Sandelands, 1992). Selon les théories de l'innovation, dans les projets d'entreprise et dans les entreprises naissantes, la configuration de ces comportements sera stable pendant une période jusqu'à ce qu'un changement du schéma cognitif se produise, en causant l'émergence d'une nouvelle vision ou d'un nouvel objectif pour l'entreprise, et d'une nouvelle configuration des activités d'organisation et de création (Dooley, Van de Ven, 1999). La mise en place des stratégies de développement d'un projet entrepreneurial suppose donc que se succèdent des phases de prises de décision et d'activités dédiées. Le moment le plus important est celui où les acteurs commencent à investir des ressources et du temps dans le processus (Bruyat, 2001, Fayolle et al, 2004b). En réponse à cet engagement les individus déclarent « on se prend au jeu » et, à partir d'un certain seuil, « on travaille sans s'en rendre compte, sans ménager son temps et ses efforts » (APCE, 2007). Le contenu de la tâche ou ses buts mobilisateurs, suscitent curiosité, défi, adhésion personnelle et plaisir.

L'engagement d'individus dans le processus de création d'une nouvelle entreprise est une variable déterminante pour expliquer la naissance, l'apparition effective de la nouvelle entreprise (Fayolle et al, 2004b). L'évolution positive du processus entrepreneurial apparaît dès lors comme le résultat d'une interaction entre un haut niveau de sens d'accomplissement et un engagement fort et durable.

2.2 - Théorie du « flux »

Créer son entreprise n'est pas le « parcours du combattant » que l'on imagine, mais plutôt une source de satisfaction, de fierté, et de maîtrise de sa vie pour le créateur et son entourage. Une enquête APCE (2007) révèle que, malgré le stress et l'inquiétude, 88% des créateurs (ou repreneurs) sont heureux trois ans après la création de leur entreprise (65% sont très satisfaits). Ainsi, plus les individus sont engagés dans des activités complexes et plus ils en retirent des satisfactions personnelles. Car l'important « c'est de faire des choses qui nous obligent à nous dépasser, à évoluer, à exprimer pleinement notre potentiel » (Csikszentmihalyi, 2005). Les individus engagés dans un processus de création vivent l'expérience d'un état dynamique de bien être, plénitude, joie, créativité et implication totale. Le concept d'expérience optimale a été développé par Csikszentmihalyi (1975), il définit le « flow » comme un état de profond bien être, de concentration et de motivation intenses qui survient quand on relève un défi correspondant à ses capacités.

Ces recherches se placent dans le courant de la psychologie positive et de l'étude du bien-être. De nombreuses études récentes ont relevé l'importance de la notion de bien-être individuel (Subjective Well-being) pour l'économie (Frey & Stutzer, 2002, 2005), la psychologie (Diener, 1996, Khaneman et al, 1999, Seligman, 2002, Csikszentmihalyi, 2005), la sociologie (Veenhoven, 1991, 1997) les sciences politiques (Inglehart, 1990) et, tout récemment, le comportement organisationnel (Luthans, 2003, Wright, 2003)³. Au centre de ces recherches se place principalement le jugement affectif (émotionnel) et cognitif (stable) qu'un individu porte sur sa vie. De nombreux facteurs influencent ce jugement et le bonheur dépend du niveau de satisfaction dans plusieurs domaines. Le bonheur n'est pas un phénomène homogène et les résultats de la recherche en psychologie positive sont parfois inattendus. Le bien-être peut être mesuré selon deux dimensions: le bien-être objectif est mesuré par le niveau et la durée de la vie et d'autres critères sociaux et économiques ; le bien-être subjectif est plus volatile et l'objet d'auto-évaluations (self-reports) qui sont jugés le plus souvent fiables mais sont aussi affectés par différents biais (Khaneman, et al., 1999). Il en résulte des imprécisions et des ambiguïtés, par exemple les 88 % des entrepreneurs satisfaits de l'étude APCE (après trois ans d'existence de leur société) peuvent être considérés comme des répondants « à part » du fait qu'ils font partie des « survivants » à la création d'entreprise. La signification de la mesure de leur bonheur perd ainsi de sa force significative. C'est pourquoi nous considérons que les deux dimensions de l'expérience optimale (compétences et challenge) peuvent avoir une intensité explicative supérieure dans l'analyse de l'engagement

³ Récemment 8000 études ont été recensées par Psychinfo (dont 4000 sur la « satisfaction avec la vie » et 4000 sur le bonheur, Kim Prieto, & al. 2005

dans un processus entrepreneurial. Pour Csikszentmihalyi « la composante principale du bonheur est la concentration intense » et son secret pour « atteindre le bonheur », « la seule solution pour atteindre un bien-être durable » c'est de trouver des opportunités de se mettre à l'épreuve, d'améliorer ses compétences en se confrontant à des défis différents à chaque période de la vie (Csikszentmihalyi, 2005). Une composante essentielle du bonheur se trouve être de toute évidence le travail. La satisfaction au travail est une des dimensions les plus étudiées dans les recherches sur les comportements organisationnels. Connaître les sentiments des individus à l'égard de leur travail apparaît central pour de nombreux responsables (en raison des liens potentiels de la satisfaction avec la performance, Bagozzi, 1980, Brown & Peterson, 1994 par exemple). La littérature traite abondamment des différentes dimensions de la satisfaction auprès de nombreuses catégories de salariés. Peu parmi elle abordent la perception de la satisfaction au travail des entrepreneurs. Nous considérons que la satisfaction, ou l'insatisfaction au travail peut contribuer au choix d'un statut : indépendant ou employé. Par ailleurs la propension à s'engager dans un processus de création d'entreprise gagnerait à être analysée par rapport aux attentes et aux perceptions de satisfaction au travail des entrepreneurs.

Les chercheurs allemands (Dohmen, et al, 2005) qui ont étudié plus de 20.000 personnes disent avoir trouvé une réponse relativement simple à la question historique du bonheur : les individus qui prennent des risques sont généralement plus satisfaits de leur vie. Les choses se compliquent à partir de là : est-ce le risque qui provoque le bonheur, ou bien le bonheur qui provoque le risque ? Armin Falk (2005) n'en est pas certain « Les individus heureux sont-ils plus optimistes parce qu'ils sont heureux, et donc avec une plus grande propension à prendre des risques ? ou est-ce la propension à prendre des risques qui fait que certaines personnes donnent à leur vie le sens qu'ils veulent ? ». Les entrepreneurs sont-ils influencés par ce qu'Adam Smith appelait « the contempt of risk and the presumptuous hope of succes » (A. Smith, 1926). Ou bien seraient-ils portés par le simple plaisir de créer ? Au début de ses travaux, Csikszentmihalyi n'employait pas le terme de « flow » mais celui d'expérience autotélique (du grec *auto* soi et *telos* but). Une activité est « autotélique » lorsqu'elle est entreprise sans d'autre but qu'elle-même⁴. L'équipe du chercheur a préféré l'emploi du terme « flow » qui tout en étant moins précis bénéficiait d'une connotation moins conceptuelle qui a

⁴ Par exemple jouer aux échecs pour le simple plaisir de jouer, c'est une expérience autotélique, alors que jouer pour gagner de l'argent ou me placer dans une compétition est une activité « exotélique », c'est-à-dire motivée par un extérieur

permis sa diffusion.⁵ Le “flux” ou expérience optimale ou expérience-flux a tendance à se produire lorsque 1) la personne se trouve face à un ensemble d’objectifs clairs et compatibles ; 2) lorsque l’activité produit une rétroaction immédiate ; 3) le flux se produit généralement lorsque les aptitudes d’une personne sont pleinement mises à contribution par l’exécution d’une tâche difficile mais réalisable. « Lorsque les objectifs sont clairs, la rétroaction pertinente, les capacités et les défis équilibrés, l’attention s’organise et s’investit pleinement » (Csikszentmihalyi, 2005). Il n’y a aucune place dans la conscience ni pour les pensées dérangeantes ni pour les sensations superflues, la notion même du temps change. La principale caractéristique de l’expérience vécue dans ces moments est l’implication intense de l’individu, son engagement total.

2.3 - Expérience optimale et engagement durable dans un processus entrepreneurial

La création représente un point de non retour. Les créateurs d’une nouvelle entreprise qui ont été interrogés dans le cadre de l’enquête APCE (2007) n’imaginaient pas avant la création d’avoir à affronter une telle masse de travail, ils ne pensaient pas que leur métier serait si difficile et leur demanderait autant d’efforts. Malgré ces inconvénients « aucun ne se déclare prêt à revenir en arrière, quitte à devoir s’adapter aux évolutions de leur marché et de leur environnement ». Certains créateurs considèrent que ce nouveau statut correspond au passage du « locataire au propriétaire ». Leur rapport au travail a changé : lorsqu’ils étaient salariés ils avaient un regard « détaché » de leur travail, en tant que créateurs, ils entretiennent avec leur projet une relation affective forte. D’autant plus forte d’ailleurs qu’ils jouissent d’une nouvelle « reconnaissance sociale » : le regard des autres, fournisseurs, clients, amis et proches – a changé. « La création d’entreprise est un point de non retour » (Etude Opus3 pour le Ministère des PME, 2007) – 78% des entrepreneurs refuserait de reprendre leur ancien métier ou ancien poste, même si l’opportunité se présentait.

Et pourtant, si les créateurs d’entreprise se disent plus heureux aujourd’hui comme chef d’entreprise qu’ils ne l’étaient avant comme salariés, ce n’est pas dû à une meilleure qualité de vie et à un meilleur confort matériel. Nombre de créateurs déclarent gagner autant qu’avant et parfois moins. Ce qui semble vraiment les rendre heureux c’est « cette fierté personnelle, le fait d’avoir concrétisé un rêve, d’avoir l’impression de se réaliser ». Paradoxalement la plupart des nouveaux chefs d’entreprise n’ont pas conscience du « bonheur d’être chef

⁵ “I am sure that if we had continued to use the precise but cumbersome autotelic experience, few people outside the academic community have paid attention”, Csikszentmihalyi (2000)

d'entreprise », ils n'en ont pas conscience, ils ne se l'imaginent pas ou ils ne le cultivent pas car bien souvent, ils ont « le nez sur le guidon » (APCE, 2007).

Pour connaître l'expérience optimale, les individus doivent concentrer leur attention sur un but qui canalise leur énergie et donne sens à leur vie. Le concept de sens fait appel à trois thèmes (selon Csikszentmihalyi, 2005) : projet, engagement et harmonie. Car il ne suffit pas de se donner un projet, il faut mobiliser son énergie dans la poursuite des buts envisagés. C'est en ce point que l'engagement dans l'action est essentiel. Ce qui importe est moins le succès, la réalisation du projet, que la démarche, l'effort, le progrès vers la cible. L'harmonie est la résultante du choix d'un projet et de l'orientation des efforts et des sentiments pour le réaliser.

L'engagement se manifeste par les actions des acteurs pendant les phases du processus. Ces actions augmentent progressivement la probabilité que les acteurs se comportent en conformité avec les engagements pris : dans les périodes suivantes, les coûts de dévier de l'action prévue augmentent et les options d'actions ou de comportements alternatifs se réduisent jusqu'à ce que tout changement comporte un coût. L'engagement a atteint un seuil d'irréversibilité. L'irréversibilité souligne l'effet des choix et des engagements passés sur les choix et les décisions futurs. L'engagement irréversible signifie qu'un ensemble de forces et de contraintes, internes et externes au processus, sous l'effet combiné des interactions et du temps, conduisent les acteurs à ne plus pouvoir changer le cours de l'action, ou à ne plus pouvoir revenir à l'étape précédente, sans un coût croissant avec le temps et la diminution des options. Lorsque un seuil d'irréversibilité est atteint dans le processus entrepreneurial, les acteurs peuvent présenter trois types de comportement : soit le renforcement ultérieur des engagements, avec un effet exponentiel sur la croissance du projet ; soit la bifurcation vers un nouveau cours d'action (exploitation d'opportunités émergentes par exemple ou bien la fermeture du champ des alternatives et la possibilité d'abandon) soit encore une « inertie active » (Sull, 2003) c'est à dire que les acteurs poursuivent ou même augmentent le même type d'engagement. Dans ce dernier cas la situation peut dériver vers l'escalade de l'engagement. En général, l'irréversibilité des engagements a un coût (en cas de désir de se retirer) et une valeur (en cas de poursuite).

3. Etude

3.1 Modèle conceptuel

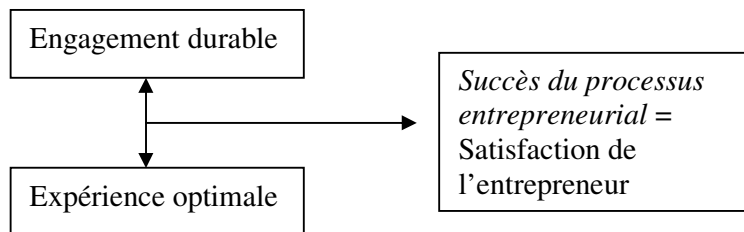
Le contexte de notre recherche est opérationnalisé au moyen de trois variables :

- l'engagement durable de l'entrepreneur ;

- l'expérience de *flow* – ou expérience optimale ;
- les perspectives futures du projet de création d'une nouvelle entreprise, à savoir son succès et son développement ou son échec, envisagées sous l'aspect de la satisfaction de l'entrepreneur (satisfaction au travail, jugement des conditions de travail, appréciation sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle et satisfaction avec la vie en général).

Nous envisageons de démontrer, à l'aide d'une enquête, qu'il existe un effet interactif important entre les épisodes d'expérience optimale et l'engagement durable des acteurs dans le processus entrepreneurial.

Figure 1 – Modèle conceptuel



A chaque étape du développement du projet le comportement de l'individu change : lorsque l'individu vit un événement qui provoque une expérience optimale, son engagement envers l'organisation est renforcé. L'entrepreneur engagé dans un processus de création vit des moments qui changent sa perception de la vie, confronté à des défis il doit faire face avec de nouvelles compétences, ses performances personnelles et celle du processus auquel il participe sont en conséquence améliorés (Schindehutte & al., 2006)

3.2 Méthode

Pour analyser l'impact de l'engagement et de l'expérience optimale sur la satisfaction au travail, dans un premier temps nous avons utilisé les informations de « récits de vie » d'entrepreneurs recueillies à l'occasion d'interviews non directives avec 35 entrepreneurs. Trois types de répondants ont été choisis : des entrepreneurs de succès, serial entrepreneurs et personnalités ; des individus qui ont eu l'intention d'entreprendre mais dont le projet n'as pas abouti ou a été un échec ; et aussi, en comparaison, des individus qui n'ont jamais eu l'intention de quitter leur emploi salarié. La presse et différentes publications et biographies d'entrepreneurs ont également été analysées.

Nous avons ensuite élargi l'étude : les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire constitué de 70 items à partir d'échelles psychométriques validées pour mesurer : (1) *la relation du répondant avec son activité* ou son entreprise. Les 9 items sont extraits du questionnaire sur l'engagement organisationnel de Meyer et Allen, (1997), ils ont été adaptés pour que l'engagement soit considéré envers l'organisation qui emploie le répondant ou l'organisation créée par le répondant travailleur indépendant. (2) *La satisfaction au travail* est mesurée par 13 items à partir de 5 items et facettes du Job Satisfaction Survey (Spector, 1997) ; 6 items du Global Job Satisfaction (Warr, Cook and Wall, 1979)⁶ dont 3 pour mesurer la satisfaction intrinsèque et trois pour mesurer la satisfaction extrinsèque vis à vis du travail en général; et deux items pour l'évaluation de la satisfaction avec sa carrière de la Career Satisfaction (Greenhaus, Parasuraman, and Wormley, 1990, *op cit* 6). (3) *Les conditions de travail* sont mesurées par 15 items inspirés de Multimethod Job Design Questionnaire (Campion, 1988, *op cit* 6) adaptée pour mesurer en plus de l'autonomie, la participation, l'interaction sociale, l'apprentissage et la progression, la reconnaissance et l'accomplissement, le sens donné à l'activité, également la qualité de l'expérience (dans le sens d'expérience optimale selon Csikszentmihalyi) (4 items). Nous avons enfin utilisé 12 items de la mesure développée par Gutek, Searle, and Klepa (1991, *op cit* 6) Work Interference With Family And Family Interference With Work pour évaluer l'impact de *l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée*. Et pour la mesure de la *satisfaction avec la vie en général*, le questionnaire de 5 items de Diener et al. (1985) a été utilisé intégralement. Ces items étaient mesurés sur une échelle de 1 à 5 (de pas d'accord à complètement d'accord). Les répondants ont aussi complété deux sections avec des informations sur leur situation professionnelle (métier, secteur d'activité, dimension de l'entreprise) et sur leur profil personnel.

3200 questionnaires ont été administrés⁷ entre octobre 2006 et janvier 2007, à une population d'employés, de professionnels et d'entrepreneurs travaillant dans/ ou dirigeant des entreprises principalement italiennes. 1776 questionnaires ont été retournés remplis et considérés correctement complétés et exploitables. Le taux de réponse a donc été d'approximativement 55%.

Les questionnaires qui ont été distribués à des groupes casuels couvrent différents secteurs d'activité : industrie (30%), commerce et distribution (23%), intermédiaires (10%), services

⁶ in Fields, D.L. (2002) *Taking the measure of work*, Sage Publications

(34%), non-profit (2%), et autres secteurs divers (10%). Les répondants appartiennent à différentes catégories professionnelles : employés dépendants (à durée indéterminée) (32%), employés dépendants (à durée déterminée) (10%), dirigeants et cadres (19%), entrepreneurs (26%), professions libérales (9%), travailleurs indépendants (4%). Les questionnaires des répondants qui ne rentraient pas dans ces catégories ont été éliminés.

L'âge moyen des répondants était de 41 ans.

4. Analyse des données et Résultats

4.1 – Résultats qualitatifs

Les acteurs ne sont pas seulement portés par une logique de gain économique, ils sont motivés par le désir d'autonomie et de réalisation de leurs rêves, ils sont prêts à faire des sacrifices et à prendre des risques pour améliorer la « qualité » de leur vie

Bien évidemment, certains individus préfèrent le statut de salarié à celui d'indépendant. Il s'agit d'une majorité en Europe - 51% en avril 2004 selon le Flash Eurobaromètre, contre une préférence de 34% des américains pour le statut d'employé. Les statistiques donnent une préférence de 61% des répondants américains contre 45% des européens pour un statut indépendant (Eurobaromètre).

C'est le cas par exemple de B. Dugas, Consultant à la direction de la stratégie et des ressources humaines Ernst & Young : *« J'aime mon métier : (...) mon bonheur au travail (...) c'est pouvoir vivre, au bureau comme dans ma famille, en cohérence avec les valeurs qui sont les miennes. Peu m'importe de ne pas avoir de pouvoir hiérarchique. Je ne recherche pas cette forme de leadership. Je ne suis pas un leader. En revanche je pense être un bon numéro 2 et savoir manager une équipe ».*

Même lorsque les postes et les objectifs et les postes sont plus modestes, les employés trouvent leur bonheur au travail, comme Mamadou, employé dans un restaurant parisien qui vérifie les plats préparés en cuisine avant leur départ en salle : *« Ca va très vite, à 300 à l'heure. On est comme un enfant en train de jouer devant un ordinateur »* (L'Express.net) ou Lydie, coiffeuse à Paris *« Ce que j'aime, c'est rendre les gens plus beaux, les transformer ».* L'important semble d'être « bien dans son entreprise » dit P. Khoury, 24 ans, consultant en systèmes d'information pour les télécom chez Sopra Group : *« Pour moi, c'est primordial de travailler pour être heureux. (...). Je suis bien dans mon entreprise ».* (L'Express.net)

Les individus qui préfèrent avant tout être indépendants, plutôt qu'employés, justifient leur choix en premier lieu par l'indépendance et l'accomplissement personnel et par l'intérêt pour les tâches (77% des répondants Eurobarometre Flash 2004, Europe). La perspective de meilleurs revenus arrive loin derrière (23%) en termes de motivation. Comme pour F., 47 ans, Conseil en évolution personnelle, indépendante : *« Je gagne peut être beaucoup moins d'argent qu'il y a dix ans mais je fais ce que j'aime. A tel point que lorsque je patiente pour une démarche administrative liée à mon métier, je ne le vis pas comme une contrainte, mais comme un moyen de réaliser un objectif »*(...) la notion de carrière n'a pas de sens. Ce qui compte, c'est ce qu'on a envie de faire » ou Sandra fondateur de CanalCE : *« ... on ne crée pas pour l'argent, ni pour la fierté, ni même pour se dire que notre agenda va se libérer. On crée par envie, par passion. Tout en ayant cette dose d'inconscience, on doit avoir confiance dans ce choix et ne pas hésiter. »* ou encore *« L'argent n'est pas la motivation première. Généralement on met toutes ses économies dans l'entreprise, et le salaire reste identique pendant plusieurs années. Les primes et les augmentations sont réservées aux salariés, ou aux créations de postes. L'entrepreneur, lui, mise sur l'avenir. On construit pour l'avenir. »* (Entrepreneur high-tech)

L'intérêt pour les tâches, peut être porté aussi bien à des tâches modestes comme celles du fondateur de Scooter Mix *« Notre vieux rêve s'est aujourd'hui réalisé : nous avons notre boutique de vente et de réparation de scooters neufs et d'occasion ... »* (Témoignage Maison de l'Entrepreneuriat, Pas de Calais) ou à des objectifs élevés comme celui de Louis Massicote, Medial Intelligence (Vital Positioning System) *« En tant qu'être humain, j'aimerais qu'on sache que j'étais un homme démesurément heureux qui a assumé les bonnes idées que le destin lui a fournies. En tant qu'entrepreneur, j'aimerais que l'on retienne que j'aurai sauvé ne serais-ce qu'une vie »* ou du créateur de la Société Tembec qui à la question *« Comment aimeriez vous être reconnu dans l'avenir ? »* répond : *« Comme quelqu'un qui aurait laissé un monde meilleur que celui dans lequel il est arrivé »*. (Advancia Planète Entrepreneurs, Témoignages)

Les entrepreneurs ne sont pas toujours conscients de l'entité de travail et d'énergie qu'ils devront investir dans leur projet. Mais c'est justement parce que l'engagement est important que les satisfactions sont proportionnellement aussi importantes : *« C'est un travail phénoménal mais les satisfactions sont à la hauteur de l'investissement. »*. C'est ce que déclare (JDN Economie) le créateur de Atylia.com qui est devenu l'un des sites français les plus visités dans le domaine de la décoration design. Impression que partage Marc Simoncini, Pdg fondateur de Meetic (Salon des Entrepreneurs) : *« Le travail, c'est le plaisir. On travaille*

beaucoup, et plus on travaille, plus on est heureux. Ce n'est pas étonnant car on invente un monde, un peu comme ceux qui ont inventé les premières voitures ou les premières locomotives. Nous inventons un monde numérique, et nous sommes passionnés. On associe à 100 % la passion, le plaisir et le travail. »

L'autonomie est une motivation importante pour le passage du statut de salarié à celui d'indépendant : S. fondateur et dirigeant de la société de formation et de séminaires sur mesure : *« Mon bonheur au travail, je l'ai construit en montant ma société. (...) J'ai d'abord été salarié pendant huit ans, dans deux entreprises différentes. Mais je me sentais bridé. Au bout d'un an je m'ennuyais dans mon poste (...) Ce que j'aime c'est bâtir, comprendre comment ça marche, voir grandir ... »* (L'Express)

Construire son projet d'entreprise c'est avant tout donner du sens à sa vie en conciliant aussi sa vie privée et sa vie professionnelle comme le fondateur de Meetic *« Je suis plutôt fier de réussir à concilier ma vie privée et ma vie professionnelle. Je vois mes enfants et ma famille exactement comme si j'étais salarié ! Je prends mon petit-déjeuner avec mes enfants, je les vois le soir, le weekend... et je retravaille la nuit ! Donc j'ai une vie familiale exceptionnelle, (...) malgré mes 16 ou 17 heures de travail par jour (...) je suis souvent en vacances, même si en réalité je n'y suis jamais vraiment, et que je reste connecté à 100 % à mon travail et à ma passion. »* ou *« Quand on est bien dans sa vie personnelle, on est bien dans sa vie professionnelle et inversement, et j'irai jusqu'à dire que pour moi, l'entreprise est un équilibre personnel. »* (Créateur d'entreprise high-tech). Même quand l'entrepreneur finit par avoir 14.000 personnes sous sa responsabilité comme G. Roux de Bézieux, co-fondateur de The phone house, directeur général de Carephone Warehouse, président de Croissance Plus *« Côté équilibre vie privée - vie professionnelle, disons que les 5 premières années ont été assez stressantes, mais j'ai la chance de pouvoir dormir la nuit normalement même en cas de coup de tabac. Je suis plutôt un optimiste de nature, je parle peu du travail le soir en rentrant à la maison et je préserve mes week-ends. Je trouve même le moyen de faire beaucoup de sport : course, tennis, boxe. Je prends le petit-déjeuner avec mes enfants, je les accompagne souvent à l'école ... »*

L'entrepreneur exprime sa réussite à travers la quête de sens : dans son engagement et dans son activité. Aussi, loin d'y avoir une opposition, il y a une meilleure coordination entre l'économie, l'humain et l'innovation. C'est ce qu'explique P. Dargent président du Réseau Entreprendre : *“Les chefs d'entreprise de Réseau entreprendre connaissent les particularismes du démarrage : structure courte, faible rémunération ; mais on voit bien que*

plus qu'une réussite sociale, leurs succès est avant tout lié à la réussite d'un projet de vie (équilibre familial et gestion professionnelle). J'ai souvent en tête l'exemple d'un lauréat qui dès sa première année d'activité avait su prendre 3 semaines de vacances : c'était le signe que l'entreprise marchait bien et qu'en tant que chef d'entreprise, il a su s'organiser, structurer et prévoir. Ce qui prouve qu'il y a du bonheur dans la création ! »

Pour Denise Verreault, du Groupe Maritime Verreault : « *Une entreprise est un lieu de découverte de soi. On apprend à se connaître, on apprend à se surpasser mais surtout à vivre et à survivre* ». Pour Roxane (Témoignage, Advancia Planète Entrepreneurs) « *Je sais qu'en construisant mon projet je me construis par la même occasion.* » et Hélène (École internationale des jeunes entrepreneurs Advancia à Paris) : « *...j'ai donné le meilleur de moi-même... je leur ai montré de quoi j'étais capable... et ça, c'est la plus belle réussite ...* »

« *Une très longue chaîne de défis irrésistibles* » et « *... l'intime conviction qu'en tirant les enseignements de nos erreurs nous pourrions réussir dans notre prochaine tentative* » c'est ce qui motive les créateurs d'entreprises et l'un des entrepreneurs les plus connus et admiré dans le monde entier, Richard Branson, le créateur de Virgin. Pour lui, comme pour de nombreux entrepreneurs dans le monde, le bonheur n'est pas dans une vie plate, sans turbulences, le bonheur est fait d'espoirs et donc aussi de craintes, de défis et d'exultations : « *Where ever it comes from, every life needs those moments of pure and perilous balance: a neat sweet coming together of control and risk, of efforts and exultation. This is the peak of happiness. The slower slopes and green valleys lie around it (we need ordinary things too, but the valleys are weary and sour if there is no mountain top (...)) There is no happiness In a flat calm stagnant life, without steepness and turbulence (...)) happiness contains hope and therefore also fear. The effort and the fear of failure are an integral part of the boom, the shine, the light* » (L. Purves⁸, The Times, Septembre, 19, 2005)

4.2 - Résultat quantitatifs

Les premiers résultats de notre étude quantitative montrent que les entrepreneurs et les travailleurs indépendants ont un niveau de satisfaction au travail supérieur à celui des autres catégories professionnelles.

L'analyse de la satisfaction par rapport à la dimension de l'entreprise montre que le niveau de satisfaction des individus qui travaillent dans des entreprises de petites dimensions est

⁸ Journaliste et marin

supérieur à celui des autres catégories. Ce qui concorde avec les résultats sur les catégories professionnelles et la satisfaction : dans la population observée, les entrepreneurs et les travailleurs indépendants travaillent dans des petites entreprises.

Mais les données de près de 1800 questionnaires sont en cours d'analyse, et il nous faudra encore des semaines pour en tirer des résultats.

5. Implications et conclusion

Le travail tient une place centrale dans la vie des individus, il devrait être aussi agréable et gratifiant que possible. Et pourtant nombreux sont les individus qui acceptent que leur métier soit ennuyeux ou aliénant pourvu que leur salaire soit correct et leur sécurité garantie. En fait les emplois sont souvent répétitifs et sans envergure (spécialisation croissante) et il est souvent reproché au travail d'être inutile, ennuyeux et stressant. Il est important à ce niveau de retenir les enseignements de la recherche sur le bien-être individuel et en particulier sur les considérations de Csikszentmihalyi, pour qui « (...) ce ne sont pas les conditions extérieures qui déterminent l'impact du travail sur la qualité de la vie, c'est la façon dont on travaille et le bénéfice que l'on est capable de tirer de la confrontation avec les obstacles liés à chaque profession » (2005)

La solution est d'apporter une dimension supplémentaire dans les activités professionnelles avec une attitude créative, l'attention portée aux autres par exemple. Dans les récits de vie de nombreux entrepreneurs que nous avons rencontrés, il suffit parfois de peu pour valoriser un travail routinier et le rendre intéressant. Le travail, et c'est particulièrement vrai pour le travail indépendant, plus que toutes les autres activités de la journée, peut ressembler à un jeu. En effet, il s'assortit généralement d'un but et de règles claires et il provoque une rétroaction immédiate, la satisfaction du devoir accompli. Le travail favorise la concentration et limite la distraction, il donne un sentiment de contrôle et – idéalement – sa difficulté est en rapport avec le savoir-faire de celui qui l'accomplit. La valeur du travail effectué augmente lorsque celui qui l'effectue y investit un supplément d'énergie psychique et en retire une plus value de sens. Car réaliser son projet d'entreprise s'est aussi se réaliser.

Cet effet à terme n'est pas toujours évident pour les acteurs de la création d'entreprise : les motivations au démarrage sont essentiellement focalisées sur la recherche de l'indépendance

et de la liberté. C'est au cours du développement du projet que l'on observe la richesse des causes de satisfaction, de part leur grande diversité.

La création de nouvelles entreprises a un tel impact sur la croissance, le bien-être collectif, la création de richesses et d'emplois et l'économie en général que les dispositifs d'incitation, et les organismes d'accompagnement et de formation des entrepreneurs potentiels devraient en tenir compte et inclure une information sur une approche « positive » de l'activité de création. Il faudrait mettre en particulier l'accent sur ses conséquences au niveau de la satisfaction personnelle avec la vie en général et montrer que – comme le disent certains entrepreneurs – « entreprendre c'est le bonheur » !

Bibliographie

APCE (2007) *Trois ans après, 88% des créateurs sont satisfaits d'avoir créé ou repris une entreprise*, Enquête quantitative APCE, janvier 2007

APCE (2007), *Le bonheur d'être chef d'entreprise*, (2007) Etude réalisée en janvier 2007 pour le Ministère des PME, l'APCE, le Salon des Entrepreneurs et la CDC

Bagozzi, R.P., (1980) Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity, *Journal of Marketing*, 44(2), pp. 65-77

Brechet, J.P. (1997) Projets individuels et collectifs, paradigme stratégique et réalité construite, *Communication, Journée « Constructivisme et Sciences de Gestion »*, 23 octobre 1997

Brown, S.P, Peterson, R. (1994) The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction, *Journal of Marketing*, 58(2), pp. 70-80

Bruyat, C. (2001) Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise, *Académie de l'Entrepreneuriat*, 1

Cartner, N.M., Gartner W.B, Reynolds P.D. (1996) Exploring start-up event sequences, *Journal of Business Venturing*, 12 (1)

Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety: The Experience of Play in Work and Games*. San Francisco: Jossey-Bass.

Csikszentmihalyi, M : (2005) *Mieux vivre en maîtrisant votre énergie psychique*, Robert Laffont, (titre original : Finding Flow, 1997)

Danjou, I (2005) L'acte d'entreprendre ou l'émergence du « sujet », *Cahier de Recherche du CDEE*, ESC Lille n. 05(01)

Drazin, R., Sandelands, L. (1992) Autogenesis : A perspective on the process of organizing, *Organization Science*, 3, 230-249

Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J. & Griffin, S. (1985) “The satisfaction with life scale” *Journal of Personality Assessments*, 49, 71-75

Dohmen, T., Falk, Armin, Huffman, D., Sunde, U., Schupp, J., Wagner, G. (2005) Individual risk attitudes: New evidences from a large, representative, experimentally-validated survey, IZA Discussion Paper n. 1730

Dooley, Van de Ven (1999) Explaining complex organizational dynamics, *Organization Science*, 10, 358-372

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, (2005) *First European Quality of Life Survey: Life satisfaction, happiness and sense of belonging*, www.eurofound.eu.int

Eurostat, *Les PME et l'esprit d'entreprise dans l'UE – numero 24/2006*

Fayolle, A. (2004a), Entrepreneuriat et processus : faire du processus un objet de recherche et mieux prendre en compte la dimension processus dans les recherches, 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, 27-29 Octobre

Fayolle, A., Degeorge, W. Aloulou, (2004b) Entre intention et création d'une entreprise nouvelle : le concept d'engagement, 3e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lyon

Fields, D.L. (2002) *Taking the measure of work*, Sage Publications

Filipp, S.H., Klauer, T. (1991) « Subjective well-being in the face of critical of critical events: the case of successful copers” in *Subjective well-being. An interdisciplinary perspective*. Strack, F., Argyle, M., and Schwarz, N. editors, Pergamon Press

Freeman, R.B. (1978) “Job Satisfaction as an Economic Variable” *The American Economic Review*, 68 (2) Papers and Proceedings of the Ninetieth Annual Meeting of the American Economic Association, pp 135-141

Frey, B. S., Stutzer, A. (2002) “What can economists learn from happiness research?”, *Journal of Economic Literature*, 40(2), 402-435

Frey Bruno S., Stutzer, A. (2005) “Happiness Research: State and Prospects”, *Review of Social Economy*, 62(2), 207-228

Gaillard Giordani, M.L. (2004) *Les modalités transactionnelles et relationnelles de la création et du financement des nouvelles organisation : La dynamique des engagements et des désengagements*, Thèse de Doctorat, Université de Nice

Gartner, W. B. (1985) A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, *Academy of Management Review*, 10(4) 696-706

Julien, P.A., Marchesnay, M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Paris: Economica.

Hannan, M T., and G R. Carroll (1995) “An introduction to organizational ecology,” in *Organizations in Industry*. Oxford University Press, pp. 17-31.

- Katz, J., Gartner, W.B. (1988) Properties of emerging organizations, *Academy of Management Review*, 13(3), 429-441
- Kahneman, D., E. Diener and N. Schwarz, eds. (1999) *Well Being: The Foundations of Hedonic Psychology*. New York: Russell-Sage
- Luthans, F. (2003) "Positive Organizational Behavior (POB) Implications for leadership and HR development and motivation", in R.M. Steers, L.W. Porter, & G.A. Bigley (Eds) *Motivation and leadership at work*, 178-195, Mc-Graw-Hill/Inwin, New York
- Meyer, J.P., & Allen, N. (1997) *Commitment in the work place*, Thousand Oaks, Sage
- Morris, Michael, H. (2003) Entrepreneurship as experienced by the entrepreneur, *Journal of Developmental Entrepreneurship*
- Heilman, J. (2005) Retooling the entrepreneur, *Business 2.0 Magazine*, November
- Schindehutte, M., Morris, M., Allen, J. (2006) Beyond achievement: Entrepreneurship as extreme experience, *Small Business Economics*, 27: 349-368
- Seligman, M.E.P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press/Simon and Schuster.
- Smith, A. (1926) *The wealth of nations*, E.Cannan, New York
- Spector, P. (1997) *Job Satisfaction*, Thousand Oaks, Sage
- Stinchcombe, A.L. (1962) Social structures and organizations, in *Handbook of Organizations*, March ed. Rand MacNalley
- Sull, D.N. (2003) *Revival of the fittest: Why good companies go bad and how great managers remake them*, Harvard Business School Press
- Veenhoven, R. (1991) "Question on happiness: classical topics, modern answers, blind spots" in *Subjective well-being. An interdisciplinary perspective*. Strack, F., Argyle, M., and Schwarz, N. editors, Pergamon Press
- Veenhoven, R. (1997) "Advances in understanding happiness"
[www.eur.nl/fsw/research/happiness/97c-ab.htm] (Previously published in French in: *Revue Québécoise de Psychologie*, 18)
- Wright, T.A., (2003) « Positive Organizational Behavior: An idea whose time has truly come», *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437-442
- Wright, T.A., and Staw, B. M. (1999), "Affect and favorable outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis" *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1-23

