

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

**L'ENTREPRENEUR, UNE PERSONNE COMPLEXE : VERS
UNE VISION COHÉRENTE ET INTÉGRÉE DE LA
GESTION DES PERSONNES EN MILIEU DE TRAVAIL
RECHERCHE AUTOBIOGRAPHIQUE**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en Gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© MARIE-MICHÈLE COUTURE

Août 2012

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

Composition du jury :

Emmanuel Guy, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Marie-Noëlle Albert, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Louis Jacques Filion, examinateur externe, HEC Montréal

Dépôt initial le 4 mai 2012

Dépôt final le 4 août 2012

À mes parents, mon mari et mes
fils qui me supportent, dans tous les
sens du terme, tout au long de ces
chemins sinueux que j'emprunte.

REMERCIEMENTS

J'aimerais adresser mes remerciements les plus chaleureux à ma directrice de recherche, madame Marie-Noëlle ALBERT pour sa disponibilité, sa constance, sa générosité, son encouragement et son soutien. C'est avec un réel plaisir que j'ai effectué ce travail sous sa direction. Qu'elle trouve ici l'expression de ma reconnaissance et de ma profonde gratitude.

Mes remerciements s'adressent aussi à tous les professeurs du programme de Gestion des personnes en milieu de travail de l'UQAR, plus particulièrement à messieurs Michel FORTIER et Farid BEN ASSEL, pour avoir partagé leur regard particulier et judicieux sur l'organisation et le monde qui nous entoure. Ainsi qu'à monsieur Bruno URLI pour l'ouverture qu'il a manifestée à l'égard de cette méthodologie de recherche qui ne lui est pas nécessairement naturelle. Qu'ils trouvent ici l'expression de mon profond respect et de ma gratitude.

Ma gratitude et mon respect vont également au professeur Emmanuel GUY et au professeur Louis Jacques FILION, qui me font l'honneur d'évaluer cette recherche. Qu'ils soient assurés que leurs commentaires sont attendus avec grande considération.

Enfin, je tiens à remercier tous les amis de la Maîtrise, pour leur acceptation sans condition, leur accueil et le partage de points de vue utiles pour la réflexion. Mais surtout, merci pour tous ces moments de détente, particulièrement nécessaires, que nous avons partagés tout au long de ce parcours étudiantin.

AVANT-PROPOS

Cette recherche se fonde sur mon cheminement personnel et professionnel. Comme je suis environ à la mi-temps de ma vie, elle aurait pu faire l'objet d'un travail qui aurait duré pour le reste de mes jours. Mais comme me l'a dit ma directrice de recherche : il ne faut pas oublier que c'est « seulement » un mémoire de maîtrise... J'espère que j'ai tiré la ligne au bon endroit, entre nécessaire et perfection.

RÉSUMÉ

Cette recherche s'inscrit en sciences de la gestion. on cherche à comprendre les relations entre personne, travail, direction et organisation, pour mieux les gérer.

L'entrepreneur est une personne qui dirige son organisation. L'entrepreneur est aussi une personne au travail. L'objectif est ici de comprendre la personne en milieu de travail à partir de l'expérience entrepreneuriale. Le but ultime étant de comprendre comment cette expérience peut nous amener à avoir une vision plus cohérente et intégrée de la gestion des personnes.

Après une mise en contexte, genèse de l'expérience entrepreneuriale et de la recherche. on voit dans le thème de L'entrepreneur et l'entreprise qu'ils sont deux réalités distinctes. Le thème intitulé L'entrepreneur et les travailleurs dévoile certains phénomènes habituellement ignorés, comme la solidarité conjugale et le volontariat des proches. Ceci nous entraîne vers le thème de L'articulation travail/vie. Dans un plaidoyer pour la reconnaissance des travailleurs comme personnes, il ressort un modèle de gestion intégrée des intérêts personnels et organisationnels.

Dans le paradigme constructiviste pragmatique, le vrai est le même que le fait et on ne peut séparer le phénomène du sujet connaissant. Suivant ces préceptes, la recherche autobiographique apparaît adaptée pour l'investigation de l'entrepreneur. On peut voir cette méthode comme une personnification des réalités autrement étudiées, dont l'objectif ultime est de susciter la réflexion et des questionnements du lecteur.

Les résultats de cette étude montrent que les entreprises acquièrent de la personnalité au cours de leur existence. Mais ce sont les personnes qui y sont parties prenantes qui leur donnent leur substance. Chacune arrive avec son propre bagage et colore l'entreprise par les adaptations qu'elle suscite.

Cette recherche met en évidence l'inconvenance de l'assimilation du travail à l'emploi, et qu'en définitive, le dirigeant est une personne qui en gère d'autres, avec toute la complexité inhérente à chacune d'elles et à leurs relations.

L'acte de production met inévitablement à contribution toutes les facettes des personnes (professionnel, personnel, familial et social). dans une action mutuelle et réciproque, plurielle et transversale qui amène à croire à l'intégration des domaines de vie. Autrement dit, pour chaque personne. il n'y a qu'une seule vie.

Mots clés : Gestion, personne, entrepreneur, recherche autobiographique, constructivisme pragmatique, intégration.

ABSTRACT

This research is part of management science and it seeks to understand the relationships between persons work, direction and organization, in order to better manage them.

The entrepreneur is a person who leads his organization. The entrepreneur is also a person at work. The objective here is to understand the person in the work place from the entrepreneurial experience. The ultimate goal is to understand how this experience can help us have a more coherent and integrated vision of the person management.

After a stake in context, genesis of both the entrepreneurial experience and the research, we see in the theme of The entrepreneur and the enterprise that these are two distinct realities. The theme entitled The entrepreneur and the workers unveils certain phenomena usually ignored, as in marital solidarity and volunteerism of relatives. This leads us to the theme of the work-life articulation. A plea for acknowledgment of the workers as persons shows an integrated model of management of personal and organizational interests.

In the constructivist pragmatic paradigm, "the truth is the same as the done" and we cannot separate the phenomenon of the knowing subject. According to these precepts, the autobiographical research method appears adapted for the investigation of the entrepreneur. This method can be seen as a personification of the realities otherwise studied, of which the ultimate objective is to incite reflection and questioning on the part of the reader.

The results of this study show that firms acquire of the personality during the course of their existence. But these are the persons who are stakeholders that give them substance. Each person comes with his or her own background and gives color to the enterprise by the adaptations that he or she entails.

This research highlights the impropriety of the assimilation of the work to the employment, and that in the end the business leader is a person who manages other persons, with all the complexity inherent to each of them and their relationships.

The act of production inevitably put to contribution all facets of person (professional, personal, familial, social) in a mutual and reciprocal, plural and transversal action, it makes us believe the integration of domains of life. In other words, for each person, there is only one life.

Keywords : Management, person, entrepreneur, autobiographical research, pragmatic constructivism, integration.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	IX
AVANT-PROPOS	XI
RÉSUMÉ.....	XIII
ABSTRACT	XV
TABLE DES MATIÈRES	XVII
LISTE DES TABLEAUX	XXI
LISTE DES FIGURES.....	XXIII
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 DÉFINITIONS DES CONCEPTS ET RECENSION DES ÉCRITS.....	5
1.1 LA PERSONNE	5
1.2 LA GESTION DES PERSONNES EN MILIEU DE TRAVAIL.....	8
1.3 L'ENTREPRENEUR.....	9
1.4 LA PERSONNALITÉ.....	11
1.4.1 LES TYPES.....	12
1.4.2 LES TRAITS	14
1.5 LE BIG FIVE.....	15
1.6 LA TRÈS PETITE ENTREPRISE (TPE).....	16
1.7 L'ARTICULATION VIE PROFESSIONNELLE/VIE PRIVÉE.....	17
1.7.1 L'APPROCHE DE L'INTERFÉRENCE BIPOLAIRE	18
1.7.2 LES MODÈLES DE L'INTERPÉNÉTRATION.....	20
1.7.3 L'APPROCHE DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INTERACTION	23

CHAPITRE 2 CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....	27
2.1 LE CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE	27
2.2 LA RECHERCHE AUTOBIOGRAPHIQUE	31
2.2.1 RÈGLES DE LA RECHERCHE AUTOBIOGRAPHIQUE.....	33
2.2.2 MISE EN PRATIQUE DE LA RECHERCHE AUTOBIOGRAPHIQUE	36
CHAPITRE 3 ENTREPRENEUR : UNE PERSONNE, DES CIRCONSTANCES	39
3.1 L'ENTREPRENEUR, EN TANT QUE PERSONNE	41
3.1.1 GÉNÉRATION, ANTÉCÉDENTS, ENVIRONNEMENT	41
3.1.2 LA PERSONNALITÉ D'ENTREPRENEURE	45
3.1.3 AUTO-ÉVALUATION	47
3.2 L'ENTREPRISE.....	49
3.3 CONCLUSION : UNE PERSONNE, DES CIRCONSTANCES.....	54
CHAPITRE 4 L'ENTREPRENEUR ET L'ENTREPRISE	55
4.1 LA NAISSANCE DE L'IDÉE.....	57
4.2 LA CONSTRUCTION DU PROJET	60
4.3 LA NÉCESSITÉ DE REVOIR LE PROJET	61
4.4 UN PROCESSUS D'INTÉGRATION PAR L'ENTREPRENEUR	65
4.5 L'ENTREPRENEUR ET L'ENTREPRISE, DEUX RÉALITÉS DISTINCTES.....	68
CHAPITRE 5 L'ENTREPRENEUR ET LES TRAVAILLEURS.....	69
5.1 GRH OU GESTION DES RESSOURCES FAMILIALES?	70
5.2 LE TRAVAIL DE MA MÈRE	75
5.3 LE TRAVAIL DE MON ÉPOUX : UN RÔLE PLUS FLOU, UNE GESTION DES GENRES.....	78
5.4 UNE CONCLUSION DE CETTE EXPÉRIENCE : VERS UNE GESTION DES PERSONNES.....	81

CHAPITRE 6 L'ARTICULATION VIE PROFESSIONNELLE/VIE PRIVÉE	83
6.1 ARTICULATION VIE PROFESSIONNELLE/VIE PRIVÉE : UN REGARD DANS LE TEMPS.....	85
6.1.1 L'ÉPOQUE TRADITIONNELLE	85
6.1.2 LA GRANDE TRANSITION – 1740-1960	86
6.1.3 LES 30 GLORIEUSES – 1945-1975	88
6.1.4 DEPUIS LE PREMIER CHOC PÉTROLIER – 1972 À CE JOUR	89
6.2 PRINCIPALES CONCEPTIONS SCIENTIFIQUES PROPOSÉES	90
6.3 GESTION DES RELATIONS ENTRE LES DIFFÉRENTES SPHÈRES DE VIE.....	90
6.4 ATTITUDES ORGANISATIONNELLES	91
6.4.1 POSTURE DE TYPE STRATÉGIQUE.....	91
6.4.2 POSTURE À CARACTÈRE INSTITUTIONNALISTE	92
6.4.3 POSTURE CULTURALISTE	93
6.5 ARTICULATION VIE PROFESSIONNELLE-VIE PRIVÉE, UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE.....	94
6.5.1 RESPONSABILITÉ PERSONNELLE.....	94
6.5.2 RÔLE DE L'ÉTAT	94
6.5.3 RÔLE DES ORGANISATIONS	95
6.5.4 RÔLE DES SYNDICATS.....	95
6.6 DE L'EXPÉRIENCE ENTREPRENEURIALE VERS LE FAMILIALISME	97
6.7 INTÉGRATION DES SPHÈRES PROFESSIONNELLES ET PRIVÉES	99
6.8 MODÈLE SUGGÉRÉ	101
CONCLUSION GÉNÉRALE	103
LIMITES DE LA RECHERCHE	104
PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE	105
ANNEXE I.....	107
SOMMAIRE DU PLAN D'AFFAIRES	107

ANNEXE II	109
ÉTAT DE LA SITUATION.....	109
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	111

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Hypothèses fondatrices du paradigme constructiviste pragmatique.....	27
Tableau 2 : Auto-évaluation de l'entrepreneure	47
Tableau 3 : Interprétation du questionnaire d'auto-évaluation	49

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Modèle des conflits de rôles (Katz et Kahn, 1966)	20
Figure 2 : Théorie du débordement et de la compensation (Staines, 1980).....	20
Figure 3 : Théorie des frontières (Campbell Clark, 2000).....	22
Figure 4 : Modèle de la pluralité systémique, interdépendance et intersignification (Curie et Hajjar, 1987)	25
Figure 5 : Histoire de la relation entre famille et travail.....	85
Figure 6 : Modèle de l'intégration des intérêts des personnes et des organisations	101

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'organisation, la direction, le travailleur et le travail sont, la plupart du temps, considérés comme des réalités complètement distinctes qui méritent d'être étudiées comme telles. Or, dans la très petite entreprise (TPE), ces distinctions deviennent pratiquement caduques, ce qui nous oblige à voir la réalité autrement. Et les TPE, qui ont entre 0 et 9 employés, compte pour plus de 88 % de toutes les entreprises du Canada (Industrie Canada, décembre 2010).

Tous les éléments constitutifs du management (stratégies, pratiques et politiques de gestion, normes et règlements) sont présents en TPE, de façon plus ou moins outillée et formelle. Mais en plus de devoir gérer les personnes qui travaillent avec lui, le propriétaire-dirigeant doit prendre en compte les ambitions et dispositions de chacun (les siennes et celles de son entourage), constituées et influencées par les valeurs, les attitudes, les attentes et les besoins. La TPE et son propriétaire-dirigeant sont indissociables, pour la comprendre, il faut sans aucun doute passer par la compréhension du travailleur non-salarié qui habituellement la dirige (Ferrier, 2002), en d'autres mots, le dirigeant se situe au cœur de la compréhension de son organisation (Filion, 2008), et les effets de grossissement (Mahé de Boislandelle, 1998) en TPE nous permettent de voir des phénomènes autrement occultés par les recherches sur les dimensions humaines au travail. Ce mémoire cherche donc à répondre à la question suivante : comment l'expérience entrepreneuriale peut-elle nous amener à avoir une vision plus cohérente et intégrée de la gestion des personnes en milieu de travail?

Il ne s'agit pas ici de proposer une recette ou une prescription à suivre pour obtenir le résultat escompté, il n'y a pas de visée déterministe. S'inscrivant dans le paradigme constructiviste pragmatique, la recherche autobiographique, comme méthodologie, met en

perspective les théories et les pratiques, permet d'articuler, de construire et de déconstruire les savoirs déjà admis en offrant de nouvelles perspectives à des vérités établies. On peut voir la recherche autobiographique comme une personnification des réalités autrement étudiées, dont l'objectif ultime est de fournir des repères heuristiques éclairants, de susciter la réflexion et des questionnements, ainsi que de stimuler l'imagination et la créativité du lecteur, qu'il soit praticien ou chercheur (Avenier, 2007), quant aux impacts sur les personnes des différentes dimensions de la gestion.

Les entrepreneurs ou même les ex-entrepreneurs qui font de la recherche scientifique ne sont pas légion. Par conséquent, la recherche autobiographique en ce domaine est relativement rare et peu accessible, ce qui n'en réduit pas la pertinence, au contraire. Selon Fillion et Akizawa (2012), l'Histoire aurait intérêt à se préoccuper des témoignages personnels, en vue de reconstituer et de mieux comprendre les interrelations des entrepreneurs avec leurs contextes, afin d'en dégager des modèles sociaux inspirants.

De la genèse à la vie après entreprise, il s'agira d'étudier une expérience entrepreneuriale à travers les thèmes suivant : « l'entrepreneure », « la personnalité », « l'entreprise », « l'entrepreneur et l'entreprise » et « l'entrepreneur et les travailleurs ».

Les trois premiers thèmes (entrepreneur, personnalité et entreprise) sont de l'ordre de la mise en contexte. Le travail réflexif effectué est personnel et préalable à la recherche. Vous y trouverez peu ou pas de références scientifiques, mais seulement un résumé des connaissances et des réflexions de l'auteur relatives à l'objet de recherche, acquises au fil des expériences de vie et du cursus scolaire. Autrement dit, ce sont les perceptions de base de l'auteure qui influenceront inévitablement sa recherche.

Quant aux deux thèmes suivants (l'entrepreneur et l'entreprise et l'entrepreneur et les travailleurs), ils sont l'objet d'un travail réflexif à l'aide de la littérature scientifique existante dans plusieurs disciplines de recherche, notamment en sociologie, en psychosociologie, en management et gestion des ressources humaines, en entrepreneuriat, entreprises familiales et même en psychanalyse et philosophie. Mais attention, cet appel à la littérature ne prétend

absolument pas être exhaustif et ne devra, en aucun cas, être considéré comme tel. Il s'agit plutôt d'une mise à plat de l'implication pour une meilleure compréhension du sujet, en l'envisageant de divers points de vue.

Cette recherche vise à comprendre l'entrepreneure, en tant que personne. La démarche réflexive explore les liens entre entrepreneuriat et dimensions humaines dans la TPE et nous entraîne sur une voie inattendue, à savoir, des pistes de réflexion pour une nouvelle façon d'envisager l'articulation vie professionnelle/vie privée : l'intégration. La conciliation et l'équilibre, qui seront nommés « conjugaison », seraient alors un enjeu organisationnel.

Mais en premier lieu, il est nécessaire de discuter des concepts utilisés pour effectuer cette recherche.

CHAPITRE 1

DÉFINITIONS DES CONCEPTS ET RECENSION DES ÉCRITS

Le processus d'élaboration et de justification des connaissances dans ce projet se fonde sur les concepts et leur acception qui suivent.

1.1 LA PERSONNE

Ce travail a pour objectif de comprendre l'entrepreneur, en tant que personne. Il convient tout d'abord de réfléchir sur le concept de personne.

Mais qu'est-ce donc qu'une personne? Dès qu'on en entreprend sérieusement l'étude, l'évidence disparaît et la « chose » nous apparaît comme de moins en moins aisée de compréhension.

En français, il y a deux acceptions du mot personne :

- un nom féminin désignant un être (je suis une personne)
- un pronom, signifiant l'absence d'être (il n'y a personne).

Être personne et être une personne sont deux expressions qui ont, en français, des significations diamétralement opposées.

Et ce n'est pas l'étymologie qui nous éclaire, car il y a controverse de ce côté aussi. Pour les uns, le terme « personne » vient du grec *prosôpon* (προσωπων), qui est à la fois la face, la chose ou l'individu qui se présente en personne, et l'individu concret qui se maintient dans un rôle (Housset, 2007). Ce mot « *prosôpon* » vient du grec « *pros* », qui signifie « auprès

de » ou « venant de », et d'« opè » (ὄπη), qui est l'action de voir ou « ops » (ὄψ), dans le sens de l'aspect, de l'air, de la vue (Bailly, 1963).

Alors que pour d'autres, « personne » vient du latin « persona », terme lui-même dérivé du verbe « personare », qui veut dire « résonner », « retentir », et désigne le masque de théâtre, le masque équipé d'un dispositif spécial pour servir de porte-voix. Cette étymologie est généralement attribuée à Boèce (VI^e siècle). En réalité, elle est déjà attestée chez Aulu-Gelle, II^e siècle (Duméri et Sindzingre, 2012).

En langue Étrusque, le « phersu » est le masque de dieu psychopompe, et ce mot de « person » aurait depuis le latin, traversé la Manche avec le sens anglais de « parson », « person », au sens de l'être humain.

En anglais, les deux sens du français « personne » sont rendus d'une part par l'opposition « anybody » à « nobody »... et pour la présence humaine par le terme, « character » ou « human being ».

Voici la définition de Boèce, qui est restée classique durant tout le Moyen Âge : « Persona proprie dicitur naturae rationalis individua substantia » (Substance individuelle de nature raisonnable). Ce serait chez les stoïciens que le mot personne aurait pris son sens le plus riche philosophiquement. Pour eux, il ne suffit pas de faire des choix dans l'indétermination, de pratiquer la liberté d'indifférence pour être une personne, ce choix doit être fondé, conforme au logos, la raison qui est au centre du monde. Dans cette perspective, la personne c'est le rôle assigné à chacun par la Providence; le mot englobe le devoir de chacun et le sujet qui accomplit ce devoir (Dufresne et Laberge, 1999).

Dufresne et Laberge (1999) expliquent, se référant à Scheler (1951), que l'idée de personne enferme l'idée d'une manifestation, d'un faire paraître. La personne commence déjà avec la personnalité. La personne se manifeste dans la raison ou l'esprit. Le lieu de cette manifestation n'est pas un simple individu, c'est un centre d'actes. Les actes font partie de la manifestation. En droit romain, la personne c'est le citoyen qui jouit de la totalité des droits et est pleinement responsable de ses actes.

À l'origine, le mot personne n'aurait eu qu'un sens métaphorique. Mais en 1868, le Congrès américain ajoute un 14^e amendement à la Constitution. « Aucun état ne peut priver une personne de la vie, de la liberté ou de la propriété sans le recours à loi; ni priver aucune personne de sa juridiction à la protection égale de la loi. » (“any person of life, liberty or property, without due process of law; nor deny to any person within its jurisdiction the equal protection of the laws.”). Cet amendement avait pour but d'assurer la protection des esclaves noirs libérés récemment. Et en 1886, les corporations ont obtenu que ce 14^e amendement s'applique aussi à elles, en tant que « personnes morales ». Cette Loi qui devait jusqu'alors protéger les plus faibles est devenue un avantage majeur pour les corporations, l'histoire nous enseigne qu'elles ont eu beaucoup de mal depuis à résister à la tentation de ne pas abuser de leur pouvoir. Avant cette date, loin de jouir de tous les droits d'une personne qui est en chair et en os, elles étaient limitées dans leur action par le souci du bien commun (Duméri et Sindzingre, 2012).

Pour ce qui est des définitions récentes du mot personne, on passe du quasi simpliste, qui ressemble par ailleurs à l'usage courant : « être humain lorsqu'on ne veut préciser l'âge, le sexe, l'apparence, les capacités, etc. » (Robert *et al.*, 1996), au philosophique : notion qui est celle d'un sujet de droit et qui s'oppose à celle de l'individu, sujet de fait. Une personne n'est pas seulement parce qu'elle existe (sujet de fait), mais parce qu'elle a une ou des raisons de vivre (sujet de droit), et à contrario, seul un sujet de droit, autrement dit une personne, peut avoir tort (Lalloz, sans date). En ce sens, on pourrait croire que l'être humain n'acquerrait le statut de personne qu'à l'âge de raison.

Ces définitions ne sont pas totalement satisfaisantes pour cette recherche.

La personne est ici définie comme un sujet complexe, ouvert à autrui, créatif, politique, éthique et unique tout en partageant des traits communs avec d'autres personnes (Albert *et al.*, 2010). Elle est aussi réflexive, c'est-à-dire capable de définir ses objectifs propres et les moyens pour les accomplir, selon les relations qu'elle entretient avec les autres et avec les structures (Vachon, 2004). La personne est un sujet, au contraire d'un objet, comme le support d'une influence, d'une intervention (Albert *et al.*, 2010). Elle est un sujet en étant la

cause de son action et en raison de son intériorité, de sa liberté et de son autonomie personnelle (Melé, 2009). La personne est aussi complexe et respecte les éléments de la complexité de Morin (2001) : le principe dialogique, le principe de la récursivité, le principe hologrammatique et le principe téléologique.

1.2 LA GESTION DES PERSONNES EN MILIEU DE TRAVAIL

Ce mémoire fait partie d'une formation en Gestion des personnes en milieu de travail, qui s'inscrit dans la conception éthique du développement durable, visant à vivre et travailler ensemble pour le bien commun (Garriga et Melé, 2004), tenant compte à la fois des limites de l'environnement et des aspirations au développement des individus et des organisations (Beaupré *et al.*, 2008). Les travaux sur la gestion des personnes se positionnent comme option qui implique une gestion humaniste de la personne s'appuyant sur les principes de la responsabilité sociale et donc du développement durable et sur une conception différente de l'être humain (Albert *et al.*, 2010).

Cette gestion, humaniste et non naïve, n'est ni une gestion des individus, ni des collectifs, mais des personnes, qui ont leur unicité et qui partagent certains buts et traits, qui partagent aussi une même communauté, c'est-à-dire que non seulement elles ont des relations mutuelles, mais qu'elles forment une unicité, un « nous » (Melé, 2003).

Cette gestion favorise le bien commun plutôt que les intérêts particuliers et n'omet pas que les organisations ont besoin d'un ensemble de mécanismes formels pour permettre un développement durable à la fois éthique et stratégique (Albert *et al.*, 2010).

1.3 L'ENTREPRENEUR

Les définitions concernant l'entrepreneuriat sont loin de faire l'unanimité. Il y aurait dans l'entrepreneuriat l'acte de création d'une entreprise (Verstraete, 2000) et une certaine manière de diriger (Falmholtz, 1990). Ce serait, par conséquent, le processus de concrétisation de l'action individuelle de l'entrepreneur (Bayad, Boughattas et Schmitt, 2006). Comme discipline de recherche, on peut considérer que l'entrepreneuriat est une affaire de management, même s'il est souhaité qu'il se prête à des lectures différentes (politique, sociale, psychologique, économique, etc.), les différentes sciences sociales n'étant pas considérées comme étanches, mais susceptibles de se fertiliser (Messeghem et Verstraete, 2008).

Selon Tounès (2006), le mot entrepreneur serait apparu en France au XVI^e siècle. Il ajoute que la compréhension du mot et du concept auraient évolué au fil des cycles de l'histoire économique, suivant les différentes phases du capitalisme. Passant de « parfait négociant », à « celui qui se charge d'un ouvrage », à « aventurier » et personnage mythique dans sa première acception. Ce serait Cantillon, vers 1755, qui lui aurait fait faire son entrée dans la théorie économique. Smith, en 1776, lui attribue l'accumulation du capital, comme fonction principale, et la bonne marche de son affaire comme seul objectif (Smith, 1991). L'intérêt pour le concept d'entrepreneur se serait atténué au profit du « manager » durant le dernier tiers du XIX^e siècle, quand la taille des organisations a augmenté, entraînant la séparation entre les fonctions de propriété et de gestion. L'entrepreneur est donc presque absent des théories néoclassiques, mais Schumpeter reste en marge en le décrivant comme le moteur du progrès technique. Il avance que seuls ceux qui sont capables d'innovation méritent d'être qualifiés d'entrepreneurs. Ces innovations seraient l'aboutissement de processus pour la fabrication d'un bien nouveau, l'introduction d'une méthode de production nouvelle, la conquête d'un nouveau débouché, la maîtrise d'une source nouvelle de matière première ou l'implémentation d'une nouvelle organisation de la production. Par ailleurs, Schumpeter (1942, réédité en 1979) avait prévu la disparition progressive des petites

entreprises au profit d'immenses conglomerats. ce qui n'est évidemment pas survenu à ce jour.

L'action et la compétence de l'entrepreneur créent l'entreprise (Hernandez, 1999). Même s'il n'existe toujours pas de modèle reconnu comme absolu de ce qu'est ou de ce que fait l'entrepreneur (Filion, 1997), on convient, à l'instar de Tounès (2006), que l'entrepreneuriat rime aujourd'hui avec petite entreprise. L'entrepreneur sera alors celui qui crée d'abord son propre emploi et éventuellement d'autres. Il fait partie intégrante de son environnement local, connaît ses clients, ses fournisseurs, ses financiers et autres partenaires d'affaires. Il est propriétaire-dirigeant, entièrement ou en partie, de l'entreprise qu'il crée, qu'il achète ou acquiert autrement, qu'elle soit marchande, de production, de services, professionnelle, sociale, artisanale ou virtuelle.

Statistique Canada a retenu l'expression « travailleur indépendant » pour désigner les personnes qui tirent directement leur revenu de l'exploitation de leur entreprise ou de l'exercice de leur métier ou de leur profession, au lieu de recevoir un salaire d'un employeur. Selon leur définition, la catégorie des travailleurs indépendants englobe les propriétaires actifs d'une entreprise constituée ou non en société, les personnes qui travaillent à leur compte sans avoir d'entreprise, de même que les travailleurs au service d'une entreprise familiale qui ne leur verse pas de salaire.

L'objectif de cette étude n'est pas de traiter des spécificités de l'entrepreneuriat féminin, même si l'entrepreneure dont il est question dans le récit autobiographique est une femme. Notons tout de même qu'un peu plus du tiers des travailleurs indépendants au Canada sont des femmes. La proportion de travailleuses indépendantes a augmenté de façon assez régulière entre 1976 et 1998, passant de 26 % à 36 %, et elle se maintient autour de 35 % depuis 1999.

1.4 LA PERSONNALITÉ

Lorsqu'il s'agit d'étudier l'entrepreneur, le concept de personnalité est souvent mis à contribution. Le terme personnalité est amplement employé dans la psychologie actuelle et sa signification a subi plus d'une variation. Déjà en 1937, Allport, considéré comme le « père » de la psychologie de la personnalité scientifique moderne, en a énuméré pas moins de cinquante significations différentes. Et ses successeurs ne sont pas en reste.

Pour Allport (1937), « la personnalité est l'organisation dynamique interne de l'individu des systèmes psychophysiques qui détermine son adaptation unique à son environnement ». Bien qu'il n'y ait toujours pas d'unanimité, il semble qu'encore aujourd'hui, la majorité des chercheurs se réfèrent à cette définition.

Il semble que l'être humain ait besoin de cohérence et de consistance pour faire face au monde et à son environnement. De façon générale, quelle est notre réaction face à l'abondance d'informations à laquelle nous sommes soumis? Dans l'incapacité d'envisager chaque renseignement individuellement, nous avons recours à un processus simplificateur : la catégorisation. Appliqué au domaine de la personnalité des gens que nous rencontrons ou dont nous entendons parler, ce processus prend le nom de théories implicites de la personnalité. À contrario, ces théories impliquent les préjugés ou les stéréotypes. Face à trop peu d'information, nous aurons tendance à extrapoler pour nous faire une idée générale. Ainsi, si on nous informe qu'un inconnu est généreux, nous lui attribuerons tout de suite les qualités de sympathique et chaleureux, ces caractéristiques font, croyons-nous, partie de la même catégorie (Leyens, 1983).

Dans le grand public, le terme de personnalité n'a pas la même signification qu'en psychologie scientifique. L'usage qu'on en fait au quotidien s'attache avant tout à décrire des caractères spécifiques sans pour autant prendre des précautions pour s'assurer que ces descriptions sont rigoureuses, alors que pour le psychologue, la personnalité correspond à une théorie qui s'applique à tous les individus.

L'étude de la personnalité, normale ou pathologique, constitue un domaine particulièrement prisé en psychologie. De tout temps, la personnalité a suscité de nombreuses théories et classifications, à telle enseigne qu'il existe actuellement presque autant de théories de la personnalité que d'auteurs qui ont abordé le sujet (Hansenne, 2004).

Selon Carver et Scheier (2002), il y a tout de même des points communs qui se dégagent de ces nombreuses théories et définitions de la personnalité :

1. La personnalité n'est pas une juxtaposition de pièces, c'est une organisation.
2. La personnalité ne se trouve pas simplement là. Elle est active; c'est un processus dynamique à l'intérieur de l'individu.
3. La personnalité est un concept psychologique dont les bases sont physiologiques.
4. La personnalité est une force interne qui détermine comment les individus vont se comporter.
5. La personnalité est constituée de « patterns » de réponses récurrents et consistants.
6. La personnalité ne se reflète pas dans une seule direction, mais bien dans plusieurs, comme les comportements, les pensées et les sentiments.

Au moins deux théories s'affrontent en psychologie de la personnalité : les types et les traits.

1.4.1 Les types

Le désir d'identifier les types de personnalité les plus fondamentaux dans la nature ne date pas d'hier (voir Kagan, 1994; Robins, John et Caspi, 1998). Déjà en Grèce antique, Théophraste, un disciple d'Aristote, a classifié les individus de la société en 30 « caractères ». Ensuite, Hippocrate a proposé quatre types de tempérament, ayant une base biologique.

Hippocrate, Galien et d'autres qui s'en inspirent mettent ces tempéraments en relation avec les humeurs et les éléments. Il y avait le tempérament flegmatique (apathique), qui correspondait à la lymphe et à l'eau, le tempérament sanguin (optimiste), qui correspondait au sang et à l'air, le tempérament mélancolique (triste, morose), qui correspondait à la bile noire et à la terre, et le tempérament colérique (irascible, fort et combatif), qui correspondait à la bile jaune et au feu.

Selon Morizot (2003), ces idées de la Grèce antique furent acceptées longtemps par les scientifiques puisqu'elles sont demeurées populaires jusqu'au début du vingtième siècle. D'autres psychologues contemporains ont à leur tour proposé des typologies de la personnalité, particulièrement ceux d'orientation psychanalytique. Par exemple, Freud, Jung, Horney, Reich et Kernberg ont tous proposé des typologies de la personnalité plus ou moins intégratives (voir Totton et Jacobs, 2001). La populaire typologie de Myers-Briggs qui opérationnalise les propositions de Jung (seize types tempéramentaux) et les travaux de Friedman et Rosenman (deux grands types de personnalité) représentent des exemples bien connus.

Ces typologies sont intéressantes, mais elles ont toutes été initialement dérivées de façon théorique. De plus, elles ne répondent généralement pas aux critères scientifiques de la validité de construit, de la réplication et de la généralisation (voir Skinner, 1981).

Hansenne (2004) nous encourage à rester prudents face à une classification de ce genre. car, dit-il, elle ne repose pas sur des critères objectifs et ne se fonde pas sur une théorie explicative.

La théorie du type serait intuitive et de nombreuses traditions se seraient développées sur ce modèle dans les civilisations les plus anciennes et les plus diverses : horoscopes, numérologie, ennéagramme...

1.4.2 Les traits

Plusieurs scientifiques, dont Allport, Cattell, Eysenck, Guilford et Thurstone, soutiennent quant à eux que les traits constituent l'unité fondamentale de mesure de la personnalité. L'intégration des multiples concepts associés à la personnalité est facilitée par l'utilisation de traits (Allport, 1937).

Selon Morizot (2003), comme toute science, l'approche des traits repose sur certains postulats concernant la nature et le fonctionnement de la personnalité. Comme l'ont mentionné Funder (1991) et Pervin (1994), ces postulats sont nécessaires pour que le concept de trait ait une quelconque signification scientifique et une utilité pour les cliniciens.

Principaux postulats de l'approche des traits de personnalité (Morizot, 2003)

1. Les traits sont des construits latents.
2. Les traits s'organisent de façon hiérarchique.
3. Les traits sont relativement stables dans différentes situations.
4. Les traits interagissent avec les situations.
5. Les traits se distribuent de façon continue dans la population.
6. Les traits sont universels.
7. Les traits sont des caractéristiques évolutives partiellement héréditaires.
8. Les traits sont partiellement appris avec l'expérience.
9. Les traits sont des phénotypes causaux.
10. Les traits sont relativement stables dans le temps.

Les recherches sur les traits de personnalité en général permettent de croire que les traits constituent des unités de mesure scientifiques fondamentales des différences

interindividuelles humaines (Morizot, 2003). On peut déjà identifier scientifiquement de trois à sept facteurs de haut ordre essentiels.

Au début des années 1990, plusieurs chercheurs dont, Digman, John, Goldberg, Costa, McCrae, Goldberg, Barrick, Mount et Srivastava s'entendent pour dire que cinq grands traits sont suffisants pour décrire la personnalité et prédire les comportements. C'est le Big five.

1.5 LE BIG FIVE

Suivant le modèle des cinq facteurs, les cinq grands traits de personnalité (Big five) sont appelés : Ouverture (O); Conscience (C); Extraversion (E); Agréabilité (A); Névrosisme (N). On le nomme quelques fois modèle OCEAN.

Selon John et Srivastava (1999), le contenu de chaque facteur peut être rapidement défini ainsi :

L'ouverture (vs l'étroitesse d'esprit) représente la largeur, la profondeur, l'originalité et la complexité de la vie mentale et des expériences de l'individu. La conscience implique le contrôle socialement autorisé des impulsions qui facilitent un comportement orienté vers une tâche ou un but. L'extraversion décrit une approche enthousiaste du monde matériel et social incluant des traits comme la sociabilité, l'action, l'affirmation de soi et les émotions positives. L'agréabilité met en opposition une approche communautaire et sociale tournée vers les autres avec son contraire. Le névrosisme oppose la stabilité émotionnelle et une humeur égale avec des émotions négatives (John et Srivastava, 1999).

Il est important de comprendre que même les plus ardents défenseurs du modèle des cinq facteurs sont conscients que les manifestations diverses et nombreuses de la personnalité ne peuvent pas être seulement réduites à ces cinq dimensions indépendantes. Les cinq grandes dimensions sont plutôt une généralisation résumant les relations existant au sein de la diversité d'attributs distincts et spécifiques de la personnalité. Elles ont prouvé leur utilité

dans une large variété de recherches empiriques; les cinq dimensions ont toutes une base génétique et montrent une stabilité importante à l'âge adulte (Plaisant *et al.*, 2005).

Au fil du temps, l'approche typologique a regagné en popularité chez plusieurs chercheurs en psychologie de la personnalité. Ainsi, souvent à l'aide d'analyses statistiques de répartition de différents profils de score sur les cinq grands traits, plusieurs chercheurs ont réussi à identifier au moins trois grands types de personnalité, qui existeraient malgré l'âge, le sexe, l'origine ethnique, la langue, la culture, la période historique et la région géographique. Ces types, qu'on retrouve aussi en psychologie développementale, sont les Adaptés, les Sous-contrôlés et les Sur-contrôlés, et ils se déclinent en différents sous-types. Cette approche est aussi utilisée dans le monde du travail et il y aurait, en quelque sorte, un type Entrepreneur, qui sera étudié plus en détail au chapitre 3.

1.6 LA TRÈS PETITE ENTREPRISE (TPE)

Selon Industrie Canada (2011), la taille d'une organisation peut être définie de bon nombre de façons, par exemple par la valeur de ses ventes ou expéditions annuelles, par son chiffre d'affaires annuel brut ou net, par la taille de ses actifs ou par le nombre d'employés. Industrie Canada utilise le nombre d'employés pour définir 4 catégories d'entreprises : la microentreprise (1 à 4 employés), la petite entreprise (de 5 à 99 employés), la moyenne entreprise (de 100 à 499 employés) et la grande entreprise (500 employés et plus).

Par ailleurs, toujours selon Industrie Canada, une entreprise produisant des biens est considérée comme étant petite, si elle compte moins de 100 employés, tandis que pour une entreprise productrice de services, la ligne de démarcation est plutôt à 50 employés. Au total, 98 % des entreprises au pays sont considérées comme petites et elles emploient 48 % de la main-d'œuvre.

Certains établissements sont sans salarié. Ces entreprises ne tiennent pas de liste de payes, mais leur effectif peut se composer d'employés contractuels, d'employés à temps

partiel, des membres de la famille ou des propriétaires de l'entreprise. Celles-ci sont donc exploitées en propre et les propriétaires ne se versent aucun salaire en qualité d'employés. Dans l'économie canadienne, 53,9 % des entreprises sont des non-employeurs.

C'est la Commission Européenne, en 2003, qui a suggéré un intervalle de 0 à 9 employés, ce sont ces entreprises qui sont ici nommées très petites entreprises (TPE). Selon Statistique Canada en 2010, plus de 88 % des entreprises du pays faisaient partie de cette catégorie.

1.7 L'ARTICULATION VIE PROFESSIONNELLE/VIE PRIVÉE

Le sujet peut être considéré comme un enjeu majeur dans notre société moderne. Il a été appréhendé sous plusieurs angles depuis le début des années 1980, conceptualisé et modélisé par plusieurs chercheurs, amené sur le terrain politique et légal, organisationnel et syndical dans plusieurs pays.

En outre, cet intérêt se justifie par le fait que la capacité d'une personne à conjuguer le travail et la vie personnelle pourrait avoir toutes sortes de conséquences. Tant au niveau organisationnel (engagement, intention de roulement, absentéisme, satisfaction liée à l'emploi, stress lié à l'emploi, classement de l'organisation comme milieu de travail); que familial (satisfaction à l'égard de la vie familiale, satisfaction à l'égard des compétences parentales, adaptation de la famille, intégration de la famille, comportement parental positif); qu'individuel (stress ressenti, humeur dépressive, santé physique perçue, épuisement, satisfaction de vivre); ainsi qu'au niveau sociétal (utilisation du système de santé) (Duxbury et Higgins, 2003).

De très nombreux chercheurs se sont penchés sur la question de l'articulation vie professionnelle – vie personnelle, sous plusieurs angles. On peut en dégager trois grands points de vue théoriques. À savoir l'approche de l'interférence bipolaire, les modèles de l'interpénétration et l'approche de la diversité et de l'interaction. Cette nomenclature et les

descriptions qui s'y rattachent nous viennent principalement de Martin-Canizarès, Mègemont et Dupuy (2009).

1.7.1 L'approche de l'interférence bipolaire

Un premier pan de la recherche distingue deux rôles majeurs dans la vie des personnes – le professionnel et le familial – opérant ainsi une dissociation des 2 sphères de vie (Martin-Canizarès, Mègemont et Dupuy, 2009).

Plusieurs des auteurs de ce courant formulent le débat en termes de conflit. Pour Greenhaus et Beutell (1985), il s'agit d'« une forme de conflit interrôle dans lequel les pressions de rôle provenant des domaines du travail et de la famille sont à certains égards mutuellement incompatibles ». Aryee *et al.* (2005) affirment que le postulat sous-jacent est celui de la rareté : les sujets disposent de ressources physiologiques et psychologiques limitées, alors, l'implication dans de multiples rôles aboutit à l'épuisement des ressources mobilisées. Ces études considèrent particulièrement l'interférence horaire et l'interférence de contraintes entre les deux domaines de vie retenus (Dikkers *et al.*, 2004). Un modèle structurel des déterminants et des effets de ce conflit bidirectionnel travail/famille est proposé par Saint-Onge *et al.* (2002). Baltes et Heydens-Gahir (2003) s'attardent à l'impact de stratégies comportementales qui visent à réduire les contraintes professionnelles ou familiales. Mc Fayden *et al.* (2005) étudient dans le détail l'influence du soutien organisationnel sur l'atténuation de ce conflit et l'adaptation de la sphère familiale au travail. Ces recherches ont toutes en commun de soutenir une conception antagoniste de deux pôles (famille/travail) homogènes et indépendants, même concurrents (Martin-Canizarès, Mègemont et Dupuy, 2009). On constate dans ce courant la centralité du terme de conflit, évalué négativement, qui renvoie à l'idée d'une situation d'interférences préjudiciables dont il faudrait empêcher les effets.

Enfin, certains auteurs adoptent l'angle de « l'accroissement » et se concentrent sur les gains obtenus par l'implication dans des rôles multiples, la gratification et la satisfaction remplacent alors le conflit et le stress. En résumé, la facilitation, dont la conceptualisation est plus récente, est définie « comme une forme de synergie par laquelle les ressources associées à un rôle favorisent la réalisation dans un autre rôle » (Voydanoff *et al.*, 2004). Van Steenberghe *et al.* (2007) démontrent que le seul conflit peut être dépassé en considérant les effets à la fois contraignants et facilitants de quatre registres d'expériences : énergétique (tension), temporel, comportemental et émotionnel. Pour eux : « la participation à de multiples rôles peut élargir le cadre de référence de l'individu et lui fournir de nouvelles perspectives ».

Par contre, qu'on parle de conflit ou d'accroissement, l'ensemble de ces recherches renvoie à la bipolarisation des 2 sphères de la vie retenues, à laquelle s'ajoute une conception individualisante des mécanismes et stratégies à mettre en pratique pour arriver à l'équilibre entre vie de travail et hors travail (Martin-Canizarès, Mègemont et Dupuy, 2009).

Ce qui apparaît le plus étrange dans ce point de vue scientifique, c'est que la très grande majorité des recherches prennent le *modèle des conflits de rôles* (Katz et Kahn, 1966) comme cadre théorique. De fait, il peut sembler curieux d'utiliser un modèle, conçu à l'origine pour expliquer les conflits intraorganisationnels, datant de près de 50 ans, alors qu'on sait très bien que tout le système de valeurs, individuel et sociétal, s'est complètement transformé depuis.

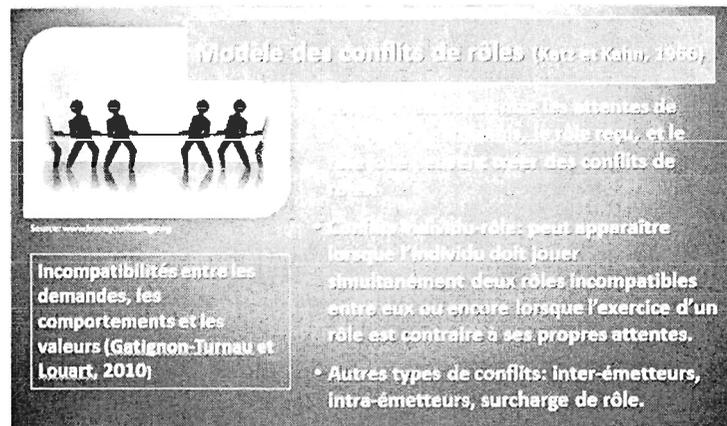


Figure 1: Modèle des conflits de rôles (Katz et Kahn, 1966)

1.7.2 Les modèles de l'interpénétration

Une deuxième approche scientifique introduit l'idée d'une perméabilité entre les sphères de vie au travail et hors travail.

Certains chercheurs, dont Edwards et Rothbard (2000) et Frone (2003) postulent que les attitudes, émotions, compétences et comportements existants dans un domaine de vie « diffusent » dans les autres, c'est la notion de débordement et de compensation.

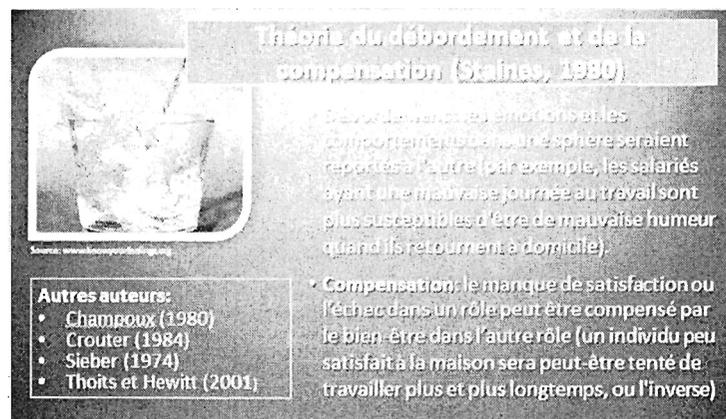


Figure 2 : Théorie du débordement et de la compensation (Staines, 1980)

Le concept de frontière travail/vie privée (Campbell Clark, 2000) explique la séparation des espaces de vie. Se référant à ce modèle, Bulger *et al.* (2007) reconnaissent que les personnes peuvent organiser activement leurs rôles professionnels et familiaux en intervenant sur les limites temporelles entre travail et hors travail. L'organisation de ces frontières se fait par des stratégies de segmentation ou d'intégration. La perméabilité des frontières est apparente lorsque des éléments d'un domaine sont transportés dans un autre (ex : un travailleur reçoit une communication téléphonique personnelle sur son temps de travail). Dans certains cas, les frontières ne sont pas rigides, mais plutôt flexibles, elles peuvent alors être « déplacées » ou « assouplies » en fonction des contraintes perçues (ex : un employé a le sentiment qu'il peut quitter plus tôt son lieu de travail pour résoudre un problème familial).

Ainsi, la « théorie des frontières » ne dissocie pas conceptuellement les deux sphères de vie; elle admet que la personne ne cesse pas complètement d'exister pour devenir un simple travailleur dès qu'elle entre au bureau, et conçoit la pluralité du sujet dans une continuité. De plus, les contraintes perçues ne sont plus seulement imposées par l'extérieur, les personnes en font un traitement actif, qui participe à la construction des rôles.

Par contre, à l'instar de Martin-Canizarès, Mègemont et Dupuy (2009), nous sommes d'avis que l'approche par les « frontières » se limite à l'observation d'intrusions d'un domaine dans l'autre ou de jeu sur les limites temporelles, ce qui ne permet pas de questionner les processus psychosociaux qui œuvrent dans les conduites de segmentation ou d'intégration développées par les sujets.

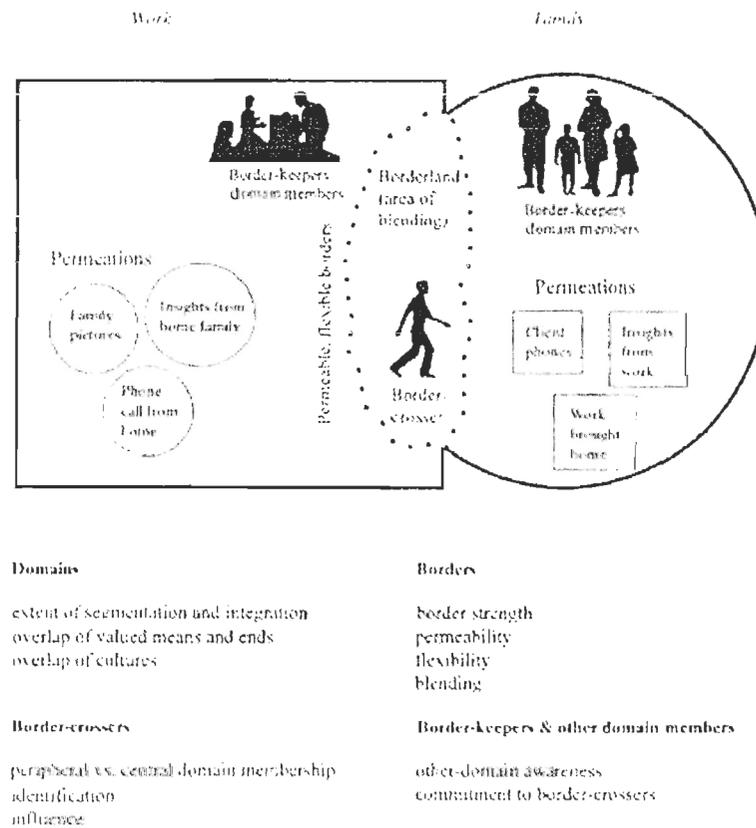


Figure 1 Work/family border theory: a pictorial representation and list of central concepts and their characteristics

Figure 3 : Théorie des frontières (Campbell Clark, 2000)

On peut noter dans tous les modèles présentés jusqu'ici une conception de l'individualisme fondée sur une politique de la responsabilité personnelle. Ce que critiquent et tentent de contredire divers auteurs de l'approche suivante.

1.7.3 L'approche de la diversité et de l'interaction

Les tenants de cette dernière approche mettent l'accent sur le caractère interactif des relations entre les deux espaces d'investissement, ainsi que sur le caractère pluriel et différencié des environnements du travail.

Norton *et al.* (2005) examinent le hors-travail de manière différenciée. Ils suggèrent l'existence de sous-domaines qui appellent des investissements et qui peuvent susciter des conflits entre eux. Le domaine familial n'est plus ici conçu comme homogène. Trois des rôles (mère, épouse, soutien aux ascendants), inclus dans les modèles précédents comme une seule « fonction familiale », sont maintenant différenciés et enrichis par leurs significations psychologiques et sociales respectives. Quant à eux, Lies *et al.* (2007) dégagent une pluralité d'espaces sociaux d'investissement, tant dans la sphère professionnelle que dans les sphères personnelles et sociales. Ils indiquent que d'autres conduites et activités, comme l'entraînement physique, la lecture et la réalisation de passe-temps, etc. peuvent être influencées par la pression psychologique issue des contraintes professionnelles. Une hiérarchisation nécessaire entre des sous-systèmes d'investissement expliquerait la variété des stratégies de régulation entre les différents domaines de vie.

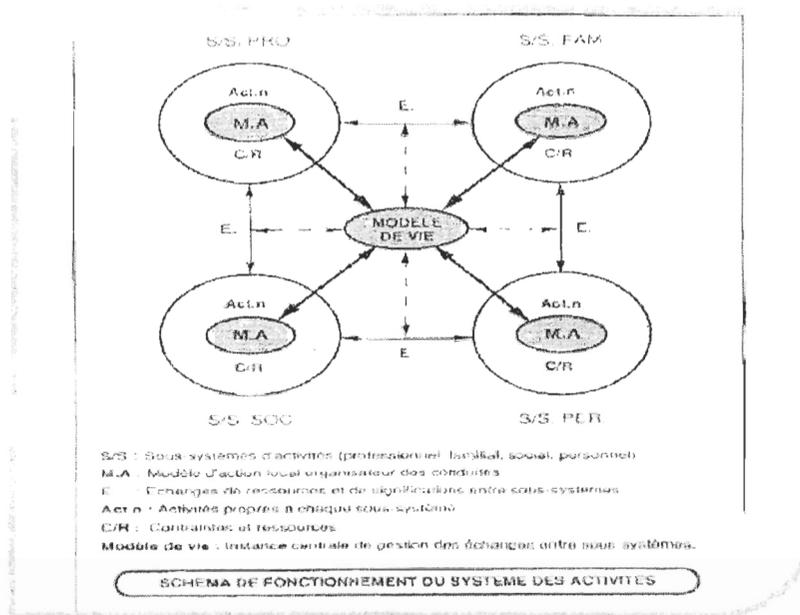
Norton *et al.* (2005) soulignent, entre autres, la centralité de rôle, comme le degré selon lequel un rôle constitue une source d'identité ou de définition de soi. Lies *et al.* (2007) identifient des processus médiateurs de signification du conflit comme déterminants des conduites de régulation. On ne considère plus ici simplement les déterminants d'ordre fonctionnel, mais aussi les processus de significations accordées aux types d'interférences expérimentées.

Dans le même ordre d'idées, une équipe de recherche (Curie et Hajjar, 1987; Baubion-Broye, 1998; Martin-Canizarès, Mègemont et Dupuy, 2009) élabore le modèle de la pluralité systémique, interdépendance et intersignification. Celui-ci suggère des mécanismes intra et interpersonnels qui opèrent des échanges de ressources ou de contraintes (cognitives, affectives, matérielles, symboliques, axiologiques) entre les différents domaines

d'investissements de l'individu. Pour ces chercheurs, les domaines de vie professionnelle, familiale, personnelle et sociale sont à la fois relativement autonomes et interdépendants. Dans chaque domaine, l'individu peut construire un modèle d'action particulier, fondé sur des valeurs, des objectifs, des connaissances, des moyens matériels et des modes relationnels spécifiques aux activités qui y sont déployées, et ce, dans une pluralité d'espaces et de temps de vie différenciés quant à leurs raisons sociales et leurs fonctionnalités. Les échanges entre ces domaines de vie suscitent des arbitrages intra et interpersonnels, pour hiérarchiser valeurs, projets et priorités d'action. Selon les moments de la vie, la nature et la qualité des relations à autrui, le degré de contrainte ou d'ouverture des environnements sociaux, le degré de congruence entre les ressources et les investissements plus ou moins nouveaux, ces arbitrages sont régis par « un modèle de vie » et relèvent de processus de délibération qui conduisent l'individu à redéfinir le sens des rapports qu'il établit non seulement entre ses différents domaines de vie, mais aussi ses différents temps d'existence. L'individu appréhende ainsi les conflits auxquels il est confronté, en mettant en perspective le sens critique que prennent les activités de chacun de ses domaines de vie par rapport aux autres. Loin d'être mécaniquement antagonistes, les différentes sphères de vie de l'individu peuvent, par les ressources qu'elles s'apportent ou les limites qu'elles s'opposent, se donner mutuellement du sens (Martin-Canizarès, Mègemont et Dupuy, 2009).

Dans ce modèle, l'individu est considéré comme une personne en voie de développement tout au long de sa vie. Les transitions psychosociales dans le cours de sa vie professionnelle relancent ses propres dynamiques de socialisation et de personnalisation. Face à ces processus de confrontation de logiques temporelles, instrumentales, axiologiques et affectives (Fischer et Cooper, 1990), les individus sont amenés à délibérer pour eux-mêmes, en relation avec des autrui significatifs (Almudever, 1998; Croity-Belz *et al.*, 2006; Martin-Canizarès et Baubion-Broye, 2006; Dupuy et Mègemont, 2007), sur les termes des conflits de valeurs, d'objectifs et d'organisation qui peuvent survenir entre différents registres d'investissements. Les conflits sont donc considérés comme potentiellement structurants aux plans psychique et social, dès lors qu'ils suscitent un effort de dépassement par l'objectivation des sources de contraintes ou de ressources, la co-construction et la

hiérarchisation de valeurs et d'objectifs d'actions nouveaux, la définition instrumentée de projets de réalisations nouvelles de soi et d'actions sociales dans le futur (Martin-Canizarès, Mègemont et Dupuy, 2009).



Source : [http://asso.univ-lyon2.fr/grepsy/IMG/pdf/LE BLANC.pdf](http://asso.univ-lyon2.fr/grepsy/IMG/pdf/LE_BLANC.pdf)

Figure 4 : Modèle de la pluralité systémique, interdépendance et intersignification (Curie et Hajjar, 1987)

Dans ce courant, les conflits ne conduisent pas seulement et nécessairement aux stratégies d'adaptation à des normes dominantes établies, ils sont aussi des occasions d'interrogation individuelle et collective sur le sens des investissements présents (sens du travail, rapports entre domaines de vie...) et sur les conditions d'émergence éventuelle de nouvelles modalités d'existence (Martin-Canizarès, Mègemont et Dupuy, 2009).

C'est ce dernier modèle qui semble le plus pertinent, mais en fait, il reste à l'échelle individuelle et laisse dans l'ombre les interactions avec les structures. Or, cette étude s'inscrit dans les sciences de la gestion, on cherche à comprendre les interrelations des personnes avec le travail, la direction (management) et l'organisation, pour mieux les gérer.

L'entrepreneur est une personne qui dirige son organisation, on l'a vu. Mais l'entrepreneur est aussi une personne qui travaille. Une fois énoncé, cela peut sembler une évidence, pourtant, aucune recherche qui envisage l'entrepreneur de ce point de vue n'a été recensée. Or, il est envisageable que son expérience puisse apporter un éclairage nouveau sur cette problématique de gestion.

Le simple, c'est l'émergence d'une fabuleuse complexité (Morin, 1994). En effet, la TPE peut sembler très simple à première vue. Mais tous les aspects de la relation de la personne avec son travail et son milieu de travail y sont présents. L'entrepreneur en TPE, à la fois propriétaire, dirigeant et travailleur, sans intermédiaire entre lui et les parties prenantes internes et externes de l'entreprise, ressent beaucoup plus fortement sa condition d'humain dans l'exercice de sa gestion (Paradas, 2009). Ainsi, il nous oblige à voir toute la complexité des liens qui se tissent entre les personnes, la direction, le travail et les organisations.

L'étude de l'expérience entrepreneuriale pourrait certainement inspirer la réflexion quant au développement d'une gestion intégrée des intérêts personnels et organisationnels.

Le but de cette recherche sera donc de répondre à la question suivante :

Comment l'expérience entrepreneuriale peut-elle nous amener à avoir une vision plus cohérente et intégrée de la gestion des personnes en milieu de travail?

CHAPITRE 2

CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

2.1 LE CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE

J. Piaget (1967 : 6) définit l'épistémologie comme « l'étude de la constitution des connaissances valables ». Selon Avenier, la posture épistémologique du chercheur aura potentiellement des incidences « sur le but de la connaissance, les critères au moyen desquels les connaissances sont évaluées, la forme des énoncés, le statut de la connaissance élaboré et la manière dont la connaissance est mobilisable en pratique » (Avenier, 2011a : 41). Elle précise que, pour un chercheur, expliciter sa posture épistémologique, c'est « préciser les hypothèses fondamentales sur lesquelles se fonde le processus d'élaboration et de justification des connaissances dans le projet considéré ». (Ibid)

Cette recherche s'inscrit dans le paradigme constructiviste pragmatique, tel que décrit dans les nombreux travaux de M.-J. Avenier.

Tableau 1 : Hypothèses fondatrices du paradigme constructiviste pragmatique (Avenier, 2011b : 377)

1. Hypothèses gnoséologiques

Hypothèse de connaissance phénoménologique :

Quelle est la nature de la connaissance?

L'expérience humaine est connaissable. Chaque humain connaît sa propre expérience d'un réel. L'élaboration de connaissances est vue comme un processus intentionnel de connaissance d'une relation perçue de résistance aux actions humaines.

L'existence d'un réel tel qu'il peut être en lui-même n'est pas niée à priori, mais aucune hypothèse fondatrice n'est postulée sur l'existence et la nature d'un réel en-soi. La confrontation des connaissances que différents humains ont d'un phénomène ne permet pas de garantir l'élaboration d'une connaissance objective d'un (possible) réel en-soi, qui serait indépendant des sujets connaissant et de leurs contextes d'étude.

Dans la connaissance, quelle est la relation entre le sujet connaissant et le phénomène étudié?

Dans la connaissance d'un phénomène, ce qui relève uniquement du phénomène étudié ne peut être séparé de ce qui relève du sujet connaissant.

Cette hypothèse rend inadéquate la notion classique de vérité où une connaissance vraie est une connaissance qui correspond exactement à un réel en-soi auquel elle se rapporte.

Le critère de vérité retenu dans ce paradigme est le principe pragmatique du verum/factum (Vico, 1858) : le vrai est le même que le fait (« factum »).

Quel est le but de la connaissance?

L'élaboration de connaissances est vue comme un processus intentionnel d'élaboration de constructions symboliques, appelées représentations. Celles-ci sont forgées à partir de l'expérience que le sujet a du phénomène qu'il étudie et de ses connaissances antérieures. Le phénomène étudié est connu finalisé par l'action cognitive intentionnelle de sa représentation.

Savoir, c'est disposer de manière et de moyens pour penser et agir intentionnellement.

Le processus de connaissance a pour but l'élaboration de représentations fonctionnellement adaptées et viables pour cheminer dans le monde.

2. Hypothèses méthodologiques

Toutes méthodes, y inclus les méthodes herméneutiques et dialectiques, sont éligibles.

Principes directeurs :

Comportement éthique, explication des hypothèses et du processus d'élaboration des connaissances et rigueur critique dans la conduite de ce processus.

Dans ce paradigme, élaboré dans les divers travaux respectifs de E. Von Glasersfeld et de J.-L. Le Moigne, « l'évaluation des connaissances s'effectue par une revue critique de la manière dont elles ont été élaborées en liaison avec le matériau empirique constitué et mobilisé. La mise à l'épreuve des connaissances s'effectue par confrontation à l'expérience de l'action » (Avenier, 2011 : 42).

Selon Le Moigne (1995), dans une épistémologie constructiviste, nous devons parler de légitimation au lieu de validation des savoirs. De fait, la validation renvoie à un test empirique au cours d'une démarche hypothético-déductive, le but ultime étant de développer une théorie prédictive ou une prescription à suivre. Or, dans le paradigme constructiviste pragmatique, on cherche à produire des savoirs actionnables (Avenier, 2007), des hypothèses plausibles qui peuvent servir de repères (Albert et Avenier, 2011). La légitimation renvoie donc à la capacité d'inférence¹ des connaissances élaborées, autrement dit, de fournir des informations utiles qui peuvent être mises à contribution pour interpréter et envisager différentes situations particulières. C'est une démarche qui exige un travail réflexif rigoureux de légitimation épistémique (durant le processus de recherche) et de légitimation

¹ Le mot inférence est ici vu dans un sens proche de celui décrit en linguistique. Ne pas confondre avec son sens en statistiques.

pragmatique (pour l'activation des savoirs). L'élaboration des savoirs et leur légitimation se déroulent de manière simultanée et non dissociable (Avenier et Schmitt, 2005).

Étant donné la manière dont les connaissances élaborées sont légitimées dans le paradigme constructiviste pragmatique et le statut de ces connaissances dans ce paradigme épistémologique, les recherches menées s'y inscrivant peuvent intégrer de manière réfléchie, et en les recontextualisant, des connaissances développées dans un paradigme épistémologique positiviste ou réaliste, alors que la réciproque ne tient pas forcément (Albert et Avenier, 2011).

Ce mémoire se veut aussi être un plaidoyer pour le développement de recherches anthropocentrées dans le domaine des sciences de la gestion afin d'envisager les personnes qui y œuvrent dans leur globalité et leurs interactions (Schmitt, 2008). Il s'agit aussi de développer des représentations holistiques de l'entrepreneuriat (Bygrave et Hofer, 1991). Ce type de recherche ne s'inscrit pas dans la volonté de savoir ce que nous connaissons, mais plutôt dans la volonté de savoir comment nous connaissons (Schmitt, Bouslikhanne, Majdouline, Monsalvo, 2010). Yanow (2006) invite les chercheurs à effectuer une démarche réflexive. Shehata (2006) donne un exemple de recherche ethnographique au cours de laquelle elle s'interroge sur son identité pour produire des savoirs scientifiques. Ce travail réflexif se rapproche de ce que Schön (1993) qualifie de praticien réflexif, tout en y ajoutant d'autres types de travail réflexif, notamment à l'aide de la littérature existante pour pouvoir aider à la distanciation sur l'action passée.

Une partie de ce mémoire a pour objet la présentation d'un changement. Or, selon Tsoukas et Chia (2002), regarder le changement de l'intérieur est une perspective que les scientifiques en organisation doivent prendre s'ils sont déterminés à transmettre un sens au flux organisationnel. Cela revient à dire que nous devons pour cela voir les organisations à la fois comme des structures quasi stables et comme des sites de l'action humaine. Ce regard sur les changements de l'intérieur revient à observer comment les personnes construisent une nouvelle fois leurs croyances et leurs habitudes d'actions, en réponse aux circonstances

locales et aux nouvelles expériences, et comment les personnes influencent et interviennent dans le cours de l'action organisationnelle.

2.2 LA RECHERCHE AUTOBIOGRAPHIQUE

Paradas (2009), citant Charreire et Huault (2001), expose que les TPE constituent un monde hétérogène, rendant difficile la construction de seules connaissances nomothétiques et de lois universelles, mais permettant plutôt d'appréhender la personne comme entière et spécifique, sans généralisation au travers de construction de connaissances idiographiques, impliquant un éloignement du paradigme positiviste. Elle ajoute que les chercheurs auront donc intérêt à préférer les approches favorisant la singularité et le particulier, sans généralisation au sens positiviste du terme.

Suivant cette pensée, la recherche autobiographique apparaît comme adaptée dans le cadre d'une investigation orientée sur la personne du dirigeant de TPE.

D'ailleurs, les chercheurs en sciences humaines utilisent de plus en plus les récits et les méthodes biographiques (Haynes, 2006), leur utilisation grandissante en entrepreneuriat n'est pas un phénomène isolé. Elle reflète l'éclosion des recherches dans des domaines connexes tels ceux du leadership, de la PME, aussi bien que de l'entreprise familiale (Filion et Akizawa, 2012).

Il existe différents types de démarches s'en rapprochant et utilisant des expressions différentes, on peut notamment retrouver les terminologies : introspection (introspection), récits personnels (personal narratives), récits de soi (narratives of the self), récits d'expériences personnelles (personal experience narratives), auto-histoires (self-stories), compte-rendu à la première personne (first-person accounts), essais personnels (personal essays), auto-observations (auto-observations), ethnographie personnelle (personal ethnography), ethnographie réflexive (reflexive ethnography). Les chercheurs ne s'accordent pas sur les limites de chacune de ces différentes catégories (Ellis et Bochner: 2003).

L'autoethnographie est un type d'écrit autobiographique qui affiche de multiples couches de la conscience, en connectant le personnel au culturel. Ce type de récit se focalise d'abord sur les aspects sociaux et culturels de sa propre expérience, pour ensuite réaliser une démarche réflexive en exposant la vulnérabilité de son soi (Deck, 1990 ; Ellis et Bochner, 2003). Les témoignages tout comme les autobiographies sont des affirmations de l'autorité de l'expérience personnelle. Les récits de témoignages (testimonial narratives), bien qu'ils soient difficiles à définir de manière précise, sont des nouvelles, produites de manière écrite, à la première personne, par un narrateur qui est un protagoniste réel qui a vécu une situation ou en a été le témoin. Cependant, ces deux types de récits diffèrent dans le fait que dans le cas de l'autobiographie, le narrateur a changé de statut pour devenir auteur (Beverley, 2003). Le recours à l'autobiographie se veut ici d'un cheminement abductif, c'est-à-dire des allers-retours successifs entre l'information empirique et les théories et les concepts utilisés pour le comprendre (Avenier et Gavard, 2008). Cela signifie que, de notre point de vue, le récit autobiographique, ne constitue pas le savoir scientifique. Il est un matériau qui en permet la construction. Il se conçoit tel Desroche (1990) dans sa méthode de recherche-action avec l'autobiographie raisonnée. C'est l'acteur qui devient chercheur et éventuellement auteur. Le récit utilisé se différencie des autobiographies que l'on retrouve généralement en entrepreneuriat. En effet, il n'a pas été écrit à des fins commerciales (Dempsey et Sanders, 2010), mais avec un objectif de construction de savoir scientifique.

2.2.1 Règles de la recherche autobiographique

Bullough et Pinnegar (2001) ont élaboré des règles qu'il faudrait respecter pour légitimer une recherche autobiographique. Patton (2002) a repris la plupart de ces règles. Une traduction libre en est présentée ci-dessous, en italique. Les commentaires qui les suivent indiquent la compréhension de ces règles qui a guidé cette recherche.

- *Une recherche autobiographique devrait sonner vrai et établir des liens plausibles.*

Il est essentiel que le lecteur puisse croire au récit, qu'il lui paraisse réaliste. Même si le récit est personnel, il doit faire écho à d'autres. La recherche d'établissement de lien, c'est la renégociation du sens du cheminement personnel et socioprofessionnel, en vue de la mise à plat de l'implication, pour répondre à un questionnement de recherche scientifique (Mias, 2005).

- *La recherche devrait mettre de l'avant les émotions et leurs interprétations.*

La pudeur n'est pas de mise, elle enlève beaucoup d'intérêt à ce genre de recherche. Le récit doit exposer les sentiments ressentis, le jeu des acteurs et le sens que lui donne l'auteur. Le lecteur doit pouvoir appréhender les situations vécues de l'intérieur (Gaulejac, 1993 et 2007), voir se mettre dans la peau de l'auteur.

- *Une recherche autobiographique devrait être honnête, et basée sur la franchise.*

La recherche doit s'inscrire dans une démarche de distanciation, dans le but d'en différencier les faits des perceptions.

- *Une parole authentique est nécessaire, mais pas suffisante pour rencontrer les standards universitaires d'une recherche autobiographique.*

Il semble indispensable, pour assurer un caractère scientifique à cet exercice, d'effectuer un travail réflexif (Avenier et Albert, 2011). Ce travail réflexif se fonde à la fois sur les savoirs élaborés et sur le processus cognitif d'élaboration de ces savoirs. Ce travail est délibéré, il « consiste alors à questionner le sens profond des notions mobilisées ou élaborées, à les mettre en perspectives théoriques et pratiques, à les articuler aux savoirs déjà admis et procéder à leur déconstruction-reconstruction. » (Avenier et Schmitt, 2007 : 6).

- *Une recherche autobiographique devrait avoir l'obligation inéluctable de favoriser la compréhension d'une situation non seulement pour soi-même, mais aussi pour les autres.*

La mise en mots de l'expérience du praticien-chercheur sert l'élaboration de connaissances génériques par décontextualisation à travers l'étude systématique de multiples théories substantives. La recherche a pour finalité l'élaboration de savoirs scientifiques activables par des praticiens, autrement dit, des repères heuristiques pour l'action (Avenier, 2007 et 2010).

- *Une recherche autobiographique devrait faire ressortir le développement de l'individu en incluant certaines dramatisations.*

Le fait d'utiliser la forme narrative, influe le mode de compréhension. L'approche par le récit doit nous faire comprendre l'apparition d'un phénomène en montrant différents moments clés du processus qui l'ont engendré, plutôt qu'en nous montrant les conditions qui en ont rendu l'apparition nécessaire. Toutefois, ce qui est recherché n'est pas l'élaboration d'histoires singulières telles que les romanciers ou les historiens pourraient les écrire. Les événements sont expliqués par l'histoire qui les a conduits à être ce qu'ils sont (Becker, 1998).

- *Une recherche autobiographique devrait s'assurer de bien resituer les personnes dans leur contexte ou les mises en situation.*

Il s'agit d'analyser avec recul et rigueur ses pratiques sociales ou professionnelles en vue de les restituer dans un contexte plus global et mieux circonscrit (Mias, 2005). Pour une mise en contexte précise, le praticien-chercheur doit modifier, retravailler, déconstruire et reconstruire son récit, jusqu'à ce qu'émerge et soit mis en évidence le fond véritable de sa pensée et le sens des situations vécues.

- *Une recherche autobiographique devrait offrir de nouvelles perspectives à des vérités établies.*

Cette méthode, où le chercheur et le praticien ne font qu'un, comme toute autre faisant appel à un praticien réflexif, permet d'avoir accès à des informations qui ne seraient pas révélées par le biais de questions ou d'observation d'autres méthodes plus « classiques ». Par le travail réflexif, à l'aide de la littérature existante, le praticien-chercheur doit traiter son expérience dans une perspective scientifique en vue de produire des résultats innovants et transférables (Mias, 2005). Ainsi, le sens donné aux savoirs de l'expérience peut être en contraste avec d'autres recherches. Prasada (2000) souligne qu'un savoir générique exprime des propriétés qui sont considérées comme essentielles pour caractériser le phénomène étudié, ceci alors que ce savoir n'est pas rendu invalide par l'existence de ce qui pourrait être considéré comme un contre-exemple.

- *Les interprétations effectuées ne devraient pas seulement révéler, mais devraient aussi interroger les relations, les contradictions et les limites des visions présentées.*

Ayant bien conscience que son interprétation des événements vécus ne pourra jamais être vérifiée, le praticien-chercheur doit appréhender ces événements de divers points de vue. Ces nouvelles compréhensions sont alors l'amorce d'interrogations nécessitant l'écriture

d'autres éléments de l'histoire. Ce nouveau matériau doit être lui aussi mis à l'épreuve, et ainsi de suite jusqu'à saturation.

2.2.2 Mise en pratique de la recherche autobiographique

Mis à part l'autobiographie raisonnée de Desroches, considérée comme inappropriée à plusieurs égards dans ce cas-ci, mais de laquelle on a tiré quelques inspirations, aucun guide de mise en œuvre de la recherche autobiographique n'a été trouvé. Cette recherche a donc été faite de façon autodidacte, suivant au mieux les préceptes du constructivisme pragmatique et les règles de Patton.

L'objectif était clair dès le départ : il s'agissait de comprendre la personne en milieu de travail à partir de l'expérience d'entrepreneure de l'auteure.

Les thèmes à aborder dans le récit ont émergé, un à la fois, lors d'échanges à bâtons rompus entre la directrice de recherche et l'étudiante sur leur expérience entrepreneuriale respective.

Une fois qu'un thème était identifié, l'étudiante écrivait un récit de son expérience, incluant ses perceptions et représentations, à ce sujet. Il était ensuite soumis, sans autres commentaires, à la directrice de recherche qui en tirait des questions et des réflexions qu'elle pouvait mettre en lien avec certaines théories. Les discussions qui suivaient servaient à trouver des pistes pour le travail réflexif à l'aide de la littérature.

À l'aide de mots-clés sur différents moteurs de recherche (principalement CAIRN et Pro Quest, mais aussi Scholar et différents sites de revues et d'actes de congrès scientifiques) et la lecture de différents livres, chacune faisait ensuite ses recherches pour trouver des textes scientifiques qui faciliteraient l'interprétation des situations décrites dans le récit.

En discutant de ce que nous avons trouvé, chacune de notre côté, il est souvent apparu nécessaire de réécrire certaines parties de récit ou d'ajouter des compléments pour qu'émerge

l'évidence de ce qui y avait été dit et ainsi éviter au maximum les confusions qui aurait pu être créées lors du « premier jet ».

Les éléments théoriques étaient ensuite mis en commun et c'est là que le savoir générique était produit, en donnant de nouvelles perspectives à des vérités, de plusieurs horizons, autrement établies.

Ce n'est qu'après avoir répété plusieurs fois l'ensemble de ce processus (pour les différents thèmes) que le questionnement de recherche définitif a été éclairci, permettant de faire une synthèse qui a amené l'ébauche d'un modèle d'intégration des intérêts des personnes et des organisations.

Le lecteur comprendra ainsi pourquoi l'étudiante-auteure est souvent tentée d'utiliser le « nous », qui autrement est considéré comme une formule dépassée. Même si c'est elle seule qui a mis ensemble les pièces du puzzle pour la rédaction du mémoire, cette recherche s'est réellement faite « en équipe » directrice/étudiante, sous forme de maïeutique. La faire seule aurait été particulièrement laborieux et aurait nécessairement donné des résultats différents ou à tout le moins, beaucoup moins larges et élaborés.

CHAPITRE 3

ENTREPRENEUR : UNE PERSONNE, DES CIRCONSTANCES

Pour bien appréhender l'analyse qui sera faite du cas de notre TPE, il semble nécessaire de discuter de l'évolution des organisations et du travail, de l'emploi et de la carrière.

L'évolution des organisations et du travail, au cours des dernières décennies, a été influencée par :

- le libéralisme économique, qui prétend à la primauté de la liberté individuelle sur toutes les formes de pouvoir;
- l'accélération, à l'échelle mondiale, des échanges de biens et de services, propulsés par le développement des transports et des communications;
- la normalisation du modèle de gouvernance américain, qui ne s'intéresse qu'à la seule satisfaction des actionnaires;
- la déréglementation des marchés, souhaitée et obtenue par les grandes entreprises;
- l'explosion des nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC).

L'organisation du travail, à savoir la gestion de la structure et des procédés de travail (répartition du travail), en a été bouleversée. D'une organisation traditionnelle ou professionnelle au 19^e siècle, où il n'y a pas de séparation entre la gestion et la production, passant par la division du travail en très petites parcelles, jusqu'à l'organisation en réseau et virtuelle de nos jours. L'autonomie, les conditions et le sens du travail ont subi plusieurs évolutions.

Conséquemment aux transformations organisationnelles, le marché de l'emploi est maintenant caractérisé par la prégnance de l'emploi atypique. Après nous avoir promis une société des loisirs, l'exigence de flexibilité des organisations a entraîné de plus en plus de contrats à durée déterminée, avec des horaires de travail instables et irréguliers, à temps partiel, qui ne couvrent pas toute l'année ou qui doivent s'effectuer dans différents lieux, plusieurs travailleurs étant obligés de cumuler ces emplois atypiques pour arriver à gagner leur vie.

La carrière, autrefois vécue comme une ascension à l'intérieur d'une même organisation, devient de plus en plus nomade, comme une suite d'emplois qui se doivent d'être intéressants et enrichissants, intellectuellement plus que monétairement.

Comme l'organisation ne peut plus offrir la sécurité d'emploi en contrepartie de l'engagement des employés pour l'atteinte des objectifs d'affaires, les termes du contrat psychologique (promesses et obligations réciproques informelles de la relation d'emploi) changent au profit du développement de l'employabilité.

Au même moment, la structure démographique des travailleurs devient une préoccupation pour les gestionnaires. Pour la première fois, 3 voire 4 générations de travailleurs se côtoient sur le même marché et comme on anticipe une diminution de la population active, on fait de plus en plus de place à l'immigration. Ce qui oblige les organisations à gérer la diversité. Aussi, les femmes qui envahissent le marché de l'emploi, mettent au jour un problème de conciliation travail/famille.

Avec la conviction que le maintien d'emplois stables et de qualité passait par une amélioration de la performance et de la productivité des entreprises, tous ces changements ont entraîné les relations de travail (principalement représentées par la relation patronale/syndicale) vers le partenariat et la concertation, au lieu de la confrontation qu'on connaissait auparavant.

Aussi étonnant que cela puisse paraître, toutes ces évolutions ont eu des conséquences majeures sur la TPE et sa propriétaire-dirigeante dont il sera question ci-après.

3.1 L'ENTREPRENEUR, EN TANT QUE PERSONNE

3.1.1 Génération, antécédents, environnement

Afin de mieux comprendre ce que sont l'opportunité entrepreneuriale et les facteurs qui l'expliquent, Tremblay et Carrier (2006) soulignent trois perspectives : une perspective objectiviste (Kirzner, 1985 ; Shane et Venkataraman, 2000) considère l'information disponible et la vigilance de l'entrepreneur comme facteurs influençant le processus d'identification ou de découverte d'opportunités. La deuxième perspective, plus subjective (Krueger, 2000; Gartner, Carter et Hills, 2003, cité par Tremblay et Carrier, 2006, p. 70), fait état d'un processus essentiellement cognitif de reconnaissance ou de perception des opportunités, qui dépend de la personnalité et des modes de pensée du futur entrepreneur. Enfin, la troisième perspective est constructiviste (De Koning, 2003 ; Hills, Shrader et Lumpkin, 1999) et explique la création et le développement des opportunités par les processus d'apprentissage qui peuvent se faire à travers les réseaux sociaux et relationnels (Nkakleu, 2008).

Voici la première partie du récit autobiographique, suivi du travail réflexif s'y rattachant. Rappelons que cette partie du mémoire est une mise en contexte pour l'étude de l'expérience entrepreneuriale de l'étudiante-auteure. Elle peut être considérée à la fois comme la genèse de cette expérience d'entrepreneure et le fondement (connaissances de base et réflexions préalables de l'auteure) du travail de recherche autobiographique.

Je suis de la génération « X » et je partage plusieurs des caractéristiques de mes congénères de cette génération dite « sacrifiée ». Au travail, je ne suis pas facilement enthousiasmée par des promesses de récompense et je traque constamment les « pièges à con ». Ma motivation passe beaucoup par le plaisir au travail. Autonome et polyvalente, je ne supporte pas le formalisme et les statuts hiérarchiques ne m'impressionnent pas.

J'accorde seulement ma confiance, mon respect et ma loyauté aux personnes authentiques qui partagent leur savoir et pour qui la priorité est la progression de tous. J'attends des rétroactions sur les résultats de mon travail, positifs comme négatifs, mais pas sur mon attitude ou ma personnalité. J'ai besoin de savoir que ce que je fais a une valeur réelle, que je participe à un projet commun et que ce que j'y fais est utile. Je considère ma vie personnelle et familiale comme une priorité incontournable, un impératif qui ne souffre aucun argument. En fait, lorsque je suis au travail, je suis présente et engagée à fond, mais je n'ai aucun complexe quand je passe la porte de l'organisation, le travail qui n'est pas fait attendra à demain, j'ai autre chose à faire avec tout autant d'engagement. Je tiens à garder le contrôle sur mon horaire, à la flexibilité, à la liberté de choix et je considère la microgestion comme infantilisante et abrutissante. Les résultats, les énergies dépensées et les délais m'importent, mais pas les moyens et les processus. J'ai vu naître les nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) et les utilise allègrement, à la maison comme au travail, mais je considère ces technologies comme un moyen, un outil qui améliore l'efficacité, qui permet de garder l'esprit libre de préoccupations futiles et qui aide à gérer ses priorités.

Fille unique, mes parents ont été parmi les premiers de leur époque à se séparer. Heureusement, ils se sont tous deux réinstallés dans des unions très différentes, mais durables, ce qui explique probablement que je ne suis pas particulièrement cynique à l'égard de l'engagement amoureux. Pour moi, tous les modèles peuvent être bons, je suis naturellement adepte de la diversité. Par ailleurs, je suis aussi des premiers enfants avec la clé dans le cou.

J'ai grandi dans une société qui nous enseignait que « tout est possible », idée magique traduite par des dictons du genre : « si on veut, on peut », « the sky is the limit » et « qui s'instruit, s'enrichit ». On nous parlait de société des loisirs, de cocooning, de liberté 55, d'excellence, de qualité totale et de rendement sur l'investissement. Je me voyais très bien à la tête d'une multinationale, très peu de temps seulement après avoir été embauchée, tous les échelons franchis avec ma seule volonté, retraitée à 40 ans parce devenue riche, faisant

partie du « jet set », donnant seulement quelques instructions par téléphone cellulaire à mon courtier en valeurs mobilières, pour faire fructifier ma fortune.

Mais je suis arrivée à l'âge adulte dans un marché de l'emploi très, très occupé par les baby-boomers qui étaient dans la force de l'âge, dans une économie en crise où les mots d'ordre étaient réorganisation, restructuration, licenciements massifs et attrition, où on a vu apparaître les clauses orphelins, les délocalisations, les emplois à temps partiel, les contrats à durée déterminée et l'internationalisation. La maîtrise de 2, voire 3 ou 4 langues, en plus de connaissances approfondies en informatique, était devenue les principaux critères d'embauche, dans cette économie où les jeunes étaient de plus en plus diplômés.

Quoi faire alors pour conserver l'espoir, pour ne pas gâcher ces belles compétences acquises à l'université, pour se tenir à niveau, pour conserver et développer une certaine crédibilité sur le marché de l'emploi en attendant d'avoir sa chance? J'ai opté pour le travail autonome et la création de très petites entreprises. Dans les services bien sûr, car j'avais très peu de moyens d'investissement et de possibilités de financement.

Tour à tour dans le domaine de la bureautique, de l'entretien domiciliaire, de la carrosserie de véhicules lourds, des services financiers et de l'alimentation/restauration, j'ai évidemment quelques traits de personnalité qui me poussent vers l'entrepreneuriat. Il n'en reste pas moins que chaque fois que je cessais les activités d'une de ces entreprises, je me promettais que c'était terminé à tout jamais et je tentais d'intégrer le marché de l'emploi.

Quand on cherche à comprendre la réalité des entrepreneurs, il est essentiel de tenir compte de l'ensemble de la réalité dans et avec laquelle ils vivent (Stevenson et Jarillo, 1990). Les éléments générationnels n'en sont pas exclus.

Ce qui définit le mieux une génération est le partage d'un destin commun (Karl Mannheim, 1928), destin essentiellement composé et coloré par la culture, les groupes

d'appartenance ou de référence, la famille et les expériences personnelles, d'où proviennent les attitudes communes face aux différentes réalités rencontrées.

Seule génération dans toute l'histoire à ne pas gagner plus que ses parents, dû aux bouleversements du monde du travail, les membres de la génération X (sacrifiée), nés entre 1965 et 1979, au creux du dos de chameau de la courbe démographique, ont dû complètement réévaluer et réinventer leur système de valeurs, attitudes, attentes et besoins (VAAB), comme notre entrepreneure. Bien qu'ils souhaitent la même stabilité d'emploi, autonomie et reconnaissance que les autres générations, leurs rêves et ambitions de jeunesse ont été démolis par un marché de l'emploi presque complètement fermé. Les seuls emplois offerts au début de leur carrière, quand il y en avait, étaient des emplois atypiques et mal payés, souvent très loin de leur domaine d'études. On nomme même cette génération, la génération McDo, tellement ses membres ont dû accepter des petits boulots ordinairement réservés aux très jeunes étudiants. Difficile, dans ces conditions, de leur reprocher de ne pas avoir développé les valeurs de fidélité à leur employeur et d'identification au travail, comme les générations précédentes.

On retrouve dans cette génération bien des spécialistes obligés de la simplicité « volontaire ». Du coup, ils ont goûté une certaine liberté à laquelle ils se sont attachés. Ils sont d'ailleurs les premiers à avoir intégré des préoccupations pour l'équilibre travail/vie dans leurs valeurs. Au final, l'argent ne les motive pas vraiment, les personnes de cette génération préfèrent un emploi qui « fait du sens » dans leur vie, qui leur laisse gérer leur temps autant que possible et qui leur permet de s'épanouir personnellement.

À l'instar de plusieurs de ses congénères, notre entrepreneure a choisi de créer son propre emploi pour échapper, au moins temporairement, au vide professionnel que le néo-libéralisme lui imposait. Il faut dire qu'elle était relativement bien préparée à faire ce choix, en plus d'une solide formation, elle avait dû développer la débrouillardise et l'indépendance très tôt dans sa vie, conséquemment aux absences fréquentes de sa mère monoparentale qui devait travailler.

La carrière de cette entrepreneure ressemble, sur plusieurs points, à la nouvelle carrière, qualifiée de « nomade » par les nouvelles théories.

3.1.2 La personnalité d'entrepreneure

De récentes données de métaanalyse ont montré que les cinq grands traits de personnalité (Big Five) ont un effet sur la probabilité de devenir entrepreneur (Zhao et Seibert, 2006; Rauch et Frese, 2007).

L'ouverture caractérise quelqu'un d'ouvert aux nouvelles expériences et aux nouvelles idées, d'imaginatif, de novateur et de réfléchi (McCrae, 1987; Costa et McCrae, 1992). Ces attributs sont importants pour les entrepreneurs, car ils doivent explorer de nouvelles idées et adopter des approches novatrices pour le développement de produits et le développement de l'entreprise (Zhao et Seibert, 2006). La recherche empirique confirme l'association positive entre l'ouverture et la probabilité d'être un entrepreneur (Zhao et Seibert, 2006).

La conscience est associée à la fiabilité, le travail acharné et la persévérance (Barrick et Mount, 1991). Les entrepreneurs doivent se classer en haut de l'échelle de la conscience, car il est nécessaire qu'ils soient organisés et déterminés pour atteindre leurs objectifs. Ils ont également besoin d'être persistants et de travailler avec acharnement pour surmonter les obstacles, comme l'impossibilité d'obtenir un financement ou des dépassements de coûts, liés au processus de lancement (Baum et Locke, 2004; MacMillan *et al.*, 1985; Timmons, 1989). La recherche empirique confirme l'association positive entre la conscience et la tendance à être un entrepreneur. Une métaanalyse de plusieurs études a montré que c'est la dimension sur laquelle les entrepreneurs et les gestionnaires diffèrent le plus (Zhao et la Siebert, 2006).

L'extraversion est un aspect de la personnalité qui comprend des caractéristiques telles que la sociabilité, la loquacité, l'affirmation de soi et l'ambition (Barrick et Mount, 1991). C'est une caractéristique importante pour les entrepreneurs parce qu'ils doivent souvent

interagir avec les investisseurs, les employés et les clients, ils doivent démontrer leur compétence et l'expertise de l'entreprise (Shane *et al.*, 2003).

La recherche empirique indique que les personnes ayant un score élevé sur l'extraversion sont plus susceptibles que les autres de devenir entrepreneurs (Shane *et al.*, 2003).

L'agréabilité définit une personne qui est coopérative, confiante, indulgente, tolérante, courtoise et au cœur tendre (Barrick et Mount, 1991). Les personnes ayant un score d'agréabilité élevé sont moins susceptibles de se lancer en affaires parce que les gens avec ce caractère sont moins susceptibles de poursuivre leur propre intérêt, de mener des négociations à leur avantage ou d'utiliser les autres pour atteindre leurs objectifs (Zhao et Siebert, 2006). Les gens avec un score bas sont plus sceptiques que les autres (Costa et McCrae, 1992). ils auront probablement une approche plus critique dans l'évaluation des renseignements d'affaires (Shane *et al.*, 2003).

Des études empiriques confirment l'association négative entre l'agréabilité et la probabilité d'être un entrepreneur (Zhao et Siebert, 2006).

Le névrosisme décrit les personnes anxieuses, inquiètes, incertaines, timides et émotives (Barrick et Mount, 1991). Les personnes qui sont émotionnellement stables sont plus susceptibles de lancer leur propre entreprise que les personnes qui ont tendance au névrosisme. Les entrepreneurs doivent avoir une grande tolérance aux stress pour faire face aux durs labeurs, aux risques élevés, à l'isolement social, à la pression, à l'insécurité et aux difficultés financières personnelles qui viennent avec la création d'entreprises (Rauch et Frese, 2007). Sans fausse inquiétude, ils doivent être résilients face aux revers rencontrés durant le développement de leur entreprise (Zhao et de Siebert, 2006). En outre, ils doivent travailler dans des environnements stressants et chaotiques où la séparation entre la vie familiale et la vie professionnelle est souvent floue.

Diverses études montrent que les personnes ayant une stabilité émotionnelle élevée sont plus susceptibles que les autres à s'engager en entrepreneuriat (Zhao et Siebert, 2006).

3.1.3 Auto-évaluation

Ce mémoire a pour objectif de comprendre l'entrepreneur, en tant que personne à l'aide de la recherche autobiographique. Dans cette perspective, il convient de joindre au récit autobiographique tous les outils nécessaires ou pouvant favoriser cette compréhension.

Tableau 2 : Auto-évaluation de l'entrepreneure (étudiante-auteure)

<i>Questionnaire sur la localisation des cinq grands traits (Hellriegel et Slocum, 2006)</i>						
Instruction : Sur chacune des échelles numériques qui suivent, entourez le chiffre qui, en général, vous décrit le mieux. Si les deux termes vous décrivent à égalité, entourez le chiffre central.						
1. Vif	5	4	<input checked="" type="checkbox"/> 3	2	1	Calme
2. Préfère la compagnie	5	4	<input checked="" type="checkbox"/> 3	2	1	Préfère la solitude
3. Rêveur	5	4	3	<input checked="" type="checkbox"/> 2	1	Réaliste
4. Courtois	5	4	<input checked="" type="checkbox"/> 3	2	1	Brutal
5. Ordonné	5	<input checked="" type="checkbox"/> 4	3	2	1	Désordonné
6. Prudent	5	4	3	2	<input checked="" type="checkbox"/> 1	Confiant
7. Optimiste	5	<input checked="" type="checkbox"/> 4	3	2	1	Pessimiste
8. Théorique	5	4	<input checked="" type="checkbox"/> 3	2	1	Pratique
9. Généreux	5	4	<input checked="" type="checkbox"/> 3	2	1	Égoïste
10. Résolu	5	4	<input checked="" type="checkbox"/> 3	2	1	Ouvert
11. Découragé	5	4	3	<input checked="" type="checkbox"/> 2	1	Optimiste
12. Exhibitionniste	5	4	<input checked="" type="checkbox"/> 3	2	1	Réservé
13. Respecte l'imagination	5	<input checked="" type="checkbox"/> 4	3	2	1	Respecte l'autorité

14. Chaleureux	5	4	<input checked="" type="checkbox"/> 3	2	1	Froid
15. Reste concentré	5	<input checked="" type="checkbox"/> 4	3	2	1	Facilement distrait
16. Facilement embarrassé	5	4	3	<input checked="" type="checkbox"/> 2	1	S'en fout
17. Extroverti	5	4	<input checked="" type="checkbox"/> 3	2	1	Froid
18. Recherche la nouveauté	<input checked="" type="checkbox"/> 5	4	3	2	1	Recherche la routine
19. Joue l'équipe	5	4	<input checked="" type="checkbox"/> 3	2	1	Indépendant
20. Préfère l'ordre	5	4	<input checked="" type="checkbox"/> 3	2	1	À l'aise dans le chaos
21. Sujet à la déconcentration	5	4	3	<input checked="" type="checkbox"/> 2	1	Flegmatique
22. Communicatif	5	4	<input checked="" type="checkbox"/> 3	2	1	Réfléchi
23. À l'aise dans l'ambiguïté	5	4	3	<input checked="" type="checkbox"/> 2	1	Préfère les choses bien définies
24. Fait confiance	5	4	<input checked="" type="checkbox"/> 3	2	1	Sceptique
25. À l'heure	5	<input checked="" type="checkbox"/> 4	3	2	1	En retard

On peut reprocher à cette méthode d'évaluer des listes de mots plutôt que des personnes, privilégiant les explications « dispositionnelles » au détriment des causes « situationnelles ». Conséquemment, il a été difficile pour l'auteure-entrepreneure de choisir entre les mots définissant, entre autres, l'extraversion. En effet, elle se décrirait plutôt comme introvertie quand il s'agit de son intimité et de sa vie personnelle, mais extravertie dans la vie sociale et professionnelle.

Par contre, dans l'ensemble, les résultats obtenus par l'auteure-entrepreneure semblent conséquents avec les conclusions des recherches susmentionnées quant aux traits qui font qu'une personne est susceptible de se lancer en affaires.

Tableau 3 : Interprétation du questionnaire d'auto-évaluation (après conversion des notes)

Stabilité émotionnelle Sûr, flegmatique, rationnel, passif, dépourvu de sentiment de culpabilité	<u>Résistant</u> 35	<u>Réceptif</u> 45	<u>Réactif</u> 55	65	Névrosisme Tendu, inquiet, réactif, très nerveux, vif
Introversion Personnel, indépendant, travaille seul, réservé, difficile à interpréter	<u>Introverti</u> 35	<u>Ambivalent</u> 45	<u>Extroverti</u> 55	65	Extraversion Assuré, sociable, chaleureux, optimiste, bavard
Faible ouverture Pratique, conservateur, connaissances approfondies, efficace, expert	<u>Protecteur</u> 35	<u>Modéré</u> 45	<u>Explorateur</u> 55	65	Forte ouverture Larges intérêts, curieux, libéral, dépourvu de sens pratique, amateur de nouvelautés
Faible agréabilité Sceptique, curieux, dur, agressif, égoïste	<u>Provocateur</u> 35	<u>Négociateur</u> 45	<u>Adaptateur</u> 55	65	Forte agréabilité Faisant confiance, humble, altruiste, jouant l'équipe, hostile au conflit, franc
Faible conscience Spontané, aimant la fête, expérimental, désorganisé	<u>Flexible</u> 35	<u>Équilibré</u> 45	<u>Concentré</u> 55	65	Forte conscience Sûr, organisé, discipliné, prudent, obstiné

3.2 L'ENTREPRISE

De façon plutôt technique, l'idée générale au démarrage était de produire et de commercialiser des produits alimentaires à haute acidité, à savoir : des confitures, des marmelades, des condiments vinaigrés et salés, des marinades, des vinaigrettes, etc. issues de recettes familiales traditionnelles du Québec. Pour combler le surplus d'espace du local commercial, j'ai ajouté des aliments carnés et des produits de base : plats cuisinés, sauces pour pâtes, pains, viandes relativement rares, pâtisseries, produits de l'érable et chocolat,

cuisinés sur place ou produits par des artisans locaux. J'ai aussi intégré quelques produits du terroir d'autres pays.

Au fil du temps, j'ai ajouté le service de traiteur pour les familles, les réunions, les réceptions et les événements, pour apporter, cuisiné ou servi « à domicile », sur demande spéciale ou avec menu proposé. J'ai même été responsable de la confection des déjeuners pour le service en vol d'une liaison aérienne entre Rimouski/Rivière-du-Loup et Montréal. J'ai aussi commencé à distribuer les produits à haute acidité dans les supermarchés de la région.

C'est ainsi que, même si ce n'était absolument pas l'idée de départ, je me suis retrouvée à la tête d'une espèce d'entreprise en réseau. Les grands distributeurs alimentaires ne répondant pas du tout aux besoins des artisans sur plusieurs points : cueillette et réception, inventaire, étiquetage, conditions d'entreposage, promotion, etc., ils sont donc obligés de se débrouiller par eux-mêmes et ça demande une énergie considérable pour des entreprises de très petite taille, vaut donc mieux « s'associer ». Recherche d'opportunités, promotion des produits, association ad hoc pour répondre à une demande ponctuelle, achats en commun, information pour le respect des réglementations, création de nouveaux produits, sous-traitances, etc. Même le Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) m'envoyait les promoteurs en prédémarrage d'entreprise artisanale pour que je les conseille et évalue le potentiel de leur projet. Mon entreprise et moi étions devenus le point de ralliement officieux d'un bon nombre d'artisans de la bouche de la région, au grand dam d'ailleurs de l'association officielle.

Étant donné le caractère local et souvent artisanal de leur entreprise, on pourrait croire que les propriétaires-dirigeants de TPE se sentent souvent très loin du libéralisme, du modèle de gouvernance américain, de la mondialisation, de la dérèglementation des marchés et de la suprématie des NTIC. Ils n'en sont pas moins influencés. Dans ce cas-ci, on peut même constater que la création et l'évolution de l'entreprise y sont en réaction sur plusieurs points.

On a déjà vu que la création de cette entreprise était une conséquence du cul-de-sac professionnel dans lequel était entraînée la personne qui nous occupe à la suite des modifications du marché de l'emploi. On peut aussi remarquer que l'entrepreneure n'aurait probablement jamais choisi ce domaine d'activités sans la mondialisation culinaire, entraînée par les nouvelles facilités de transport des ingrédients et des aliments et par la communication internationale des recettes (sur Internet). Elle a senti le besoin de préserver le patrimoine culinaire local, ensuite, la nécessité d'utiliser les nouveaux ingrédients disponibles et de s'ouvrir au monde par l'artisanat gourmand.

Malgré une organisation du travail traditionnelle, idiosyncrasique à la plupart des TPE et en particulier aux artisans, on constate que cette entrepreneure a dû « s'associer » à des semblables pour faire face aux marchés et à sa réglementation. Il faut dire que la dérèglementation des marchés entraîne généralement une surréglementation des pratiques, pour la standardisation et la protection du public (dans ce cas-ci, c'est l'étiquetage des aliments qui demandait des investissements considérables).

Durant cette période, ma mère m'aidait beaucoup dans l'entreprise, à raison de 3 ou 4 demi-journées par semaine. Par ailleurs, quand elle avait un empêchement, je me retrouvais dans le pétrin. Dans les petites urgences, je faisais appel à tout un chacun : amis, belle-sœur, époux, enfants, ils n'étaient pas nécessairement efficaces, mais ils devaient absolument m'aider et je devais m'en contenter. Pour les absences plus longues, je devais trouver des employés. J'ai tout essayé : nièce, ami, ami des amis, annonce, madame recommandée par un organisme d'aide aux travailleurs âgés, madame avec un léger handicap subventionnée, jeune fille sur l'aide sociale admissible à une subvention de réinsertion sur le marché du travail, stagiaire, etc. Toutes des personnes plus difficiles à gérer les unes que les autres.

Les jeunes ne connaissaient rien aux traditions culinaires du Québec et ne saisissaient pas la mission de l'entreprise, les vieux n'étaient plus assez résistants physiquement et étaient effrayés par le système informatique de gestion et point de vente, les hommes avaient de la difficulté à avoir une crédibilité dans le domaine auprès des clients, c'est aussi pour

cette raison que je ne me suis jamais résignée à embaucher une personne issue d'une autre culture.

Mais, chaque fois, j'avais espoir de trouver quelqu'un qui remplacerait ma mère, qui resterait par la suite et qui serait rentable pour l'entreprise, chaque fois ça échouait. J'avais l'impression de passer la moitié de mon temps à chercher, faire des entrevues, embaucher et former un employé.

Depuis l'ouverture, la trop grande superficie du local était un problème. À un certain moment, j'ai transformé la moitié de l'espace commerce afin d'installer une partie restaurant pour le service de diners « soupe et miche », qui, pour toutes sortes de raisons et à cause du manque de budget de promotion, n'a pas atteint ses objectifs en plus de créer des effets pervers inattendus sur la partie « boutique ». Il était de plus en plus évident que cette entreprise devenait trop de travail pour une personne seule, mais que la perle rare, suffisamment polyvalente, autonome, flexible, compétente, etc. qui accepterait de travailler dans les conditions minimums que l'entreprise pouvait se permettre était introuvable.

En économie, on prétend qu'une pénurie apparaît seulement quand il manque d'une ressource que l'on serait prêt à payer à un prix élevé. Ça semble une vision pour le moins réductrice. Cette entreprise n'aurait fort probablement pas pu payer un salaire élevé, mais elle subissait tout de même une pénurie de main-d'œuvre. Dû évidemment à une nécessité de flexibilité financière, mais aussi à un certain choc de générations ainsi que l'obligation de polyvalence fonctionnelle. On voit aussi que même une personne ouverte à la diversité par son éducation doit quand même, quelques fois, faire primer les intérêts d'affaires sur ses convictions personnelles.

Malgré des résultats financiers encourageants, la situation devenait trop compliquée. Après analyse des scénarios possibles, j'ai carrément décidé de changer complètement le visage de l'entreprise. Je l'ai transformé en restaurant avec une spécialité de fondues et raclettes.

La transformation en restaurant a simplifié quelque peu les choses, mais il reste quand même quelques constantes. Je devais faire appel à tous mes réseaux, personnel, familial et professionnel pour effectuer tout ou partie du travail. Je me sentais constamment entre deux chaises : sphère personnelle et professionnelle, relations d'affaires ou de travail, gérance ou dépendance.

Dans cette TPE, j'avais par moment ce que je pourrais appeler de « vrais » employés, souvent j'avais l'aide de travailleurs bénévoles (famille ou amis) et dans certaines situations je collaborais avec des partenaires d'affaires, le tout distinctement ou amalgamé.

La situation était complexe dès le départ. Déjà à l'étape du financement de l'entreprise, les futurs partenaires financiers apprécient, voire réclament que le porteur de projet puisse compter sur la contribution des personnes qui l'entourent. J'ai donc fait appel à toutes mes ressources personnelles. C'est le patron de mon mari qui m'a aidée à trouver un local commercial. Un autre ami a examiné le projet d'affaires et m'a donné ses recommandations pour le financement de démarrage. J'ai emprunté des outils de travail et des meubles, fait appel à des amis pour l'aménagement et des oncles pour la construction. Mon premier employé était un ami de mon époux. Au moment de la transformation en restaurant, c'est mon ex-conjoint qui m'a prêté un montant d'argent considérable et mon mari qui a cautionné un emprunt commercial.

Chacun avait son mot à dire, son conseil à promulguer, sa petite idée sur les facteurs essentiels pour le succès de l'entreprise ou une question à poser. Or, quand j'avais un conseil à demander, tous se cachaient derrière un « c'est toi qui décides, c'est ton entreprise », comme si personne ne voulait être accusé lors d'un éventuel échec.

Par ailleurs, chacun voulait sa petite rétribution pour le travail accompli. C'est bien connu : un service en attire un autre. Je me retrouvais donc en dette quasi éternelle envers tous. Je devais leur accorder un rabais sur leurs achats, devenir cliente s'ils étaient dans les affaires, participer à tel événement, donner du temps pour rendre la pareille, commanditer la cause qui leur tenait à cœur, etc. Et cela n'avait pas de fin.

Tout ceci s'imbriquait dans des relations très proches où, si l'autorité était clairement établie, le pouvoir n'en était pas moins partagé.

Malgré l'absence totale de promesse de sécurité d'emploi ou d'un quelconque développement de carrière, on constate ici que le contrat psychologique est bien présent, obligeant à la réciprocité des engagements, ce sont ses termes qui sont différents. Pour la satisfaction de ces travailleurs, l'entrepreneure doit écouter et prendre en considération leurs conseils et répondre honnêtement à toutes leurs questions, faisant ainsi écho à la nouvelle relation patronale-syndicale de partenariat et concertation. Même sans salaire, elle doit aussi « rémunérer » leurs services d'une façon quelconque, preuve de l'obligation de réciprocité.

3.3 CONCLUSION : UNE PERSONNE, DES CIRCONSTANCES

Dans ce chapitre, on a pu constater que les caractéristiques personnelles, tout comme le contexte dans lequel se situe la personne ne sont pas neutres, ni sur l'intention d'entreprendre, ni sur la façon de gérer l'entreprise. Des éléments comme la génération, la famille, les antécédents et l'environnement de l'entrepreneur, tout comme sa personnalité, ont des influences, permettent ou poussent la personne à faire certains choix professionnels et de gestion plutôt que d'autres.

Après cette mise en contexte qui a permis de mieux connaître l'étudiante-auteure-entrepreneure et son entreprise, on peut s'attaquer au corps de la recherche.

CHAPITRE 4

L'ENTREPRENEUR ET L'ENTREPRISE

« La rétroaction est le retour d'un effet sur les conditions qui l'ont produit. La notion complexe de l'autoorganisation nous permet de concevoir des êtres relativement autonomes en tant qu'êtres, tout en étant soumis aux nécessités et aléas de l'existence. ... toute autonomie se construit dans et par la dépendance écologique. »
(Morin, 1994, p. 283)

L'entrepreneuriat est souvent étudié sous le spectre plus ou moins éloigné de la théorie économique. L'entrepreneuriat y est défini comme la poursuite opportuniste de la richesse économique (Hwee Nga et Shamuganathan, 2010). L'entrepreneur est perçu comme un artisan de la « destruction créatrice », pour utiliser la terminologie de Schumpeter. Or, les entrepreneurs sont plus que des agents économiques, même sophistiqués, ils sont des personnes. Reprenant les travaux de Kets de Vries (1977), cette personne qui entreprend, tout comme toute personne d'ailleurs, est un sujet complexe. Elle n'est pas une créature mythique, tel l'homo oeconomicus, héros des temps modernes. Au contraire, elle est souvent incohérente et confuse sur ses motivations, désirs et souhaits. Elle peut paraître irrationnelle et agir de manière impulsive. Cette personne complexe, créative, éthique et politique, égoïste et altruiste, cultive les paradoxes (Albert *et al.*, 2010). Ces imprévisibilités des actions, tout comme le caractère parfois irrationnel, ne permettent pas à l'entrepreneur de chausser les bottes de l'homo oeconomicus (Kets de Vries, 1977). Nombreuses ont été les études s'intéressant aux éléments qui conduisent les personnes à s'engager dans une activité entrepreneuriale. On retrouve, entre autres, le besoin d'accomplissement, la prise de risques,

l'esprit inventif, la confiance en soi, l'autonomie et le contrôle du destin (Janssen, 2009). Les deux derniers seront développés.

On a souvent tendance à penser que la motivation principale de l'entrepreneur est l'ambition d'être son « propre patron ». Il est généralement reconnu que ces gens sont des individus qui aiment le pouvoir, la liberté d'action, très volontaires, autonomes, individualistes et insoumis. Même l'entrepreneur, à l'étape du projet, a souvent cette idée de s'affranchir de toute autorité patronale. La plupart des entrepreneurs partagent la volonté d'être autonome, de maîtriser leur environnement. Nombreuses sont les recherches suggérant que l'autonomie est une motivation entrepreneuriale importante (Van Gelderen, 2010). Alstete (2008) a montré que les entrepreneurs prisent l'indépendance et la liberté. Cette idée est cohérente avec le besoin d'autonomie et d'indépendance décrit par Kets de Vries (1977). On parle aussi du besoin de contrôle vécu par l'entrepreneur. Ce besoin peut être lié aux peurs de devenir à la merci des autres (Kets de Vries, 1985). Nelson (2004) appuie cette idée en disant que les entrepreneurs n'aiment pas être contrôlés. Ce besoin de contrôle se retrouve dans la notion de « locus of control ». Selon Rotter (1966), à la base de ce concept, le « locus of control » d'un individu peut-être interne ou externe. Le « locus of control » interne renvoie à l'idée que l'individu aura tendance à attribuer une causalité qui lui est propre aux événements qu'il subira. À contrario, dans le cas du « locus of control » externe, l'individu attribuera la cause d'événements à d'autres personnes, l'environnement, le destin ou la chance. Même si les travaux empiriques n'ont pu que valider faiblement des liens entre le « locus of control » interne et l'entrepreneur, elle existe tout de même (Janssen et Surlemon, 2009). Ainsi, on associe fréquemment les entrepreneurs à l'autonomie, la liberté ou le besoin de maîtriser leur destin.

Or, ce n'est pas ce qui restait de l'expérience d'entrepreneur de l'auteur de ces lignes, propriétaire unique d'une TPE. Au contraire, il lui semblait que tout et tous tendaient à la « soumettre ». Tant la législation, le marché, les clients, les fournisseurs, les employés que les partenaires financiers se portaient en autorité sur elle et restreignaient sa liberté d'action. Dans ce cas, il y a eu d'énormes changements quant à son projet d'entreprise initial. Le but

de ce chapitre n'est pas de proposer un point de vue général sur le changement entrepreneurial, mais de se focaliser sur un changement précis, vécu par un entrepreneur. Toutefois, cette expérience ne semble pas éloignée de celles d'autres porteurs de projets. Les récits d'entrepreneurs foisonnent, en effet, ils sont généralement très enclins à partager leur expérience et sont heureux de parler d'eux (McKenzie, 2007). La très grande majorité de ces récits concernent des héros qui ont réussi. Cette partie de la recherche va présenter un récit présentant une entrepreneure aux prises avec des difficultés. Elle porte un projet dont elle sent la nécessité d'être modifié pour faire face aux contraintes environnementales et ne se sent plus libre et autonome. L'objectif de ce chapitre est d'étudier le processus de transformation de l'état d'esprit de l'entrepreneur jusqu'au sentiment de domination de l'entreprise sur l'entrepreneur.

Le récit autobiographique de cette partie de la recherche va être présenté de manière chronologique, pour en faciliter la lecture ainsi que le travail réflexif qui s'y réfère. Ce récit va être découpé en quatre parties : la naissance de l'idée, la construction du projet, un projet à revoir et un processus d'intégration par l'entrepreneure. Chacune d'entre elles sera suivie du travail réflexif qui lui est rattaché.

4.1 LA NAISSANCE DE L'IDÉE

Il y a presque 20 ans, mon grand-père, qui ne savait ni lire ni écrire, décède sans laisser sa recette « d'oignons salés ». Catastrophe! C'était un condiment que tous adoraient dans la famille. Après quelques années de souffrance, sans ce condiment tant apprécié, j'ai enfin trouvé un oncle qui avait la recette et qui consent à me la donner. Fantastique, la vie pourra reprendre son cours...

Après m'être rassasiée de ce condiment tant apprécié pendant un bon moment, je me suis dit que ce « joyau » du palais mériterait d'être connu de tous et répandu comme la bonne nouvelle! Après en avoir parlé un peu autour de moi, je me rends compte que ce ne sera pas

facile : ce produit était totalement inconnu, son nom était anti santé, les investissements nécessaires pouvaient être considérables, le marché du condiment est très bien occupé (Heinz, Habitant et tous les autres), etc. Malgré tout, je fais une recette et prends mon courage à deux mains pour aller la présenter à un organisme de développement économique. Après l'entrevue, je ne reçois pas de nouvelles, ni un appel, ni un mot, ni un conseil, ni une procédure à suivre... Cela m'a déçue. Il faut ici préciser, que comme probablement une grande quantité d'entrepreneurs potentiels, je me sens insécurisée, tant au niveau de l'idée qu'à celui des moyens. Le fait de me sentir soutenue me semblait essentiel pour réaliser mon projet. Malgré tout, je souhaitais continuer, mais je m'interrogeais sur la manière de rendre cette idée commercialisable.

7 ou 8 ans plus tard, j'étais dans un cul-de-sac au niveau de ma carrière. Je n'avais pas de succès dans l'emploi, entièrement payé à commission, que j'occupais depuis environ 5 ans. Il fallait trouver autre chose, mais ma situation personnelle m'obligeait à demeurer à Rimouski alors que mes compétences auraient été mieux appréciées dans une grande ville. Entre temps, j'ai presque terminé un premier cycle en Administration des affaires. Je me sentais plus à l'aise pour présenter un projet d'entreprise aux intervenants concernés. J'aimais cuisiner, je souhaitais revenir à mon idée « d'oignons salés ». Mais comme il me semblait avoir paru complètement folle la première fois, je voulais prendre cette fois-ci plus de précautions.

Si ma famille a presque perdu sa recette favorite, probablement que d'autres familles étaient dans le même cas! L'idée de « sauver » ce patrimoine me semblait probablement intéressante. J'ai présenté un projet préliminaire à l'organisme responsable du développement économique de ma région (évidemment, si j'avais été fortunée, toute cette histoire aurait été complètement différente). Ce que j'ai obtenu comme réponse me rendait perplexe : « votre projet est trop gros, vous devriez penser à le réaliser par étape. Ce genre d'entreprise se fait habituellement de façon très artisanale, la clientèle se construit petit à petit. » Artisanale? « Oui, vous en cuisinez un peu plus que vos besoins personnels, à la maison, et vous vendez les surplus aux gens qui vous entourent et qui sont intéressés, et ainsi de suite, votre clientèle grandit. Quand vous avez suffisamment de clientèle, vous pouvez

penser en faire une entreprise. » Mais je ne voulais pas d'un loisir profitable! Je voulais une entreprise et gagner ma vie! Considérée comme tenace, je revois tout de même mon projet pour le faire « entrer » dans les critères de l'organisme de développement. Au lieu d'être une « grande usine » de préservation des traditions culinaires, j'en ferai un tout petit atelier très local, avec un point de vente au détail tout aussi local.

Une fois de plus, j'ai présenté mon projet pour obtenir « notre organisme n'intervient pas dans les entreprises de commerce au détail », comme réponse. Comment fait-on pour être à la fois petit et grand??? Qu'à cela ne tienne, dans sa forme actuelle, j'étais capable de financer le projet avec mes capacités d'emprunt personnelles. Je tentais le tout pour le tout.

Fayolle et Nakara (2010) font une différence quant aux motivations pour démarrer une entreprise. Le porteur de projet est soit attiré par l'entrepreneuriat, par l'attrait de l'opportunité, ou entraîné vers ce projet, par nécessité. La deuxième situation pourrait avoir des conséquences extrêmement préjudiciables pour les individus concernés et pour notre société dans son ensemble (Fayolle et Nakara, 2010). Ces types d'entrepreneuriat sont liés à des aspirations, à des motivations et à des facteurs qui orientent le comportement humain (Johnson et Darnell, 1976, Jansen et Surlemon, 2009; Acs, 2006; Hessels *et al.*, 2008). L'entrepreneuriat d'opportunité relève de facteurs « pull », c'est-à-dire que la création d'entreprises génère des avantages matériels ou non tels que l'autonomie, l'indépendance, la liberté, l'argent, le défi, le statut social ou encore la reconnaissance (Carter *et al.*, 2003; Kolvereid, 1996). L'entrepreneuriat de nécessité est lié à des facteurs « push », quand la création est la conséquence d'une situation difficile pour le porteur de projet, comme le chômage, le licenciement ou la menace de perdre son emploi (Thurik *et al.*, 2008). Malgré l'innovation dans le produit et le concept, on peut considérer que ce projet d'entreprise est né d'une impasse sur le marché du travail et, par conséquent, plutôt d'un entrepreneuriat de nécessité. Toutefois, conformément à Jansen et Surlemon (2009), dans ce projet s'entremêlent et se complètent nécessité et opportunité. À ce moment-là, l'entrepreneur se

sent libre de pouvoir mener son projet. Il entrevoit l'opportunité qu'il représente comme un moyen de faire face à ses nécessités.

4.2 LA CONSTRUCTION DU PROJET

Voir l'ANNEXE I pour le sommaire du plan d'affaires du projet d'entreprise.

Au départ, ce projet ne répond pas aux critères d'admissibilité des organismes d'accompagnement/financement et est trop petit pour les institutions financières. Qu'à cela ne tienne, je décide de démarrer avec ma capacité personnelle d'emprunt. Le marché immobilier de ma localité n'offre aucun local commercial répondant à mes besoins, mais tant pis, je me résigne à louer un local trop grand, trop cher et mal situé; je travaillerai plus fort et c'est tout.

Les représentations que le créateur potentiel se fait de ses aspirations, de ses compétences, de ces ressources et des possibilités de l'environnement donnent naissance à une aire des possibles pour définir un projet de création d'entreprises. Conformément à Bruyat (1993), c'est dans cette aire que le projet va prendre forme. Le projet est par conséquent unique et personnel puisque soumis aux représentations d'un individu à un moment donné. Notons ici que l'aire est bien définie par des représentations de l'individu qui ne sont que la perception que cet individu se fait de son environnement. Celles-ci n'ont alors de statut de vérité, que celui que l'individu leur y accorde. Ce qui en est contribue à renforcer le caractère spécifique et unique du projet qui sera développé dans cette aire des possibles (Hélène, 2009). L'entrepreneur cherche à donner un sens à son présent par la projection d'un futur possible (Schmitt *et al.*, 2010). Ainsi, le passage à l'acte dépend de l'adéquation entre l'acteur, les attractions qui l'entourent et l'évaluation du bon moment (Fayolle 2004). L'environnement des créateurs d'entreprise est à la fois but et moyen dans leur projet (Hélène, 2009).

La phase d'engagement, précédée du déclenchement et suivi de l'achèvement, de la théorie de l'engagement entrepreneurial de Bruyat (1993) met en évidence un certain optimisme irréaliste tel que décrit par Coelho (2009). La plupart des gens croient qu'ils sont plus capables que la moyenne et que leurs chances d'un avenir meilleur sont plus élevées que ceux des autres. Cependant, ces partis pris égoïstes n'émergent pas seulement quand les gens se comparent aux autres, mais sont également présents en termes absolus. L'optimisme irréaliste fait référence à une sous-estimation de la probabilité d'événements négatifs et à une surestimation de la probabilité de vivre des événements positifs (Weinstein et Klein 1996) – soit, à une inadéquation entre les probabilités subjectives et objectives. Par conséquent, l'optimisme irréaliste implique que les erreurs de prévision moyennes sont significativement différentes de zéro (Coelho, 2009). Au fur et à mesure de l'engagement dans le projet, pour l'entrepreneur, aucun obstacle n'est considéré comme insurmontable. L'escalade de l'engagement (Staw, 1976) conduit à l'irréversibilité. L'action de créer est perçue comme préférable à tout autre projet de changement et la résistance au changement est surmontable (Bruyat, 1993). On peut donc s'interroger sur le fait que l'optimisme irréaliste (Coelho, 2009) soit inévitable ou essentiel aux porteurs de projet d'entreprise.

4.3 LA NÉCESSITÉ DE REVOIR LE PROJET

Après environ une année d'exploitation, ça ne « levait pas » suffisamment pour atteindre le point mort et je croyais être au bout de mes ressources financières. J'ai fait appel à nouveau au Centre local de développement, qui cette fois, acceptait de m'aider. La personne responsable de mon dossier m'a obtenu une petite subvention pour jeune entrepreneur, et m'a mis en contact avec un autre organisme qui accepte de payer un consultant en marketing. J'ai obtenu finalement un financement d'une Banque gouvernementale et d'un organisme de micro crédit.

Après tout ce branle-bas de combat, ce qui me restait, c'était l'impression d'un manque de créativité du consultant. Il avait bien amené une idée nouvelle, mais sans aucun lien avec

la mission première de l'entreprise ni avec mes aspirations. En plus, je ressentais un très fort sentiment d'abandon pour la mise en place de sa solution (installer une partie restaurant Soupes et sandwich à l'avant de la boutique, pour mieux occuper l'espace du local). Les accompagnateurs/consultants sont restés au niveau théorique pour ensuite « disparaître » et les partenaires financiers ont seulement accordé les ressources nécessaires à la survie de l'entreprise, mais pas celles essentielles à la mise en œuvre du plan.

L'entreprise a survécu tout de même pour une autre année au bout de laquelle il devient de plus en plus évident que ses chances de réussite sont très faibles. Et rebelote, on a recommencé : consultant, plan et abandon pour la mise en œuvre. D'ailleurs, après ce deuxième processus de consultation, il n'y a eu aucune mise en œuvre. je ne croyais pas avoir les ressources ni les moyens nécessaires.

Waele *et al.* (1993) définissent le processus d'appropriation comme étant le courant continu des appropriations par les personnes, qui contribue (à travers des stades successifs d'apprentissage et de prise de conscience) à la constitution de repères permettant de se situer par rapport à son organisation environnante. Un défaut du processus d'appropriation peut consister à interpréter des informations sur la base de schémas mentaux antérieurs, en bloquant ces nouvelles données. La personne se prive alors de leçons utiles et s'attache à des conduites désuètes et inadaptées. De tels comportements sont susceptibles de mener à l'échec (Waele *et al.*, 1993). L'entrepreneure ne peut accepter les conseils des consultants. Ils ne correspondent pas à son projet initial auquel elle est attachée fortement émotionnellement. Les conseillers ne lui montrent pas comment, compte tenu de ses ressources, elle pourrait mettre en œuvre les préconisations. Ainsi, elle n'arrive pas à se détacher de ses anciens schèmes. Les nouvelles informations ne lui semblent pas réalistes. Ces projets ne lui semblent pas faire partie des futurs plausibles (Schmitt *et al.*, 2010). Elle peut se sentir face à un double langage de la part des consultants. D'une part, ils la conseillent en prônant des solutions qui ne tiennent pas compte de son projet ni de ses moyens. Ce type de comportement peut inhiber l'éveil et la curiosité (Waele *et al.*, 1993). D'autre part, ils refusent de s'impliquer dans la mise en œuvre, en évoquant l'autonomie de l'entrepreneur. Ces contradictions peuvent

rendre difficile l'appropriation et favoriser un sentiment de malaise (Waele *et al.*, 1993).

Une identité n'est pas quelque chose de figé. Elle se construit par ses propres processus d'identification, d'assimilation ou de rejets sélectifs (Mucchielli, 2004). Ses projets, tout comme les situations passées et présentes vont participer à cette construction (Albert, 2007). L'identité est en changement et correspond à l'idée du temps développée par Chia (1999). Le temps est indivisible (tout comme chez Bergson, 1946), ceci signifie pour lui que le passé est préservé dans le présent, ce qui veut dire que le passé peut être immanent dans le présent, même s'il n'est pas immédiatement apparent.

« S'il y a un Autre, quel qu'il soit, où qu'il soit, quels que soient ses rapports avec moi sans même qu'il agisse autrement sur moi que par le pur surgissement de son être, j'ai un dehors, j'ai une nature; ma chute originelle c'est l'existence de l'autre, et la honte est – comme la fierté – l'appréhension de moi-même comme nature, encore que cette nature même m'échappe et soit inconnaissable comme tel. Ce n'est pas, à proprement parler, que je me sente perdre ma liberté pour devenir une chose, mais elle est là-bas, hors de ma liberté vécue, comme un attribut donné de cet être que je suis pour l'autre. Je saisis le regard de l'autre au sein même de mon acte, comme solidification et aliénation de mes propres possibilités ». (Sartre, 1943 : 321)

Sartre (1943) a montré comment le regard d'autrui peut être une aliénation. En effet, regarder autrui restreint sa liberté, le gêne et le force à faire attention à ce qu'il fait. En étant sous le regard d'un autre, une personne peut se sentir jugée (Mucchielli, 2003). L'entrepreneure sent son projet jugé par les consultants. Étant donné l'identification entre son projet et elle-même. Ce jugement, même s'il ne la concerne pas directement, la touche. La non-prise en considération du projet initial, dans la construction de solutions, peut être vécue par l'entrepreneure comme une négation de son identité.

Un des paradoxes fondamentaux du processus de décision tient à la nécessité pour la personne de rester en harmonie avec ses valeurs, tout en faisant preuve de souplesse dans le choix des options répondant à la situation considérée. Plus une décision répond aux priorités d'un individu à un moment donné, plus elle sera satisfaisante à ses yeux (Waele *et al.*, 1993). L'entrepreneure prend des décisions en fonction de ses priorités, même si elles n'optimisent pas la rentabilité de l'entreprise. Le manque de discernement apparaît comme l'un des

principaux éléments de perturbation du processus de décision (Waelc *et al.*, 1993). L'escalade de l'engagement (Staw, 1976) de l'entrepreneure dans son organisation ne lui permet pas le discernement nécessaire pour prendre des décisions qui lui seraient favorables. En effet, une personne ayant arrêté ses choix aura tendance à les maintenir même s'ils n'apportent pas les effets attendus. Les recherches sur les motivations entrepreneuriales montrent, non pas les gains financiers, mais l'autonomie, comme étant l'élément majeur qui motive au démarrage d'une entreprise (Shane *et al.*, 2003; Van Gelderen et Jansen, 2006; Van Gelderen, 2010). Or, les nouvelles contraintes du projet donnent l'impression à l'entrepreneure de ne pas en avoir la maîtrise. Ainsi, cela peut créer un malaise pour un porteur de projet qui sait qu'un entrepreneur est autonome (même si cela n'est pas sa motivation première). Il peut avoir l'impression de ne pas correspondre au modèle véhiculé classiquement, de l'entrepreneur.

Weber (1919) explique que l'activité sociale peut être déterminée de différentes façons dont la rationalité en finalité, la rationalité en valeur, la traditionnelle et l'affectuelle. En agissant de manière rationnelle en finalité, une personne, par ses attentes sur le monde extérieur ou les autres personnes, en exploite les conditions ou les moyens, pour arriver à ses fins propres, mûrement réfléchies. Elle confronte en même temps rationnellement les fins et les moyens. Weber (1919) estime que ces idéaux types ne se retrouvent pas de manière complète dans la réalité, mais sont plutôt comme des clés pour faciliter la compréhension des activités sociales. L'entrepreneure a pour finalité la réalisation de son projet et cette réalisation est chargée d'affects. Elle pourrait avoir comme finalité, la rentabilité d'un projet entrepreneurial. Si tel avait été le cas, elle n'aurait pas pris les mêmes décisions. La lecture de ce récit pourrait faire apparaître sa méconnaissance de règles de base dans la réussite d'une entreprise, comme l'analyse et la compréhension des marchés (Filion et Borges, 2010). Or, elle connaissait ces éléments, mais sa finalité n'était pas l'accumulation de richesses, plutôt la mise en œuvre d'un projet. Cela pourrait paraître paradoxal, compte tenu du fait qu'elle s'est lancée dans ce projet par nécessité. En effet, on aurait pu croire que la nécessité l'aurait incitée à rechercher le profit, mais à l'analyse, on constate que cette nécessité n'a été qu'un élément déclencheur pour la mise en œuvre de son désir d'entreprendre un projet d'affaires.

4.4 UN PROCESSUS D'INTÉGRATION PAR L'ENTREPRENEUR

Comble de malchance, durant la troisième année, on aurait pu atteindre la rentabilité, mais les conditions du marché ont changé, le gouvernement a adopté un règlement sur l'étiquetage, les fournisseurs ont changé leur politique et ont presque refusé de vendre à de si petits clients. Il devenait de plus en plus évident qu'il serait très difficile, voire impossible, de trouver un employé apte à m'aider, et qui accepterait les conditions minimums que l'entreprise pouvait se permettre. À ce moment-là, j'ai écrit à mes partenaires pour expliquer la situation (voir ANNEXE II). Mon analyse de la situation a été bien reçue, considérée comme faisant preuve d'un grand réalisme. Ce qui a permis d'avoir par la suite une oreille plus attentive de leur part.

Je me sentais encore « battante », mais absolument pas en contrôle de la situation. L'entreprise était devenue trop de travail pour une personne seule, mais pas suffisamment rentable pour pouvoir en embaucher d'autres. Dans une démarche pour tenter de me sortir de ce pétrin qui m'entraînait tout droit vers la faillite financière et l'épuisement physique, j'ai révisé les différentes recommandations des deux consultants, fait un tableau pondéré des avantages/inconvénients des solutions possibles, et j'ai remis la décision finale entre les mains des partenaires financiers. De toute façon, je n'avais pas le choix : c'était eux qui tenaient les cordons de la bourse.

C'est le deuxième consultant qui avait lancé l'idée qui a été retenue, selon mes espérances, parce qu'il me semblait que c'était la meilleure porte de sortie pour, à tout le moins, honorer mon bail jusqu'à la fin et ne pas perdre la face ou ma santé. Je transforme donc l'entreprise en restaurant de fondues. C'est très très loin de mon projet d'entreprise initial, mais enfin, je peux m'y retrouver. Cette idée, lancée presque à la blague par le deuxième consultant, m'avait accrochée et me trottait dans la tête depuis. J'avais eu le temps de la faire mienne.

Mucchelli (2003) présente qu'une des réactions défensives d'une personne ayant vécu des atteintes identitaires peut être de se conformer. L'entrepreneure a choisi au bout du compte de se céder. Cette conformation ne concerne pas seulement le projet. Celui-ci fait complètement partie de la personne, il est un élément de son identité. En conformant son projet aux préconisations du consultant, elle a modifié son identité. Il ne lui semblait pas souhaitable d'éviter les changements, ou de camper sur ses positions. Ce changement lui permettait à la fois de se sentir exister et correspondait à une rationalité financière. Ainsi, elle vivait de manière plus sereine la situation. On peut toutefois s'interroger sur le bien-fondé de ce changement pour elle. À court terme, elle se sent mieux, mais cette modification sous la contrainte pourrait avoir des effets sur un long terme. À cette étape d'exploitation de l'entreprise, il y a une inévitable différenciation entre l'entreprise et l'entrepreneure. Telle l'autopoïèse (Maturana et Varela, 1980), l'entreprise devient un système d'interaction autonome et autoréférentiel qui cherche sa propre survie et son développement, dans, par et avec son environnement. Alors qu'elle l'avait d'abord créé à son image, il peut s'engager un combat entre l'entreprise et l'entrepreneure, qui se sent de plus en plus dominée par elle. L'entrepreneure se souvient d'avoir souvent dit, à cette époque, « je n'ai pas le choix », à tout propos, comme si c'était l'entreprise qui décidait. L'entreprise n'est pas une personne, mais à ce stade du processus, elle a pris le rôle d'un sujet, au moins aux yeux de l'entrepreneure. Ce statut de sujet a une relation de pouvoir au sens où Foucault (1982 : 313) le définit, c'est-à-dire « un ensemble d'actions sur des actions possibles : il opère sur le champ des possibilités où vient s'inscrire le comportement de sujet agissant ». L'entreprise en agissant, vient réduire le champ des possibles de l'entrepreneure, ou plus exactement cela correspond à ce que ressent notre protagoniste principale. Cette relation de pouvoir peut se comprendre à l'aide des éléments indiqués par Foucault (1982) pour analyser la relation de pouvoir. Il en indique quatre : le système de différenciation, le type d'objectifs poursuivis par ceux qui agissent sur l'action des autres, les modalités instrumentales et les formes d'institutionnalisation. L'entrepreneure et l'entreprise se distinguent par leurs finalités. Pour l'une, il s'agit de mettre en œuvre un projet qui lui tient à cœur, alors que pour l'autre, il s'agit de maximiser la rentabilité (ou plutôt assurer sa survie, à court terme). L'entreprise a

besoin de l'accord de l'entrepreneure pour arriver à ses fins. Pour y parvenir, elle donne l'impression à l'entrepreneure d'être dépendante. Les décisions prises, notamment lors de signatures de prêts ou autre, institutionnalisent ce pouvoir. C'est l'entreprise qui domine. Elle le fait de différentes manières. Tout d'abord, elle domine par les impératifs de son quotidien (il faut ouvrir les portes à telle heure, il faut tenir l'endroit propre, etc.). Elle domine également par les exigences de ses clients (il faut cuisiner les produits qu'ils désirent, il faut vendre au prix qu'ils sont disposés à payer, il faut les écouter, il faut leur sourire, etc.). Elle domine encore par la qualité de ses employés (leurs compétences, leur attitude, leur disponibilité, leurs exigences); et de ses fournisseurs (il faut utiliser tel emballage parce que l'autre n'est plus disponible, il faut faire les commandes à tel moment pour que les stocks arrivent au bon moment, etc.). Elle domine toujours par la législation qui la concerne (il faut faire la comptabilité à tel moment, remplir et expédier tel formulaire, etc.). Et enfin, elle domine par sa logique de survie et de croissance (il faut minimiser les coûts de fabrication, déterminer les prix de vente en fonction des résultats attendus, etc.). L'entrepreneure n'a pas le choix, elle ne contrôle pas l'ensemble de la situation. Il ne s'agit pas de la domination comme une espèce de conspiration d'une ou d'un petit groupe de personnes pour soumettre les autres pour leur propre bénéfice. Non pas d'une domination qui s'exerce de façon délibérée, mais bien d'une domination par défaut. Au moment de concevoir le projet d'entreprise, ou de rédiger le plan d'affaires, l'entrepreneur contrôle tout ou presque. Il construit l'entreprise à son image. Il détermine les caractéristiques des produits, choisit un emplacement, décrit son marché cible, établit ses cibles de résultats financiers, etc. Mais quand l'entreprise voit le jour et est en activités, celle-ci acquiert sa réalité propre, à laquelle l'entrepreneur doit se soumettre. Nous pouvons nous trouver dominés par des forces aussi fondamentales et cachées que celles qui sous-tendent la recherche de la rationalité (Weber, 1919). En effet, pour Weber (1919), le processus de rationalisation est en lui-même un mode de domination. À mesure que nous nous soumettons à l'administration par les règles et que nous entreprenons des calculs rigoureux concernant les fins et les moyens, les coûts et les bénéfices, nous nous laissons de plus en plus dominer par le processus même de

rationalisation. Les principes impersonnels et la recherche de l'efficacité deviennent alors nos nouveaux maîtres (Morgan, 1997).

4.5 L'ENTREPRENEUR ET L'ENTREPRISE, DEUX RÉALITÉS DISTINCTES

Au fil de son existence, l'entreprise acquiert de la personnalité du fait qu'elle a ses propres exigences et contraintes. Ce qui peut entraîner un processus de transformation de l'état d'esprit de l'entrepreneur jusqu'au sentiment de domination de l'entreprise sur l'entrepreneur. C'est ce qu'on a pu constater de l'apparition de l'idée jusqu'à l'exploitation de l'entreprise. Au départ, l'entrepreneure est optimiste et croit en la mise en action de son projet. Ensuite, la réalité la rattrape et elle se voit dans l'obligation de modifier son but pour tenir compte des contraintes de l'environnement. Cette modification a fait en sorte qu'elle ne se sentait plus maître de la situation, voire même dominée par l'entreprise qu'elle avait créée. Ainsi, contrairement aux idées reçues, malgré le nombre considérable de décisions prises et à prendre, les entrepreneurs ne sont pas nécessairement leur « propre patron ». Ils n'ont pas tout le contrôle de la situation.

Toute l'histoire de la théorie de l'organisation et de la gestion repose sur l'idée qu'il est possible d'organiser, de prédire et de commander. Mais compte tenu de la réalité des systèmes complexes, c'est tout simplement impossible (Morgan, 1997).

Fait à souligner. je n'aime plus autant cuisiner qu'avant cette aventure!

CHAPITRE 5

L'ENTREPRENEUR ET LES TRAVAILLEURS

On ne peut utiliser ou traiter les personnes comme des objets. Autrui est traité comme un objet quand je le traite comme un absent ou de manière instrumentale. Le traiter comme un sujet, comme un être présent, c'est reconnaître que je ne peux le définir, le classer, qu'il est inépuisable, gonflé d'espoirs (Mounier, 1949).

Le simple, c'est l'émergence d'une fabuleuse complexité (Morin, 1994). Il peut sembler tautologique de résumer la gestion des TPE à un « management de proximité » (Jaouen et Torrès, 2008); comment pourrait-il en être autrement lorsqu'une seule personne cumule toutes les fonctions de gestion et qu'elle travaille avec un nombre restreint de collaborateurs? Néanmoins, l'effet de grossissement (Mahé de Boislandelle, 1998) en TPE nous permet de voir des phénomènes autrement occultés par les recherches en GRH. Il est reconnu que la famille et les proches, en particulier le conjoint, peuvent être mis à contribution dans l'entreprise (Roomi *et al.*, 2009; Rowe et Hong, 2000; Gillis-Donovan et Moynihan-Brandt, 1990; Davidson et Honig, 2003; Danes *et al.*, 2002; Gundry et Welsch, 1994; Van Auken et Werbel, 2006; Pozza et Messer, 2001). Toutefois, même si certains États (comme la France et le Québec) s'intéressent au statut légal de ces travailleurs invisibles, que les juristes tentent de réguler leur situation, que les psychologues et les conseillers en gestion promulguent quelques conseils afin de maintenir des relations personnelles harmonieuses, la littérature tant scientifique que populaire omet ou oublie, le plus souvent, la gestion de cette ressource humaine particulière. Serait-ce parce que l'on considère qu'il est ici question de vie privée, voire intime ou bien que l'on doit traiter ces collaborateurs de la même façon que les autres employés? Les chercheurs, surtout en entrepreneuriat, qui abordent le sujet de

la collaboration des proches le font généralement de façon superficielle et sous l'angle de la performance de l'entreprise. Dans cette partie du travail, nous explorons les liens entre entrepreneuriat et GRH dans la TPE, ce qui nous amène à réaliser toute la complexité de la personnalisation au travail, des frontières et des liens entre travail et vie privée. Tous les éléments constitutifs de la GRH (pratiques et politiques de gestion, normes et règlements) sont présents en TPE, de façon plus ou moins outillée et formelle, mais en plus de devoir les appliquer aux salariés, le propriétaire-dirigeant doit composer avec les ambitions et les dispositions de sa famille, de ses amis et connaissances qui veulent bien participer aux activités de son entreprise. L'objectif de ce chapitre est de mettre en lumière cette réalité, jusqu'ici seulement effleurée par la littérature scientifique. À travers le récit autobiographique et le travail réflexif s'y rapportant, nous tentons de renoncer au postulat méthodologique de la séparation entre l'homme organisationnel et la personne (Pailot, 1998) en faveur de la gestion des personnes, comme alternative à d'autres conceptions de la dimension humaine au travail telles que la gestion des ressources humaines et les relations industrielles. Cette alternative implique une gestion humaniste de la personne s'appuyant sur une conception différente de l'être humain au travail (Albert *et al.*, 2010).

Le récit de ce chapitre se concentre sur la compréhension générale de l'expérience vécue par l'étudiante-auteure (entrepreneure). Le récit autobiographique a été découpé « artificiellement » en partie pour faciliter sa compréhension. Chacune de ces parties est suivie du travail réflexif s'y rattachant. Dans un premier temps, nous verrons quelques éléments de la gestion des ressources familiales, ensuite nous nous intéresserons à deux personnes en particulier, la mère et l'époux. La dernière partie du travail apparaît comme un plaidoyer en faveur de la gestion des personnes.

5.1 GRH OU GESTION DES RESSOURCES FAMILIALES?

Mon entreprise était une extension de mon chez-moi, j'y passais tellement de temps. Dès le départ, je l'ai conçue pour qu'elle soit confortable et intimiste, autant pour moi que

pour les clients. La plupart du temps, je pouvais la gérer et l'opérer seule ou avec un seul employé, mais quelques fois c'était trop de travail. Comme je m'y sentais chez moi, quoi de plus naturel que de demander à mes proches de m'aider?

L'entreprise était dans le domaine de l'alimentation/restauration. Mon mari était mon conseiller stratégique en chef, mon oncle, cuisinier de métier, était le remplaçant officiel lorsque mon employé s'absentait, ma belle-sœur était l'assistante en cuisine pour les contrats de traiteur, mon père était responsable des gros travaux d'entretien ménagers, un autre oncle menuisier venait pour les travaux d'entretien ou de rénovation du local commercial et mon beau-père faisait la peinture. Mon fils était trop jeune pour rester seul à la maison, mais bien assez grand pour donner un coup de main, alors je l'amenaient au travail et il devenait plongeur, responsable de la mise en assiette des accompagnements ou aide-serveur. Ma belle-mère venait parfois m'enseigner quelques techniques pour certaines recettes particulières. Ma nièce, mes tantes et ma gardienne quand j'étais enfant venaient occasionnellement donner un coup de main pour la préparation en cuisine. Ma mère était passionnée de cuisine et avait été serveuse une grande partie de sa vie, alors elle est très polyvalente dans le restaurant.

Dans le cas de ma TPE, la gestion des ressources humaines devenait essentiellement la gestion des ressources familiales et ma principale stratégie était l'adaptation. L'entreprise était toujours un peu à mon image, mais cette image changeait au gré des collaborateurs du moment.

Qu'ils soient salariés ou non, les travailleurs de ma TPE avaient tous une grande importance individuelle. En théorie, j'avais presque toujours besoin du même type d'employés, mais une description de tâches qui s'appliquait à tous était impossible, je devais m'adapter constamment. Je devais utiliser les potentiels de chacun et combler personnellement les lacunes. Si l'une était plus à l'aise au service, je me retrouvais en cuisine, et vice versa. Si l'un était plus autonome, je devais accepter un certain nombre d'initiatives, si l'autre était démunie face au travail à accomplir, je devais faire un plan de travail très détaillé. L'un était capable de faire plusieurs choses à la fois, alors je pouvais

me concentrer. L'autre était capable de faire une seule chose à la fois, alors je devais avoir les yeux partout. Et tout ceci s'imbriquait dans des relations très proches où, si l'autorité était clairement établie, le pouvoir n'en était pas moins partagé.

La planification se faisait en fonction des contrats et de l'achalandage, mes besoins étaient ponctuels. Pour le recrutement, je n'offrais pas d'emploi, je demandais qu'on me rende service. Pour la sélection, je demandais d'abord à celui qui était le plus en mesure de m'aider, mais s'il n'était pas disponible, je demandais à qui voudrait bien m'aider. L'accueil était fraternel, on était en famille! L'intégration était facile, on se connaissait déjà. La formation était minimaliste, le travail n'était pas très spécialisé et je me disais que leurs façons de faire étaient aussi bonnes que les miennes. Je supervisais les résultats plutôt que les méthodes ou les personnes et je me rendais disponible pour toute question ou demande de renseignement. Les conditions de travail étaient entendues avec chacun, en général j'expliquais mes contraintes (légal, d'horaire, etc.) et c'était celui qui venait m'aider qui décidait en conséquence. Je fournissais les outils et les vêtements obligatoires. Les descriptions de tâches s'adaptait en fonction des compétences et des disponibilités de chacun. Une fois ces éléments établis, ces collaborateurs étaient généralement très autonomes, mais ils se référaient naturellement à moi pour toute décision importante. L'évaluation du travail se faisait seulement sur demande du travailleur, de mon côté, si le travail n'était pas satisfaisant, je n'avais qu'à ne pas leur demander la prochaine fois ou à superviser autrement. Nous n'étions pas dans un organisme humanitaire, dans une entreprise commerciale, chacun sait que le travail mérite une rétribution, mais la plupart de mes proches refusaient d'être payés en argent. La rémunération se composait essentiellement de gratitude sans fin, de remerciements à profusion, de reconnaissance du travail accompli et de l'aide que ça m'apportait, de rabais sur les achats ou de dons en nature et de service personnel pour rendre la pareille. J'avais l'impression d'être en dette quasi éternelle envers chacun. J'avais bien un leadership à exercer, mais sans autorité formelle. J'affirmais mes valeurs, j'encourageais, je m'efforçais de garder une ambiance de fête familiale, je m'informais des besoins, j'assumais l'entière responsabilité des mauvais coups et je félicitais allègrement pour les bons coups.

Cette entraide familiale n'a pas eu que des avantages. Par exemple, en faisant le choix d'avoir recours à mon entourage au lieu de payer des salariés pour le prédémarrage de mon entreprise, apparemment moins coûteux pour une création d'entreprises, j'ai pris un retard considérable. Quand les gens nous aident gratuitement et de bon cœur, il faut les accepter avec leurs compétences et les prendre quand ils sont disponibles. Il a donc fallu six semaines pour aménager le commerce au lieu d'environ une semaine si j'avais fait le choix d'embaucher. Le loyer payé et le chiffre d'affaires perdu durant cette période ont été, en définitive, plus élevés que la dépense évitée.

Pour Mahé de Boislandelle (2010), la GRH comprend trois niveaux distincts et complémentaires : l'administration du personnel, la politique du personnel et le management organisationnel et stratégique, ce dernier vise également le personnel. Or, nous voyons qu'il existe des ressources humaines qui nécessitent une gestion, mais qui ne sont pas du personnel. Cette catégorie se retrouve fréquemment au sein des TPE. En effet, selon Nelson (1989), les dirigeants de petites entreprises sont séduits à l'idée de recevoir de l'aide de la part de personnes de confiance, étant donné qu'elles ne coûtent rien et sont potentiellement utiles. Lynch et Smith (2008) alternent l'utilisation des termes « bénévoles » et « travailleurs non payés ». Ils expliquent que la littérature sur la GRH des bénévoles est extrêmement rare tandis que leurs motivations ont été largement étudiées. Van Vuuren *et al.* (2008) ont montré que les bénévoles présentaient un engagement affectif élevé et un engagement calculé faible par rapport à l'organisation. Mais ces auteurs ont également montré que les bénévoles disposaient d'un engagement normatif plus important que les travailleurs payés. Les engagements affectifs et normatifs sont des prédicteurs de performance extrarôle, par exemple des comportements de travail innovateurs (MacKenzie *et al.*, 1998). En se basant sur de nombreuses études, Lee *et al.* (2010) conviennent du fait que les engagements affectifs et normatifs sont associés positivement, et l'engagement calculé est associé négativement à la performance au travail. Dans notre cas, les bénévoles sont sûrement engagés affectivement et peut-être de manière normative, ils devraient donc pouvoir être plus performants. Mais les

bénévoles ne disposent pas de toutes les compétences nécessaires (au sein des TPE, car dans les organisations humanitaires, de gros efforts sont faits pour pallier cela). En outre, ces volontaires ne sont pas toujours aussi disponibles que ce dont le dirigeant aurait besoin. Enfin, il peut être difficile pour un dirigeant de faire des rétroactions négatives ou d'exiger des choses de la part de personnes venues « gentiment l'aider ». Ainsi, les performances de ces personnes engagées ne correspondent pas toujours à celles de personnes rémunérées. Ces différences de performances sont à l'origine de coûts cachés qui ne sont pris en compte ni par les dirigeants ni par les organismes financiers.

Un des plus grands challenges pour les organisations dans lesquelles des bénévoles sont impliqués concerne la réalisation de l'équilibre entre l'informel inhérent au bénévolat et le besoin de gestion formelle (Lynch et Smith, 2008). Cette gestion, qui devrait allier formel et informel, se rapproche de ce que devrait être la GRH des TPE, notamment pour le processus de recrutement. Ce dernier a été peu étudié au niveau des PME, on peut citer notamment les travaux de Paradas (2010), on le retrouve encore moins au niveau des TPE, or les TPE accentuent les caractéristiques spécifiques des PME (Julien, 1997; Jaouen, 2010). Suivant Paradas (2010) ou Jaouen et Tessier (2008), il semble important de formaliser son processus de recrutement. Les TPE négligent trop souvent cet aspect. Cependant, cette formalisation doit être utilisée tel un guide et non comme une grille rigide et contraignante. En effet, il est fort probable compte tenu des nombreuses difficultés d'attraction de la main-d'œuvre dans les TPE, de ne pas trouver la perle rare escomptée. Cependant, l'entreprise, pour pouvoir répondre à ses exigences, doit tout de même recruter des personnes ne correspondant pas aux critères, mais pour lesquelles une adaptation des postes et des autres personnes peuvent permettre de faire face aux principales contraintes. Cette flexibilité peut se retrouver au sein d'organisation plus importante, mais peut être indispensable dans des TPE et PME moins attractives. Il s'agit de trouver des personnes pouvant s'accorder avec l'entreprise, tout en faisant en sorte que chacune des personnes (anciennes et nouvelles dans l'organisation) s'adapte pour que l'entreprise réponde à ses besoins. Ceci répond au grossissement des effets de proximité avec la petitesse des entreprises (Torrès, 2003). Afin de relever le défi de maintenir l'harmonie familiale (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004),

l'entrepreneure a une attitude qui relève de la théorie Y de Mc Gregor (1960)², peut-être désuète, mais non moins pertinente dans ce cas-ci. Les traits des individus s'intègrent à ceux de l'organisation, le travail se fait aussi naturel que le jeu et la créativité des collaborateurs est désirée. Les travailleurs participent volontairement à atteindre les objectifs de l'entreprise et reconnaissent la légitimité de l'autorité de la propriétaire-dirigeante. Ce management, qui n'a pas vraiment l'air d'en être un, est l'expression et la mise en œuvre de la liberté de chacun en plus d'« incarner la contingence dans son sens radical, c'est-à-dire à la fois dépendant d'un contexte, des opportunités et contraintes qu'il fournit, et indéterminé, donc libre. » (Crozier et Friedberg, 1977 : 38-39)

Nous venons de mettre en avant l'importance de gérer le volontariat des proches dans les TPE, au même titre que les employés rémunérés, tout en ayant conscience des spécificités. Cette gestion devrait être formelle et informelle, et prendre en compte l'identité et les besoins de chaque personne (y compris du dirigeant).

5.2 LE TRAVAIL DE MA MÈRE

Je ne me souviens pas réellement d'avoir sollicité ma mère pour qu'elle travaille dans l'entreprise, elle s'est portée volontaire et s'est embauchée d'elle-même. Elle venait m'aider en cuisine au moins 3 ou 4 demi-journées par semaine. Ma mère a rêvé une partie de sa vie d'être propriétaire d'un restaurant, mais elle ne m'a jamais incitée explicitement à partager ce rêve ou même encouragée à travailler dans le domaine de la restauration. D'ailleurs, au moment de démarrer l'entreprise, elle considérait que je n'étais pas dans la situation idéale, que je n'avais pas tous les outils nécessaires pour réussir, elle tenait probablement à « faire sa part » pour limiter les dégâts.

² Mc Gregor avait émis 2 hypothèses sur l'attitude des employés et celle à adopter à leur égard. Sa théorie bipolaire proposait un management autoritaire (X), ou participatif (Y).

J'avais là une « employée » hautement qualifiée dans la spécialité de l'entreprise, une personne avec qui je pouvais créer et fabriquer des produits de haute qualité. Une « employée » intéressée, motivée, engagée, disposée à suivre les dispositions législatives du domaine d'activités, vaillante à l'extrême, ayant le souci du détail, en qui je pouvais avoir une totale confiance tant au niveau de la qualité du travail que de l'effort pour le succès de l'entreprise. Avec elle, je n'avais pas à me soucier de l'innocuité des aliments, de la salubrité, du respect des procédures ni de quoi que ce soit de ce genre. La vraie perle rare.

Mais une maman bénévole ne se gère pas comme une simple exécutante. Elle venait aider et il fallait en être reconnaissant. Malgré toute sa bonne volonté, elle faisait seulement ce qu'elle voulait bien faire. Même si j'avais besoin du produit A, si elle avait envie de cuisiner le produit B et qu'elle arrivait avec ses propres ingrédients, nous cuisinions le produit B. Même s'il était temps de faire la comptabilité, si elle se sentait en forme pour cuisiner, il fallait que je l'assiste. Quand même, il fallait que je profite des moments qu'elle pouvait m'accorder! Alors, adieu gestion du temps, gestion des inventaires, développement des affaires et le reste.

Il ne me semblait pas naturel pour un enfant (fille ou fils) d'être le patron de son parent, pas plus qu'il ne soit naturel pour une mère d'être la subordonnée de son rejeton. Les rôles s'inversaient continuellement et la relation devenait confuse. Se mélangeaient collaboration, gratitude, envie, conflit personnel et professionnel, fraternité, sécurité et relation de pouvoir. Dans notre relation parent-enfant, la ligne était très mince entre donner un conseil et faire la morale, entre discuter fort et s'engueuler, entre demander et ordonner, entre faire une mise au point nécessaire et faire de la peine sciemment. À certains moments, nous faisons preuve de retenue inefficace, alors qu'à d'autres, l'absence de retenue entraînait des conflits ordinairement évités en milieu de travail.

Avant d'être dans les affaires, je côtoyais ma mère « normalement ». On se voyait une ou deux fois par semaine, en plus de se parler quelques fois au téléphone. Elle m'invitait à souper, je lui rendais quelques services, elle gardait les enfants, on s'offrait quelques cadeaux par année, je l'appelais chaque fois que j'avais une question sans réponse, etc. Mais

on dirait que le fait d'avoir travaillé ensemble a comme saturé notre relation. Depuis que cette expérience est terminée, c'est à peine si on se parle une fois par mois. Elle ne me demande plus de service, je ne lui pose plus de questions et nous soupçons ensemble seulement pour les grandes fêtes, en grand groupe. Nous ne sommes pas du tout en conflit, c'est seulement comme si la situation ne s'y prêtait plus.

La réalisation du rêve de la mère par la fille sans que celle-ci ne se sente apparemment incitée ou encouragée à le faire d'aucune façon, la participation non sollicitée, mais nécessaire de la mère et la relation mère-fille dans cette entreprise incarne la complexité selon Morin (2001). Rien d'explicite dans l'éducation de la fille ne semble avoir été fait pour qu'elle veuille posséder un restaurant, selon Pagès (1993) il ne s'agit pas toujours d'une demande exprimée, et donc négociable ou opposable, mais d'une forme de contrat inconscient au niveau de l'être, et non du faire, qui lie l'enfant à l'une des figures parentales et par lequel celle-ci exerce une forme d'emprise sur les projets sociaux de l'enfant. Il y a une composante du tout qui n'existe nulle part dans les parties, c'est le principe d'émergence. Nous possédons les gènes qui nous possèdent et la mère ne peut s'empêcher d'aider sa fille dans la réalisation de son propre rêve, c'est le principe hologrammatique. Cette aide non sollicitée et même quelques fois déplorée, mais tout de même essentielle illustre le principe d'interdépendance. On réalise que ce qui est produit devient producteur de ce qui le produit, c'est le principe de récursivité. La fille accepte l'aide de sa mère pour le bien de l'entreprise, elle ne met pas de condition pour ne pas la chagriner et la mère aide pour minimiser les dégâts, chacune a sa finalité, c'est le principe téléologique.

On a aussi ici plusieurs illustrations du principe dialogique dans la relation mère-fille. Entre autres, par sa façon de faire seulement ce qu'elle veut bien faire, la mère de l'entrepreneure illustre que la personne altruiste, tout en s'ouvrant à l'autre, peut avoir une part d'elle-même qui demeure égoïste (Flahault, 2008). Bien qu'elle se sente obligée d'aider sa fille et qu'elle souhaite réellement participer au succès de l'entreprise, se soumettre et agir en simple exécutante serait incohérent avec son rôle de mère, elle exprime ainsi son pouvoir sur la situation, sa marge de liberté au sens de Crozier et Friedberg (1977). Un certain nombre

d'auteurs (Huang *et al.*, 2004; Parasuraman et Simmers, 2001) montrent que des relations complexes entre les familles et les entreprises peuvent créer des contraintes sur le dirigeant. Ces tensions peuvent être à l'origine de dissonances identitaires (Mucchelli, 2003).

Il ne semble pas aisé d'être à la fois la fille (ou la mère), dans une relation basée sur l'émotion, l'acceptation individuelle et le dirigeant axé sur la tâche et centré sur la performance. Ces relations familles-entreprises sont fréquentes, surtout dans les TPE, mais elles ne sont que peu traitées en dehors des firmes familiales.

Or cette TPE, comme de nombreuses autres, n'est pas une entreprise familiale (quelle que soit la définition dans celles répertoriées, voir Allouche et Amman, 2000). Nous voyons pourtant que la gestion de personnes issues de la famille n'est pas sans poser de problèmes. Comme dans les entreprises familiales, on retrouve entremêlées relations familiales et vie de l'entreprise où l'un influe sur l'autre et l'autre sur l'un (Kohlrieser, 2005).

5.3 LE TRAVAIL DE MON ÉPOUX : UN RÔLE PLUS FLOU, UNE GESTION DES GENRES

De manière quasi systématique, dès mon retour à la maison, je discutais allègrement de l'entreprise avec mon époux, il m'encourageait, me conseillait, analysait les situations avec recul. Il participait aussi à certaines négociations importantes. Il était un collaborateur essentiel, quoiqu'officieux dans l'entreprise. Pour sa part, mon mari considérait mon restaurant comme une avancée sur le plan professionnel pour moi et social pour nous. Par contre, il tenait à rester en retrait et ne s'impliquait jamais directement (sauf en cas de catastrophe) dans les opérations, me laissant toute la responsabilité et le crédit qui venaient avec le fait d'être propriétaire-dirigeante. Or, les gens avaient tendance à le traiter comme le véritable patron de la chose. Dans la façon qu'ils avaient de le regarder au lieu de me regarder dans les discussions, de lui prodiguer des conseils, de lui poser des questions, etc., les fournisseurs, autant que les clients ou les autres partenaires d'affaires donnaient l'impression qu'ils croyaient fermement que c'était lui le véritable propriétaire-dirigeant du

commerce. Même les employés se subordonnaient à lui tout naturellement. Chaque fois, j'avais une petite frustration de l'ego et chaque fois, j'avais des relents de féminisme. Pour sa part, mon mari se défendait bien, disait haut et fort qu'il n'avait rien à voir là-dedans, que j'étais l'unique propriétaire. Mais je voyais bien que ses épaules se redressaient un peu et que sa fierté de mâle s'entremêlait à la fierté qu'il avait de moi et d'être mon époux. À tel point que des deux, je crois que c'est lui qui a le plus souffert quand j'ai ultérieurement fermé l'entreprise. Il aimait bien faire partie du milieu des affaires, même de manière indirecte. Il a donc eu le sentiment d'un recul sur le plan social.

Même si le récit n'a pas été écrit par lui, on peut sentir un malaise vécu par l'époux. Malgré un engagement sans faille, notre conjoint d'entrepreneure semble ressentir une sorte de sentiment d'imposture (Cannone, 2009) du fait que ce n'est pas son projet ni son entreprise, mais qu'il agit quelques fois et est identifié comme tel. Il peut se sentir obligé de participer à cette entreprise, tout en le faisant volontiers. Même sans y avoir été officiellement invité, il fait partie du projet.

La solidarité conjugale qui amène les conjoints à participer activement dans toutes les étapes de vie des petites entreprises est bien documentée, surtout celle des femmes (Bertaux-Wiame, 2004 ; Labardin et Robic, 2008). Pourtant, historiquement, les conjoints n'avaient guère de visibilité en entrepreneuriat. On a eu souvent tendance à négliger l'importance de leur rôle dans la création, l'accumulation et la préservation du capital (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004). Rowe et Hong (2000) se sont intéressés aux rôles des épouses dans les entreprises familiales, en étudiant à la fois le travail payé et le travail non payé. En effet, les femmes sont souvent, et largement impliquées dans l'entreprise, sans reconnaissance de leurs contributions, de leur dénomination ou de leur salaire (Gillis-Donovan et Moynihan-Brandt, 1990). Ce travail non rétribué ne concerne pas uniquement les épouses. Alcorn (1982) suggère que la structure familiale consistant en père dominant et mère subordonnée est très répandue au sein des entreprises familiales. Lyman *et al.* (1985) établissent que les traditions culturelles placent les femmes et les hommes dans des positions sociales différentes et définissent le travail et les responsabilités basés sur le genre. En dépit de toute preuve du

contraire, les tiers persistent à désigner le mari comme l'entrepreneur fondateur (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004). Or, selon Davidson et Honig (2003), le conjoint est une ressource potentielle dans le développement d'une nouvelle entreprise. Les conjoints sont des parties prenantes essentielles, car ils ont de l'influence sur des décisions concernant le fonctionnement des entreprises (Gundry et Welsh, 1994; Van Auken et Werbel, 2006). Pour Danes *et al.* (2002), une nouvelle entreprise sera plus durable si le dirigeant considère son conjoint comme une partie prenante importante. L'engagement des conjoints peut affecter les performances financières en influençant les attitudes, les ressources et les motivations des entrepreneurs (Pozza et Messer, 2001). Un engagement important des conjoints peut être une source d'avantages compétitifs et facilite le succès de l'entreprise (Harris *et al.*, 1994). Un engagement des conjoints peut être spécialement important durant les premières années d'une nouvelle entreprise, quand les défis et les chances d'échec sont grands (Van Auken et Werbel, 2006). Les conjoints peuvent également fournir un support émotionnel passif pouvant améliorer les tensions financières (Van Auken et Werbel, 2006). Werbel et Danes (2010) se focalisent sur le fait que les conjoints peuvent être à la fois une ressource et une contrainte pour le dirigeant. Van Auken et Werbel (2006) expliquent que l'écoute qu'offrent les conjoints peut ouvrir à de nouvelles idées, à faire des suggestions sur l'entreprise, améliorant ainsi la qualité du processus de décision du dirigeant. La communication entre les conjoints peut également aisément se détériorer avec des attaques personnelles lors de difficultés financières. Les conjoints qui n'ont pas participé à la décision de démarrage de l'entreprise de manière positive risquent de vivre des conflits et de blâmer les dirigeants (Van Auken et Werbel, 2006). Dans le cas du récit qui nous occupe, le conjoint est un homme et l'entrepreneure, une femme. Ce n'est pas neutre, car les stéréotypes concernant le genre demeurent bien présents. Des auteurs ont mis en avant l'hégémonie de la masculinité dans les histoires d'entrepreneurs (Smith, 2010). Selon Gunnerud Berg (1997), l'entrepreneuriat est une activité de mâle et Smith (2010) montre comment la masculinité influence l'identité entrepreneuriale que l'on retrouve dans les revues et magazines. L'entrepreneur est le plus souvent décrit comme étant masculin et disposant de qualité au-delà de la norme (Ogbor, 2000).

5.4 UNE CONCLUSION DE CETTE EXPÉRIENCE : VERS UNE GESTION DES PERSONNES...

Dans cette TPE, même sans employé « officiel », j'avais plusieurs personnes à gérer. Et tout ce beau monde aidait réellement l'entreprise qui autrement se serait retrouvée régulièrement en état de crise. Mais dans les faits, je ne crois pas qu'ils voulaient aider l'entreprise, c'est moi personnellement qu'ils aidaient, parce qu'ils m'aimaient. Et ça change tout, trop proche pour avoir un rapport patron-employé classique, le travail en commun modifie tout de même la relation personnelle, inévitablement et irrévocablement.

L'histoire de vie commune, la culture et les valeurs partagées faisaient en sorte que l'on se comprenait bien dès le départ et le fait de travailler ensemble ajoutait une dimension à la relation familiale. Nous n'étions plus seulement le fils, la nièce, l'épouse, l'oncle ou le père, nous devenions en plus collègues. Dans la plupart des familles, la personnalité professionnelle de chacun est inconnue des autres membres de la famille et ne constitue pas un élément distinctif. En travaillant ensemble, parfois on se reconnaît dans l'autre, ce qui améliore la connaissance qu'on a de soi-même et parfois, on constate de grandes différences qui nous font comprendre comment, malgré tout le bagage commun, chaque personne est unique.

Travailler avec les miens a fait évoluer ma façon de percevoir et d'agir avec les autres collaborateurs, subordonnés ou pas. Mes relations professionnelles sont maintenant plus que jamais teintées d'un très grand respect. Respect des différences, des capacités, des compétences, des limites et des contraintes. Ce respect induit des caractéristiques spécifiques dans la relation de travail : transparence, clarté, simplicité et confiance. Spécificités communes aux relations familiales. Malgré ma formation en finance, je ne pourrai plus jamais voir les travailleurs ou les dirigeants comme une ressource, un centre de profit ou une dépense pour l'entreprise, et encore moins comme un adversaire, ce sont des personnes.

La personne est définie comme un sujet complexe, ouvert à autrui, créatif, politique, éthique et unique tout en partageant des traits communs avec d'autres personnes (Albert et al, 2010). Elle est aussi réflexive, c'est-à-dire capable de définir ses objectifs propres et les moyens pour les accomplir, selon les relations qu'elle entretient avec les autres et avec les structures (Vachon, 2004).

La personne est un sujet, au contraire d'un objet, comme le support d'une influence, d'une intervention (Albert *et al.*, 2010). Elle est un sujet en étant la cause de son action et en raison de son intériorité, de sa liberté et de son autonomie personnelle (Melé, 2009). La personne est aussi complexe et respecte les éléments de la complexité de Morin (2001) : le principe dialogique, le principe de la récursivité, le principe hologrammatique et le principe téléologique.

Cette conception de la personne mène à une gestion différente de celle de ressources ou d'acteurs, tels qu'on les conçoit dans d'autres approches. Elle suggère plus précisément la gestion d'une personne par une personne, les deux partageant certains buts ou traits (Albert et al, 2010).

Cette partie de la recherche, par la dissection de cette expérience, a mis en lumière la nécessité d'approfondir la gestion d'une main d'œuvre invisible légalement, mais très présente dans la réalité des TPE. Cette ressource a ses spécificités et nécessite une attention et une gestion alliant formel et informel. Bien souvent, il s'agit de personnes pour lesquelles se mêlent vie privée et vie de l'entreprise, où les rapports et tensions de l'une des sphères à un impact sur l'autre. Nous avons également vu comment la question du genre n'est pas neutre et comment les stéréotypes dans le regard des autres sont importants. Pour conclure, il est possible de dire que dans les TPE (où la proximité est centrale), le dirigeant est une personne qui en gère d'autres, qu'elles soient rémunérées ou non, avec toute la complexité inhérente à chacune d'elles et à leurs relations.

CHAPITRE 6

L'ARTICULATION VIE PROFESSIONNELLE/VIE PRIVÉE

Quand les parents, les fils et les amis travaillent dans l'entreprise et que l'époux cautionne les emprunts d'affaires, où est la frontière entre travail et vie privée? De la création, à l'exploitation, jusqu'à la fermeture de ma très petite entreprise, l'esprit de famille a été utile, voire essentiel, mais n'en a pas été moins coûteux. Et ce, tant d'un point de vue d'affaires que personnel.

Après avoir écrit ce paragraphe, l'étudiante-auteure a ressenti un réel malaise, elle l'a même retiré du récit. Mais des questions ont continué à la préoccuper. D'où venait cette idée de frontière entre travail et vie privée? Existe-t-elle, ou doit-elle exister? Est-elle nécessaire pour la santé physique et psychologique? Doit-on la prendre en considération et la gérer pour obtenir du succès et être satisfait dans une sphère comme dans l'autre? Est-ce que l'organisation peut en être affectée? Toutes ces questions ont amené à vouloir approfondir le sujet, pour voir s'il pouvait aider à répondre à la question générale de cette recherche : comment l'expérience entrepreneuriale, qui porte toute la complexité de la conciliation des intérêts individuels, collectifs et organisationnels, peut-elle nous amener à avoir une vision plus cohérente et intégrée de la gestion des personnes en milieu de travail?

Une constatation a rapidement été faite, plusieurs s'intéressent à cette problématique depuis un bon moment déjà. Le sujet peut même être considéré comme un enjeu majeur dans notre société moderne. Il a été appréhendé sous plusieurs angles depuis le début des années 1980, conceptualisé et modélisé par plusieurs chercheurs, amené sur le terrain politique et légal, organisationnel et syndical dans plusieurs pays.

En outre, cet intérêt se justifie par le fait que la capacité d'une personne à conjuguer le travail et la vie personnelle pourrait avoir toutes sortes de conséquences. Tant au niveau organisationnel (engagement, intention de roulement, absentéisme, satisfaction liée à l'emploi, stress lié à l'emploi, classement de l'organisation comme milieu de travail); que familial (satisfaction à l'égard de la vie familiale, satisfaction à l'égard des compétences parentales, adaptation de la famille, intégration de la famille, comportement parental positif); qu'individuel (stress ressenti, humeur dépressive, santé physique perçue, épuisement, satisfaction de vivre); ainsi qu'au niveau sociétal (utilisation du système de santé) (Duxbury et Higgins, 2003).

C'est avec l'entrée fulgurante des femmes sur le marché de l'emploi, au cours des dernières décennies, que l'articulation vie professionnelle-vie privée est devenue un nouvel enjeu de société. L'abondance de littérature sur le sujet tend à prouver que tous s'y intéressent (États, organisations, syndicats, gestionnaires, travailleurs et scientifiques), chacun tentant d'y apporter des solutions. Il semble que la meilleure façon d'aborder cette problématique est de considérer la personne dans sa totalité et son intégrité, suivant les préceptes de la Gestion des personnes en milieu de travail.

Les conceptions et modélisations majeures (présentées au chapitre I de ce mémoire) et les solutions de gestion actuellement proposées font constater que de mettre en face à face la vie professionnelle avec la vie personnelle dans son ensemble, c'est endosser le point de vue de l'homo œconomicus, qui vise la performance et le profit, considérant les ressources comme limitées. Par contre, un regard sur l'histoire et le récit autobiographique qui nous occupe suggèrent qu'il serait plus sage d'envisager cette problématique d'un point de vue personnaliste, dégageant une vision qui respecte la complexité et l'intégrité humaine, où il n'y a qu'une seule vie.

6.1 ARTICULATION VIE PROFESSIONNELLE/VIE PRIVÉE : UN REGARD DANS LE TEMPS

Pour comprendre la problématique de l'articulation vie professionnelle – vie personnelle, il est important de comprendre le contexte historique de la relation entre famille et travail. En effet, dans le monde occidental, cette relation se transforme au gré des évolutions du travail depuis plus de 300 ans. C'est le regard historique original de Servais (2011) qui a retenu l'attention pour décrire ces transformations, dont voici un résumé, complété par quelques adaptations au contexte particulier du Québec :

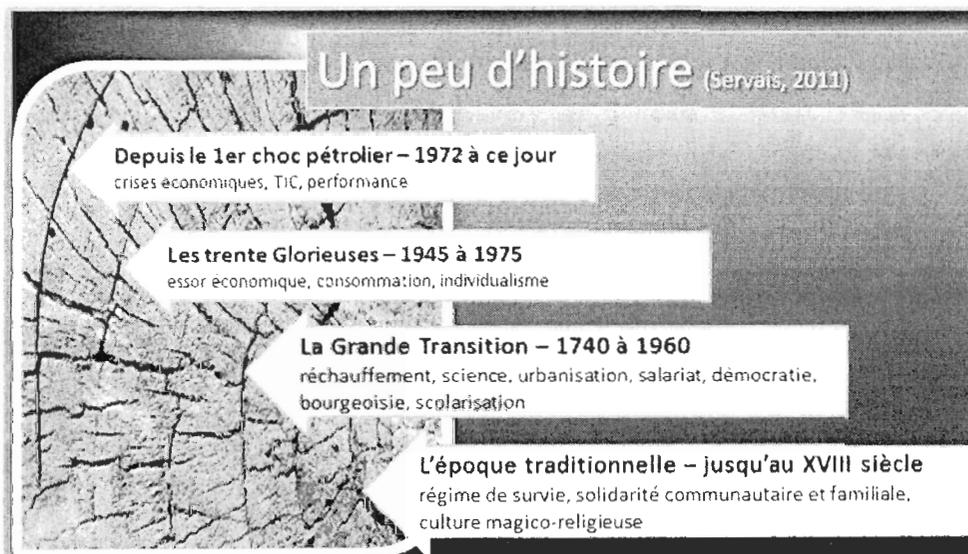


Figure 5 : Histoire de la relation entre famille et travail

6.1.1 L'époque traditionnelle

Jusqu'au 18^e siècle, où l'on assiste à l'apogée de ce mode de fonctionnement, une bonne partie du travail est assurée par la famille. Selon Rostow (1962), cette société traditionnelle est essentiellement agricole, rurale, marquée par une productivité médiocre,

toujours à la limite de la survie, avec un niveau d'éducation très bas. Donc sans possibilité claire, autre que magico-religieuse, d'influer sur le réel.

La famille, à cette époque, regroupée sur une exploitation agricole, constitue une unité de production de richesse. L'objectif est d'assurer le pain quotidien, de maintenir et de développer un patrimoine à transmettre aux générations futures.

La famille et le travail sont donc étroitement liés. L'organisation et la répartition des tâches y constituent un facteur particulièrement structurant (Segalen, 1980). L'épouse y a une importance que ne lui reconnaissent pas nécessairement les règles de droit, et les enfants n'y représentent pas seulement un coût et une charge, mais aussi, relativement tôt, une force de travail et un apport qui peuvent se révéler non négligeables.

En raison de la nature du travail agricole, les journées de travail peuvent être longues. Toutefois, elles sont influencées par les saisons. L'été et l'automne sont assez intenses, mais l'hiver est une saison plus calme. À cette époque, le dimanche est considéré comme une journée de repos. C'est la journée pour les activités religieuses, communautaires et familiales. C'est le moment de la fête.

6.1.2 La grande transition – 1740-1960

À partir de la fin du 18^e siècle, la relation travail-famille-fête se transforme progressivement. La société traditionnelle s'accélère et des changements de plus en plus visibles et sensibles se font sentir. Entre 1750 et 1960, un ensemble massif de révolutions et de mutations affectent la vie de famille, les modalités de travail et le sens de la fête.

À la fin du 18^e siècle, les conditions de vie et les modes de fonctionnement des sociétés se modifient. À partir de 1740, à la fin d'un petit âge glaciaire, le début de réchauffement climatique permet une légère augmentation de la productivité agricole dans certains milieux. En Europe, la disponibilité accrue de produits agricoles de toutes natures est appuyée par

l'introduction de nouvelles plantes américaines. Cette révolution, ainsi que les avancées scientifiques, a des conséquences sur la démographie et le peuplement.

Malgré les guerres et les périodes de crise, la population globale augmente et la taille des familles s'accroît significativement. Un mouvement est ainsi créé. Avec l'augmentation du nombre de bras, l'amélioration de la production et l'augmentation de la productivité agricole, se développe un chômage rural. Des transformations économiques majeures s'installent. Pour un nombre croissant de ruraux, c'est la migration vers les villes qui s'impose.

Une révolution industrielle se répand sur le continent européen au cours des deux siècles qui suivent. Cette nouvelle économie ne peut se développer que dans une concentration urbaine et le monde rural constitue une gigantesque banque de main-d'œuvre. Dans à peine un siècle, une majorité de la population quitte les campagnes pour les villes ou pour le nouveau continent, en particulier aux États-Unis, qui s'urbanisent rapidement. La communauté traditionnelle en est affectée, et la famille.

Cette nouvelle conception du monde, soutenue par les progrès de l'instruction, touche tant les hommes que les femmes. L'économie industrielle, en quête de main-d'œuvre formée, soutient ce mouvement. La démocratie est en plein essor et la bourgeoisie se substitue lentement à l'aristocratie. Ce changement est accompagné d'une évolution du système des valeurs. Au cœur de ce système, un acteur majeur s'impose : l'individu.

On vit à cette époque une autre mutation. L'évolution de l'industrialisation et le développement des services jouent un rôle important sur le travail : le salariat s'installe et la taille des entreprises augmente.

Dans ce processus, les structures fondamentales de la vie sont affectées. La relation vie-travail-fête est profondément modifiée.

Au Québec, la structure politique, l'influence du clergé et la nécessité de coloniser le territoire ralentissent énormément cette évolution, en particulier chez les francophones. Pour eux, ce n'est qu'à la toute fin de cette période qu'on voit poindre quelques mutations.

L'évolution de la formation, l'obligation scolaire et l'interdiction du travail pour les enfants font en sorte de créer une distanciation entre les sphères du travail et de la famille. La participation des femmes au travail aussi évolue. Elles passent d'agricultrices, au même titre que les hommes dans la société traditionnelle, au bas de l'échelle sociale, comme domestiques dans cette société embourgeoisée, et ce, même si quelques fois elles accèdent aux études universitaires.

6.1.3 Les 30 Glorieuses – 1945-1975

La logique bourgeoise qui tend à confiner les femmes à la sphère privée et à leur rôle de mère est toujours bien présente durant les 30 Glorieuses, expression consacrée par Fourastié (1979). Mais la formation joue un rôle très important pour favoriser la participation des femmes à l'activité économique.

L'après-guerre est marquant. Le retour des hommes des champs de bataille, la croissance économique exceptionnelle et l'entrée du modèle américain de consommation contribuent à ces changements. Après le transfert de la main-d'œuvre de l'agriculture vers l'industrie, la mobilisation des travailleurs immigrés se développe, suivie par celle des femmes. Le marché du travail offrant des postes qui correspondent mieux à leurs compétences.

Au Québec, les transformations se font essentiellement sentir durant la Révolution tranquille (années 60), avec entre autres, la nationalisation de plusieurs secteurs d'activités autrefois occupés presque exclusivement par le clergé ou par l'establishment anglophone.

Ces transformations ont des conséquences sur la structure de la famille. Les membres de la famille ne se rassemblent plus pour travailler et assurer leur subsistance, ils apportent maintenant un salaire. On passe du collectif à l'individuel. La taille du noyau familial subit une réduction significative avec ces transformations économiques. L'enfant n'apparaît plus comme un investissement pour le travail, mais comme un coût, notamment à cause de la formation.

6.1.4 Depuis le premier choc pétrolier – 1972 à ce jour

Selon Eid (2011), le travail devient de moins en moins physique et de plus en plus intellectuel, dans une société qualifiée, à partir du milieu des années 1970, de postindustrielle. Les femmes arrivent massivement sur un marché du travail basé sur une économie de services. Parallèlement, la famille devient de plus en plus binucléaire, c'est-à-dire que les deux parents investissent de plus en plus et de façon similaire la sphère publique, et aussi, avec un temps de retard pour les hommes, la sphère privée. S'amorce alors, avec le concours des NTIC, l'érosion des frontières entre travail et famille, entre public et privé. Commencent surtout par les cadres dans les grandes entreprises et les multinationales.

Avec la venue des NTIC, la frontière travail-vie est de moins en moins respectée. L'Internet est la technologie la plus importante qui ait permis l'effondrement de la séparation entre les sphères privée et publique. La décentralisation du travail devient possible avec l'apparition, entre autres, du télétravail. Celui-ci apporte flexibilité pour certains employés, un bon encadrement et des objectifs clairs peuvent être considérés comme gagnant/gagnant. Les demandes de l'entreprise et celles de la famille peuvent être satisfaites de façon optimale. Et le lieu de travail devient, comme l'affirme Hochschild (1997), inversant la fameuse formule de T. Parsons, célèbre sociologue américain, un « paradis dans un monde sans cœur ».

Selon Eid (2011), après une parenthèse de plus d'un siècle de frontières « hermétiques » entre la sphère publique et la sphère privée, l'ancienne situation prévalant avant l'industrialisation et tout au long du Moyen-âge, où il n'y avait ni différenciation majeure entre travail masculin et féminin, ni frontière réelle entre public et privé, est en train de réémerger, surtout pour l'élite, portée cette fois-ci par une révolution technologique sans précédent, dans le cadre de la mondialisation.

6.2 PRINCIPALES CONCEPTIONS SCIENTIFIQUES PROPOSÉES

De très nombreux chercheurs se sont penchés sur la question de l'articulation vie professionnelle – vie personnelle, sous plusieurs angles. On peut en dégager trois grands points de vue théoriques, présentés dans le premier chapitre de ce mémoire. À savoir l'approche de l'interférence bipolaire, les modèles de l'interpénétration et l'approche de la diversité et de l'interaction.

Toutes ces postures théoriques inspirent des modèles et des politiques de gestion bien différentes, ce que nous verrons ci-après.

6.3 GESTION DES RELATIONS ENTRE LES DIFFÉRENTES SPHÈRES DE VIE

Il semble qu'on soit face à un phénomène qui mérite toute l'attention des gestionnaires de ce monde. En effet, la capacité d'une personne à conjuguer le travail et la vie personnelle pourrait avoir toutes sortes de conséquences coûteuses. Déjà en 2003, Duxbury et Higgins estimaient que les coûts d'absentéisme liés aux dysfonctions de la relation travail/vie (surcharge de rôles, interférence du travail dans la famille, interférence de la famille dans le travail et pression sur le fournisseur de soins) se situaient entre 4,5 et 10 milliards de dollars annuellement au Canada. Et c'est sans compter les conséquences personnelles et pour

l'ensemble de la société, dues à la détérioration de la santé physique et mentale reliées à ces dysfonctions.

Par contre, il semble bien que l'on ne retrouve des politiques d'articulation travail/famille (ATF) que dans certains types d'organisations (Dex et Smith, 2002) :

- dans les plus grandes organisations
- dans le secteur public
- où la concurrence est la plus faible
- où les syndicats sont reconnus
- où il y a un investissement important dans les ressources humaines
- où il y a une grande participation des travailleurs à la prise de décision
- où il y a une politique volontariste d'égalité des chances entre les hommes et les femmes
- où le degré de féminisation de la force de travail est élevé
- où la main-d'œuvre est hautement qualifiée et autonome

6.4 ATTITUDES ORGANISATIONNELLES

Fusulier et Laloy (2007) avancent que ces résultats indiquent une variation des attitudes organisationnelles et contribuent par le fait même à asseoir l'hypothèse d'une médiation organisationnelle. Ils distinguent trois postures scientifiques pour étudier le rôle de l'organisation dans la combinaison de la vie professionnelle et de la vie familiale et sur l'engagement des organisations dans une politique d'ATF : une posture de type stratégique, une posture à caractère institutionnaliste et une posture culturaliste.

6.4.1 Posture de type stratégique

Cette attitude privilégie le prisme de la rationalité instrumentale (choix rationnels et logiques managériales). L'adoption d'initiatives ATF se ferait en fonction d'un calcul

coûts/bénéfices où les acteurs agissent dans le but de réaliser le maximum de leurs objectifs en gérant les différentes contraintes auxquelles ils doivent faire face. Dans cette optique, les politiques d'ATF seraient mises en place dans l'objectif de diminuer l'absentéisme et le taux de roulement, d'améliorer l'image de l'entreprise dans l'opinion publique et le statut de l'organisation, d'attirer du personnel qualifié ou de diminuer les tensions dans l'organisation (Fusulier et Laloy, 2007).

Plusieurs chercheurs adoptent cette posture théorique des choix rationnels, dont : Konrad et Mangel (2000), Kossek et Ozeki (1998), Friedman *et al.* (1998) et Osterman (1995).

6.4.2 Posture à caractère institutionnaliste

D'autres chercheurs considèrent les comportements organisationnels comme une adaptation passive ou active au contexte institutionnel. Les innovations managériales résulteraient alors d'un souci de légitimité de l'organisation par rapport à son environnement; l'accent étant moins porté sur la diversité des formes et contenus organisationnels que sur leur ressemblance (Fusulier et Laloy, 2007). Les organisations seraient influencées par les Lois, les médias, le public, la concurrence, les grandes organisations qui ont du succès, les normes généralement acceptées par les corps professionnels, etc.

Cette théorie, d'abord proposée par DiMaggio et Powell (1983), a été adoptée et adaptée par nombre de chercheurs, dont : Kamerman et Kahn (1987), Milliken, Dutton et Beyer (1990), Hewlett (1991), Roman et Blum (2001), Oliver (1991), Goodstein (1994), Ingram et Simons (1995) ainsi que Den Dulk (2001).

6.4.3 Posture culturaliste

Enfin, d'autres chercheurs mettent l'accent sur l'importance de la culture organisationnelle (ses normes, ses valeurs, son éthique) dans l'adoption et l'application de mesures ATF, formelles ou informelles. Ces recherches démontrent que les arrangements qui aident les travailleurs à articuler les exigences familiales et professionnelles ne se résument pas aux politiques mises en place officiellement. De nombreux arrangements, moins facilement perceptibles, peuvent être négociés de façon informelle (Den Dulk, 2001). Autant une organisation qui n'a pas mis en place de politiques formelles peut avoir, dans sa dynamique interne, une sensibilité aux problèmes de gestion de la vie hors-travail de ses employés à travers des arrangements informels (Dex et Scheibl, 2002). Autant un éventail assez large de dispositifs formels (adoptées stratégiquement ou par souci de légitimité) peuvent constituer des éléments symboliques, non utilisés par les employés qui ne se sentent pas soutenus ou sont carrément dissuadés par leur supérieur immédiat, les collègues ou « l'ambiance » générale de leur milieu de travail (Allen, 2001 et Tremblay, 2005).

Voir aussi Lewis (1996, 1997, 2000 et 2001), Fusulier (2003), Haas *et al.* (2000 et 2002), Thomsons et Prottas (2005), Thompson *et al.* (1999), Schein (1985) et Allen (2001).

Enfin, concluant que chacune des postures présentées pourrait détenir une part de vérité, au lieu de les mettre en concurrence, Fusulier et Laloy (2007) suggèrent une approche combinatoire qui indique que l'organisation entre en transaction avec son environnement institutionnel, cette transaction intègre une combinaison spécifique de contraintes, de stratégies et de principes de sens.

6.5 ARTICULATION VIE PROFESSIONNELLE/VIE PRIVÉE, UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

Gosselin et Tremblay (2010) proposent une gestion à responsabilités partagées de la relation travail-vie. La personne, l'État, l'organisation et le mouvement syndical y ayant chacun son rôle à jouer. En voici les points saillants :

6.5.1 Responsabilité personnelle

- Importance de l'autonomisation
 - Des choix, parfois difficiles, voire même déchirants, se doivent d'être faits a priori par les personnes.
- Conjuguer accomplissement professionnel et réalisation parentale est certes envisageable, mais il serait illusoire de penser avoir la même carrière ou le même engagement parental que d'autres qui n'auraient pas à départager leurs ressources entre ces deux rôles.

6.5.2 Rôle de l'État

- Par sa politique familiale, l'État devrait se limiter à outiller équitablement les individus afin de leur permettre d'avoir accès à un créneau d'équilibre travail-famille.
- Le rôle de l'État se devrait donc de favoriser la natalité en supportant principalement les couples ne disposant que de peu de ressources palliatives ou ayant des ressources économiques limitées.

6.5.3 Rôle des organisations

- Elles devraient concentrer leurs efforts sur le maintien et la promotion de la santé au travail, jalon corolaire de l'équilibre dans la vie.
 - Le bien-être psychologique de la personne passe inévitablement par un recadrage de son développement intégral dans l'ensemble de ses activités où l'entreprise a la responsabilité d'arrimer son rôle professionnel aux divers impératifs personnels.
- Elles devraient tenir compte, via leurs politiques et pratiques de gestion, de la nature hétérogène des aléas sous-jacents à l'équilibre psychologique.

6.5.4 Rôle des syndicats

- Forcer, par leur implication active, une réflexion collective sur l'aménagement des temps sociaux.
- Sensibiliser leurs membres, ainsi que l'ensemble des travailleurs, à l'incompatibilité structurelle du cumul de certaines aspirations.
- Travailler en partenariat avec les employeurs afin d'innover dans les règles de travail pour doter les conventions collectives de dispositifs répondants aux problématiques d'aujourd'hui.

Tel qu'on peut le constater dans les pages qui précèdent et la recension des écrits du premier chapitre, la littérature sur cet enjeu de notre société moderne foisonne, mais peu de consensus se dégagent entre chercheurs des différentes disciplines qui s'y intéressent (sociologie, psychologie, psychosociologie, gestion, anthropologie, éthique, etc.). La Gestion des personnes en milieu de travail devrait participer au débat, pour tenter d'apporter un éclairage nouveau.

Il semble que les réflexions sur l'articulation de la relation vie professionnelle-vie privée, comme les autres préoccupations de la Gestion des personnes en milieu de travail, devraient miser sur la personnalisation.

Martin-Canizarès, Mègemont et Dupuy (2009), traduisant La Mothe (2007 : 271) définissent la personnalisation comme « les différentes formes de reconnaissance de l'autre comme unique, sensible, inviolable et sujet valorisé, chacune d'entre elles étant contingente à la communauté... » Cette personnalisation est très différente de l'individualisation ou de l'individualisme. Cette conception de la personne mène à une gestion différente de celle de ressources ou d'acteurs, tels qu'on les conçoit dans d'autres approches (Albert *et al.*, 2010). Une gestion qui ne considère pas que les travailleurs sont des nigauds ou des automates qui se promènent entre différentes sphères de vie ou qui jouent différents rôles à différents moments, dans différents espaces. Et comme « c'est dans les mots que nous pensons » (Hegel, 1807), les chercheurs, comme les praticiens, ont tout intérêt à les choisir avec soin.

En effet, c'est quand le travail est devenu synonyme d'emploi que nous avons vu apparaître un problème. Aussi, conciliation, équilibre et relation renvoient à des idées différentes qui poussent les chercheurs et les gestionnaires à envisager la problématique sous des angles différents. Conciliation renvoie plus à conflit et accommodement, équilibre fait plus penser à égalité et stabilité, alors que relation nous entraîne vers les connexions et les influences.

6.6 DE L'EXPÉRIENCE ENTREPRENEURIALE VERS LE FAMILIALISME

En lien direct avec cette recherche autobiographique, il semble que les femmes entrepreneures (même si l'étudiante-auteure est tout à fait en désaccord avec la féminisation de ce débat) pourraient inspirer les chercheurs et les praticiens, tant pour la modélisation que pour l'élaboration et la mise en pratique de politiques de gestion respectant l'intégration dont il est ici question.

De fait, ces femmes, travailleuses sans être subordonnées à un « patron », mais responsables du succès de leur entreprise, sont dans une situation tout à fait particulière : elles doivent conjuguer les rôles traditionnels attribués aux femmes avec un rôle qui s'écarte très nettement des représentations sociales et qui appartient ordinairement au domaine des hommes, soit le rôle de chef d'entreprise (Ufuk, Ozgen, 2001).

Malgré cela, elles n'auraient pas tendance à segmenter leurs différents rôles (Chasserio, Pailot et Poroli 2010), elles seraient même de véritables acrobates pour imbriquer les différents aspects de leur vie (Jennings et McDougald, 2007). Et elles ne s'en plaignent pas, au contraire, elles apprécient leur situation, certaines allant même jusqu'à affirmer que c'est là une de leurs motivations pour être dans les affaires (Chasserio, Pailot et Poroli 2010).

La famille est considérée comme le foyer ou une source majeure d'oxygène pour la combustion de l'entrepreneuriat (Fayolle et Bégin, 2009 et Rogoff et Heck, 2003). Dans le démarrage d'une entreprise, elle peut soutenir l'entrepreneur (Saporta, 2002) et peut influencer son entreprise. Cette famille peut se retrouver complètement intégrée à l'organisation.

Les liens entre la famille et les entreprises familiales ont été étudiés maintes fois. Un certain nombre d'articles ont appréhendé les relations entre la famille et l'entrepreneur, mais comme Klyver (2007), l'étudiante-auteure est surprise par la faible part des travaux qu'occupe ce sujet de l'entrepreneuriat familial. La plupart des études qui ont été faites jusqu'à maintenant portent sur l'influence de la famille (notamment les ascendants) sur la

décision de devenir entrepreneur. D'autres comme Werbel et Danes (2010) ont mis en exergue le rôle des conjoints dans le succès des nouvelles entreprises. Malgré tout, il reste encore bien des points à explorer sur les enjeux personnels des rapports famille/entrepreneur/entreprise.

Les entrepreneurs, tout comme chacun de leurs proches, sont des personnes. Ceci peut paraître une évidence, mais nous permet d'aborder différemment l'entrepreneuriat familial. Les personnes sont des sujets faits de chairs et de sangs, des êtres créatifs, orientés vers les autres, tout en étant stratégiques.

Pour Yanow (1996), la famille est une des métaphores développées dans les études sur les organisations. Elle relie cette métaphore au courant des relations humaines, en faisant référence à Mc Gregor (1957). Yanow (1996) explique que dans cette métaphore familiale, l'image de la famille invoquée est joyeuse, paisible, pacifique. C'est une famille patriarcale où le contrôle est investi dans la figure du père, le PDG. Ainsi, Yanow (1996) fait appel à la notion de « paternalisme ». Ce terme a fait l'objet d'une littérature abondante. Le plus souvent, il y est connoté négativement. Il est utilisé de manière péjorative et est souvent considéré comme un style de management archaïque et traditionnel (Greene *et al.*, 2001). Il est évoqué comme un programme permettant d'augmenter le contrôle. Il existe de nombreux exemples d'effets néfastes du paternalisme. Dans son étude, Flemming (2005) suggère que des travailleurs résistent au paternalisme, car il les installe comme des enfants irrationnels et mine leur dignité.

Weiss (2003) ainsi que Pellegrini et Scandura (2008) distinguent deux types de paternalisme : gestionnaire (exploitant) et idéologique (bienveillant). Le premier, vu comme une volonté qui consiste en la prise en charge de l'ensemble de l'activité sociale du personnel, presque de la naissance jusqu'à la mort. L'autre, comme une volonté (en partie utopiste) de restaurer une forme d'harmonie sociale, visant à combiner la logique du profit capitaliste et l'amélioration de la classe ouvrière. Cette distinction est à rapprocher de celle réalisée par Black et McCabe (1996). Le paternalisme bienveillant met l'accent sur un intérêt personnel de la part de l'entrepreneur sur la vie en dehors du travail de ses collaborateurs. Cela implique

que des collaborateurs, leurs familles, les entrepreneurs et leurs familles peuvent vivre des relations proches. Toutefois, ces relations ne doivent pas être manipulées par une personne exerçant une autorité, au risque de tomber dans les travers d'un paternalisme autoritaire.

Ce paternalisme bienveillant, ou familialisme peut s'appréhender comme des rapports familiaux de production (Barthez, 1982), qui traduisent l'imbrication des différents aspects de la vie.

6.7 INTÉGRATION DES SPHÈRES PROFESSIONNELLES ET PRIVÉES

La gestion intégrée des domaines de vie qu'on constate dans le récit autobiographique ne nécessite pas de conciliation au sens managérial du terme (entre patrons – travailleur – parents). Par contre, les frontières sont extrêmement floues, voire inexistantes, et certainement pas linéaires entre les différentes sphères de la vie, un quelconque équilibre étant difficile à atteindre ou même à définir. Il y a plus de trois décennies que les sciences sociales s'interrogent sur l'émergence d'identités plurielles, fluides, éclatées et ambiguës (Arnaud *et al.*, 2009). Mais les Sciences de la gestion n'en sont pas encore là.

Un certain nombre d'auteurs (Huang *et al.*, 2004; Parasuraman et Simmers, 2001) montrent que des relations complexes entre les familles et les entreprises peuvent créer des contraintes sur le dirigeant. Les deux courants concernant les relations familiales et les entreprises, où pour l'un les conflits au travail ou familiaux dominant, alors que pour l'autre il y a un support mutuel des relations entre travail et famille, sont valides (Van Auken et Werbel, 2006). Kohlrieser (2005) schématise le contraste des sphères familiales et de l'entreprise duquel des conflits peuvent émerger. Ces deux sphères partagent des personnes et un espace, mais elles sont divergentes. Cela crée des tensions. On retrouve entremêlées relations familiales et vie de l'entreprise où l'un influe sur l'autre et l'autre sur l'un (Kohlrieser, 2005).

Pour Martin-Canizarès, Mègmont et Dupuy (2009), les domaines de vie professionnelle, familiale, personnelle et sociale sont à la fois relativement autonomes et interdépendants. Loin d'être mécaniquement antagonistes, les différents domaines de vie de l'individu peuvent, par les ressources qu'ils s'apportent ou les limites qu'ils s'opposent, se donner mutuellement du sens.

On peut difficilement nier les conflits de rôles (Katz et Kahn, 1966), les débordements et la compensation (Staines, 1980) ou la capacité d'organisation active des domaines de vie (Bulger *et al.*, 2007) malgré leur perméabilité (Campbell Clark, 2000). Par contre, toutes ces théories et ces modèles, spécifiquement ou conjointement, ont une conception de l'individualisme fondée sur une politique de la responsabilité personnelle qui ne permet pas de questionner les processus psychosociaux qui œuvrent dans les conduites de segmentation ou d'intégration (Martin-Canizarès, Mègmont et Dupuy, 2009) ni la conjugaison avec les intérêts de l'entreprise.

Quand une famille est dans les affaires, la famille fait partie de l'entreprise et l'entreprise est dans la famille. Nul besoin d'« accommodement raisonnable » avec soi-même. Mais où peut-on placer une frontière et comment peut-on établir un équilibre entre une chose qui fait partie de l'autre chose et l'autre chose qui est incluse dans la première? On voit bien que plusieurs des différentes conceptions scientifiques actuelles d'articulation travail/vie ne sont pas pertinentes pour les familles qui sont dans les affaires. On doit penser autrement, ce qui pourrait même inspirer d'autres types d'organisations. En effet, peu importe ce qu'elle fait dans la vie, une personne demeure membre de sa famille, citoyen de son quartier, passionné pour un loisir ou une cause qui lui tient à cœur, etc., même dans son travail. Tout comme elle demeure un travailleur de tel domaine d'activités quand elle revient à la maison. En fait, c'est une personne dans son intégrité, et toutes ses facettes cohabitent, se superposent et se multiplient, l'aident et lui nuisent à certains moments de son existence, au travail comme ailleurs.

Selon Messeghem et Verstraete (2008), les chercheurs en Sciences de Gestion peuvent apporter des connaissances servant la mise au point de méthodes utiles à l'entrepreneur. La

réciproque est valable : les gestionnaires, chercheurs et praticiens, pourraient s'inspirer du vécu entrepreneurial, qui met en exergue des phénomènes comme la solidarité conjugale et le volontariat des proches, pour développer des politiques de gestion qui tiennent compte que les travailleurs sont non seulement des salariés, ils sont des personnes qui font partie d'une collectivité, dont le couple, nécessairement mobilisée dans l'œuvre de production.

Le modèle suivant est suggéré pour illustrer ce propos. L'intégration des sphères professionnelles et privées peut être un plus ou un moins pour l'entreprise et les personnes qui l'environnent. Pour que ce soit positif, ça nécessite une prise de conscience pour une prise en compte des intérêts de l'entreprise et des personnes.

6.8 MODÈLE SUGGÉRÉ

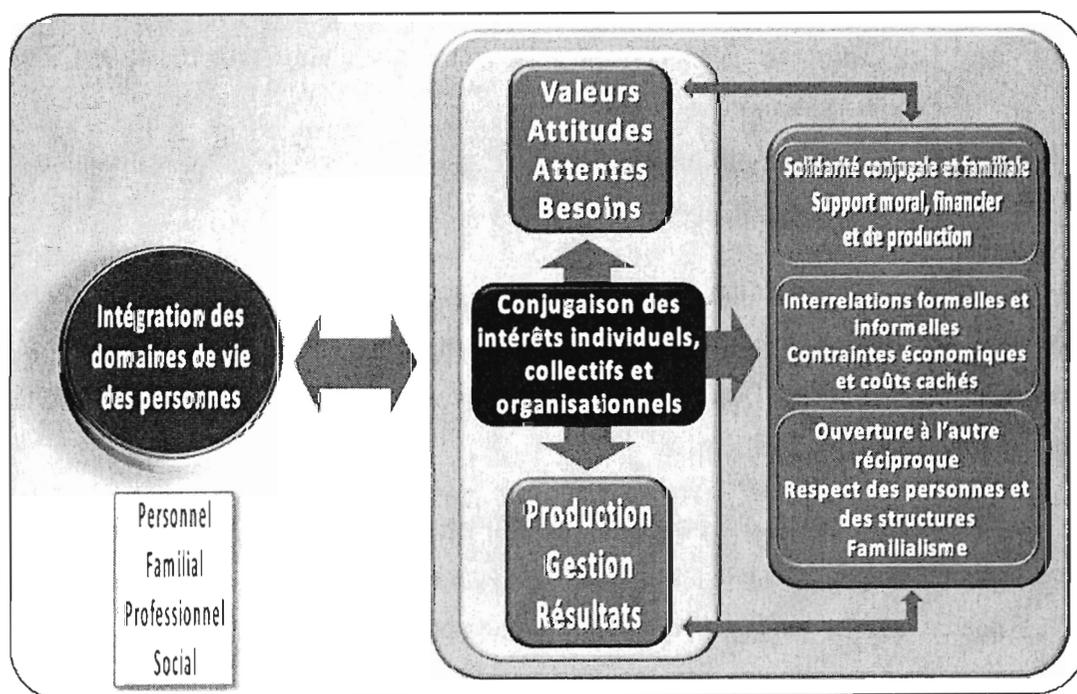


Figure 6 : Modèle de l'intégration des intérêts des personnes et des organisations

Dans ce système complexe, la prise en compte de l'intégration des domaines de vie des personnes entraîne des politiques et des pratiques de gestion qui cherchent à conjuguer les

intérêts individuels, collectifs et organisationnels. À leur tour, ces politiques et pratiques de gestion facilitent l'intégration des domaines de vie, à savoir les domaines personnel, familial, professionnel et social.

Il s'agit en fait de combiner les logiques de l'entreprise (production et gestion qui cherchent à atteindre certains résultats) aux intérêts des personnes qui y sont parties prenantes (modèles par leurs valeurs, attitudes, attentes et besoins).

Cette conjugaison s'effectue en tenant compte de plusieurs éléments :

- Les solidarités conjugales et familiales qui sont à l'œuvre, comme support moral, financier ou de production;
- Le nécessaire équilibre entre formel et informel dans les relations;
- Les contraintes économiques et les coûts qui n'apparaissent pas aux états financiers, mais qui sont bien réels;
- L'ouverture à l'autre réciproque, le respect des personnes et des structures et une gestion familialiste.

Tout en étant empreints des personnes et de la logique d'entreprise, ces éléments auront à leur tour une influence sur les valeurs, attitudes, attentes et besoins des personnes qui gravitent dans et autour de l'entreprise et modèleront aussi les objectifs de production, de gestion et de résultats de l'entreprise.

On a souvent tendance à prêter vie aux entreprises, et effectivement, on l'a vu au chapitre 4, elles acquièrent de la personnalité au cours de leur existence. Mais il ne faut pas oublier que ce sont les personnes qui y sont parties prenantes qui leur donnent toute leur substance. Chacune arrive avec son propre bagage (chapitre 3) et colore l'entreprise par les adaptations qu'elle entraîne (chapitre 5). L'étude de l'expérience entrepreneuriale nous aide à prendre conscience des interrelations pour la prise en compte de toutes les implications de gestion.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Portée par la méthode de la recherche autobiographique, la principale nouveauté qu'amène cette étude est l'appréhension de l'entrepreneur comme une personne au travail. Ce qui met en évidence l'inconvenance de l'assimilation du travail à l'emploi. Cette assimilation menant certains, et même plusieurs, à traiter les employés comme une ressource, un capital ou une dépense, complètement désincarnés. Or, on peut observer dans cette recherche que les travailleurs sont plus que des salariés, ils sont des personnes.

Dans un premier temps, on a constaté qu'une personne arrive et chemine dans la vie professionnelle avec tout un bagage personnel, dans un certain contexte de société. Ce qui lui permet ou la pousse, selon le cas, à faire certains choix.

Aussi, on a démontré que contrairement aux idées préconçues, l'entrepreneur n'a pas tout le contrôle de sa situation de travail, comme toute autre personne. La notion de contingence prend ici tout son sens.

On a ensuite mis en évidence certains phénomènes difficiles à cerner dans les plus grandes entreprises. Entre autres, la solidarité conjugale et le volontariat des proches. La prise de conscience de ces phénomènes devrait entraîner une gestion formelle et informelle qui prend en compte l'identité et les besoins de chaque personne (y compris du dirigeant).

Il a également été vu comment la question du genre n'est pas neutre et comment les stéréotypes dans le regard des autres sont importants.

En définitive, le dirigeant est une personne qui en gère d'autres, qu'elles soient rémunérées ou non, avec toute la complexité inhérente à chacune d'elles et à leurs relations.

L'acte de production met à contribution non seulement les intérêts professionnels des personnes, il mobilise inévitablement toutes les autres facettes : le personnel, le familial et le social. Ces influences sont aussi mutuelles et réciproques, plurielles et transversales, ce qui amène à croire à l'intégration des domaines de vie. En d'autres mots, pour chaque personne, il n'y a qu'une seule vie.

Voilà donc la réponse à la question de cette recherche, qui rappelons-le était : comment l'expérience entrepreneuriale peut-elle nous amener à avoir une vision plus cohérente et intégrée de la gestion des personnes en milieu de travail?

Comme l'affirme Morgan (1997), toute l'histoire de la théorie de l'organisation et de la gestion repose sur l'idée qu'il est possible d'organiser, de prédire et de commander. Mais compte tenu de la réalité des systèmes complexes, c'est tout simplement impossible. D'où la nécessité de conjuguer les intérêts individuels, collectifs et organisationnels, dans une perspective d'intégration, comme le propose le modèle développé dans cette recherche.

Cette recherche a aussi nécessité l'ébauche d'un procédé pour la mise en œuvre de la recherche autobiographique. Cette mise en pratique, qui se fait en équipe, semble prometteuse pour une approche transversale des sciences humaines.

Tout l'intérêt de la recherche autobiographique repose sur la récursivité de la démarche. En effet, dans un mouvement holistique, le récit, matériau de base de cette étude, pourra servir de repère heuristique à d'autres praticiens et chercheurs pour actionner les savoirs génériques produits dans le travail réflexif.

LIMITES DE LA RECHERCHE

La rareté des entrepreneurs qui font de la recherche scientifique peut augmenter l'intérêt des recherches autobiographiques le concernant. Par contre, il faut être conscient de la portée limitée de la méthode en ce domaine.

Lors de l'utilisation de méthodes biographiques dans des recherches, il est important de considérer qu'il existe sans aucun doute des limites à notre connaissance du passé, et même des auteurs qui sont les protagonistes de leur propre histoire peuvent atteindre ces limites (Filion et Akizawa, 2012). Tout en essayant d'être le plus sincère possible, tout n'est pas raconté, ni même racontable.

PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

Dans l'avenir, il pourrait être intéressant que des praticiens et des chercheurs tentent d'élaborer des stratégies, politiques, procédures et pratiques de gestion sous l'éclairage de l'intégration des intérêts des personnes et des organisations, pour mettre à l'épreuve le modèle suggéré. À certains égards, cette recherche peut aussi susciter la réflexion et des questionnements sur l'accompagnement des entrepreneurs, pour éviter les dérives potentiellement liées à l'entrepreneuriat, non seulement financières, mais aussi personnelles.

De plus, la définition de personne développée par les chercheurs en Gestion des personnes en milieu de travail inclut la notion de collectivité, par le partage de traits et de buts communs. L'entrepreneuriat est un terreau empirique attirant pour étudier la personne, car malgré l'absence de définition unanime, les entrepreneurs sont assez faciles à trouver et à discriminer. Après avoir étudié l'entrepreneur en tant que personne au travail, il sera intéressant pour l'étudiante et la communauté scientifique de l'examiner en tant que personne dans un territoire, celui-ci étant le cadre spatial du « vivre ensemble » (Pecqueur, 2012).

ANNEXE I

SOMMAIRE DU PLAN D'AFFAIRES

L'entreprise

Produits offerts :

L'entreprise fait le commerce de saveurs artisanales. L'ambiance chaleureuse, familiale, et un décor très simple, rappellera la réserve (énorme garde-manger) des maisons d'antan.

Vous y trouverez des produits transformés sur place qui, pour la plupart, porteront le nom de la personne qui a initié la recette, en hommage. Et aussi des produits québécois de fabrication artisanale.

Clientèle visée :

L'entreprise vise le marché de détail seulement. La clientèle est composée de familles de la localité principale et des environs, soucieuses de bien s'alimenter, de la qualité des aliments et à la recherche d'un « petit quelque chose de particulier ».

Objectifs de revenus :

Nous parlons ici d'une très petite entreprise (TPE), les objectifs de revenus sont donc modestes. En fait, la seule ambition est de produire un revenu convenable pour le promoteur.

Direction :

La direction des affaires de l'entreprise sera assumée par le promoteur qui sera assisté, au besoin, par des consultants professionnels de l'alimentation, entre autres pour la standardisation des recettes.

Les ressources financières :

Le coût total de démarrage de l'entreprise est d'à peine 35 000 \$, incluant la recherche et le développement, les immobilisations, les équipements et le stock de départ.

La mise de fonds du promoteur est au-delà de 10 000 \$. Reste donc environ 25 000 \$ à financer pour démarrer l'exploitation régulière.

L'opportunité :

La croissance de la culture gastronomique québécoise jumelée à un désir profond de retrouver et de conserver nos racines portent à croire au succès de l'entreprise.

En effet, les Québécois veulent de plus en plus bien manger, mais n'ont pas le temps de cuisiner, à plus forte raison pour tous ces petits « à côté » que faisaient nos grands-mères (confitures, marinades et condiments vinaigrés ou salés, creton, etc.).

De plus, la commercialisation au détail d'authentiques « produits maison » est très peu ou pas du tout exploitée dans la région implantée.

ANNEXE II

ÉTAT DE LA SITUATION

Constats

Le chiffre d'affaires est en nette progression avec ses 50 % d'augmentation de juin à décembre 2006 et 25 % de janvier à mars 2007.

L'arrivée d'un nouveau contrat avec une compagnie aérienne régionale (déjeuners pour les vols du matin) donne un revenu de base relativement stable qui permet d'assumer, en partie, les frais fixes de l'entreprise.

L'annonce dans les pages jaunes, à la section Traiteur, permet de faire connaître tranquillement ce volet de l'entreprise.

Quelques produits maison sont maintenant disponibles dans 2 Supermarchés, dans une épicerie fine d'une région voisine, et dans quelques petits commerces de la région.

À ce rythme, l'entreprise atteindra la profitabilité dès l'année en cours.

Retour en arrière

Au moment de la rédaction du plan d'affaires, les produits cuisinés de façon artisanale n'étaient regroupés nulle part. L'organisme de regroupement des produits régionaux était moribond (il avait un numéro de téléphone, mais personne ne répondait). Chaque artisan tentait de faire sa distribution comme il pouvait, mais les consommateurs ne pouvaient pas réellement identifier ces produits parmi tous les produits d'épicerie. Aussi, les tendances d'achat local et de manger santé rendaient pertinentes l'arrivée d'un commerce comme cette entreprise.

Depuis, les choses ont bien changé. L'organisme de regroupement des producteurs s'est pris en main : il organise un salon annuel, a élaboré un répertoire des artisans et fait plusieurs démarches de promotion très populaires qui ont permis aux consommateurs de connaître et de reconnaître les produits locaux. ...

La question se pose : La partie commerce de l'entreprise répond-elle toujours à un besoin des consommateurs?

Constat :

La portion « commerce au détail » du chiffre d'affaires diminue constamment.

Depuis l'ouverture, la trop grande superficie du local pose problème. Des efforts ont été mis pour installer une partie restaurant « soupe et miche », qui, pour toutes sortes de raisons et à cause du manque de budget de promotion, n'atteint pas ses objectifs en plus de créer des effets pervers inattendus sur la partie « boutique ».

...

Cette dispersion des efforts cause de la confusion chez les consommateurs : est-ce un restaurant? Est-ce une boutique?

La portion « distribution » fonctionne bien, mais l'obligation de demeurer sur place sur les heures d'ouverture des commerces empêche totalement de s'en occuper.

...

Au rythme actuel, malgré la hausse du chiffre d'affaires et l'atteinte de la profitabilité dès cette année, les profits générés ne suffiront pas à respecter les engagements financiers de l'entreprise.

...

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ACS, Zoltan J. 2006. « How is entrepreneurship is good for economic growth? ». *Innovation*, volume 1, numéro 1, pp. 97-107.
- ALBERT, Marie-Noëlle. 2007. « L'engagement revisité à l'aide du concept du "soi" – Expérience d'une entreprise familiale de la grande distribution ». Thèse de doctorat, Lyon : Université Lyon 3. 407 p.
- ALBERT, Marie-Noëlle et Marie-Josée AVENIER. 2011. « Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens ». *Recherches Qualitatives*, juin.
- ALBERT, Marie-Noëlle, Catherine BEAUDRY, et Aguir MOUNIR. 2010. « Sustainable development of organizations and persons: a definition of person management as an alternative to current conception ». Dans *3rd World Business Ethics Forum (WBEF)*. (Macao, Octobre).
- ALCORN, P.B. 1982. *Success and survival in the family-owned business*, New York: McGraw-Hill BookCompany.
- ALLEN, T.D. 2001. « Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions ». *Journal of vocational behavior*, volume 58, pp. 414-435.
- ALLOUCHE, J. et B. AMANN. 2000. « L'entreprise familiale : un état de l'art ». *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 3, numéro 1, p. 33-79.
- ALLPORT, G. W. 1937. *Personality : A psychological interpretation*, New York : Holt.
- ALMUDEVER, B. 1998. « Relations interpersonnelles et soutien social en situations de transition psychosociale ». Dans *Événements de vie, transitions et construction de la personne*, sous la direction de A. Baubion-Broye. PP 111-132. Toulouse : Erès.
- ALSTETE, Jeffrey W. 2008. « Aspects of entrepreneurial success ». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, volume 15, numéro 3, pp. 584-594.
- ARYEE, S., E.S. SRINIVAS et H.H. TAN. 2005. « Rhythms of life: antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents ». *Journal of Applied Psychology*, volume 90, pp. 132-146.

- AVENIER, M. J. 2010. « Shaping a constructivist view of organizational design science ». *Organization Studies*, volume 31, p.p. 1229-1251.
- AVENIER, M.J. et M.L. Gavard-Perret. 2008. « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique ». Dans *Méthodologie de la Recherche – Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion*, sous la direction de M.L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon et A. Jolibert. Pp. 5-45. Paris : Pearson Education France.
- AVENIER, Marie-Josée et Christophe Schmitt. 2005. « La communication des savoirs actionnables à diverses communautés de praticiens : chaînon souvent manquant dans la recherche ». Dans le cadre de *XIVe Conférence AIMS*, Angers.
- AVENIER, Marie-Josée et Christophe Schmitt. 2007. « Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers ». *Revue Française de Gestion*, volume 174, p.p. 25-42.
- AVENIER, Marie-Josée. 2011b. « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme? ». *Management & Avenir*, volume 3, numéro 43, p.p. 372-391.
- AVENIER, Marie-Josée. 2007. « Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience ». Dans *La construction de savoirs pour l'action*, sous la direction de Marie-Josée Avenier et Christophe Schmitt. Pp. 139-169. Paris : L'Harmattan.
- AVENIER, Marie-Josée. 2011a. « Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion! ». *le Libellio d'AEGIS*, volume 7, numéro. 1, pp. 39-52.
- BAILLY, Anatole. 1963. *Dictionnaire Grec Français*, Edition 1963. Paris : Hachette.
- BALTES, B. et H.A. HEYDENS-GAHR. 2003. « Reduction of Work-Family conflict through the use of selection, optimization and compensation behaviors ». *Journal of Applied Psychology*, volume 88, p.p.1005-1018.
- BARRICK, M. R., et M.K. MOUNT. 1991. « The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis ». *Personnel Psychology*, volume 44, p.p. 1-26.
- BARTHEZ, A. 1982. *Famille, travail et agriculture*, Paris : Economica.
- BAUBION-BROYE, A. (Dir.). 1998. *Événements de vie, transitions et construction de la personne*, Toulouse : Erès.

- BAUM, J. R. et E.A. LOCKE. 2004. « The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth ». *J. Appl. Psych.* Volume 89, numéro 4, p.p. 587–598.
- BAYAD, Mohamed, Yosra BOUGHATTAS et Christophe SCHMITT. 2006. « Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences ». Dans *Conférence sur l'internationalisation des pme et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales : 8e congrès international francophone en entrepreneuriat et pme : l'internationalisation des pme et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales : exposés d'une conférence*. (Fribourg, 25-27 octobre 2006).
- BEAUPRÉ, D., J. CLOUTIER, C. GENDRON, A. JIMÉNEZ et D. MORIN. 2008. « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale ». *Revue internationale de psychosociologie*, volume XIV, p.p. 77-140.
- BECKER, Howard S. 1998. *Tricks of the Trade: How to Think about Your Research While You're Doing It*, Chicago: The University of Chicago Press.
- BERGSON, H. 1946. *La Pensée et le mouvant*, Paris : PUF.
- BERTAUX-WIAME, I. 2004. « Devenir indépendant, une affaire de couple ». *Cahiers du Genre, L'Harmattan*, numéro 37, p.p. 13-40.
- BEVERLEY, John. 2003. *Testimonio: On the Politics of Truth*, Minneapolis and London: University of Minnesota Press.
- BLACK, J., et D. MCCABE. 1996. « Mobilizing consent: paternalism and cellular manufacturing ». *The International Journal of Human Resource Management*, volume 7, numéro 2, p.p. 534-552.
- BRUYAT, Christian. 1993. « Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation ». Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion. Grenoble : Université Pierre Mendès France. 435 p.
- BULGER, C.A., R.A. MATTHEWS et M.E. HOFFMAN. 2007. « Work and personal life boundary management: boundary strength, work/personal life balance, and the segmentation-integration continuum ». *Journal of Occupational Health Psychology*, volume 12, p.p. 365–375.
- BULLOUGH, R.V. et S. PINNEGAR. 2001. « Guidelines for quality in autobiographical forms of self-study research ». *Educational Researcher*, volume 30, numéro 3, p.p. 13-21.

- BYGRAVE, W.D. et C.W. HOFER. 1991. « Theorizing about entrepreneurship ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, volume 16, numéro 2, pp. 13-22.
- CAMPBELL, CLARK. S. 2000. « Work/family border theory: A new theory of work/family balance ». *Human Relations*, volume 53, numéro 6, p.p. 747-770.
- CANNONE, B. 2009. *Le sentiment d'imposture : Essai*, Paris : Gallimard, 208 p.
- CANTILLON, R. 1931. *Essai sur la Nature du Commerce en General*, (H. Huggs, Ed. & Trans.). London : Macmillan. (Original work remise 1755)
- CARTER, N.M., W.B. GARTNER, K.G. SHAVER et E.J. Gatewood. 2003. « The career reasons of nascent entrepreneurs ». *Journal of Business Venturing*, volume 18, numéro 1, p.p. 13-39.
- CARVER, Charles S. et Michael F. SCHEIER. 2002. « Control processes and self-organization as complementary principles underlying behaviour ». *Personality and Social Psychology Review*, volume 6, p.p. 304-315.
- CHASSERIO, S., P. PAILOT et C. POROLI. 2010. « La conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée chez les femmes entrepreneures, l'interdépendance positive des deux sphères ». Dans *Colloque international Égalité hommes/femmes et articulation travail/famille : vers un nouveau modèle?* Paris.
- CHIA, R. 1999. « A 'Rhizomic' Model of Organizational Change and Transformation: Perspective from a Metaphysics of Change ». *British Journal of Management*, volume 19, p.p. 209-227.
- COELHO, Marta P. 2009. « Unrealistic Optimism: Still a Neglected Trait ». *Journal of Business Psychology*, volume 25, p.p. 397-408.
- COSTA, P.T. et R.R. MCCRAE. 1992. « The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders ». *J Personal Disord*, volume 1992, numéro 6, p.p. 343-59.
- CROITY-BELZ, S., J.P. GAUDRON, P. BAUDIN et M.H. SIMONET. 2006. « Rôle des relations interpersonnelles lors d'une phase de transition professionnelle ». *Carriérologie*, volume 10, p.p. 565-585.
- CROZIER, M. et E. FRIEDBERG. 1980 [1977]. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Chicago, Seuil.

- CURIE, J. et V. HAJJAR. 1987. Vie de travail, Vie hors travail. La vie en temps partagé. Dans *Traité de psychologie du travail*, sous la direction de C. Lévy-Leboyer et J.C. Spérandio. Pp. 37-55. Paris : PUF.
- DANES, S.M., H.K. REUTER, H.K. KWON et W. DOHERTY. 2002. « Family FIRO Model: An Application to Family Business ». *Family Business Review*, volume 15, numéro 1, p.p. 31-43.
- DAVIDSON, P. et B. HONIG. 2003. « The role of social and human capital among nascent entrepreneurs ». *Journal of Business Venturing*, volume 18, p.p. 301-331.
- DECK, Alice. 1990. « Autoethnography : Zora Neale Hurston, Noni Jabavu, and Cross Disciplinary Discourse ». *Black American Literature Forum*, volume 24, volume 2, p.p. 237-256.
- DEMPSEY, Sarah E. et Matthew L. SANDERS. 2010. « Meaningful work? Nonprofit marketization and work/ life imbalance in popular autobiographies of social entrepreneurship ». *Organization*, volume 1, numéro 17.
- DEN DULK, L. 2001. *Work-family arrangements in organisations. A cross-national study in the Netherlands, Italy, the United Kingdom and Sweden*. Amsterdam : Rozenberg publishers.
- DESROCHES, Henri. 1990. *Entreprendre d'apprendre, d'une autobiographie raisonnée aux projets d'une recherche-action*, Apprentissage 3. Paris : Les Éditions Ouvrières.
- DEX, S. et F. SCHEIBL. 2002. *SMEs and flexible working arrangements*. Family & Work Series. Bistol : The Policy Press.
- DEX, S. et C. SMITH. 2002. *The nature and pattern of family-friendly employment policies in Britain*. Family & Works Series. Bistol : The Policy Press.
- DIKKERS, J., S. GEURTS, B. PEPPER et M. KOMIER. 2004. « Relations among Work-Home culture, the Utilization of Work-Home arrangements, and Work-Home interference ». *International Journal of Stress Management*, volume 11, p.p. 323-345.
- DIMAGGIO, P.J. et W.W. POWELL. 1983. « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields ». *American Sociological Review*, volume 50, p.p. 147-160.

- DUFRESNE, Jacques et Hélène LABERGE. 1999. « Personne ». Dans *Encyclopédie de l'Agora pour un monde durable*. En ligne : <<http://sites.google.com/site/etymologielatingrec/home/p/personne>>. 1^{er} mai 2012.
- DUMÉRI, Henry et Nicole SINDZINGRE. 2012. « Personne ». Dans *Encyclopaedia Universalis*. En ligne : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/personne>. 1^{er} mai 2012.
- DUPUY, R. et J.L. MÈGEMONT. 2007. « Accomplissement d'un projet de création d'entreprise en situation de formation. Conduites de personnalisation versus individualisation ». *Psychologie du Travail et des Organisations*, volume 13, p.p. 21–44.
- DUXBURY, L. et C. HIGGINS. 2003. Le conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada durant le nouveau millénaire : État de la question. *Pour la Division de la santé des collectivités, Santé Canada*. En ligne. < http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/pdf/rprt_2_f.pdf. Consulté le 2 mai 2012.
- EDWARDS, J.R. et N.P. ROTHBARD. 2000. « Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs ». *Academy of Management Review*, volume 25, p.p. 178–200.
- EID, G. 2011. « Travail et famille : Des frontières et des politiques ». *La Revue du REDIF*, numéro 4, p.p. 47-55.
- ELLIS, C. et A. BOCHNER. 2003. « Autoethnography, Personal Narrative, Reflexivity: Researcher as Subject ». *Collecting and interpreting qualitative materials*, p.p. 199-258.
- FALMHOLTZ, E. 1990. *Growing Pains*, San Francisco : Jossey-Bass inc. Publishers.
- FAYOLLE, Alain et L. BÉGIN. 2009. – « Entrepreneuriat familial : Croisement de deux champs ou nouveau champ issu d'un double croisement? ». *Management International*, volume 14, numéro 1.
- FAYOLLE, Alain et W. NAKARA. 2010. « Création par nécessité et précarité : la face cachée de l'entrepreneuriat ». Dans le cadre de la *2e Conférence de la Fondation Nationale pour l'Enseignement et la Gestion des Entreprises (FNEGE)*. (Paris, Octobre).
- FAYOLLE, Alain. 2004. *Entrepreneuriat – Apprendre à entreprendre*. Paris : Dunod.

- FERRIER, Olivier. 2002. *Les très petites entreprises*, Bruxelles : Éditions de Boeck Université. 302 pages.
- FILION, Louis Jacques. 2008. *Le management des PME. De la création à la croissance*, Paris : Pearson Education, 566 p.
- FILION, Louis Jacques et Akizawa HIKARI. 2012. « La méthode biographique, Approche structurante pour l'étude des représentations entrepreneuriales », *Revue internationale de Psychosociologie*, volume 2012, numéro 44, Année XVIII, p.p. 117-146.
- FILION, Louis Jacques. 1997. « Le métier d'entrepreneur ». *Revue Organisation*, Automne, numéro 6, p.p. 29-45.
- FILION, Louis Jacques et Cândido BORGES. 2010. « La création d'entreprise : un processus complexe ». Dans *De l'intuition au projet d'entreprise*, sous la direction de Louis Jacques Filion et C. Ananou. p. 139-172. Montréal : Transcontinental/Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.
- FISCHER, S. et C.L. COOPER. 1990. *On the move : the psychology of change and transition*, Chichester : John Wiley & Sons.
- FLAHAULT, F. 2008. « Comment l'homme peut-il être à la fois égoïste, bon et méchant? ». *Revue du Mauss*, numéro 31, p.p. 307-317.
- FLEMING, Peter. 2005. « Workers' Playtime? Boundaries and Cynicism in a «Culture of Fun » Program ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, volume 41, numéro3, p.p. 285-303.
- FOUCAULT, Michel. 1982. *Le sujet et le pouvoir Dits et écrit 1954–1988*, tome IV. Paris : Gallimard.
- FOURASTIÉ, J. 1979. *Les trente glorieuses ou la révolution invisible de 1945 à 1975*, Paris : Fayard.
- FRIEDMAN, S.D., P. CHRISTENSEN et J. DEGROOT. 1998. « Work and life: the end of the zero-sum game ». *Harvard business review*, nov-déc, p.p. 119-129.
- FRONE, M.R. 2003. « Work-Family balance ». Dans *Handbook of Occupational Health Psychology*, sous la direction de J.C. Quick et L.E. Tetrick. Pp. 143-161. Washington D.C : American Psychology Association.

- FUNDER, D.C. 1991. « Global traits : A neo-Allportian approach to personality ». *Psychological Science*, volume 2, p.p. 31-39.
- FUSULIER, B. 2003. « L'articulation travail-famille dans une entreprise sidérurgique ». *Les Politiques Sociales*, numéro 3 et 4, p.p. 87-105.
- FUSULIER, B. et D. LALOY. 2007. « Le rapport organisationnel aux dispositifs institutionnels d'articulation travail-famille : un repérage des postures théoriques dans la littérature sur le sujet ». *Revista universitară de sociologie*, volume Anul IV, numéro 1.
- GARRIGA, Elisabet et Domènec MELÉ. 2004. « Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory », *Journal of Business Ethics*, Volume 53, numéro 1/2, p.p. 51-71.
- GARTNER, W.B., N. CARTER et G.E. Hills. 2003. « The language of opportunity ». Dans *New Movements in entrepreneurship*, sous la direction de C. Steyaert et D. Hjorth. Massachusetts : Edward Elgar.
- GAULEJAC, Vincent (de) et Pierre ROCHE. 2007. « Introduction ». Dans *La Sociologie clinique Enjeux théoriques et méthodologiques*, sous la direction de Vincent De Gaulejac, Fabienne Hanique et Pierre Roche. p. 7-18. Toulouse : Érès.
- GAULEJAC, Vincent (de) et S. ROY. 1993. *Sociologies cliniques*, Marseille : Hommes et perspectives.
- GILLIS-DONOVAN, J. et C. MOYNIHAN-BRANDT. 1990. « The Power of Invisible Women in the Family Business ». *Family Business Review*, volume 3, numéro 2, p.p. 153-167.
- GOODSTEIN, J.D. 1994. « Institutional pressures and strategic responsiveness : Employer involvement in work-family issues ». *Academy of Management Journal*, numéro 37, p.p. 350-382.
- GOSELIN, É. et J.F. TREMBLAY. 2010. « La conciliation travail-famille : du besoin et de la responsabilité ». *Le Savoir*, janvier.
- GREENE, A.-M., P. ACKERS et J. BLACK. 2001. « Lost narratives? From paternalism to team-working in a lock manufacturing firm ». *Economic and Industrial Democracy*, numéro 22, p.p. 211-237.
- GREENHAUS, J.H. et N.J. BEUTELL. 1985. « Sources of conflict between work and family roles ». *Academy of Management Review*, numéro 10, p.p. 76-88.

- GUNDRY, L.K. et H.P. WELSCH. 1994. « Differences in familial influence among women owned businesses ». *Family Business Review*, volume 7, numéro3, p.p. 273–286.
- GUNNERUD, B.N. 1997. « Gender, place and entrepreneurship ». *Entrepreneurship & Regional Development*, volume 9, p.p. 259-68.
- HAAS, L., K. ALLARD et P. HWANG. 2002. « The impact of organizational culture on men's use of parental leave in Sweden ». *Community, Work & Family*, numéro 5, p.p. 319-341.
- HAAS, L., P. HWANG et G. RUSSELL. 2000. *Organizational change and gender equity: International Perspectives on Fathers and Mothers at the Workplace*, Thousand Oaks : Sage.
- HANSENNE, Michel. 2004. *Psychologie de la personnalité*, Bruxelles : de Boeck.
- HARRIS, D., J.I. MARTINEZ. et J.L. WARD. 1994. « Is strategy different for the family owned business? ». *Family Business Review*, volume 2, p.p. 159-174.
- HAYNES, K. 2006. « Linking Narrative and Identity Construction: Using Autobiography in Accounting Research ». *Critical Perspectives on Accounting*, volume 17, numéro 4, p.p. 399-418.
- HEGEL 1807. *Phénoménologie de l'Esprit*.
- HÉLÈNE, Laurence. 2009. « La formation des projets de création d'entreprise : une approche par les processus d'interprétation de l'engagement entrepreneurial ». Dans le cadre du *Colloque GRH, PME et Entrepreneurial : Regards croisés*. (Montpellier, avril).
- HELLRIEGEL, Don et John W. SLOCUM. 2006. *Management des organisations*. Bruxelles : de Boeck.
- HERNANDEZ, E.M. 1999. *Le processus entrepreneurial vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, Paris : L'Harmattan.
- HESSELS, Jolanda, Marco GELDEREN et Roy THURIK. 2008. « Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers ». *Small Business Economics*, volume 31, numéro 3, p.p. 323-339.
- HEWLETT, S.A. 1991. *When the bough breaks: The cost of neglecting our children*, New York : Basic Books.

- HILLS, G.É., R.C. SHRADER et G.T. LUMPKIN. 1999. « Opportunity recognition as a creative process ». Dans *Frontiers of entrepreneurship research*, sous la direction de P.D. Reynolds, W.D. Bygrave, S. Mangart, C. Mason, G.D. Meyer, H.T. Sapienza et K. Shaver. Pp. 216-227. Wellesley, MA: Babson College.
- HOCHSCHILD, A. 1997. *The time bind : when work becomes home and home becomes work*, Metropolitan Books. New York : Henry Holt and Company.
- HOUSSET, E. 2007. *La vocation de la personne – l'histoire du concept de personne de sa naissance augustinienne à sa redécouverte phénoménologique*, Paris : PUF.
- HUANG, Y., L. HAMMER, M. NEAL et N. PERRIN. 2004. « The Relationship between Work-to-Family and Family-to-Work Conflict: A Longitudinal Study », *Journal of Family and Economic Issues*, volume 25, numéro1, p.p. 79-100.
- HWEE, NGA, Joyce KOE et Shamuganathan, GOMATHI. 2010. « The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start Up Intentions ». *Journal of Business Ethics*, numéro 95, p.p. 259–282.
- INDUSTRIE CANADA. 2011. « Établissements Économie canadienne (SCIAN 11-91) ». Dans *Statistiques relatives à l'industrie canadienne*. En ligne : http://www.ic.gc.ca/eic/site/cis-sic.nsf/fra/h_00012.html#etb5. 1er mai 2012.
- INGRAM, P. et T. SIMONS. 1995. « Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues ». *Academy of Management Journal*, volume 35, numéro 5, p.p. 1466-1482.
- JANSEN, F. et B. SURLÉMON. 2009. « L'entrepreneur : ses caractéristiques et ses motivations ». Dans *Entreprendre : une introduction à l'entrepreneuriat*, sous la direction de F. Janssen. Bruxelles : De Boeck.
- JANSSEN, F. 2009. *Entreprendre : une introduction à l'entrepreneuriat*, Bruxelles : De Boeck.
- JAOUEN, A. et N. TESSIER. 2008. « Effet de grossissement de proximité dans les pratiques de GRH dans les très petites entreprises ». Dans *Les TPE : un management de proximité*, sous la direction de A. Jaouen et Olivier Torrès. Pp. 143-165. Hermès-Lavoisier.
- JAOUEN, A. 2010. *Entrepreneuriat et Stratégie : une lecture à travers le prisme de la Très Petite Entreprise*, Sarrebruck : Éditions Universitaires Européennes.

- JAOUEN, A. et Olivier TORRES. 2008. *Les très petites entreprises : un management de proximité*, London : Hermès Lavoisier.
- JENNINGS, J.E. et M.S. MCDOUGALD. 2007. « Work-family interface experiences and coping strategies: Implications for entrepreneurship research and practice ». *Academy of Management Review*, volume 32, numéro3, p.p. 747-760.
- JOHN, O.P. et S. SRIVASTAVA. 1999. « The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives ». Dans *Handbook of personality: theory and research* (2nd edition.), sous la direction de L.A. Pervin et O.P. John. Pp. 102-138. New York : Guilford.
- JOHNSON, P. et A. DARNELL. 1976. *New firm formation in Great Britain*, WP-5. Durham : Department of Economics, University of Durham.
- JULIEN, Pierre-André. 1997. *Les PME : Bilan et perspectives*, 2e édition, Paris : Economica.
- KAGAN, J. 1994. *Galen's prophecy: Temperament in human nature*, New York : Basic Books.
- KAMERMAN, S. B. et A.J. Kahn. 1987. *The responsive workplace*, New York : Columbia University Press.
- KATZ, D. et R.L KAHN. 1966. *The social psychology of organizations*, New York : Wiley.
- KENYON-ROUVINEZ, D. et J.L. WARD. 2004. *Family business: Key issues*, Palgrave Macmillan.
- KETS DE VRIES, Manfred F.R. 1977. « The Entrepreneurial Personality: A Person at the Cross Roads ». *Journal of Management Studies*, volume 14, numéro 1, p.p. 34-57.
- KETS DE VRIES, Manfred F.R. 1985. « The Dark Side of Entrepreneurship, ». *Harvard Business Review*, numéro November/December, p.p. 160-167.
- KIRZNER, I.M. 1985. *Discovery and the capitalist process*, Chicago :The University of Chicago Press.
- KLYVER, Kim. 2007. « Shifting family involvement during the entrepreneurial process ». *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, volume 13, numéro 5, p.p. 258-277.
- KOHLRIESER, G. 2005. « Resolving Conflict in Family Businesses: Don't Be a Hostage to Family Harmony ». Dans *Unconventional Wisdom Counterintuitive Insights for*

Family Business Success, sous la direction de J. Ward. Pp. 117-145. West Sussex, England : John Willey & Son.

KOLVEREID, L. 1996. « Prediction of employment status choice intentions ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, fall.

KONRAD, A. et R. MANGEL. 2000. « The impact of work-life programs on firm productivity ». *Strategic Management Journal*, numéro 21, p.p. 1225-1237.

KOSSEK, E. et C. OZEKI. 1998. « Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research ». *Journal of Applied Psychology*, volume 83, numéro 2, p.p. 139-149.

KRUEGER, N.F. 2000. « The cognitive infrastructure of opportunity emergence ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, volume 24, numéro 3, p.p. 5-23.

LALLOZ, Jean-Pierre. Sans date. « Qu'est-ce qu'une personne? » Dans *www.philosophie-en-ligne.com*. En ligne : < <http://www.philosophie-en-ligne.com/ecrits4.htm>>. 1er mai 2012.

LA MOTHE, R. 2007. « Beyond intersubjectivity. Personalization and community », *Psychoanalytic Psychology*, numéro 24, p.p. 271-288.

LABARDIN, Pierre et Paulette ROBIC. 2008. « Épouse et petites entreprises, Permanence du XVIIIè au XXè siècle ». Dans le cadre des *XIIIe Journées d'histoire de la comptabilité – AFC*. (Orléans, 27-28 mars 2008).

LE MOIGNE, J.- L. 1995. *Les épistémologies constructivistes*. Paris : Presses Universitaires de France.

LEE, Olivia F., James A. TAN et Rajeshkhar JAVALGI. 2010. « Goal orientation and organizational commitment: Individual difference predictors of job performance ». *International Journal of Organizational Analysis*, volume 18, numéro 1, p.p. 129-150.

LEWIS, S. 1996. « Sense of entitlement, family friendly policies and gender ». Dans *The role of companies in reconciling work and family life*, sous la direction de H. Holt et I. Thaulow. Pp. 9-17. Copenhagen : Danish National Institute of Social Research.

LEWIS, S. 1997. « Family friendly employment policies. A route to changing organizational culture or playing about at margins ». *Gender, Work and Organization*, numéro 4, p.p. 13-23.

- LEWIS, S. 2000. « Organizational change and gender equity ». Dans *Organizational change and gender equity : International Perspectives on Fathers and Mothers at the Workplace*, sous la direction de L. Haas, P. Hwang et G. Russell. Thousand Oaks : Sage.
- LEWIS, S. 2001. « Restructuring workplace cultures: the ultimate work-family challenge? » *Women in Management Review*, numéro 16, p.p. 21-29.
- LEYENS, Jacques-Philippe. 1983. *Sommes-nous tous des psychologues ?*, Bruxelles : Mardaga.
- LIES, R., K.M. SCHWIND, D.T. WAGNER, M.D. JOHNSON, D.S. DERUE et D.R. ILGEN. 2007. « When can employees have a family life ? The effects of daily workload and affect on work-family conflict and social behaviors at home ». *Journal of Applied Psychology*, numéro 92, p.p. 1368–1379.
- ARNAUD, Lionel, Sylvie OLLITRAULT, Sophie RÉTIF et Valérie SALA-PALA. 2009. *L'action collective face à l'imbrication des rapports sociaux. Classe, ethnicité, genre*, « Collection : Logiques sociales ». Paris : L'Harmattans, 202 p.
- LYMAN, A., M. SALGANICOFF et B. HOLLANDER. 1985. « Women in Family Business: An Untapped Resource ». Dans *Family business sourcebook*, sous la direction de C. E. Aronoff et J. L. Ward. Pp. 46-49. Omnigraphics.
- LYNCH, S. et K.A. SMITH. 2008. « The dilemma of judging unpaid workers ». *Personnel Review*, volume 39, numéro 1, p.p. 80-95.
- MACKENZIE, S.B., P.M. PODSAKOFF et M. AHEARNE. 1998. « Some possible antecedents and consequences of in-role and innovative job salesperson performance ». *Journal of Marketing*, volume 62, numéro 1, p.p. 87-98.
- MACMILLAN, I.C., L. SIEGEL et P.N. SUBBANARASIMBA. 1985. « Criteria distinguishing successful from unsuccessful ventures in the venture screening process ». *Journal of Business Venturing*, volume 2, pp. 123-137.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. 1998. *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, 2e édition. Economica.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. 2010. « Préface », Dans *La GRH en PME*, sous la direction de P. Louart et M.A. Vilette. Vuibert Recherche, AGRH.
- MANHEIM, Karl. 1928. *Le Problème des générations*, (trad. Gérard Mauger, Paris, Nathan, 1990).

- MARTIN-CANIZARÈS, C. et A. BAUBION-BROYE. 2006. « Socialisation organisationnelle et engagement dans de nouveaux rôles professionnels : L'exemple de cadres de l'action sociale ». *Carriérologie*, numéro 10, p.p. 507–526.
- MARTIN-CANIZARÈS, C., J.L. MÈGEMONT et R. DUPUY. 2009. « Approche systémique et interindividuelle des rapports travail/hors travail : rôle des processus de reconnaissance dans une situation de reconversion professionnelle ». *Pratiques psychologiques*, numéro 15, p.p. 255–270.
- MATURANA, H. et F. VARELA. 1980. *Autopoiesis and cognition: The realization of the living*, Boston: Reidel .
- MC FAYDEN, J.M., J.L. KERPELMAN et F. ADLER-BAEDER. 2005. « Examining the impact of workplace supports: Work-Family fit and satisfaction in the US Military ». *Family relations: interdisciplinary journal of applied family studies*, numéro 54, p.p. 131–144.
- MC GREGOR, D. 1960. *The human side of enterprise*, MacGraw-Hill.
- MC GREGOR, D. 1957. « The Human Side of Enterprise. ». *Management Review*, volume 46, numéro 11, p.p. 22-28.
- MCCRAE, R. R. 1987. « Creativity, divergent thinking, and openness to experience ». *Journal of personality and social psychology*, numéro 52, p.p. 1258-1265.
- MCKENZIE, B. 2007. *Techniques in Collecting Verbal Histories, Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*. Surrey : Edward Elgar.
- MELÉ, Domènec. 2003. « The Challenge of Humanistic Management ». *Journal of Business Ethics*, volume 44, numéro 1, p.p. 77-88.
- MELÉ, Domènec. 2009. « Integrating Personalism into Virtue-Based Business Ethics: The Personalist and the Common Good Principles. ». *Journal of Business Ethics*, volume 88, numéro 1, p.p. 227-244.
- MESSEGHEM, Karim et Thierry VERSTRAETE. 2008. « La Recherche en entrepreneuriat : état des thèses soutenues entre 2004 et 2007 ». *Dans Congrès du réseau des IAE* (Lille, 10-11-12 septembre).
- MIAS, Christine. 2005. « L'autobiographie raisonnée, outil des analyses de pratiques en formation ». *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, volume 34, numéro 1.

- MILLIKEN, F.J., J.E. DUTTON et J.M. BEYER. 1990. « Understanding organizational adaptation to change : The case of work family issues ». *Human resource planning*, numéro 13, p.p. 91-107.
- MORGAN, Gareth. 1997. *Images de l'organisation*, Thousand Oaks : Sage Publications Inc.
- MORIN, Edgar. 2001. *La Méthode – 5. L'humanité de l'humanité, L'identité humaine*. Paris : Edition du seuil.
- MORIN, Edgar. 1994. *La complexité humaine*, Paris : Flammarion.
- MORIZOT, Julien. 2003. « Le développement de la personnalité de l'homme de l'adolescence au milieu de la vie : approches centrées sur les variables et sur les personnes. » Thèse de doctorat en psychologie. Montréal : Université de Montréal. 320 p.
- MOUNIER, Emmanuel. 1957. *Le personnalisme*, Paris : PUF.
- MUCCHELLI, A. 2003. *L'identité*, Paris : PUF.
- MUCCHIELLI, A. 2004. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, 2^e édition. Paris : Armand colin.
- NELSON, G.W. 1989. « Factors of friendship: Relevance of significant others to female business owners ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, volume 13, numéro 4, p.p. 7-18.
- NELSON, James. 2004. « Entrepreneurship; Manfred Kets de Vries - On the quirks and qualities ». *New Zealand Management*.
- NKAKLEU, Raphaël. 2008. « Capital social et identification et exploitation d'opportunités entrepreneuriales en contexte camerounais : une étude pilote ». Dans *Conférence sur l'innovation et évolution des pratiques entrepreneuriales : 18e congrès de l'AGRH : À quoi sert la GRH?* Exposés d'une conférence. (Dakkar, 9-12 novembre 2008).
- NORTON, T.R., A. GUPTA, M.A.P. STEPHENS, L.M. MARTIRE et A.L.TOWNSEND. 2005. « Stress, rewards, and change in the centrality of women's family and work roles: Mastery as a mediator ». *Sex Roles*, numéro 52, p.p. 325–335.
- OGBOR, J.O. 2000. « Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse: ideology critique of entrepreneurial studies ». *Journal of Management Studies*, volume 37, numéro 5, p.p. 605-35.

- OLIVER, C. 1991. « Strategic responses to institutional processes ». *Academy of management review*, numéro 16, p.p. 145-179.
- OSTERMAN, P. 1995. « Work/family programs and the employment relationship ». *Administrative science quarterly*, numéro 40, p.p. 681-700.
- PAGÈS, M. 1993. *Psychothérapie et complexité*, « Hommes et Perspectives ». EPI.
- PAILOT, P. 1998. « Propositions théoriques et épistémologiques pour une méthodologie d'analyse des freins "psychologiques" des dirigeants de PME lors des transmissions d'entreprise ». Dans le cadre de *Congrès International Francophone sur la PME*. (Metz).
- PARADAS, Agnès. 2010. « Les contraintes de recrutement dans les PME ». Dans *La GRH en PME*, sous la direction de P. Louart et M.A. Vilette. Pp. 223-236. Vuibert Recherche, AGRH.
- PARADAS, Agnès. 2009. « Intérêts et modalités de l'utilisation de la cartographie cognitive dans les petites entreprises ». *Management & AMP*; Avenir, volume 2009/10, numéro 30, p.p. 242-257.
- PARASURAMAN, S., et C. SIMMERS. 2001. « Type of employment, workfamily conflict and wellbeing: A comparative study ». *Journal of Organizational Behavior*, numéro 22, p.p. 551-568.
- PATTON, Michael Q. 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*, Thousand Oaks : Sage Publications Inc.
- PECQUEUR, Bernard. 2012. « La ressource territoriale : construit social et gouvernance spécifique ». Communication lors du *séminaire GRIDEQ-CRDT-UQAR Économies et Territoires*. (Rimouski, 24 avril).
- PELLEGRINI, Ekin. K. et Terri A. SCANDURA. 2008. « Paternalistic leadership: A review and agenda for future research ». *Journal of Management*, volume 34, numéro 3, p.p. 566-593
- PERVIN, L.A. 1994. « A critical analysis of current trait theory ». *Psychological Inquiry*, numéro 5, p.p. 103-113.
- PIAGET, J. (dir.). 1967. *Encyclopédie de la pléiade, Logique et connaissance scientifique*, Paris : Gallimard.

- PLAISANT, O., S. SRIVASTAVA, G.A. MENDELSON, Q. DEBRAY et O.P. JOHN. 2005. « Relations entre le Big Five Inventory français et le manuel diagnostique des troubles mentaux dans un échantillon clinique français ». En ligne. <http://psdlab.uoregon.edu/pubs/bfi_dsm_francais.pdf>. Consulté le 2 mai 2012.
- POZZA, E. et T. MESSER. 2001. « Spousal leadership and continuity in the family firm ». *Family Business Review*, volume XIV, numéro 1, p.p. 25-36.
- PRASADA, S. 2000. « Acquiring generic knowledge ». *Trends in Cognitive Sciences*, volume 4, numéro 2, p.p. 66-72.
- RAUCH, A. et M. FRESE. 2007. « Born to be an entrepreneur? Revisiting the personality approach to entrepreneurship ». Dans *The psychology of entrepreneurship*, sous la direction de J. R. Baum, M. Frese et R. A. Baron. Pp. 41-65. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- ROBERT, Paul, Josette REY-DEBOVE et Alain REY. 1996. *Le Nouveau petit Robert : dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Paris : Dictionnaires Le Robert, 2551 p.
- ROBINS, R.W., O.P. JOHN et A. CASPI. 1998. « The typological approach to studying personality ». Dans *Methods and models for studying the individual*, sous la direction de R.B. Cairns, L.R. Bergman et J. Kagan. Pp. 135-160. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- ROGOFF, E. G. et R.K.Z. HECK. 2003. « Evolving research in entrepreneurship and family business: Recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship ». *Journal of Business Venturing*, volume 18, numéro 5, p.p. 559-566.
- ROMAN, P.M. et T.C. BLUM. 2001. « Work-family role conflict and employer responsibility: an organizational analysis of workplace responses to a social problem ». Dans *Handbook of organizational behavior*, 2nd ed., sous la direction de R. Golembiewski. New York, Marcel Dekker.
- ROMI, M.A., P. HARRISON et J. BEAUMONT-KERRIDGE. 2009. « Women-owned small and medium enterprises in England: Analysis of factors influencing the growth process ». *JSBED*, volume 16, p.p. 270-288.
- ROSTOW, W.W. 1962. *Les étapes de la croissance économique*. Paris : Seuil.
- ROTTER, J. 1966. « Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcements ». *Psychological Monographs*, volume 80, numéro 609.

- ROWE, B.R. et G.S. HONG. 2000. « The role of wives in family business: the paid and unpaid work of women ». *Family Business Review*, volume 13, numéro 1, p.p. 1-13.
- SAINT-ONGE, S., S. RENAUD, G. GUÉRIN et E. CAUSSIGNAC. 2002. « Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille ». *Relations Industrielles*, numéro 57, p.p. 491-516.
- SAPORTA, B. 2002. « Famille, création d'entreprises et entrepreneuriat ». La gestion des entreprises familiales, sous la direction de Dans J. Caby et G. Hirigoyen. Paris : Economica.
- SARTRE, Jean-Paul. 1943. *L'Être et le Néant*. Paris : Gallimard.
- SCHEIN, E. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Fransisco : Ed. Jossey-Bass.
- SCHELER, Max. 1951. *La situation de l'homme dans le monde*, chapitre II, Aubier : Éditions Montaigne.
- SCHMITT, Christophe. 2008. *Regard sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- SCHMITT, Christophe, Aziz BOUSLIKHANNE, Ilias MAJDOULINE et Carlos Lopez MONSALVO. 2010. « Les situations entrepreneuriales : approche conceptuelle et expérimentation. ». Dans le cadre du CIFEPMÉ. (Bordeaux, octobre).
- SCHÖN, D. A. 1983. *The reflective practitioner*. New York : Basic Books.
- SCHUMPETER, J. 1979. *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris : Payot. (première édition anglaise intitulée « Capitalism, Socialism and Democracy » : 1942).
- SEGALÉN, M. 1980. *Mari et femme dans la société traditionnelle*. Paris : Flammarion.
- SERVAIS, P. 2011. « La famille, le travail, la fête ». Regards historiens. *La Revue du REDIF*, numéro 4, p.p. 57-62.
- SHANE, S., S. VENKATARAMAN. 2000. « The promise of entrepreneurship as a field of study ». *The Academy of Management Review*, volume 25, numéro 1, p.p. 217-226.
- SHANE, S., E.A. LOCKE et C.J. COLLINS. 2003. « Entrepreneurial motivation ». *Human Resource Management Review*, volume 13, numéro 2, p.p. 257-279.
- SHEHATA, S. 2006. « Ethnography, Identity, and the Production of Knowledge ». Dans *Interpretation and Method: Empirical Research Methods and the Interpretive Turn*,

sous la direction de D. Yanow et P. Schwartz Shea. New York and London : M.E Sharp.

- SKINNER, H.A. 1981. « Toward the integration of classification theory and methods ». *Journal of Abnormal Psychology*, volume 90, p.p. 68-87.
- SMITH, R. 2010. « Masculinity, doxa and the institutionalisation of entrepreneurial identity in the novel *Cityboy* ». *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, volume 2, numéro 1, p.p. 27-4.
- SMITH, A. 1991. *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Paris : Édition Flammarion. (première édition anglaise intitulée « An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations » : 1776).
- STAINES, G.L. 1980. « Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and non-work ». *Human Relations*, numéro 33, p.p. 111-29.
- STATISTIQUE CANADA. 2011. « Principales statistiques relatives aux petites entreprises ». Dans Direction générale de la petite entreprise. En ligne. 45 p. < http://publications.gc.ca/collections/collection_2011/ic/lu186-1-2011-2-fra.pdf>. Consulté le 2 mai 2012.
- STAW, Barry M. 1976. « Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action ». *Organizational Behavior and Human Performance*, volume 16, p.p. 27-44.
- STEVENSON, Howard H. et J. Carlos JARILLO. 1990. « A Paradigm of Entrepreneurship : Entrepreneurial Management ». *Strategic Management Journal*, volume 11, numéro 5, p.p. 17-27
- THOMSON, C., L. BEAUVAIS et K. LYNESS. 1999. « When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict ». *Journal of vocational behavior*, volume 54, p.p. 329-415.
- THOMSONS, C.A. et D.J. PROTTAS. 2005. « Antecedents of a family-unfriendly culture : A tentative model ». Dans *International research on work and family: from policy to practice*. (Barcelone).
- THURIK, A.R., M.A. CARREE, A.J. VAN STEL et D.B. AUDRETSCH. 2008. « Does self-employment reduce unemployment? ». *Journal of Business Venturing*.

- TIMMONS, J.A. 1989. *The Entrepreneurial Mind*, Andover, MA : Brick House Publishing.
- TORRES, Olivier. 2003. « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité ». *Revue Française de Gestion*, volume 29, numéro 144, p.p. 119-138.
- TOTTON, N. et M. JACOBS. 2001. *Character and personality types*, Buckingham, UK: Open University Press.
- TOUNÈS, Azzedine. 2006. « L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur ». *La Revue des Sciences de Gestion*, numéro 4-5, p.p. 220-221.
- TREMBLAY, D.G. (dir.) 2003. *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- TREMBLAY, M. et C. CARRIER. 2006. « Développement de la recherche sur l'identification collective d'opportunités d'affaires : assises et perspectives ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, volume 5, numéro 2, p.p. 69-88.
- TSOUKAS, H. et R. CHIA. 2002. « On organizational becoming: Rethinking organizational change ». *Organizational Science*, Sept-Oct., p.p. 567-582.
- UFUK, H. et O. OZGEN. 2001. « Interaction between the business and family lives of women entrepreneurs in Turkey ». *Journal of Business Ethics*, numéro 31, p.p. 95-106.
- VACHON, Martin. 2004. « Les conflits sociaux dans la protection de l'environnement. L'exemple d'un comité de bassin versant dans la région Chaudière-Appalaches ». Thèse de doctorat en sociologie. Québec : Université Laval. 205 p.
- VAN AUKEN, H. et J. WERBEL. 2006. « Family dynamic and family business financial performance: Spousal commitment ». *Family Business Review*, volume 19, numéro 1, p.p. 49-63.
- VAN GELDEREN, Marco. 2010. « Autonomy as the guiding aim of entrepreneurship education ». *Education + Training*, volume 52, numéro 8/9, p.p.710-721.
- VAN GELDEREN, Marco et Paul JANSEN. 2006. « Autonomy as a start-up motive ». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, volume 13, numéro 1, p.p. 23-32.
- VAN STEENBERGEN, E.F., N. ELLEMERS et A. MOOIJAART. 2007. « How work and family can facilitate each other: distinct types of work-family facilitation and

- outcomes for women and men ». *Journal of Occupational Health Psychology*, numéro 12, p.p. 279–300.
- VAN VUUREN, M., M.D.T. DE JONG et E.R. SEYDEL. 2008. « Commitment with or without a stick of paid work: Comparison of paid and unpaid workers in a non-profit organization ». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, volume 17, p.p. 315–327.
- VERSTRAETE, Thierry (dir). 2000. *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, Cormelles-le-Royal : Éditions Management et Société.
- VICO, Giambattista. 1858. *De Antiquissima Italorum Sapientia*, Naples : Stamperia de' Classici Latini.
- VOYDANOFF, P., L. RAYMOND et S.M. FITZ. 2004. « The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation ». *Journal of Marriage and Family*, numéro 66, p.p. 398–412.
- WAELE (De), Martin, Jean MORVAL et Robert SHEITTOYAN. 1993. *Self management in organization : the dynamic of interactions*. Toronto : Hogrefe & Huber.
- WEBER, Max. 1919. *Le savant et le politique*. Paris : Union Générale d'Éditions.
- WEINSTEIN, N. D. et W.M. Klein. 1996. « Unrealistic optimism: Present and future ». *Journal of Social and Clinical Psychology*, numéro 15, p.p. 1–8.
- WEISS, Dimitri. 2003. *Ressources humaines*, 2^e édition. « Collection : Les références ». Paris : Éditions d'organisation, 782 p.
- WERBEL, James D. et Sharon M. DANES. 2010. « Work family conflict in new business ventures: The moderating effects of spousal commitment to the new business venture ». *Journal of Small Business Management*, volume 48, numéro 3, p.p. 421–440.
- YANOW, D. 1996. « Ecologies of Technological metaphors and the theme of control ». *Phil & Tech*, Spring.
- YANOW, D. 2006. « Thinking interpretavely: philosophical presuppositions and the human sciences ». Dans *Interpretation and method – Empirical research methods and the interpretative turn*, sous la direction de D. Yanow et P. Schwartz-Shea, M.E. Sharpe.

ZHAO, H., et S.E. SEIBERT. 2006. « The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review ». *Journal of Applied Psychology*, volume 91, p.p. 259-271.

