COOPERATION EN ENTREPRISE, QUELQUES RECITS DE VIE D'ENTREPRENEURS !

Pour Citer la Référence
SCHOTT Annick (2024). « Coopération en entreprise, quelques récits de vie d'entrepreneurs ! », Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne ISSN 2739-9656 - n° 02_2025, pp. 511-521

Annick SCHOTT

Maître de conférences HDR HC
MICA - ICIN
Université Bordeaux Montaigne

Résumé : Cette communication a pour objectif de conjuguer désir de coopérer entre parties prenantes et développement durable de l'entreprise.

Mon travail ne s'appuiera pas sur de nouveaux courants de pensée en management. Il repose davantage sur des approches qui au fil du temps ont tenté de décrire le comportement coopératif, en particulier Robert Alexrod, 1981, Christophe Dejours, 2014 Richard Sennett, 2014.

Mon travail sera soutenu par cinq premiers entretiens libres de dirigeants et de cadre dirigeants. A partir de la méthode de récit de vie, il s'agit de mettre en lumière les parcours et actions. L'idée est qu'ils racontent comment ils sont devenus "entrepreneurs" et qu'est-ce qui fait que leur parcours de vie exprime ou non un comportement coopératif.

En quoi leurs univers si différents, leurs ressentis, leurs expériences, leurs croyances (plus ou moins expertes), leur façon de faire à eux, les poussent à assoir à la fois le développement durable de leur entreprise et leur attitude de coopération avec …

La relation de coopération a besoin de stabilité collective insiste Christophe Dejours. Comment ces entrepreneurs ont-ils pu garantir un cadre de référence et une territorialité des missions et des pouvoirs à chacun, pour que l'organisation du travail puisse encourager la mise en culture de possible coopération entre acteurs.

Ces investigations ne remplacent pas les embranchements théoriques complexes.

Se pose alors la question de l'impact du rôle de l'habitus (socio-éducatif) des entrepreneurs rencontrés dans la conduite de leur(s) entreprise(s). L'habitus donne, en effet, la pulsation - facilitatrice ou empêcheuse - d'un faire, en particulier, autrement.

Mots clés : comportement coopératif, coopération, entrepreneur, pme, récit de vie

Abstract: This communication aims to combine the desire for cooperation between stakeholders and the sustainable development of the company.

My work will not rely on new schools of thought in management. It is based more on approaches which over time have attempted to describe cooperative behavior, in particular Robert Alexrod, 1981, Christophe Dejours, 2014 Richard Sennett, 2014.

My work will be supported by five first open interviews with managers and senior executives. Using the life story method, the aim is to highlight journeys and actions. The idea is that they tell how they became "entrepreneurs" and what makes their life journey expresses cooperative behavior or not.

How do their very different worlds, their feelings, their experiences, their beliefs (more or less expert), their own way of doing things, push them to establish both the sustainable development of their company and their attitude of cooperation with...

The cooperative relationship needs collective stability, insists Christophe Dejours. How were these entrepreneurs able to guarantee a frame of reference and territoriality of missions and powers for everyone, so that the organization of work could encourage the cultivation of possible cooperation between actors.

These investigations do not replace complex theoretical branching.

The question then arises of the impact of the role of the (socio-educational) habitus of the entrepreneurs encountered in the conduct of their business(es). The habits give, in fact, the pulsation - facilitating or preventing - of doing something, in particular, differently.

Keywords: cooperative behavior, cooperation, entrepreneur, SME, life story

Introduction

La pérennité d'une entreprise (TPE, PME) dépend des choix des différentes parties prenantes, notamment internes, entrepreneur et salariés. Il s'agit de soutenir la qualité de vie au travail et de préserver la durabilité de l'entreprise et de son écosystème. Ce qui pose la question de l'équilibration entre salariés ; investissements, actionnariat et écosystème.

L'expression de tous les points de vue est-elle accessible, bienvenue et réalisable ?

A savoir, dans quel état d'esprit vers quels intérêts collectifs, pour quelles orientations stratégiques l'entrepreneur régénère-t-il son entreprise ?

Face à ces enjeux, quelques dirigeants de PME cherchent davantage à alimenter les interactions et à faciliter les coopérations afin de développer différemment le programme d'une entreprise plus durable. Selon Christophe Dejours (1993) « La coopération : ce sont les liens que construisent entre eux des agents en vue de réaliser, volontairement, une œuvre commune » qui pourrait être dotée d'une certaine stabilité. Œuvre commune renvoie aux activités singulières d'une part et aux sens de ces activités d'autre part.

Classiquement l'organisation du travail ne fonctionne que sur des relations de discipline et de pouvoir et sur les limites des domaines de compétence ; mais, en fait, elle avance grâce à des liens de coopération.

A partir de la méthode de récit de vie, il s'agit de mettre en lumière les parcours et actions de ce qui fait les dirigeants, ou cadres dirigeants. L'idée est qu'ils racontent comment ils sont devenus "entrepreneurs"[1] et qu'est-ce qui fait que leur parcours de vie soit l'expression d'un comportement coopératif, favorisé ou non par la structure dans laquelle ils agissent et par l'animation des équipes. Il y a sans doute respect, écoute, dialogue et confiance mutuelle, comme le souligne la littérature en référence.

A partir d'univers très différents, de leurs ressentis, de leurs expériences, de leurs croyances (plus ou moins expertes), de leur façon de faire à eux, il s'agit plutôt d'être dans une attitude de coopération avec…

Cet essai de faire, c'est peut-être pour eux se re-trouver dans cette phase-là. C'est quelque chose qui pour eux est spontanée. Je ne choisis pas mes interlocuteurs, ce sont eux qui viennent à moi parce qu'ils ont quelque chose à dire et qu'ils prennent du temps pour cela. On reconnait ici, comme le souligne Robert Axelrod (1992/1984), cette capacité à une communication transparente, cette faculté à être reconnu, cette intelligibilité, ce qui assoit sans doute leur comportement coopératif et leur désir de coopérer.

A priori, je ne les choisis pas non plus par rapport à leur attitude parce que je ne la connais pas.

Il s'agit d'investigations assez approfondies. Elles ne remplacent pas les embranchements théoriques complexes.

Se pose alors l'impact du rôle de l'habitus (socio-éducatif) des entrepreneurs rencontrés dans la conduite de leur(s) entreprise(s). L'habitus donne, en effet, la pulsation - facilitatrice ou empêcheuse - d'un faire, en particulier, autrement.

[1] Entrepreneur renvoie à la création ou à la reprise d'une entreprise.

Encadre 1 : L'habitus « composite »

« Que reste-t-il de l'être si l'on en défalque la puissance d'agir ? » s'interroge Paul-Laurent Assoun (2013) c'est-à-dire comment peut-on *« affirmer son être en acte »*

L'individu agissant est aussi agi, pénétré par de nombreuses interactions.

Certaines sont en partie héritées comme notre socio-éducatif et ce que je nomme de « ***l'esprit des lois*** » de la maisonné[e][2]. Cela nous renvoie ainsi à :

La notion d'habitus

C'est ce qui est acquis et intériorisé par l'éducation, *«* les convenances et les modes, les prestiges » (Mauss, 1950/2013 : 32*)*. Les habitus relèvent (Bourdieu, 1972) à la fois de la perception (manières de percevoir le monde), de l'appréciation (manières de le juger) et de l'action (manières de s'y comporter). Ils sont hérités puis mis en œuvre par les individus. Il s'agit de « systèmes de dispositions réglées, durables et transposables… » (Bourdieu, 1980 : 174) qui ainsi résistent aux permutations.

Et si l'habitus révélait en partie la façon dont nous planifions nos actes, la façon dont nous nous organisons, et la façon dont pensons le « monde » et donc dont nous nous le représentons !

« *Intériorisation de l'extériorité* » – celle des limites - **« *extériorisation de l'intériorité* »** – celle de l'interprétation

« *Les structures incorporées de l'habitus sont génératrices de pratiques qui peuvent être ajustées aux structures objectives du monde social sans être le produit d'une intention explicite d'ajustement* » (Bourdieu, 1994 / 2015 : 288-289)

C'est-à-dire **l'incorporation des contraintes de structures** (position de classe, position dans un champ de force / de lutte)

Ce qui dans un espace-temps donné et en continue façonne et est façonné par les expériences sociales, le milieu social, le groupe social.

Il s'agit d'un **Composite :**

En tant que composition et re-composition en continue, dans de l'inné, du socialement produit, de l'acquis et le tout : en mouvement perpétuel.

L'habitus du dirigeant de PME sert la plupart du temps d'entourage, de contexte (ou du moins dans sa façon de l'envisager) qui accorde ou n'accorde pas au faire dans un autrement de se révéler. C'est ce qui va exercer un attribut de la fonction contenante. Il remplit cette fonction contenante dans laquelle s'enveloppe ce faire dans un autrement, qui ainsi se libère. En effet, selon Albert Ciccone (2001) « une fonction de contenance [qui] consiste à contenir et à transformer via le mécanisme d'identification projective. » L'habitus du dirigeant est contenance dans la mesure où il autorise un « espace dans lequel l'expérience quelle que soit sa nature va être reçue et contenue » (Ciccone, 2001). Contenir une expérience signifie positivement la comprendre pour laisser accoucher les points de vue et les expériences d'autrui.

On est dans un processus qui s'autonourrit et nourrit des perceptives de mise en culture des possibles de coopérations et de créativité.

Pour faire autrement, au-delà d'une territorialité des missions et des pouvoirs attribuée à chacun, comment ces entrepreneurs continuent-ils d'irriguer les dynamiques de créativité et de coopération en régulation autonome ?

Après avoir établi quelques états des lieux et explicité la méthodologie utilisée, nous présenterons dans une seconde partie les récits des cinq entrepreneurs, producteurs d'entreprise et confectionneurs de *modus vivendi* autour de la coopération.

[2] *L'esprit des lois informelles de la maisonnée* » renvoie à la reprise du concept de Montesquieu (1748/1993) exprimé dans *De l'esprit des lois.* Lorsque Montesquieu s'efforce de comprendre ce qu'il appelle « *l'esprit des lois* » il tente de relier les lois entre elles comme dans un système puis de les rapporter à la structure des sociétés qui, à un moment donné, dans un espace donné, les ont engendrées.

I. Des pluralités d'attentes

Contribuer au développement et à la pérennité de l'entreprise, comprendre, répondre et anticiper les besoins et les problématiques des parties prenantes internes et externes composent l'une des expressions de la responsabilité sociale des entreprises. Cependant, fédérer quelques acteurs autour de liens unificateurs constitue un défi.

Que l'on favorise l'adaptation de l'individu à l'organisation et à son environnement par des stimuli financiers et/ou relationnels ou que l'on tente d'adapter l'organisation et son environnement, aux capacités et aux potentiels de l'individu par des réformes structurelles, la question reste toujours posée : que choisir, comment choisir, quelles sont les contraintes internes/externes ? En effet, comme le souligne Tzvetan Todorov (2018 : 229), la présence de contraintes extérieures favorise – pour quelques-uns – la libération intérieure, condition incontournable de la création authentique.

Comment favoriser cette créativité et les liens facilitateurs ?

1.1 Un état d'esprit.

La relation de coopération nourrit et est nourrie (par) la stabilité du collectif. Ce collectif en PME est à minima constitué de l'entrepreneur et des salariés.

L'attitude coopérative est toujours dans le faire, en particulier, face à des difficultés réelles rencontrées en situation dans la vie au travail.

Le défi : que les liens de coopération soient suffisamment soutenus par le dirigeant pour faire émerger et faire abonder les initiatives individuelles en vue de combler les lacunes de l'organisation du travail et celles relatives à l'agencement des missions ; de s'assurer également des modes d'ajustement mis en œuvre par les différents acteurs.

Cette mise en relationnel est un construit social exigeant, qui nécessite à minima :

- Une mise en visibilité auprès de tous des modes opératoires inventés par chacun,

- Une mise en reconnaissance par le collectif de l'action singulière de chacun.

Pour Tzvetan Todorov (2018) l'étrangeté du différent apporte plus que ne le ferait la réitération du même. On a affaire au décentrement qui passe par la reconnaissance de l'altérité.

Cette mise en transparente, cette capacité à reconnaître et être reconnu, cette intelligibilité assoient les facultés de coopérer. En se basant sur l'histoire dans les interactions, peut être défini le degré de désir de coopérer. Pour Montaigne le compte est bon, « nul plaisir n'a gout pour moi sans communication », livre III p. 986.

La coopération s'entretient à la condition qu'il y ait en continu une stabilité du collectif.

Ce processus de coopération renforce les éléments de confiance préexistant, ce qui suppose la constitution par le dirigeant d'un capital confiance, fondée sur l'observation et la connaissance des conduites des uns et des autres en fonction des règles de la maisonnée.

C'est donc aussi savoir que chacun a des principes éthiques, solubles dans les valeurs de l'entreprise, et qui organisent ses conduites vis-à-vis de l'autre. Ce mécanisme est d'autant plus opérant que la proximité favorise l'altruisme électif (collectif) et donc la coopération.

En somme, l'efficacité d'une relation donnée dépend des caractéristiques de la relation elle-même, mais aussi de la nature des relations avec les autres. Ce qui signifie, selon Robert Axelrod (1992/1984), des caractéristiques suivantes :

- La bienveillance,

- L'indulgence,

- Une attitude accommodante,

- La résistance aux provocations,

- La conviction qu'un lien mutuel est toujours profitable,

- La capacité de modifier son comportement en fonction de celui de l'autre.

La coopération est aussi fondée sur la réciprocité : plus l'organisation et l'entrepreneur sont capables de reconnaitre l'individu, plus il y aura une coopération importante et permanente.

En résumé, l'état d'esprit de la coopération existe parce qu'il y a interactions connues et reconnues par les uns et les autres depuis assez longtemps pour se souvenir comment chacun s'est comporté, par exemple de manière bénéfique pour les uns et les autres.

La pierre angulaire de la coopération est avant tout à rechercher dans la durabilité des rapports plutôt que dans la confiance.

1.2 Question de management voire de gouvernance !

Pour Tzvetan Todorov (2018 : 20) les individus n'existent eux-mêmes que par les relations qu'ils tissent entre eux, sans lesquelles ils ne seraient rien. Toute subjectivité est une intersubjectivité : l'humanisme est un individualisme rationnel : moi à qui je demande et autrui à qui je donne.

Accepter de donner ce que l'autre désire ne veut pas dire s'empêcher ou être empêché d'évaluer si, après-coup, cela ne se passe pas comme imaginé. L'emprise du temps et du « sans délai » peut venir contrecarrer ce fragile équilibre du coopératif.

Comme l'indiquait il y a déjà plus de 20 ans Philippe Zarifian (1997 : 55) « on demande toujours aux salariés de faire de la qualité sans leur en donner les moyens, notamment du temps lié à l'intellectualisation du travail (résolution de problème, communication, apprentissage) ». Ce type d'injonction est en fait nuisible au maintien des expériences - expérimentations professionnelles (sentiment du travail bien fait), au développement des activités créatrices (anticipation, rénovation personnelle) et bien sûr au maintien des temps sociaux.

La coopération œuvre à la diminution des dysfonctionnements socio-organisationnels. Elle simule la qualité de vie au travail des personnels et leur régulation. Ces phénomènes sont issus des théories de Savall et Zardet sur le management socio-économique qui proposent une personnalisation de l'activité et des missions des acteurs afin de développer leur engagement parce qu'il y a un consenti qui est négocié et non usurpé, ou plutôt non perverti. Selon Cialdini (2014) une coopération pervertie gomme les différences et contribue au nivellement et à la normalisation comportementale en utilisant chacun de nous comme preuve sociale. Alors que dans une coopération de la différence, les différends qui comme le souligne Montaigne sont une affaire d'interprétations, de différentes interprétations qui constituent la richesse de vie, sur des envies.

Ce faire autrement managérial s'oppose aux paradigmes classiques, issus des principes d'organisation classique du travail, qui véhiculent, selon Savall (1975), soumission et subordination des acteurs. « Une condition et une étape de négociation sont nécessaires pour passer de la simple communication à la coopération réellement productive. La négociation implique la création d'un terrain d'entente entre les partenaires afin de permettre l'action » (Savall, Zardet, 2014 : 148).

Alors cela signifie, pour un temps, accepter, voire adhérer, parce que chacun y trouve son compte en équivalence, et non en raison de violence des relations et/ou de passions fanatiques déraisonnées de performance. Cependant, le contrat sociétal, les injonctions du contrôle social et managérial informel sont toujours à la manœuvre.

Cet autre (le dirigeant en particulier) se situe de droit dans une asymétrie de pouvoir. Cependant, il peut avoir le soin, pour des raisons à la fois conjoncturelles et structurelles, d'abandonner une partie de ses prérogatives pour mettre de l'horizontalité dans ses relations avec ses collaborateurs.

Nous ne rappellerons pas ici le rôle central de la proximité et surtout de la personnalité du dirigeant de PME, déjà développé dans notre ouvrage (Schott et Jurquet, 2013). C'est la façon de faire qu'ont les dirigeants, en fonction de ce qu'ils ont vécu, en fonction de leur socio-éducatif, socio-culturel, socio-économique … Tout cela imprègne la manière dont ils pilotent leur entreprise.

Il ne s'agit pas d'une intention ni suggérée par, ni supplétive à, une obligation à satisfaire encore plus le client ; il s'agit plutôt d'un état d'esprit … celui *des lois informelles de la maisonnée*, une « manière d'être » mise à l'épreuve d'un éprouvé (Corneau, 1999).

Comme le souligne Françoise Waquet (2018 : 80) « l'idéal d'objectivité a dénaturé l'individu-chercheur. Il l'a amené à […] mettre entre parenthèse sa personnalité pour en faire un être tout de raison, un neutre ».

De manière plus incisive Tzvetan Todorov (2018 : 348) souligne que « la science se définit ici par l'objectivité de la connaissance, l'action est toujours une prise de risque, un parti pris ».

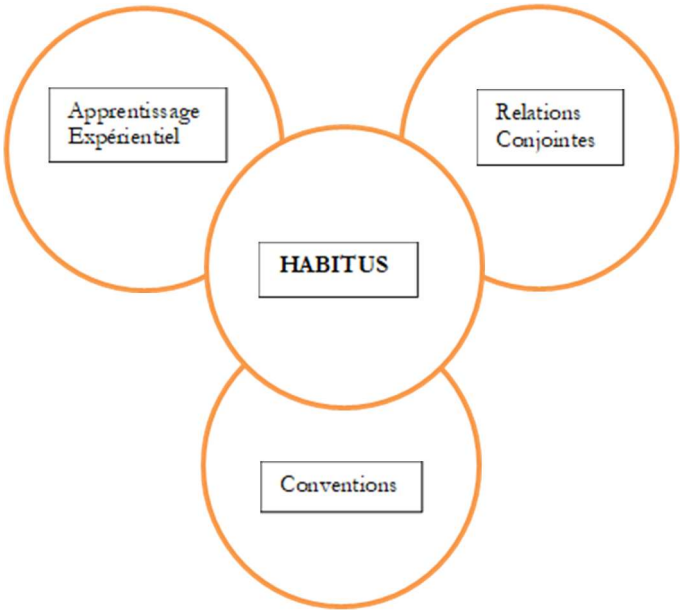
Dans de telles conditions, le chercheur saura-t-il encore entendre les éléments du réel qui parcourent les récits des acteurs d'une entreprise (notamment PME) ?

Les peurs, les peines, les misères demeurent souvent inaudibles, puisque la seule expression autorisée se doit d'être rationalisée et donc travestie ; ce qui ne révèle rien de ce que la parole aurait pu livrer. La culture n'existe donc plus lorsque le sens et/ou les sens ne sont plus reliés à de multiples savoirs (notamment les humanités) mais réduits à des micro-savoirs purement techniques et indépendants les uns des autres. Ce phénomène de réduction a pour origine l'inversion moyens – fins. Ainsi « quand les moyens évincent les fins, le sens se meurt, et c'est la fin de l'entreprise » (Todorov, 2018 : 284)

Sortir de la mise en formatage suppose une grille de lecture qui saurait associer en termes de mangement voire de gouvernance : Habitus, Apprentissage Expérientiel, Relations Conjointes et Conventions.

Cela ne peut fonctionner si *une « autre » façon de faire* infuse au sein des relations entre acteurs. Ce qui compte, c'est que chacun y trouve son compte, dans un à peu près équilibre des forces en présence et une relative parité des protagonistes en termes de considération de leur expertise.

Encadré 2 : La grille de lecture d'un autrement managérial
Modélisation du cadre de référence de la recherche



Habitus : (cf. encadré 1). Il est contenance dans la mesure où il autorise un « espace dans lequel l'expérience quelle que soit sa nature va être reçue et contenue » (Ciccone, 2001). Contenir une expérience signifie positivement la comprendre pour laisser accoucher les points de vue et les expériences d'autrui.

Apprentissage Expérientiel : il se fait en continue à l'occasion de résolutions de problèmes à partir de dispositifs négociés

Relations Conjointes : elles supposent des attentions conjointes (De Leonardis, M., Rouyer V. et al., 2003), la prise en compte tout à la fois de ce qu'est autrui et soi-même. Ce qui permet et invite à cette rencontre avec « cet esprit des Lois de la Maisonnée » (cf. habitus). Ainsi communication et apprentissage vont au-delà d'un simple suivi de ses propres

intentions. Il y a interactions notamment par la mise en valeur par l'encadrant des points de vue de chacun dans la résolution du problème ou de la difficulté rencontrée. Ces interactions peuvent se faire au fil de l'eau ou de manières formalisées via un dispositif particulier.

Conventions : elles renvoient aux modalités de résolutions de problèmes via l'utilisation négociée de dispositifs spécifiques. Le plus souvent, elles sont constituées par des accords formels, formalisés et informels régissant les relations entre les acteurs.

Il reste à élaborer la mise en récit *via* une écoute approfondie et compréhensive qui va tisser des liens entre les Hommes pour rassembler sens, savoirs et vivre ensemble.

Dans notre corpus de recherche, on a affaire à des entreprises qui basent leurs interactions (formelles et informelles) sur la forte présence humaine à l'autre. Ce qui incite à, implique de, clarifier la parole, le relationnel, l'engagement mutuel.

Ce matériau de recherche s'articule en particulier autour d'entrepreneurs et de lieux rencontrés dans des PME girondines.

Dans point 2.1 nous passerons par nos filtres méthodologiques notre corpus constitué des données recueillis auprès de 5 entrepreneurs, avant de décortiquer en 2.2. la fabrique de chaque entreprise et du *modus vivendi* autour de la coopération.

II Récits d'entrepreneurs, producteurs d'entreprise et confectionneurs de *modus vivendi* autour de la coopération.

Nous avons déjà passé près de vingt-cinq ans à étudier des PME de Gironde, en utilisant principalement des enquêtes semi-directives ou des approches idiographiques.

Ces démarches se focalisent sur le particulier et l'individuel et s'attachent à comprendre des significations plutôt qu'à formuler des lois de causes-effets.

Il en est de même pour le récit de vie à la différence près qu'il s'agit d'entretiens approfondis et longitudinaux.

2. Filtre méthodologique et corpus.

L'intérêt du récit de vie est de mettre en lumière les parcours et actions de ce qui fait "entrepreneur". La méthode des récits de vie implique l'analyse et la compréhension de situations à partir du vécu des individus. Dans cette perspective, l'individu, qui appartient à plusieurs groupes ou entités et a une histoire, ne se réduit pas à son lien avec l'entreprise. Le récit de vie est une narration. La mise en narration de l'expérience vécue est provoquée par le chercheur par une question de départ.

Seule la voie choisie en toute subjectivité par le narrateur compte. C'est un support pour explorer les parcours du narrateur. Il s'agit de raconter une histoire qui se déroule dans le temps, en y mettant le sens que l'on souhaite. Le récit se construit dans une interaction et dans un contexte. Le but est de produire une description approfondie d'un parcours, d'une situation, à partir du récit du narrateur. Ce n'est en réalité pas « la vie » elle-même de l'individu. Mais ce sont des informations factuelles sur les conditions et les processus mobilisés par celui-ci dans une situation sociale et historique donnée. Pour le narrateur, se raconter, c'est maîtrisé à nouveau ce qui existe pour lui.

Il s'agit donc d'entretiens au cours desquels un « chercheur » demande à une personne de lui raconter tout ou partie son expérience vécue. En mettant l'accent sur l'aspect vie et activités en relation et interactions avec d'autres personnes, pratiques récurrentes et actions orientées vers des buts à atteindre.

Cela suppose des rendez-vous en face à face, idéalement les plus rapprochés possibles dans le temps, dans un endroit calme, d'une durée de 2 heures en moyenne.

C'est donc « dans la relation dialogique de l'entretien » *et* « qu'il y a description sous forme narrative d'un fragment de l'expérience vécue » (Bertaux, 1997 : 68).

Il y a ainsi re-construction par ses dires de l'agir du dirigeant, ainsi que de ses pratiques mis en auto-réflexion et en fabrique de sens de ses expériences vécues.

Les entrepreneurs des PME étudiées (niveau micro - « Je » singulier) savent qu'ils cheminent dans un cadre institué et ajusté (niveau macro - « Il » ajusté et apprenant) et avec -et non contre- d'autres proches - les collaborateurs (niveau méso - « Tu-Nous » intersubjectif et coopératif).

Ces entrepreneurs sont aussi conscients du fait que l'histoire de leur entreprise commande le « d'où vient ce que l'on fait ». Pour eux leurs histoires familiales et personnelles ont nourri leur parcourt.

2.1. La fabrique entreprise et modus vivendi autour de la coopération.

Dans ce désir de conserver et d'amplifier l'œuvre d'une vie au service de l'entreprise, les entrepreneurs rencontrés parlent de leur motivation qui se conjugue avec la relation à l'autre.

Coté motivation, on y trouve prise de risques, liberté, amour des gens, équilibration selon ce qui est dû à chacun, optimisme, opportunité, sens de la justice, solidarité.

« Ce qui fait entrepreneur et qu'on persiste à l'être, c'est qu'on est résolument optimiste.

Etre entrepreneur, c'est avoir de belles idées, qui donnent envie, et un équilibre qui se fait avec de belles rencontres, salariés, fournisseurs, clients, responsables bancaires.

Ces belles rencontres permettent de se nourrir, de nourrir ses valeurs. »

Faire entrepreneur repose sur la construction d'une personnalité assise sur la structure et les valeurs familiales. Cette caractéristique se retrouve dans les récits vie des entrepreneurs rencontrés.

Ce socio-éducatif, qui peut être traversé par des accidents de la vie et/ou des engagements forts pour soulager la vulnérabilité de l'autre, influence et déclenche des allers vers l'autre, de multiples ambitions pour réussir dans le métier choisi.

C'est souvent le même élément déclencheur qui a fait jaillir l'investissement fondateur dans cette aventure d'entrepreneur. Il s'agit de déplorer, au sein de grandes entreprises, des comportements toxiques de responsables hiérarchiques, l'absence d'humanité, l'augmentation de la dégradation de la santé mentale des salariés.

Leur passage à l'acte consista à inventer des faires autrement.

Ce qu'ils vont évoquer, ce ne sont pas des recettes, mais plutôt des principes qu'ils souhaiteraient généraux, en premier lieu dans la relation à l'autre.

Il s'agit :

- D'altérité : entrevoir la vulnérabilité des uns et des autres comme une richesse dans nos liens sociaux.

- D'empathie : être là tout simplement pour servir ensemble.

- D'authenticité : être vrai avec l'autre tout en acceptant ses propres limites et ses fragilités. Il s'agit d'entrer en dialogue car chacun a quelque chose de soi à donner.

- De partage : d'expérience et de compétence.

- De fraternité : tout ce qui rend digne et d'être l'égal de l'autre en fraternité qui lentement se tisse.

- D'attention au sens donné au travail et à l'attachement, dans une attitude compréhensive et de reconnaissance de l'autre.

Cela signifie que ces entrepreneurs axent leurs actions autour d'un rôle social actif face aux problématiques de leurs collaborateurs, même si l'humain reste humain avec tous ses travers (jalousie, rivalité …).

Leurs filtres en termes d'éducation, de culture, de contexte, d'environnement guident en partie leur vison sur l'avenir. « Le boulot d'un entrepreneur, c'est, même si l'on est sur des marchés captifs,

de mesurer ce que sera l'avenir et de projeter ce que pourront être certaines actions. Demain ne sera pas aussi beau qu'aujourd'hui. »

Où se situe-t-on sur le temps long dans un monde qui bouge (climat, géopolitique …), sur quels points de repères s'appuyer en toute humilité ?

En somme, les entrepreneurs rencontrés, parce qu'ayant traversé des épreuves, se sont arrimés à des formes de solidarité connues dans l'enfance et ont pu expérimenter ce que sont les rebonds et la résilience. Ce qui explique sans doute peut-être leur capacité à construire une vision globale et transversale, à anticiper et à faire des passerelles entre multiple savoirs et savoir-faire, pour conserver un esprit d'ouverture.

Le même système d'ouverture semble avoir colonisé le système hiérarchique ; en somme c'est comme si « il n'y a plus de relations hiérarchiques, mais de la coopération (à l'image de comment construire un arbre). Chacun se situe dans des interconnexions fortes surtout lorsque quelqu'un n'arrive pas bien à construire la partie de l'arbre qui lui est impartie. »

Leur comportement coopératif est fondé sur le respect, l'écoute, le dialogue au sein duquel chacun a quelque chose de soi à donner et sur la confiance mutuelle de ce que chacun peut apporter pour œuvrer pour le bien commun.

Certains des entrepreneurs rencontrés, afin de préparer leur retrait de l'entreprise, ont pour objectif d'arriver juridiquement et techniquement à transmettre leur entreprise pour qu'elle fonctionne sans eux.

Ces entrepreneurs renouvellent les conditions favorables de vie au travail au service de leurs salariés et pour servir l'entreprise.

Ce qui suppose que dans tout règlement de la situation, il y ait eu au préalable régulation, c'est-à-dire des temps de communication-coordination-concertation (Savall et Zardet, 2010) entre chacun.

Conclusion

On retrouve dans leur « œuvre de vie de faire ainsi un saut par-dessus la réalité donnée » (Simondon, 2012 : 56), des pas de côté comme limiter sa rémunération (sur une échelle de 1 à 3) et donc dégager suffisamment de bénéfices pour les investir à hauteur de 40% en augmentation de salaires et/ou distribution de primes.

Dans une intentionnalité, une mise en pratique négociée et en fonction des situations rencontrées, les équipes sont acteurs de leur propre participation. Elles abordent alors dans cette lignée des questions liées à la coopération au sein de l'entreprise. Ce qui signifie mise en échanges et en partage de problématiques économiques et sociales majeures.

Cette mise en horizontalité des relations internes et externes, cette mise en horizontalité de la distribution des rétributions font varier les contours du capitalisme.

Les entrepreneurs rencontrés offrent un soutien réel aux équipes. Ce qui bien entendu fait toute l'assise du collectif dans sa solidarité métier, son travail d'équipe et sa communication opératoire et avant tout sociale.

Pour conclure, voici ce qu'écrit Frédéric Lenoir (2015 : 82) « Un optimiste va toujours se dire qu'à travers une épreuve, une difficulté, une contrariété, il y a peut-être quelque chose à comprendre qui sera un bien pour la suite. » Il se place dans la joie. « Selon Spinoza elle est le passage d'une moindre à une plus grande perfection, dans le sens de progression. » Il faut donc réussir à ré-orienter notre désir vers des personnes et des choses qui nous font grandir pour être dans une joie active, qui dure.

Bibliographie

Assoun P.-L. (2013), « La jouissance entravée. Psychanalyse du sujet empêché », http://90plan.ovh.net/~revueconc/images/stories/n36/CONF_36_PDF/CONF_36_PDF_LA_JOUISSANCE_ENTRAVEE.pdf

Axelrod R. (1992/1984), *Donnant donnant, théorie du comportement coopératif*, Paris, Odile Jacob.

Bertaux D. (2010), *Le récit de vie*, 3ème édition, Paris, Armand Colin.

Bourdieu P. (1972/2000), *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Seuil, coll. Points essais.

Bourdieu P. (1980), *Le Sens pratique*, Paris, Minuit, coll. Le sens commun.

Bourdieu P. (1992), *Réponses - Pour une anthropologie réflexive*, Paris, Seuil, coll. Libre examen politique.

Bourdieu P. (1994), *Raisons pratiques*. *Sur la théorie de l'action,* Paris, Seuil.

Burchell M., Robin J. (2011), *Ces entreprises où il fait bon travailler - Qui sont-elles, que font-elles et pourquoi ça marche ?* Paris, Pearson, coll. Village mondial.

De Leonardis, M., Rouyer V. et al. (2003), *L'enfant dans le lien social,* Paris, Érès, Petite enfance et parentalité.

Ciccone A. (2001), « Enveloppe psychique et fonction contenante : modèles et pratiques », *Cahiers de psychologie clinique*, 2001/2, n° 17, p. 81-102.

Corneau G. (1999), *N'y a-t-il pas d'amour heureux?* Paris, Robert Laffont, coll. Réponses.

Dejours C. (1993), Coopération et construction de l'identité en situation de travail. Communication au XXVIIème Congrès de la SELF, Lille, Sept 1992, *Futur Antérieur*, 16, 41-52.

Legrand M. (1993), *L'Approche biographique. Théorie, clinique*, Paris, éditions Desclée de Brouwer.

Lenoir F. (2015), *La puissance de la joie*, Paris, Fayard.

Mauss M. (1950/2013), *Sociologie et anthropologie*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Quadrige.

Michelat G. (1975), Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie, *Revue Française de Sociologie*, vol. 16, n°2, p. 229-247.

Montaigne (1588/ 1941), *Essais*, Livre III, Paris, Librairie Garnier Frères.

Montesquieu (1748/1993), *De l'esprit des lois*, tome 1 *L'esprit des lois*, Paris, Flammarion, coll. Poche.

Perroux F. (1964), *Industrialisation et création collective*, Paris, Presses Universitaires de France.

Pineau G., Legrand J.L. (2013), *Les histoires de vie*, 5ème édition, Paris, Presses Universitaires de France.

Ricœur P. (1990), *Éthique et morale Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil.

Ricoeur P. (1983), *Temps et récit, Tome 1, L'intrigue et le récit historique*, Paris, Seuil.

Savall H., Zardet V. (2014), *Reconstruire l'entreprise : les fondements du management socio-économique,* Dunod, coll. Stratégie et management.

Savall H., Zardet V. (2010), *Maitriser les coûts et les performances cachées*, Paris, Economica, coll. Gestion, 5e éd.

Savall H. (1975), *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*, Paris, Dunod, coll. Etudes économiques.

Schott A., Jurquet M. (2013), *Pilotage des Ressources Humaines en PME - loin des modèles pour ne plus tarir les Hommes au travail*, Paris, L'harmattan, coll. un autre regard.

Sennett R. (2014), *Ensemble : pour une éthique de la coopération*, Paris, Albin Michel.

Todorov T. (2018), *Lire et vivre*, Paris, Robert Laffont, Versilio.

Waquet F. (2018), *Une histoire émotionnelle du savoir,* Paris, CNRS Editions.

Zarifian P. (1997), « Produire en quatre temps, une mutation du travail mal perçue », *Santé au travail*, n° 22, pp.54-57.