

Le syndrome du Prince : l'entrepreneur et la transgression

Olivier Babeau

Université de Bordeaux

obabeau@yahoo.fr

François Renon

Université de Bordeaux

francois.renon@yahoo.fr

Résumé :

La sociologie des organisations et les sciences de gestion ont abondamment montré l'omniprésence des pratiques transgressives en entreprise. Cet article cherche à étudier les formes précises prises par ces pratiques dans le cas particulier de l'entrepreneur, en mettant en relation ces pratiques avec le profil psychologique des acteurs souligné par la littérature.

De nombreuses recherches ont associé des traits particuliers à la psychologie de l'entrepreneur, qui entretient des relations complexes et parfois difficiles avec ses parties prenantes au cours de son parcours entrepreneurial. Beaucoup des traits soulignés comme étant caractéristiques des entrepreneurs suggèrent une propension à entrer en relation avec l'environnement sur le mode de la transgression. Dans son combat quotidien pour développer son activité (faire accepter ses idées, surmonter les difficultés financières, générer de l'adhésion, explorer sans cesse de nouvelles pistes stratégiques, etc.), l'entrepreneur est confronté à de nombreux contraintes dont beaucoup prennent la forme de normes (officielles ou officieuses). La littérature suggère que l'un des moyens utilisés par l'entrepreneur pour faire face à ces contraintes est, dans certains cas, de les contourner, c'est-à-dire de transgresser sciemment certaines normes (fiscales ou sociales par exemple).

A la suite de cette revue de littérature, le présent article cherche à conforter deux hypothèses : la première, celle selon laquelle les entrepreneurs sont en effet auteurs de pratiques transgressives spécifiques dans le cadre de leur activité ; la seconde que ces pratiques peuvent être liées à certains traits particuliers de leur profil psychologique.

L'étude empirique réalisée auprès d'un échantillon d'une vingtaine d'entrepreneurs de la région bordelaise par entretiens semi-directifs centrés permet de mettre en évidence l'existence d'un rapport singulier des entrepreneurs à la transgression.

Il apparaît tout d'abord que, tout au long de leur parcours, la transgression des règles auxquelles ils ont été confrontés est l'un des traits communs aux entrepreneurs. Nous mettons en particulier en lumière ici l'irrespect volontaire ou le détournement d'obligations administratives et fiscales.

Le second élément mis en évidence est que ces transgressions semblent étroitement liées à un état d'esprit particulier des entrepreneurs : les pratiques de contournement des règles, sciemment réalisées, sont légitimées parce qu'ils se sentent investis d'un rôle particulier en tant qu'entrepreneur. Nous proposons de qualifier cette disposition de syndrome du Prince, par référence au livre éponyme de Machiavel dans lequel ce dernier donne au Prince le privilège de pouvoir légitimement déroger aux règles communes, du fait du destin particulier qui est le sien. Nous discutons enfin des limites, implications et prolongements de la présente recherche.

Mots-clés : entrepreneur, transgression, éthique, psychologie

Le syndrome du Prince : l'entrepreneur et la transgression

INTRODUCTION

Quiconque a un jour accompagné un entrepreneur dans sa démarche sait l'extraordinaire dose d'audace, de persévérance et d'énergie que le développement d'une entreprise exige. A une époque où le monde, parfaitement cartographié et accessible sur notre smartphone, ne laisse plus guère d'endroits à explorer, et où les voyages internationaux sont devenus des mouvements pendulaires aussi banals qu'un déplacement en métro, l'entrepreneur fait figure de dernier aventurier. Ou plutôt pourrait-on dire qu'il incarne la figure moderne de l'aventurier, adaptée à un siècle où non seulement l'économie est mondialisée, mais aussi, pourrait-on dire, où le monde lui-même est « économicisé », c'est-à-dire profondément structuré par l'échange économique et dans lequel les organisations particulières que sont les entreprises sont une part déterminante des entités agissantes.

Alors que le tissu économique connaît un puissant mouvement de renouvellement sous l'effet des nouvelles technologies liées au numérique, le rayonnement des startups et de ceux qui les portent n'a jamais été aussi grand. Elles concentrent désormais tous les rêves des jeunes diplômés, aux dépens des grandes entreprises qui paraissent en regard affligés de tous les maux : bureaucratiques, pesantes, incapables de comprendre les demandes nouvelles et d'adopter les technologies qui fleurissent. La figure de l'entrepreneur est désormais aussi celle d'un héros contemporain, pourfendeur des rentes et des rigidités du passé, concurrençant par sa fortune accumulée, à la fleur de sa jeunesse les plus grands capitaines d'industrie d'hier, sujet de biopics et de légendes.

Bien des observateurs ont cherché à faire la lumière sur la réalité et les points communs de la psychologie particulière de l'entrepreneur. Parmi les différents points communs identifiables, il en est un qui nous semble avoir été peu souligné : la propension à la transgression.

Être un aventurier ou un héros, hier comme aujourd'hui, est déjà en soi une transgression, un écart par rapport au comportement normal, une marginalisation de fait. Nous qui travaillons quotidiennement avec des entrepreneurs, nous savons combien les personnalités de ces individus ne sont jamais médiocres, au sens où elles ont toujours des caractéristiques qui

les rendent remarquables, différentes de tout un chacun. Energiques, doués d'une grande capacité à convaincre, habités par une détermination sans faille, apparemment indifférents aux revers, aiguillonnés par la difficulté, ils ne sont pas, à beaucoup d'égards, des gens *comme les autres*. Le rapport qu'entretient l'entrepreneur avec la transgression va-t-il plus loin que cette simple singularité ? Peut-il être en partie à la racine même du mécanisme entrepreneurial ? Cet article propose une première exploration de ce rapport particulier, cherchant à faire le lien entre la psychologie propre à l'entrepreneur et certains comportements transgressifs.

1. REVUE DE LITTÉRATURE : L'ENTREPRENEUR A-T-IL UN RAPPORT PARTICULIER A LA TRANSGRESSION ?

Dans cette première partie, nous allons d'abord rappeler en quoi la littérature existante s'est déjà attachée à décrire l'entrepreneur comme présentant certains traits psychologiques particuliers qui pourraient être interprétés comme favorisant des comportements transgressifs. Puis, après avoir souligné la place importante des pratiques transgressives en entreprise, nous suggérerons notre hypothèse principale selon laquelle la perception que les entrepreneurs ont d'eux même peut elle-même favoriser la transgression.

1.1. L'ENTREPRENEUR : UNE PSYCHOLOGIE PARTICULIERE

1.1.1. Un besoin de maîtrise et un désir de reconnaissance

Les travaux de Kets de Vries mettent en lumière le besoin de maîtrise des dirigeants, leur désir de reconnaissance sociale dont l'origine remonterait à la relation de fusion fantasmée du dirigeant avec sa mère (1992). Kets de Vries propose ensuite une classification des dirigeants d'entreprises en fonction de leur structure psychique. Il insiste sur la prédominance en nombre des structures narcissiques qui produisent leur soif de domination et leur besoin de reconnaissance par l'acte d'entreprendre. Ce besoin de reconnaissance semble se retrouver dans le discours des dirigeants lorsqu'on les amène à parler d'eux-mêmes et de leur entreprise. Plusieurs auteurs ont en effet relevé une perception du « soi » chez les entrepreneurs plus forte que chez les personnes salariées. Les entrepreneurs semblent en effet, plus sensibles aux attentes de la société et plus critiques quant à leur éthique que le reste de la population (Humphreys, 1993). Il sera intéressant d'approfondir, dans notre étude empirique, cette relation particulière des entrepreneurs à la règle, pour en découvrir les modalités et les mécanismes propres.

1.1.2. Une relation conflictuelle avec la hiérarchie

Les travaux de Collins, Moore et al. (1964, 1970) ont montré que les entrepreneurs entretiennent une relation conflictuelle avec la hiérarchie. Alors qu'avec leurs collaborateurs ils préfèrent entretenir des relations paternalistes, ils semblent en revanche être en difficulté avec toutes les figures représentant l'autorité qui suscitent chez eux un haut niveau d'anxiété. Les auteurs expliquent cela par une image paternelle fortement altérée et considérée comme inacceptable dans l'histoire de vie des entrepreneurs, les amenant ensuite à rejeter l'idée de l'autorité, mais aussi à des problématiques de manque d'estime d'eux-mêmes, d'insécurité et de manque de confiance. A l'inverse, ils précisent que la mère a été perçue comme forte et hyper contrôlante donnant un sens à la vie familiale. Gordon et Leonard (1963) indiquent que les entrepreneurs sont peu enclins à la discipline, à la conformité et à l'esprit pratique. Kets de Vries (1977) s'étonnait quant à lui du peu de recul et de connaissance d'eux-mêmes des entrepreneurs. En effet, selon lui, l'entrepreneur est une personne stressée qui est soumise à des activités et des décisions irrationnelles qu'il manifeste par de l'impulsivité. Il insiste à plusieurs reprises sur le besoin de reconnaissance et de réussite des entrepreneurs. Lynn (1969), quant à lui, considère que les entrepreneurs sont plus névrosés que les directeurs généraux des grandes entreprises.

Si nous admettons qu'il soit possible d'étendre la notion d'autorité perçue aux différents partenaires légaux de l'entreprise fondée par l'entrepreneur, nous pouvons poser comme hypothèse de travail que les figures d'autorité perçue par l'entrepreneur peuvent être les suivantes :

- Services de l'Etat : Direction des Finances Publiques, URSSAF, RSI...
- Acteurs Financiers de L'Entreprise : Banques, Fonds d'Investissements...

Nous pouvons d'ores et déjà formuler l'hypothèse (que nous vérifierons par la suite) que les relations entretenues avec ces acteurs seront par excellence celles qui font l'objet de comportements transgressifs.

1.2. L'ENTREPRENEUR EST-IL UN TRANSGRESSEUR COMME UN AUTRE ?

Après avoir rappelé comment la littérature concernant l'entrepreneur souligne certaines tendances psychologiques qui lui sont propres pouvant *a priori* fonder des comportements transgressifs, il convient de rappeler la place importante reconnue depuis longtemps par les

sciences des organisations aux pratiques transgressives. Nous proposerons ensuite de lier ces pratiques à la perception éthique de l'entrepreneur.

1.2.1. La banalité des pratiques transgressives en entreprise

L'existence d'un décalage entre le fonctionnement théorique et le fonctionnement réel de l'organisation est une évidence signalée depuis longtemps par des disciplines telles que l'ergonomie ou la sociologie du travail (Roethlisberger et Dickson, 1939, cité par Scott, 1987, p. 54). Ce décalage entre la représentation et la réalité ne concerne pas seulement les structures de l'organisation. L'activité des acteurs est l'objet d'une déformation importante lors de la mise en pratique des prescriptions formelles (Leplat, 1997 : 24).

En décrivant le travail à la chaîne dans une usine de montage automobile, Linhart (1978) montrait l'extraordinaire omniprésence des jeux autour de la norme dans l'usine. La vie quotidienne de l'usine, des ateliers de montage de carrosserie à ceux de peinture, est ponctuée de prises d'écarts par rapport à la norme.

A la suite de Girin et Grosjean (1996), nous qualifions ce phénomène de « transgression » : ce terme désigne ici l'ensemble des actions qui, dans l'organisation, sont en contradiction avec les règles (lois, règlements intérieurs, ordres du supérieur) ou les normes (« méta-règles » souvent tacites). A l'extrémité du spectre des transgressions se trouvent les « déviances » étudiées par exemple par Becker (1985). Elles constituent pour la sociologie un domaine particulier : la sociologie de la déviance (voir par exemple Ogien, 1995).

De nombreux auteurs ont enquêté sur la différence entre travail prescrit et travail réel : Ombredane et Faverge, 1955 ; Hackman, 1969 ; Leplat et Hoc, 1983 ; Terssac, 1992 ; Wisner, 1995.

Si ces transgressions peuvent être interprétées comme traduisant des formes de résistance, des modalités d'intégration sociale (Girin et Grosjean, 1996) ou des stratégies égoïstes, elles sont aussi pour certaines d'entre elles des façons de mieux travailler, d'accomplir sa tâche plus efficacement ou de faciliter de façon générale la travail commun (Babeau et Chanlat, 2008, 2011 ; Babeau 2008, 2011). La permanence et l'utilité des désordres dans l'entreprise ont été tout particulièrement mises en évidence par les travaux d'Alter (1993, 1996, 2000, 2002, 2003). En permettant l'innovation et l'évolution des règles, l'irrégulier s'affirme comme une composante fondamentale de l'entreprise. Les transgressions ne s'opposent ainsi pas, il faut y insister, au développement de l'entreprise, mais lui sont souvent au contraire indispensables.

1.2.2. Une perception éthique particulière qui peut favoriser la transgression

En tant que créateur puis cheville ouvrière de l'entreprise, l'entrepreneur joue naturellement un rôle fondamental dans son développement. Quels sont les rapports particuliers qu'il entretient avec ces pratiques transgressives dont nous venons de voir qu'elles sont omniprésentes ? Autrement dit, quelles formes particulières de transgressions l'entrepreneur pratique-t-il ? Quelles sont ses caractéristiques, ses dynamiques, ses modes de développement et les rationalités à l'œuvre ?

Abordons cette question par le biais de l'éthique et du type de perception que les individus ont des règles éthiques qu'ils doivent respecter dans leur vie professionnelle. De nombreux chercheurs se sont penchés sur les comportements éthiques des individus en situation de travail. Bucar et Hisrich (2001), ont comparé l'appréciation des normes éthiques des entrepreneurs avec celle des dirigeants de grandes entreprises. Il en ressort que les attitudes éthiques des entrepreneurs diffèrent de celle des dirigeants de grandes entreprises. En effet, les dirigeants de grands groupes ont des standards éthiques plus élevés que les entrepreneurs du fait de leur environnement organisationnel (Hirish, Peters et Shephard, 2005). Il semble donc que l'organisation même de l'entreprise contribue au niveau d'exigence éthique auquel s'astreignent les dirigeants d'entreprises.

L'environnement et le degré d'investissement personnel et émotionnel du dirigeant envers l'entreprise qu'il dirige semblent aussi jouer un rôle dans la perception qu'ils ont des normes éthiques. En effet, il a été observé que l'érosion des standards éthiques dans les affaires peut s'expliquer par la pression conjuguée des actionnaires subie par les dirigeants, du temps, à la raréfaction des ressources, à la pression sociale et financière, et à une concurrence agressive (Hannafey, 2003). Ainsi, l'attitude éthique des entrepreneurs est influencée par la pression de l'environnement financier ou technologique dans lequel opère l'entrepreneur (Hudson et Wehrell, 2005 ; Hall et Rosson, 2006).

Couplés à la pression de l'environnement et des éléments internes à l'entreprise dirigée, il semble que les propres objectifs de l'individu entrepreneur puissent l'amener à opter pour des comportements transgressifs. En effet un individu habituellement honnête peut opter pour un comportement transgressif lorsqu'il ressent intensément un besoin de pouvoir et un fort appât du gain (Gellerman, 1986). L'argent est en particulier une motivation qui peut surpasser toutes les autres (Lea et Wabley, 2006). Compte tenu de son pouvoir sur la motivation des individus, l'argent peut à lui seul expliquer des comportements transgressifs. Il semblerait

même qu'il permette de ménager de la distance émotionnelle avec l'acte immoral. C'est ce qui a été prouvé dans une étude menée sur des clients de prostituées. En effet, ces derniers prennent une distance émotionnelle avec leur désir, en payant en dédommagement de leur acte (Prasad, 1999). Ainsi, lorsqu'un comportement est perçu comme motivé par des récompenses externes comme l'argent, les raisons intrinsèques de ce comportement sont affaiblies par les actions, ce qui peut impliquer un comportement transgressif (Bem, 1972). En d'autres termes, il se crée un conflit psychologique entre la tension psychique qui pousse à l'acte immoral et la reconnaissance par l'individu de cet acte reconnu comme non éthique. Une récompense extérieure comme l'argent par exemple, atténue les effets psychiques de ce conflit. Sans surprise, l'argent est un objet de désir d'autant plus fort que les sommes en jeu sont importantes (Gino et Pierce, 2009).

Compte tenu de l'investissement émotionnel de l'entrepreneur dans son entreprise, on peut légitimement se poser la question d'un tel comportement transgressif s'il n'arrive pas à atteindre les objectifs de développement qu'il s'est fixés ou dans le cas où l'entreprise qu'il dirige connaît des difficultés. Ainsi pour comprendre les comportements transgressifs de cette population particulière, il semble important d'appréhender les objectifs personnels de l'individu entrepreneur, ce qui nous conduit à comprendre ses motivations personnelles et son système de valeur (Nonis et Swift, 2001). Une attitude éthique est fonction de valeurs personnelles du dirigeant mais aussi de l'environnement personnel et professionnel dans lequel il évolue (Donaldson et Dunfee, 1999). En effet, l'éthique de l'entrepreneur est conditionnée par sa famille, ses enseignants ou ses mentors, qui sont autant d'acteurs qui déterminent la manière dont l'entrepreneur conduit sa carrière entrepreneuriale (Hannafey, 2003).

Même s'il n'est pas en situation de difficulté, l'activité ordinaire de l'entrepreneur implique suffisamment de pressions diverses et d'enjeux pour que ces pratiques se développent. Les entrepreneurs doivent se réinventer, rechercher des solutions, contourner les obstacles et être convaincants afin d'assurer la pérennité de l'entreprise dans laquelle ils sont actionnaires ou pour asseoir leur position de dirigeant vis-à-vis des autres et vis-à-vis d'eux même (Wolf Ridgway, 2010). Ainsi le dirigeant serait conduit à s'adapter en permanence pour assurer l'avenir de l'entreprise qu'il dirige l'amenant ainsi à « contourner les obstacles » ou encore aux fins d'évacuer « les conflits éthiques ». Comment procède-t-il ? Ces actions

prennent-elles la forme de comportements transgressifs ? Quels sont-ils et quels en sont les ressorts ? C'est ce que nous chercherons aussi à établir à travers notre étude empirique.

Les entrepreneurs se présentent dans leur rôle au travail comme étant dans l'obligation de développer des parades, des trucs et astuces afin « d'évacuer les doutes et évincer les conflits éthiques » (Wolf Ridgway, 2010). Ainsi les dirigeants d'entreprise se perçoivent comme jouant un rôle de dirigeant qui les conduit à « tout rendre beau » à défaut d'être en capacité de tout maîtriser. Des études sur l'intention entrepreneuriale montre que le soi en devenir est une « manifestation cognitive des objectifs, des aspirations, des motivations mais aussi des peurs (Markus et Nurius, 1986). Ainsi le « soi » de l'entrepreneur est toujours en évolution par rapport à son objectif final (ce qu'il veut devenir). On comprend dès lors que cette volonté est instable dans le temps, susceptible de faire évoluer les perceptions de ce qu'est l'entrepreneur en tant qu'individu et son rapport à son environnement. Une société entrepreneuriale implique une aspiration au changement qui peut inclure des aspirations aux changements éthiques qui doivent être étudiées (Brenkert, 2002). Ainsi l'impératif désir de développement de leur entreprise, l'esprit innovant auquel l'entrepreneur doit s'astreindre et l'inflexibilité des normes étatiques amènent les entrepreneurs à une ambiguïté psychologique et émotionnelle. L'entrepreneur entretient avec les normes sociales et étatiques, une relation de type « amour-haine » (Fisscher, 2005).

Ainsi, il semble que l'entrepreneur dispose de perceptions mouvantes de son environnement et il n'est pas illégitime de penser que cela soit aussi le cas dans la perception qu'il possède des normes sociales. La revue de la littérature que nous avons réalisée nous permet ainsi de formuler l'hypothèse selon laquelle l'entrepreneur a une perception particulière des normes sociales comme pouvant être transgressées à son profit. Cette perception de la normalité de ces transgressions quand elles le concernent renvoie à ce qu'écrivait Machiavel dans *Le Prince* (1532) : seul le Prince a le droit de transgresser l'ordre établi car il doit précisément permettre l'avènement d'un monde neuf. Il incarne ainsi une personnalité exceptionnelle dont le destin, au sens propre, hors du commun, justifie qu'il n'agisse pas comme les autres.

2. METHODOLOGIE, RESULTATS ET DISCUSSION

La revue de la littérature que nous venons d'effectuer a mis en évidence l'existence de différents facteurs psychologiques pouvant favoriser le développement chez l'entrepreneur de pratiques transgressives. Nous avons fait l'hypothèse que ces pratiques se développaient

d'autant plus facilement que l'entrepreneur présentait un profil psychologique particulier qui facilitait le passage à l'acte transgressif. Dans cette seconde partie, nous allons chercher à corroborer notre hypothèse en étudiant la relation particulière de l'entrepreneur à l'acte transgressif.

2.1. METHODOLOGIE

Nous avons réalisé une série de 10 entretiens semi-directifs centrés avec des entrepreneurs. Le but des entretiens était double : identifier le type de pratiques transgressives concrètes d'abord, ensuite comprendre leur logique aux yeux des entrepreneurs eux-mêmes.

Les personnes que nous avons interrogées sont des entrepreneurs de TPE françaises de la région Aquitaine. Il s'agit uniquement d'entreprises unipersonnelles dans lesquelles les entrepreneurs rencontrés sont à la fois les actionnaires majoritaires et les dirigeants de ces sociétés. En effet, nous avons voulu éviter d'introduire tout biais potentiels qui aurait pu naître de la relation entre associés ou d'un associé minoritaire mandataire social de l'entreprise. Il nous paraissait essentiel que les entrepreneurs interrogés aient les pleins pouvoirs de décisions quant à la gestion de leur entreprise et quant à leur comportement professionnel.

Le guide d'entretien élaboré utilise la méthode classique de l'entonnoir, commençant par des questions générales concernant la carrière professionnelle et le parcours entrepreneurial avant d'aborder les thèmes plus spécifiques de la relation aux différentes contraintes rencontrées.

1. Pouvez-vous résumer votre carrière ?
2. Comment avez-vous décidé de sauter le pas ?
3. D'après votre expérience, quels sont les principes importants d'action qu'un entrepreneur doit suivre ?
4. Quelles sont à vos yeux l'importance des différentes contraintes légales, règlementaires, coutumières (pratiques) dans votre travail entrepreneur ?
5. Quelle est votre perception de ces règles ?

L'ensemble des entretiens ont été intégralement enregistrés et retranscrits. L'ensemble des verbatim totalise 70 pages environ. Les textes ont ensuite été analysés selon une technique de codage émergent permettant de distinguer des pratiques et des types de justifications associées, mais aussi des thèmes faisant référence aux modalités de confrontation avec les contraintes normatives.

Ajoutons que nous avons aussi alimenté notre parcours de recherche de nos propres expériences, puisque chacun des auteurs de ces lignes a aussi à titre personnel un parcours entrepreneurial. Cette dernière nous donne une capacité emphatique qui nous permet à notre sens de mieux comprendre la façon de penser des entrepreneurs.

2.2. RESULTATS

L'analyse de nos matériaux met en évidence le fait que la notion d'invention de ses propres règles, de « passage outre » des règles, des pratiques existantes, est omniprésente.

Nous avons pu identifier trois types de transgressions correspondant chacune à une logique particulière aux yeux de l'entrepreneur.

- La transgression des normes collectives comme une aide à la redéfinition d'un cadre personnel et identitaire pour l'entrepreneur.
- La transgression comme un moyen d'accès à une pensée créatrice.
- La transgression comme reflet de la priorité donnée aux valeurs et objectifs de l'entrepreneur.

2.2.1. La transgression des normes collectives comme une aide à la redéfinition d'un cadre personnel et identitaire pour l'entrepreneur

Le thème de l'émancipation est omniprésent dans les entretiens que nous avons réalisés. Lorsque nous interrogeons les individus sur les éléments de leur vécu les ayant amenés à décider de devenir entrepreneurs, nous avons observé une certaine cohérence dans les réponses qui nous ont été apportées. En effet, ils nous ont affirmé avoir décidé de devenir entrepreneur par une envie forte de liberté. Ils souhaitaient être libres de se comporter comme ils l'entendent aux fins « d'être vraiment eux-mêmes ». L'une de leurs motivations à être entrepreneur était « *la liberté d'être c'est-à-dire d'enlever tous les codes* » sociaux (vestimentaires, langagiers, relationnels...).

« Je voulais faire ce que je voulais comme je voulais. La 2^{ème} raison, c'était la liberté d'entreprendre comme je souhaitais. Et la 3^{ème} raison est la liberté d'être c'est à dire qu'il faut enlever tous les codes : vestimentaires, langages, en bref être moi. »

L'observation d'un certains nombres d'entrepreneurs « médiatiques » nous démontrent bien cette quête identitaire. Cette quête est explicitée dans la manière dont certains entrepreneurs « médiatiques » choisissent de se vêtir. Alors que l'image populaire verrait un entrepreneur habillé en costume-cravate, un Antoine Granjon, Président fondateur de Ventes

Privées.com, casse volontairement ce code. Une tradition qui peut aussi, il faut le dire, être l'effet de l'influence des créateurs mythiques des grandes sociétés américaines du web qui portent depuis toujours tee-shirt et jean : Zuckerberg, Brin, Page, Jobs, etc. La volonté de casser les codes vestimentaires nous a été rapportée plusieurs fois par les entrepreneurs interrogés. L'un d'entre eux nous confia par exemple : *« Lorsque j'étais salarié à la Société Générale, c'était costume et cravate obligatoire. J'ai bien senti plusieurs fois que j'étais mal à l'aise avec cette tenue et cela ne contribuait pas à favoriser des relations de proximité avec nos clients. Lorsque j'ai créé mon entreprise, le jean s'est imposé à moi, ce qui colle plus à ma personnalité. Les rapports avec mes clients n'en sont que meilleurs et plus détendus. Je suis passé d'une image de coincé à celle d'un entrepreneur décontracté. »*

Il paraît évident qu'au-delà de l'action, les entrepreneurs interrogés sont en quêtes d'une redéfinition des codes sociaux au profit de codes plus personnels, plus choisis et plus flexibles.

Cette quête d'émancipation ne traduit pas seulement à notre sens le simple besoin de ne pas être aliéné. Elle reflète plutôt leur recherche d'une meilleure cohérence entre la perception qu'ils ont d'eux-mêmes (de ce qu'ils sont en tant qu'individus) et ce qu'il est attendu d'eux par leur environnement. Le comportement ici observé est justifié par une quête identitaire : le fait de devenir entrepreneur occasionne pour certains une redéfinition totale de leur identité. Il semble qu'au fil du temps et des expériences, un écart entre l'identité perçue et l'identité désirée se soit créé chez les personnes interrogées. Les théories sur la construction identitaire nous apprennent que le soi potentiel est en constante évolution, c'est-à-dire parfaitement tendu vers la personne que nous souhaitons devenir (Stryker, 1980). En investissant la fonction d'entrepreneur, le changement de regard social porté contribue à faire évoluer l'image que l'individu a de lui-même, créant parfois un malaise lorsque, comme souvent, les résultats ne sont pas immédiatement au rendez-vous. Le sentiment de déchéance sociale, ajouté à la relative désocialisation liée au travail intense des premières années crée un malaise qui peut affaiblir les barrières comportementales habituelles et favoriser le passage à l'acte transgressif.

Les entrepreneurs semblent aussi, probablement pour les mêmes raisons, très critiques envers la société. En effet, les entrepreneurs rencontrés ne veulent pas *« suivre les règles sans les comprendre »* comme le font la plupart des gens, selon leur point de vue. C'est pour eux un comportement difficilement supportable. En revanche, il est important de relever que dans

cette redéfinition des codes personnels, l'entrepreneur ne souhaite pas transiger avec les normes éthiques. Cette étude revalide ainsi les conclusions d'Humphrey, citées dans notre revue de la littérature qui expliquent que les entrepreneurs ont une perception plus élevée des normes éthiques que le reste de la population. Ainsi les entrepreneurs sont prêts à transgresser les normes sociales sans pour autant transiger avec leur éthique. Dans ces conditions, ce que l'on peut observer comme transgression reflète simplement la fidélité reconnue à un système normatif que l'individu place au-dessus de celui qu'impose la société.

2.2.2. La transgression comme un moyen d'accès à une pensée créatrice

Le discours des entrepreneurs concernant les règles est plein d'ambiguïtés. En effet, l'idée selon laquelle les règles rigides étaient nécessaires et bénéfiques à l'activité entrepreneuriale est souvent évoquée, mais précisément en sous-entendant un affranchissement par rapport à elles. Un des entrepreneurs interrogés considère par exemple : « *les 35 heures est une loi rigide qui obligent les entrepreneurs à être inventifs pour faire face aux charges sociales* » et « *s'en sortir* ». Ainsi pour lui, « *le trop-plein de règles a un avantage en un sens, il permet de s'adapter !* ». Le terme de créativité ici employé correspond à différentes formes de contournement des règles. La contrainte est perçue comme un moteur et comme une motivation supplémentaire pour stimuler la ruse entrepreneuriale mobilisée en permanence dans le domaine commercial et trouver des moyens astucieux pour poursuivre le développement de l'entreprise.

Il semblerait que les entrepreneurs revalident sans cesse (tel Monsieur Jourdain faisant de la prose, car il est rare qu'ils aient lu l'auteur...) la théorie de Schumpeter sur la nécessité qu'ils ont de devoir penser différemment et donc innover, en d'autres termes d'être créatifs. En effet, l'une des principales justifications des comportements transgressifs qui nous a été donnée par les entrepreneurs rencontrés est liée à la nécessité qu'ils ont d'être créatifs. Pour eux les dirigeants de PME « *n'ont pas appris les règles et les contournent pour être créatifs* ». Un répondant précise aussi de façon énigmatique que « *la règle a ses limites alors que la connaissance n'en a pas* ». Dans cette optique, l'exemple de Tesla Motors a été cité à plusieurs reprises (comme si les références ou l'inspiration des entrepreneurs se prenaient à la même source). Cette marque automobile a développé une technologie de moteurs électriques que les ingénieurs les plus reconnus considéraient initialement comme étant impossible à mettre en œuvre. Ainsi les entrepreneurs considèrent que pour innover et réaliser l'impossible d'un point de vue technologique (ou business) il est nécessaire de s'affranchir des cadres et

des connaissances existantes. S'ils suivaient les standards de leurs métiers, ils se définiraient comme des suiveurs. C'est en cassant les codes et les connaissances admises qu'ils deviennent à leurs yeux des entrepreneurs. La capacité transgressive apparaît ainsi comme une caractéristique importante de l'*ethos* entrepreneurial à leurs yeux.

Pour justifier leur conviction, les entrepreneurs ont recours à une tentative de rationalisation du processus créatif. En effet, pour eux, « *au départ on se moque de celui qui va transgresser, puis on en a peur et enfin cela devient évident* ». Ce fut le cas lors de l'invention de l'iPhone, pour lequel Steve Jobs a été brocardé par ses concurrents dans un premier temps : l'objectif de concentrer les fonctions voix, audio et photos dans un téléphone paraissait absurde. Une fois son projet avancé, les concurrents ont pris peur, investissant fortement en recherche et développement pour rattraper leur retard sur Apple. Prenant appui sur cet exemple, lui aussi fréquemment cité, la transgression des connaissances technologiques, des procédures et des savoir-faire est décrite comme le moyen de réaliser ce qui paraît au départ impossible et d'innover. La transgression est ainsi presque une fin en soi, puisque l'entrepreneur agit avec la conviction qu'il ne peut rien réaliser tant qu'il reste dans la norme.

« L'en-dehors » de la règle n'est pas pour autant un chemin aisé ou clair. Il est plein d'incertitudes et de difficultés. Les entrepreneurs rencontrés nous ont fait part de leur solitude face à leur vision et de la frustration qu'ils ressentent à ne pas pouvoir exprimer leurs idées par peur d'être incompris, ou bien au contraire de la difficulté qu'ils éprouvent à faire face à l'incompréhension générale d'une idée en laquelle ils croient. Si l'éventuelle réussite finale sonne comme une revanche et permet la reconstruction du soi, la transgression qui la précède a aussi une vertu rassérénante. Elle constitue la preuve rassurante aux yeux de l'entrepreneur qu'il est sur le bon chemin : « *je ne fais pas comme les autres, mais c'est plutôt normal, et je dirais même bon signe : si on fait comme les autres on ne réussit jamais.* »

2.2.3. Contourner la réglementation : une façon de réaffirmer la fidélité à une norme plus élevée

La troisième dimension de la logique transgressive des entrepreneurs est celle d'une fidélité paradoxale à la règle. Passer outre les réglementations ou les lois communes est une façon de marquer sa soumission complète à un ensemble normatif supérieur. Les instances supérieures invoquées sont de diverses natures : l'intérêt du projet (ce qui fait naturellement

penser au fameux « qui veut la fin veut les moyens » de Machiavel), la créativité, la connaissance...

« Il y a une différence entre des règles qui régissent une économie industrielle et l'amour d'un projet. »

« Mon but est de réussir, je ne dois jamais l'oublier. Le vrai juge de paix c'est ça. C'est mon fil rouge. »

Le cadre normatif imposé devient alors moins un guide qu'un objet de jeu aux yeux de l'entrepreneur. Nous avons été plusieurs fois particulièrement frappés par la volonté des entrepreneurs de connaître l'ensemble des règles de leur environnement. Nous pensions initialement que cela traduisait leur souhait de trouver un cadre à leur gestion d'entreprise. En réalité, il semble que les entrepreneurs soient motivés pour connaître les règles dans le but de mieux jouer avec elles. Ainsi comme nous le confiait l'un d'entre eux : *« je dois m'adapter et donc connaître les règles »* et *« je dois m'échiner pour contourner les règles car nous n'avons qu'un seul but : celui d'avancer »*. Ce dernier conclut son propos d'une manière très explicite : *« le chef d'entreprise s'il veut continuer et avancer, doit connaître les règles et en transgresser quelques-unes, quitte à dire en fin de course : j'ai respecté les règles »*.

Ce propos nous a été confirmé par plusieurs entrepreneurs interrogés. L'un d'entre eux, par exemple considère que dans son objectif de développement et de pérennité *« le plus gros problème des entrepreneurs vient du poids des charges fiscales et sociales qui pèse sur nos entreprises. J'ai été dans l'obligation de réagir pour ne pas affaiblir ma trésorerie. J'ai donc approfondi mes connaissances en fiscalité de l'entreprise en suivant un cursus court à l'université. Cela me permet de mieux optimiser la fiscalité de mon entreprise et je procède chaque année à des arbitrages pour que ma société paie le moins d'impôts possibles. Il est assez simple quand on connaît les règles de jouer sur les différentes lignes comptables. Cela impacte directement sur ce que l'entreprise doit payer en fin d'exercice. »*

Cette ambiguïté face au cadre normatif (sa recherche permanente associée à des pratiques d'esquives incessantes) nous semble exprimer la volonté de défier les cadres sociétaux sans pour autant franchir la limite du répréhensible. L'entrepreneur semble être sensible à la notion de risque. Il sait que certaines pratiques vont trop loin, sont hors de ce sentier transgressif vertueux qu'il affecte de parcourir. C'est par rapport à son propre système éthique qu'il juge le caractère « raisonnable » de ses pratiques. Il ne s'agit pas de transgresser pour le seul plaisir d'être hors du cadre : ces pratiques reflètent la priorité absolue donnée au but final qui est la

réussite de l'entreprise. Connaître le cadre et surtout les limites du cadre représente pour lui une opportunité et un avantage pour ses affaires.

Les trois modalités de rapport à la transgression (constitution d'une identité propre, levier créateur et réaffirmation de la présence d'un système normatif personnel) donnent une image convergente d'un entrepreneur pour qui la norme commune n'est pas prise comme une contrainte externe, une « force hétéronomique », mais comme un instrument ayant vocation à être plié à l'autonomie souveraine de l'entrepreneur. Ce dernier apparaît ainsi comme le Prince décrit par Machiavel : il se considère comme seul investi de la capacité de briser les règles, de les réinventer à son profit, parce que tel est son destin.

2.3. DISCUSSION ET PROLONGEMENT

Cette recherche nous a permis d'observer que les entrepreneurs possèdent une attitude mentale d'ouverture à la transgression. Pour autant, ils ne sont pas prêts à tout pour transgresser et pour atteindre leur but. Ils sont transgressifs car ils expriment la volonté de casser les codes sociaux pour mieux redéfinir des cadres plus personnels qu'ils comprennent et avec lesquels ils sont plus à l'aise. C'est d'ailleurs, selon eux, une composante importante du rôle de l'entrepreneur dans la société. En revanche, nous avons observé que la perception qu'ils ont de leurs propres valeurs joue un rôle prépondérant. En effet, s'ils sont prêts à transgresser, ils ne souhaitent pourtant pas transiger avec leur éthique, qui ressort justement d'autant plus fortement qu'elle sert de référence à leur parcours hors-la-règle.

Si ces entrepreneurs souhaitent avoir une parfaite connaissance des règles, ce n'est que pour mieux flirter avec leurs limites sans jamais tomber dans le répréhensible, selon eux.

Bien qu'avouant leurs comportements transgressifs, ces entrepreneurs ressentent le besoin de les justifier. Les principales justifications qui nous ont été données font ressortir la nécessité de poursuivre le développement de l'entreprise ou encore de favoriser le processus de pensées créatrices et donc l'innovation. De ce point de vue, la transgression peut être considérée comme une déviance au sens de Becker (1985), c'est-à-dire une exploration fertile de nouveaux territoires de la pratique.

A l'instar du Prince de Machiavel, les entrepreneurs se sentent investis de la mission de briser les règles, de les réinventer à leur profit. Derrière ces comportements, la relation aux interdits apparaît comme centrale. La théorie psychanalytique reprise par Kets de Vries (1977), démontre que la loi symbolique est incarnée par le père. Kets de Vries a effet démontré, que

des personnes qui ont été poussées à entreprendre voyaient la relation avec leur père comme peu satisfaisante, ce qui fait naître chez eux un grand besoin de reconnaissance, une faible estime d'eux-mêmes et un désir de revanche. On pressent derrière ces éléments que l'entrepreneur a développé une forme de névrose qui lui permet justement d'entreprendre. Ces différentes caractéristiques peuvent nous conduire à émettre l'hypothèse d'une motivation névrotique à entreprendre (spécifique aux individus entrepreneurs). Cette hypothèse d'une névrose d'entreprendre mériterait d'être étayée dans des travaux ultérieurs.

Cette communication ne constitue qu'un premier coup de projecteur de la relation de l'entrepreneur à la transgression. A ce stade, nous en sommes conscients, il indique un programme de recherche plus qu'il n'apporte de certitudes.

La première limite importante est celle de la représentativité. Il conviendra d'élargir l'échantillon utilisé en élargissant au maximum l'éventail des secteurs concernés, afin d'établir si des différences d'attitude existent, par exemple entre secteurs liés aux nouvelles technologiques (startups) et secteurs plus traditionnels (artisanat, restauration...).

Un axe d'approfondissement serait de comparer plus systématiquement le rapport à la règle des entrepreneurs et des non-entrepreneurs, afin d'établir l'existence et la nature d'une différence entre les deux.

Naturellement, la connaissance des profils psychologiques des entrepreneurs nécessiterait d'importants approfondissements afin d'être à même de mieux analyser en particulier la genèse et les leviers profonds du rapport particulier à la norme. Ce rapport évolue-t-il d'ailleurs au cours de l'expérience entrepreneuriale (par exemple avec une accentuation de la capacité transgressive)? Qu'est-ce qui, de plus, fonde cette « facilité transgressive » des entrepreneurs? Nous chercherons notamment dans nos travaux ultérieurs à montrer en quoi l'entrepreneuriat traduit une forme de névrose.

Le rapport entre degré de « facilité transgressive » et succès de l'entreprise serait un autre axe intéressant. Y a-t-il corrélation entre capacité à transgresser et succès? Jusqu'à quel point? Le cas échéant, la recherche fournirait les outils d'une évaluation *a priori* de la probabilité de succès d'un entrepreneur en étudiant la corrélation entre certains profils psychologiques et le succès des entrepreneurs.

La question éthique est l'un des autres axes majeurs de prolongement de cette recherche. Jusqu'à quel point transgresser est-il « légitime »? Quelles sont les conséquences de cette facilité transgressive pour l'entrepreneur, ses collaborateurs et son entreprise? A partir de

quand ces pratiques cessent d'être les libératrices des « capacités créatives » pour devenir la cause de problèmes graves ? Comment l'entrepreneur gère-t-il ses transgressions face à ses différents partenaires et parties prenantes ? Quels sont les points de rupture, les éléments déclencheurs et les conséquences ?

Les implications managériales de cette recherche sont à notre sens considérables. Elle jette les bases de nouvelles pratiques d'accompagnement des entrepreneurs prenant pleinement en compte la nécessité transgressive mais sachant en même temps en maîtriser les manifestations pour cantonner les écarts à la règle à la zone de « l'admissible » afin d'éviter les dérives létales pour l'organisation.

REFERENCES

- Alter, N. (1993), "Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence." *Revue Française de Sociologie* XXXIV, no. 2.
- Alter, N. (2000), *L'innovation ordinaire*. Paris: PUF.
- Alter, N. (2002), ed. *Les logiques de l'innovation*. Paris: La Découverte.
- Babeau, O. (2008), Le décalage entre travail prescrit et travail réel : la dimension absente des manuels de management, *Revue Gestion 2000*, n°4.
- Babeau, O. (2011), La transgression ordinaire : pratique et fonctions de l'écart habituel à la règle dans les organisations, ESKA.
- Babeau, O. et J.F. Chanlat (2008), La transgression : une dimension oubliée de l'organisation, *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n°183, pp. 201-219.
- Babeau, O. et J.F. Chanlat (2011), Déviance ordinaire, innovation et gestion, l'apport de Norbert Alter, *Revue Française de Gestion*, n°210, pp. 33-50.
- Becker, H. 1985 (1963), *Outsiders*, Métailié.
- Bem, D.J. (1972), Self-perception theory. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol 6) (pp. 1–62). New York, NY: Academic Press.
- Brenkert, G. (2002), "Entrepreneurship, Ethics, and the Good Society," *Entrepreneurship and Ethics* 3 (The Run Series): 5–43.
- Bucar, B. et R. Hirish. (2001), "Ethics of Business Managers vs. Entrepreneurs," *Journal of Developmental*.
- Collins, O.F., Moore, David. G., et D.B. Unwalla. (1970) *The Organization Makers*, New York : Appleton-Century-Crofts.
- Collins, O.F., Moore, David. G., et D.B. Unwalla. (1964), *The Enterprising Man*, East Lansing : Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University.
- Donaldson, T. et T. Dunfee. (1999) *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Fisscher, O. D., Frenkel, Y., Lurie et A. Nijhof. (2001), "Stretching the Frontiers: Exploring the Relationships 1, no. 1: 59–83

Gino, F. et L. Pierce (2009) The abundance effect: Unethical behavior in the presence of wealth. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 142–155.

Girin, J. et M. Grosjean (Eds.), (1996), *La transgression des règles au travail*, Paris, L'Harmattan.

Gordon, V Leonard. (1963) *Research Briefs on Survey of International Values*, Chicago : Science Research Associates.

Hall, J. et P. Rosson (2006), “The Impact of Technological Turbulence on Entrepreneurial Behavior, Social Norms, and Ethics, Three Internet-based Cases,” *Journal of Business Ethics* 64, no. 3: 231–48.

Hannafey, F. (2003), “Entrepreneurship and Ethics: A Literature Review,” *Journal of Business Ethics* 46: 99–110.

Hannafey, F.(2003), “Entrepreneurship and Ethics: A Literature Review,” *Journal of Business Ethics* 46: 99–110.

Hisrich, R., M. Peters, et D. Shepherd (2005), *Entrepreneurship*, 6th ed. New York: McGraw-Hill.

Hudson, R. et R. Wehrell (2005), “Socially Responsible Investors and the Microentrepreneur: A Canadian Case,” *Journal of Business Ethics* 60, no. 3: 281–92.

Humphreys, N., D. Robin, R. Reidenbach et D. Moak (1993), “The Ethical Decision Making Process of Small Business Owners/Managers and Their Customers,” *Journal of Small Business Management* 31, no. 3: 9–22, 1993.

Kets de Vries, M.(1992), *The CEO who couldn't talk straight: And other tales from the boardroom*.

Kets de Vries, M. (1977), *The Entrepreneurial Personality : A person at the Crossroads*, *Journal of Management Studies*, Vol.14 issue 1, pp 34-57.

Leplat J. et J. M. Hoc. (1983)“Tâches et activités dans l'analyse psychologique des situations.” *Cahiers de psychologie cognitive* 3: 49-64.

Lynn, R. (1969), *Personality Characteristics of a Group of Entrepreneurs*, *Occupational Psychology* Vol. 43, pp 151-2.

Nonis, S. et CO. Swift. (2001), “Personal Value Profiles and Ethical Business Decisions,” *Journal of Education for Business* 76, no. 5: 251–57, 2001.

Ombredane, A. et J. M. Faverge (1955), eds. *L'analyse du travail*. Paris: PUF.

Prasad, M.(1999), The morality of market exchange: Love, money, and contractual justice. *Sociological Perspectives*, 42, 181–214.

Roethlisberger, F. J. et W. D. Dickson. (1939), *Management and the Worker*: Harvard University Press.

S.E.G.L. , Webley. P. (2006), Money as tool, money as drug: The biological psychology of a strong incentive. *Behavioral and Brain Sciences*,29, 161–209.

Scott, W.R., (1987), *Organizations*, London : Prentice Hall.

Stryker, S. (1987), *Symbolic Interactionism : A social structural version*. Menlo Park, CA : Benjamin / Cummings.

Terssac, (de) G. (1992). *Autonomie dans le travail*. Paris: PUF, 1992.

Wisner, A. (1995). *Réflexions sur l'ergonomie: 1962-1995*. Toulouse: Octares editions.

Wolf Ridgway, M. (2010), Les apports de la Clinique du Travail à l'analyse de la « présentation de soi » chez le dirigeant d'entreprise, Thèse en Psychologie.