

Louvain School of Management

L'apport du *Golden Circle* de Simon Sinek comme un outil de *design* entrepreneurial dans la construction d'un *storytelling* de marque chez les futurs entrepreneurs

Auteure : NGONDANKOY BIKOMBA, Prescillia

Promotrice : Pr. HERMANS Julie

Année académique 2024-2025.

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de Master (120), à finalité approfondie

Horaire de jour

I

DECLARATION SUR L'HONNEUR

« Je déclare sur l'honneur que ce mémoire a été écrit de ma plume, sans avoir sollicité d'aide extérieure illicite, qu'il n'est pas la reprise d'un travail présenté dans une autre institution pour évaluation, et qu'il n'a jamais été publié, en tout ou en partie. Toutes les informations (idées, phrases, graphes, cartes, tableaux, ...) empruntées ou faisant référence à des sources primaires ou secondaires sont référencées adéquatement selon la méthode universitaire en vigueur. Si j'ai eu recours à l'IA, j'ai scrupuleusement respecté les règles établies en la matière par la note du bureau Faculté ESPO en date du 1^{er} juillet 2024, tout particulièrement dans son point 4. Je déclare avoir pris connaissance et adhérer au Code de déontologie pour les étudiant(e)s en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses en ce compris l'usage des outils d'intelligence artificielle générative et savoir qu'un plagiat ou que toute autre forme d'irrégularité est une faute grave et est susceptible de donner lieu aux procédures et sanctions prévues aux articles 107 à 114 du RGEE (Règlement général des études et des examens) ».

Durant la préparation du mémoire, nous avons utilisé *ChatGPT* pour les raisons suivantes :

- l'aide à la rédaction : dans l'amélioration du style de l'écriture, pour la traduction d'articles anglais en français et la synthétisation des textes ;
- l'aide à la recherche : dans les recherches au sein d'un grand ensemble prédéterminé de documents ou d'informations;
- l'aide à la créativité : dans la formulation et l'organisation des idées, la proposition de brouillons et la proposition d'un plan de rédaction ;

Après avoir utilisé *ChatGPT*, nous avons soigneusement relu et corrigé le contenu généré par l'outil.

Nous assumons l'entière responsabilité du contenu final présenté dans ce mémoire.

En signant cette déclaration, nous affirmons que le contenu de ce mémoire de master reflète notre travail original, enrichi par une utilisation responsable de l'intelligence artificielle.

Prescillia Ngondankoy



Le 06 août 2025

II

RÉSUMÉ

Ce mémoire a pour objectif de comprendre de quelle manière le *Golden Circle* de Simon Sinek peut être utilisé comme un outil de *design* entrepreneurial pour aider les futurs entrepreneurs dans la rédaction d'un *storytelling* de marque. En effet, partant du constat que beaucoup d'entrepreneurs éprouvent des difficultés à exprimer leur *pourquoi* (Sinek, 2009) et du fait que, de plus en plus, les consommateurs ont besoin de s'identifier à une marque avant d'acheter leur produit (Moin SMA, 2020), cette recherche adopte une démarche qualitative mêlant recherche-action et entretiens narratifs. Trois futurs entrepreneurs congolais ont pris part à un processus de *design* entrepreneurial en trois étapes : récit de vie, co-construction du *why*, puis élaboration d'un *storytelling* de marque. Le *Golden Circle* est ici considéré comme un artefact narratif servant à clarifier l'identité du projet. Les résultats révèlent que cette approche encourage l'introspection et la cohérence dans le discours entrepreneurial. Cependant, certaines limites apparaissent, notamment l'usage du *Golden Circle* comme seul cadre d'analyse du *storytelling* de l'entrepreneur et la complexité à formuler un *pourquoi* clair sans accompagnement. Ce travail enrichit la littérature sur le *storytelling* entrepreneurial, tout en offrant des pistes pratiques pour aider les entrepreneurs à définir leur identité narrative.

III

REMERCIEMENTS

Au terme de ce mémoire, je tiens à, premièrement, remercier **Dieu** !

Ensuite, je tiens à sincèrement remercier ma promotrice, Madame **Julie Hermans**, pour sa gentillesse, sa disponibilité et sa patience. Ses précieux conseils m'ont grandement éclairée et ont profondément enrichi ma réflexion pour la rédaction de ce travail.

Je remercie également mon **époux** et ma précieuse **filles** pour leur soutien et leur amour inconditionnel ; sans oublier le petit bout qui vit en moi pendant la rédaction, mon **fil**.

Enfin, je remercie **mes parents**, en particulier mon **papa**, qui, quoiqu'avec les lunettes d'un Professeur de Droit à l'Université de Kinshasa, a pu relire ce mémoire et dont les conseils m'ont permis d'améliorer ne serait-ce que son écriture.

Table des matières

RÉSUMÉ.....	3
REMERCIEMENTS	4
ABRÉVIATIONS, ILLUSTRATIONS ET TABLEAUX.....	6
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I - ANALYSE THÉORIQUE DES OUTILS D'ANALYSE POUR LA CRÉATION D'ENTREPRISE.....	4
Chapitre 1 : CADRE THÉORIQUE DE LA NARRATION ENTREPRENEURIALE	4
Section 1 : Storytelling et storytelling de marque	4
Section 2 : L'entrepreneuriat et l'entrepreneur	7
Chapitre 2 : L'APPROCHE "ENTREPRENEURSHIP AS DESIGN"	14
Section 1 : <i>Entrepreneurship as design</i> et la créativité comme moteur de design entrepreneurial	14
Section 2 : Les artefacts entrepreneuriaux selon <i>l'Entrepreneurship as design</i>	15
Section 3 : Un regard approfondi sur les artefacts narratifs	16
Chapitre 3 : LE <i>GOLDEN CIRCLE</i> DE SIMON SINEK COMME STRUCTURE DE RÉCIT ENTREPRENEURIAL	18
Section 1 - Définition	18
Section 2 - Le <i>Golden Circle</i> comme artefact narratif dans le processus entrepreneurial	19
PARTIE II - APPLICATION DU <i>GOLDEN CIRCLE</i> A LA RÉALITÉ ENTREPRENEURIALE OBSERVÉE	20
Chapitre 1 : LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	20
Section 1 : Choix et justification méthodologique en général.....	20
Section 2 : Description du protocole de la recherche.....	21
Chapitre 2 : LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE.....	27
Section 1 : Le premier groupe d'entretiens	27
Section 2 : Le deuxième groupe d'entretiens	28
Section 3 : Le troisième groupe d'entretiens.....	29
Chapitre 3 : DISCUSSION SUR LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE	34
Section 1 : Convergences avec la littérature	34
Section 2 : Divergences avec la littérature	34
Section 3 : Apports émergents : des résultats originaux	35
Chapitre 4 : LIMITES ET RECOMMANDATIONS DE LA RECHERCHE	37
Section 1 : Les limites structurelles et conjoncturelles	37
Section 2 : Les recommandations managériales et entrepreneuriales	37
CONCLUSION	39
BIBLIOGRAPHIE	40

ABRÉVIATIONS, ILLUSTRATIONS ET TABLEAUX

Liste des abréviations :

- BMC² : Business Model Canvas Coopératif
- GC : Golden Circle
- PE : Petites Entreprises
- PME : Petites et Moyennes Entreprises
- R&D : Recherche et Développement

Liste des illustrations :

- Illustration 1 : Le *Golden Circle* par Simon Sinek

Listes des tableaux :

- Tableau 1 : Les définitions du mot “entrepreneuriat”
- Tableau 2 : Tableau récapitulatif des profils émergents d’entrepreneurs
- Tableau 3 : Tableau récapitulatif des trois groupes d’entretiens
- Tableau 4 : Tableau synthétique des thèmes récurrents issus du premier entretien de chaque participant
- Tableau 5 : Tableau synthétique de la matrice de codage
- Tableau 6 : Tableau des storytelling de marque

INTRODUCTION

Plusieurs personnes sont capables de raconter une histoire. Mais, combien d'entre elles savent le faire correctement ? Prenons l'exemple de Steve Jobs, le créateur d'*Apple*, qui a déclaré que « la personne la plus puissante est celle qui sait raconter une histoire ». *Apple* s'est, en effet, démarquée de ses concurrents sur le marché grâce à sa façon de raconter des histoires (Van Laethem & Durand-Mégret, 2019). Elle est devenue plus qu'une entreprise qui vend des appareils électroniques. *Apple* se positionne aujourd'hui comme un modèle d'innovation grâce, en partie, à son *storytelling* (Gerber, et al., 2013).

Un auteur s'est intéressé de près aux raisons du succès d'*Apple*, qui n'est pourtant pas la seule entreprise à vendre des appareils électroniques. Cet homme s'appelle Simon Sinek. Conférencier, auteur et entrepreneur, Simon Sinek a proposé la théorie du *Golden Circle (GC)* pour répondre à cette question. Le *Golden Circle* repose sur trois axes, présentés sous-forme de questions : Pourquoi ? Comment ? Quoi ? Il s'agit d'un outil permettant de mieux comprendre l'objectif principal d'une organisation (Pourquoi), la manière dont cet objectif peut être transformé en avantage concurrentiel (Comment) et qui peut, à son tour, se refléter dans une variété de produits et de services (Quoi) (Sinek, 2017).

Après avoir constaté que de nombreux entrepreneurs ne connaissent pas encore le *pourquoi*, c'est-à-dire la raison d'être de leur entreprise, Simon Sinek a décidé d'écrire son livre *Find Your Why*. Ce livre aide les entrepreneurs à faire ressortir leur raison d'être et à mieux définir leur *pourquoi* afin d'obtenir un engagement plus fort vis-à-vis de leurs clients.

Bien que les méthodes de Sinek gagnent en popularité, il existe, à ce jour, très peu d'études scientifiques portant sur l'expérience des personnes qui mettent en œuvre le *Golden Circle*. Certains auteurs le mentionnent en passant (Dessart & Standaert, 2023 ; Pemberton et al., 2012), mais il n'y a pas assez de littérature sur le sujet. Cette carence d'informations sur le sujet a suscité notre intérêt et constitue la raison principale pour laquelle nous nous penchons sur le sujet.

La recherche vise à comprendre si et comment la vision et les valeurs d'un entrepreneur jouent un rôle crucial dans l'entrepreneuriat, le succès d'un projet reposant en partie sur la capacité de l'entrepreneur à transmettre efficacement cette vision à son équipe (Carton & Lucas, 2018 ; Preller et al., 2020). Compte tenu de l'attrait généralisé du *Golden Circle* et de son efficacité pour articuler et communiquer le *pourquoi* d'un entrepreneur, nous pensons qu'une exploration plus approfondie des méthodes narratives de Simon Sinek est essentielle.

L'objectif de notre recherche est donc de comprendre comment le *Golden Circle* de Simon Sinek peut être appliqué par un entrepreneur en devenir dans le développement du *storytelling* de sa marque. En effet, cette recherche vise, premièrement, à aider les entrepreneurs à trouver leur *why* et, ensuite, à concevoir leur *storytelling* de marque grâce aux méthodes narratives de Simon Sinek, et ce, à travers leur *why* découvert. Nous mènerons cette recherche en nous appuyant sur une connaissance approfondie de la théorie du *storytelling* et de celle du *Golden Circle*. En outre, nous ajouterons de la documentation sur l'entrepreneuriat, l'entrepreneur, la marque et le *storytelling* de la marque.

Le *storytelling* de marque et la méthode de Simon Sinek sont devenus des éléments-clés pour les marques modernes, leur permettant de se démarquer sur des marchés saturés; d'engager les consommateurs plus profondément et de les fidéliser durablement (Sinek, 2017, p.15 ; Gorry & Westbrook, 2011 ; Pounsford, 2007). Dans la littérature, il existe plusieurs études sur le *storytelling* de marque, mais nous avons constaté que très peu d'entre elles incluent la théorie du *Golden Circle*. Il est, en ce sens, important de se pencher sur cette question car, de plus en plus, les consommateurs achètent avec leurs émotions et ont donc besoin de s'identifier à une marque avant d'acheter leur produit (Moin SMA, 2020). En effet, de plus en plus, le consommateur ne se contente plus de consommer un produit, mais il se fie davantage à la marque (Woldarsky, 2019).

Dans le cadre de ce travail, nous avons mis en place une démarche qualitative afin d'explorer les motivations profondes des futurs entrepreneurs et de co-construire avec eux une formulation authentique de leur raison d'être entrepreneuriale. Cette démarche repose sur une série de trois entretiens semi-directifs que nous avons conduits, conçus pour favoriser l'introspection, la narration personnelle et l'émergence de sens.

Le premier entretien est centré sur le récit de vie. Le participant est invité à partager librement des anecdotes marquantes de sa vie, des souvenirs personnels et des expériences significatives. L'objectif est de faire-émerger, à travers ces histoires, des thèmes récurrents révélateurs des valeurs, des aspirations et des sources de motivation profondes de l'interviewé-e.

Lors du deuxième entretien, ces thèmes ont été analysés et présentés au futur entrepreneur. Un travail collaboratif a alors été engagé afin de construire ensemble une première ébauche de son *pourquoi*, en s'inspirant notamment de la méthode du *Golden Circle* de Simon Sinek. Ce moment d'échange a permis au participant de prendre du recul sur son parcours et d'articuler de manière plus consciente la

mission personnelle qui pourrait guider son projet entrepreneurial. Il est important de noter que ce *pourquoi* n'est, en aucun cas, définitif ; il peut évoluer dans le temps et être peaufiné à la guise du participant.

Enfin, le troisième entretien a consisté en un retour réflexif. Le futur entrepreneur a été invité à répondre à une série de questions et à formuler un *feedback* sous-forme d'entretien semi-directif sur son projet et sur l'ensemble du processus, tant sur le plan du contenu que sur le plan de l'expérience vécue. Cette dernière étape visait à évaluer la pertinence de l'approche, mais également à observer l'impact de cette introspection guidée sur sa posture entrepreneuriale.

En somme, notre travail visait et vise à atteindre cette dernière étape. Il est divisé en deux grandes parties. La première partie, que l'on pourrait qualifier de théorique, est, elle-même, subdivisée en trois chapitres dans lesquels nous parlons, respectivement, du cadre théorique de la narration entrepreneuriale, de l'approche *entrepreneurship as design* et du *Golden Circle* comme structure de récit entrepreneurial. Ensuite, la seconde partie, un peu plus pratique, est le résultat d'une démarche essentiellement empirique. Elle est subdivisée en quatre chapitres reprenant, respectivement, la méthodologie utilisée, la présentation des résultats des entretiens, la discussion et les limites de ces résultats ainsi que les recommandations. Pour finir, une conclusion reprend les éléments de réponse à notre question principale de recherche.

PARTIE I - ANALYSE THÉORIQUE DES OUTILS D'ANALYSE POUR LA CRÉATION D'ENTREPRISE

Afin d'atteindre les résultats recherchés, il est nécessaire que, dans cette partie de notre mémoire, soient explorés quelques outils d'analyse économiques existants, lesquels ont permis, peu ou prou, d'expliquer le pourquoi et le comment du succès ou de l'échec de certaines initiatives entrepreneuriales. Pour cela, l'on s'intéressera d'abord à certains outils qui constituent le cadre théorique de la narration d'un projet entrepreneurial; ensuite, nous nous intéresserons à une approche connue sous le label d' *entrepreneurship as design*, avant de terminer par l'analyse de la théorie du *Golden Circle* comme structure de récit d'un projet entrepreneurial.

Chapitre 1 : CADRE THÉORIQUE DE LA NARRATION ENTREPRENEURIALE

Il est évident que l'on ne peut entamer la réalisation d'un projet entrepreneurial sans une juste compréhension préalable de la notion d'entrepreneuriat et de celle de l'entrepreneur : qu'est-ce à dire ? Comment ont-elles évolué dans le temps ? Quelles en sont les figures connues depuis des siècles ? Mais, puisque notre effort se focalise plutôt sur des outils d'analyse pour arriver au succès d'un projet entrepreneurial, il est normal que l'étude de ce chapitre débute par la compréhension préalable de certains de ces outils, tels le *storytelling* et le *storytelling* de marque, souvent mis en avant par des entrepreneurs modernes.

Section 1 : Storytelling et storytelling de marque

1.1. Le storytelling

Le *storytelling* est un puissant phénomène social et la plus ancienne forme de communication (Kaufman, 2003; Worth, 2008). Les êtres humains sont essentiellement des conteurs (Niles, 1999). Il est aussi connu sous le nom de « homo narrans », qui fait référence à la « narration humaine ». Les chercheurs en marketing se sont intéressés au *storytelling* grâce à son étonnante force de persuasion (Garmston, 2019; Krevolin, 2016). L'utilisation de la narration s'est ensuite étendue à plusieurs domaines de la stratégie et des tactiques de marketing, de la psychologie du consommateur et du comportement (Woodside et al., 2007, 2008; Woodside, 2010). Il est également utilisé dans le *branding*, la publicité et les ventes, y compris le *storytelling* de marque (McKee & Gerace, 2018).

Le *storytelling* mobilise des mécanismes fondamentaux de la psychologie humaine, notamment l'attrait émotionnel et le traitement cognitif, la théorie narrative et les principes du marketing (Rathod, 2022, p.32). En effet, les récits ont la capacité de susciter des émotions, de stimuler l'imagination du consommateur, d'influencer ses perceptions et même d'orienter ses comportements (Rathod, 2022, p.32 ; Woldarsky, 2019). Une compréhension approfondie des mécanismes narratifs et de leur impact psychologique permet aux spécialistes du marketing de concevoir des récits qui résonnent avec leur audience et favorisent une connexion émotionnelle durable avec les consommateurs.

Pour tout dire, le *storytelling* s'impose, désormais, comme un outil essentiel dans la construction des marques actuelles. Pour les entrepreneurs, surtout pour ceux en phase de lancement, raconter une histoire sincère et captivante aide à établir un lien émotionnel avec leur public, à incarner leur vision et à se distinguer dans un marché souvent saturé (Fog et al., 2010 ; Escalas, 2004).

1.2. La marque

Dans la littérature académique, la marque est généralement définie comme un signe distinctif permettant d'identifier un bien ou un service (Jeon, 2017), mais elle est aussi appréhendée comme un symbole identitaire autour duquel divers acteurs construisent du sens (Du Plessis, 2015). Ces définitions révèlent deux dimensions fondamentales de la marque : l'identité projetée, voulue par l'organisation (Ghodeswar, 2008) et la perception du public, influencée par l'image et les associations mentales qu'elle évoque (Kapferer, 2012). Autrement dit, la marque n'est pas qu'un logo ou un nom : elle véhicule une histoire, des valeurs, une promesse. Elle se construit dans l'esprit du public, bien avant la commercialisation (Ambler et al., 2002).

Or, dans ce mémoire, l'objet d'étude concerne des entrepreneurs en devenir, qui n'ont pas encore officiellement créé leur marque. Toutefois, leur projet entrepreneurial contient déjà les éléments fondateurs d'une identité de marque à venir : une vision, un positionnement, une intention narrative. C'est pourquoi l'expression "*storytelling* de marque" est utilisée par convention, car elle est la plus largement reconnue dans les travaux sur la narration entrepreneuriale. Elle désigne ici le récit identitaire projeté autour du futur projet entrepreneurial.

1.3. Le *storytelling* de marque

Le *storytelling* de marque est, précisément, défini comme "l'utilisation stratégique de récits pour communiquer aux clients l'essence d'une marque, ses valeurs et sa raison d'être" (Rathod, 2022, p.31).

Également désigné sous le terme de *branding narratif*, ce concept s'est pleinement intégré à l'environnement numérique, offrant ainsi aux marques de nouvelles opportunités pour interagir avec leur public cible.

Le *storytelling* de marque repose sur une dynamique évolutive de construction de récits continus qui structurent l'identité d'une marque. Ces récits s'organisent autour d'une intrigue cohérente et suivent une structure narrative précise (Bartel & Garud, 2009). En mobilisant des stratégies persuasives, la narration de marque influence la perception du public cible et peut jouer un rôle déterminant dans la construction de l'identité des consommateurs (Kemp et al., 2012).

Un *storytelling* de marque efficace repose généralement sur des structures narratives éprouvées, qui résonnent auprès du public à un niveau subconscient (Rathod, 2022, p.32). Le *storytelling* engage ainsi les consommateurs avec la marque, développant l'attachement et l'affinité à la marque (Moin SMA, 2020). En effet, le *storytelling* est crucial pour donner du sens aux marques. Les individus sont souvent captivés par les marques plutôt que par les produits, parce que les marques offrent un sens à travers les histoires que les gens se racontent et partagent avec d'autres.

Kapferer (2012) présente également un modèle expliquant comment l'utilisation du *storytelling* renforce une marque. Ce modèle est composé de six éléments, mais nous en évoquerons que trois. Le premier concerne le positionnement de la marque. Il s'agit de mettre en évidence les caractéristiques-clés de la marque, celles qui la distinguent de ses concurrents et lui permettent d'attirer des clients (Kapferer, 2012). Le deuxième élément est le groupe cible. Il est essentiel que les consommateurs puissent s'identifier au personnage principal de l'histoire, afin qu'ils puissent se rapporter à la marque. Il est donc crucial pour la marque de définir et de garder à l'esprit son public cible (Fog et al., 2010). Troisièmement, le consommateur doit se rapporter à la personnalité de la marque. En combinant les personnages de l'histoire et les traits humains associés à la marque, le message de l'histoire est développé. En fait, le message véhiculé par la marque reflète la cause qu'elle défend ou l'expérience qu'elle offre à ses clients (Fog et al., 2010). C'est une façon d'humaniser la marque. Il crée une relation entre la marque et le consommateur (Kapferer, 2012).

Le *storytelling* utilisé dans le marketing s'impose aujourd'hui comme une stratégie émotionnelle-clé pour les marques souhaitant créer une relation durable avec leurs consommateurs. Contrairement aux approches purement commerciales centrées sur les caractéristiques du produit, le *storytelling* permet de personnaliser la communication en racontant des histoires auxquelles les individus peuvent

s'identifier (Knapp & Hall, 2009 ; Burgoon et al., 1990 cités dans Kim et al., 2018). Il aide à réduire la distance entre la marque et le client, tout en renforçant l'intimité et la fidélité à travers l'expérience et l'attachement émotionnel (Kim, 2005 cité dans Kim et al., 2018 ; Lee & Jang, 2004).

En construisant des récits authentiques et cohérents, les entreprises peuvent ainsi se différencier et renforcer leur valeur de marque dans un monde où l'émotion et l'image comptent autant que le produit lui-même (Holt & Thompson, 2004 et Belk , 1988 cités dans Kim et al., 2018 ; Sirgy, 1985). Il devient donc crucial, dans l'ère des industries créatives, que les marques ne soient plus seulement des vendeuses de produits, mais qu'elles soient aussi des narratrices capables d'émouvoir et de fédérer (Low & Lamb, 2000 cités dans Kim et al., 2018).

En définitive, le *storytelling* de marque constitue un levier stratégique permettant de communiquer la signification des produits et de l'identité d'une marque auprès des consommateurs (Lin & Chen, 2015). Un *storytelling* de marque structuré intègre divers éléments-clés tels que ses origines, ses innovations, son évolution, ses forces, ses valeurs fondamentales et sa vision. Ces composantes participent à la construction d'une identité de marque cohérente et contribuent à renforcer l'attachement émotionnel des consommateurs.

Section 2 : L'entrepreneuriat et l'entrepreneur

2.1. L'entrepreneuriat

2.1.1. Définition

Il est largement admis dans la recherche scientifique que le mot « entrepreneuriat » ne bénéficie pas d'une définition universellement reconnue. Cependant, plusieurs chercheurs se sont prêtés à la tâche pour nous donner différentes idées ou définitions de ce mot. Ces différentes définitions sont reprises dans le tableau 1 ci-dessous :

Tableau 1 : Les définitions du mot "entrepreneuriat"

Source	Définition
Knight (1921)	Des profits résultant de l'incertitude et du risque
Schumpeter (1934)	Mise en œuvre de nouvelles combinaisons dans l'organisation de l'entreprise - nouveaux produits, nouveaux services, nouvelles sources de matières

	premières, nouvelles méthodes de production, nouveaux marchés, nouvelles formes d'organisation.
Cole (1959)	Activité ciblée visant à créer et à développer une entreprise à but lucratif.
Casson (1982)	Ensemble de décisions et jugements concernant la coordination de ressources limitées.
Shane & Venkataraman (2000)	Un domaine d'activités qui cherche à comprendre comment les opportunités créent quelque chose de nouveau.
Allen (2006)	Un état d'esprit ou une façon de penser qui est axé sur les opportunités, l'innovation et la croissance ; il se retrouve dans les grandes entreprises et les organisations socialement responsables.
Barot (2015)	Activité qui permet de passer des vieilles habitudes vers les nouvelles avec une discipline et une indépendance totales.
Chang et al. (2015)	Un art

Nous pouvons retrouver des éléments communs à ces définitions (Dollinger, 2008 , p. 9) :

- la créativité, l'innovation et la croissance ;
- l'organisation économique ;
- l'opportunité dans des conditions de risque et d'incertitude ;
- l'identification des ressources.

L'entrepreneuriat consiste donc à gérer et à mobiliser des ressources afin de concevoir une organisation économique innovante (ou un réseau d'organisations) dans le but de générer des profits ou de se développer, tout en évoluant dans un contexte de risque et d'incertitude (Dollinger, 2008, p.9). D'autres études le définissent comme « une pratique qui commence avec l'action et la création d'une nouvelle organisation » (Barot, 2015).

L'entrepreneuriat repose sur la capacité à identifier des opportunités et il souligne le rôle fondamental des connaissances et des compétences dans la réussite entrepreneuriale (Hessels & Naudé, 2019). Il vise avant tout à générer des emplois et à favoriser la croissance économique (Barot, 2015 ; Hessels & Naudé, 2019).

2.1.2. Types d'entrepreneuriat

Selon Didip & Ahmad (2020), l'entrepreneuriat peut être divisé en deux catégories. La première catégorie repose sur l'innovation. Ce modèle entrepreneurial met l'accent sur la création et l'intégration de l'innovation dans les affaires afin de saisir des opportunités à l'échelle mondiale. La seconde catégorie concerne les petites entreprises (PE) ou les petites et moyennes entreprises (PME). Ce type d'entrepreneuriat se caractérise par un accès restreint aux marchés internationaux et par une approche plus traditionnelle, ciblant principalement des marchés locaux, avec un avantage concurrentiel limité.

Barot (2015) distingue également deux formes d'entrepreneuriat dans ses travaux de recherche, dont la seconde diffère de celle citée par Didip & Ahmad (2020). La première, c'est-à-dire *l'entrepreneuriat fondé sur les opportunités*, repose sur l'identification d'une occasion d'affaires par l'entrepreneur, qui choisit alors de développer son activité comme une véritable orientation professionnelle (Baptista et al., 2013), précisant que ce type d'entrepreneuriat se manifeste par l'initiation d'un projet entrepreneurial motivé par une idée innovante et des aspirations personnelles. La seconde - *l'entrepreneuriat par nécessité* - survient lorsque l'individu ne dispose pas d'alternative pour subvenir à ses besoins. Comme l'explique Barot (2015), dans ce cas, l'entrepreneuriat n'est pas un choix délibéré, mais une obligation dictée par les circonstances économiques. Ainsi, les personnes concernées ne perçoivent pas nécessairement l'entrepreneuriat comme une vocation, mais plutôt comme une solution de dernier recours en raison d'un manque d'opportunités sur le marché du travail (Gries et al., 2011, cités dans Didip & Ahamad (2020).

A ces distinctions classiques s'ajoutent aujourd'hui de nouvelles formes d'entrepreneuriat qui élargissent le champ des motivations et des finalités poursuivies par les entrepreneurs. Ces formes émergentes ne se définissent plus uniquement par le degré d'innovation ou la nécessité économique, mais également par l'impact social, environnemental ou culturel visé par l'activité. Tout d'abord, *l'entrepreneuriat social* en est une illustration marquante. Il se situe à la frontière entre logique marchande et mission sociétale. L'objectif principal n'est plus la maximisation du profit, mais la création de valeurs sociales, par exemple en répondant à des besoins peu ou mal couverts par le secteur public ou privé (Defourny & Nyssens, 2017).

De même *l'entrepreneuriat environnemental* se développe autour des enjeux de durabilité écologique. Les projets portés dans ce cadre visent à réduire l'empreinte carbone, à promouvoir l'économie

circulaire ou à développer des solutions énergétiques durables (Schaltegger & Wagner, 2011). Ici encore, la rentabilité est envisagée comme un moyen et non comme une fin. Ensuite, d'autres formes d'entrepreneuriat continuent de se développer autour de logiques identitaires ou culturelles, comme l'*entrepreneur culturel* qui valorise le savoir-faire artistique, local ou patrimonial. On peut également citer l'*entrepreneuriat inclusif*, qui vise à intégrer des populations marginalisées dans l'activité économique (Yunus et al., 2010).

Ces nouveaux types d'entrepreneuriat traduisent une évolution des attentes sociales vis-à-vis de l'entreprise. L'activité entrepreneuriale devient un levier de transformation sociale, environnementale et technologique, et ne peut plus être analysée uniquement à l'aune du profit ou de la survie économique.

2.2. L'entrepreneur

2.2.1. L'entrepreneur et l'évolution de son statut

Un entrepreneur est, littéralement parlant, « celui qui entreprend » (Dollinger, 2008, p. 7). Joseph Schumpeter (1934) définit l'entrepreneur comme un agent économique à part, capable de rompre avec la routine pour introduire de “nouvelles combinaisons”, c'est-à-dire de nouveaux produits, procédés, marchés, ressources ou organisations. Pour lui, ce n'est ni un inventeur ni un capitaliste, mais un visionnaire qui mobilise les ressources nécessaires pour innover. L'entrepreneur se distingue comme une personne qui prend des risques et investit ses propres ressources afin d'atteindre une réussite tant économique que personnelle (Cantillon, 1726 ; Say, 1803 cités dans Gomez-Breysse, 2016).

Une étude de Gomez-Breysse (2016) retrace l'évolution de la figure de l'entrepreneur à travers trois grandes périodes : le modernisme, le postmodernisme et l'hypermodernisme. Cette transformation se manifeste à travers sept dimensions fondamentales.

Dans un premier temps, l'ère moderniste se caractérise principalement par la recherche du profit, où le *gain* et le *risque* occupent une place centrale dans l'activité entrepreneuriale. Ensuite, avec l'avènement du postmodernisme, de nouvelles priorités émergent : l'innovation, la prise en compte de l'environnement économique ainsi que l'évolution des pratiques organisationnelles. Dans ce contexte, l'innovation devient le moteur principal de l'action entrepreneuriale, permettant la création de valeurs et la recherche d'une position monopolistique. Enfin, l'hypermodernité, l'ère actuelle, marque une nouvelle étape, dans laquelle les stratégies de développement et la construction de réseaux prennent

une importance accrue. Cette période, décrite par Lipovetsky (2004, cité dans Gomez-Breysse, 2016), se distingue par une société en quête de construction identitaire, de reconnaissance et de satisfaction de soi.

2.2.2. De nouvelles formes d'entrepreneurs

Au fil de l'évolution et des modes de vie, la figure de l'entrepreneur a connu une diversification remarquable. Longtemps incarné par l'entrepreneur *schumpétérien* (innovateur, preneur de risques, cherchant la rente), moteur de rupture et de progrès à travers l'innovation, le terme a progressivement été élargi pour décrire de nouveaux profils aux motivations et aux fonctionnements très différents (Gomez-Breysse, 2016). L'entrepreneur schumpétérien agit en dehors du fonctionnement habituel de l'économie. Il est le moteur du développement à long terme à travers un processus de destruction créatrice : l'innovation détruit les structures anciennes et en crée de nouvelles (Schumpeter, 1934). Cependant, Schumpeter prévoit que l'essor des grandes entreprises bureaucratiques finira par étouffer l'esprit d'entreprendre. L'innovation devient routinière, gérée par des départements R&D, ce qui affaiblit le rôle de l'entrepreneur. A terme, cela menace le capitalisme lui-même, remplacé, selon lui, par une forme de socialisme.

Des auteurs comme Munier (2013) prolongent cette réflexion avec la figure du manager-entrepreneur, qui tente de concilier gestion opérationnelle et innovation, dans un contexte de tensions entre contrôle et créativité. Le manager-entrepreneur est un acteur hybride qui combine les logiques du gestionnaire et de l'innovateur. Il assure, à la fois, la gestion des activités courantes de l'entreprise - comme la rentabilité, l'efficacité, la réduction des coûts - ainsi que la stimulation de l'apprentissage et de la créativité, en mobilisant les savoirs individuels et collectifs. Ce profil se trouve au cœur des tensions organisationnelles majeures : entre centralisation et décentralisation, entre contrôle et engagement ou encore entre stabilité et changement. L'enjeu est de maintenir une structure performante tout en favorisant l'émergence de nouvelles connaissances utiles (Munier, 2013). Le manager-entrepreneur devient ainsi la figure centrale de la dualité de l'entreprise, à la fois garante de l'ordre et porteuse de l'information.

Puis, tandis que l'entrepreneuriat s'intensifie en popularité, de nouveaux types d'entrepreneurs émergent, plus axés sur le style de vie, le rêve ou même l'apparence. A présent, créer une entreprise ne répond plus uniquement à des logiques économiques ou de croissance traditionnelle. Dans une société marquée par l'individualisme, l'incertitude et la quête de sens, l'entrepreneur hypermoderne

poursuit avant tout un but existentiel. On observe, par exemple, les *lifestyle* entrepreneurs, définis comme des individus créant une activité principalement pour soutenir un mode de vie souhaité - liberté, équilibre, passion - plutôt que pour maximiser la croissance ou le profit (Gomez-Breysse, 2016). Ces entrepreneurs structurent leur entreprise autour de leurs besoins personnels, souvent en privilégiant une échelle modeste pour préserver leur qualité de vie. Leur projet entrepreneurial s'adapte alors plus à un mode de vie choisi qu'à une logique de performance imposée.

A l'opposé, certains aspirants se retrouvent catalogués "*wantrepreneurs*" : ils parlent, planifient et rêvent de devenir entrepreneurs, mais ils n'agissent pas. Ils se situent à mi-chemin entre ambition et inertie, souvent freinés par la peur ainsi que par la procrastination ou l'attente de conditions idéales (Germain & Jacquemin, 2022).

2.2.3. La motivation d'entreprendre

On distingue deux grandes catégories de motivations (Gomez-Breysse et al., 2012). Tout d'abord, les motivations *push*, c'est-à-dire subies. Dans ce cas, l'entrepreneur lance son activité pour échapper à une situation : rejet du salariat, absence d'emploi dans son secteur ou sa région, contraintes familiales ou géographiques. Il considère la création d'entreprise comme la seule façon d'exercer son métier selon ses propres conditions. En second lieu, les motivations *pull*, celles choisies. Ici, l'entrepreneur est attiré par la création de son entreprise pour s'épanouir personnellement. C'est le cas de l'entrepreneur *lifestyle* qui souhaite aligner son travail avec ses valeurs, passions, sa morale ou sa vie de famille. Il recherche la liberté d'organiser son temps et ses ressources pour concrétiser ses choix de vie.

Ce profil de *lifestyler* illustre que l'aventure entrepreneuriale peut être autant un projet personnel qu'un projet économique. Cette quête de sens, d'harmonie personnelle et d'autonomie devient souvent le véritable moteur du *storytelling* entrepreneurial que l'on retrouve fréquemment dans la formulation du *Why* au sein du *GC*.

Ce mémoire porte spécifiquement sur les *entrepreneurs en devenir*, c'est-à-dire des individus porteurs d'un projet entrepreneurial, mais se retrouvant dans la phase de conception. Par "futur entrepreneur" ou "entrepreneurs en devenir", nous entendons une personne engagée dans une phase de conception, de réflexion ou de structuration de son projet que nous désignons comme "projet entrepreneurial". Le projet entrepreneurial consiste à créer une entreprise ou une nouvelle activité, en répondant à un besoin identifié, tout en générant une valeur ajoutée. Cela implique des phases comme la conception, la

planification et la réalisation.

Le choix de ce profil s'appuie sur l'un des constats fondateurs formulés par Sinek dans sa théorie du *Golden Circle* (2009). Selon lui, de nombreux entrepreneurs savent ce qu'ils font, voire, comment ils le font, mais peinent à exprimer clairement pourquoi ils le font. Ce manque de clarté peut compromettre la cohérence, la motivation ou encore l'impact du projet entrepreneurial. Dès lors, il nous a semblé pertinent de cibler des personnes en amont du processus de création afin d'intégrer cette réflexion dès les premières étapes. En travaillant avec des entrepreneurs en devenir, nous espérons contribuer à une clarification identitaire précoce qui puisse enrichir la construction d'un *storytelling* de marque cohérent et authentique.

Voici un tableau récapitulatif des profils émergents d'entrepreneurs.

Tableau 2 : Tableau récapitulatif des profils émergents d'entrepreneurs

Types d'entrepreneurs	Caractéristiques clés
Schumpétérien	Innovation radicale, destructions créatrices, vision transformative
Manager-entrepreneur	Innovation internalisée dans des structures établies, tension entre créativité et bureaucratie
Lifestyle entrepreneur	Priorité au mode de vie, revenu stable mais modeste, flexibilité, passion
Wantrepreneur	Ambition sans passage à l'action, excès de planification, manque de réalisation

Bref, à travers ces outils d'analyse, le chapitre premier du présent mémoire nous aura révélé, en fait, qu'il y a plusieurs figures d'entreprises et d'entrepreneurs et que, pour aider les jeunes entrepreneurs, ceux qui souhaitent s'engager dans un projet entrepreneurial, à bien saisir les motivations profondes de leurs initiatives, l'utilisation des outils comme le *storytelling* et, surtout, le *storytelling* de marque s'offrent un "marché" porteur d'espoir. Il n'est pas inintéressant d'y recourir.

Chapitre 2 : L'APPROCHE "ENTREPRENEURSHIP AS DESIGN"

Cette approche, qui permet d'appréhender l'entrepreneuriat comme un *design*, nous révèle d'abord comment la créativité s'y positionne comme une espèce de moteur du *désign* de tout projet entrepreneurial. Ensuite, pour pouvoir construire un projet entrepreneurial efficace, il convient d'identifier les artefacts entrepreneuriaux nécessaires suggérés par cette méthode, avant de jeter un regard plus approfondi sur ceux desdits artefacts jouant un rôle crucial dans la narration entrepreneuriale, précisément qualifiés d'artefacts narratifs.

Section 1 : *Entrepreneurship as design* et la créativité comme moteur de design entrepreneurial

1.1. Définition

Notre recherche s'inscrit précisément sur la perspective du *design*. Selon une étude menée par Berglund et al., (2020), cela veut dire que le processus entrepreneurial ne se limite pas à la simple identification d'opportunités existantes, mais se présente plutôt comme une démarche itérative de création. L'entrepreneur agit comme un *designer*, construisant peu à peu un projet à partir d'une vision abstraite et s'appuyant sur différents artefacts pour tester, ajuster et concrétiser cette vision dans la réalité.

Les auteurs s'appuient sur une distinction centrale dans la littérature entrepreneuriale : celle entre un environnement découvert et un environnement créé (Hacking, 1999 ; Searle, 1995 ; Alvarez et Barney, 2007). Lorsque l'on considère que l'environnement est découvert, l'incertitude est épistémique; ce qui signifie qu'elle peut être réduite en collectant de l'information sur un monde déjà existant et connaissable. A l'inverse, si l'on part du principe que l'environnement est créé, l'incertitude devient ontologique, car le monde entrepreneurial est en cours de formation, et l'action de l'entrepreneur participe à le façonner activement.

En effet, notre recherche considère l'environnement comme créé et transformable en s'alignant sur une logique de co-construction. A travers l'outil du *Golden Circle* de Simon Sinek, nous avons accompagné les participants dans l'émergence progressive d'un *storytelling* conçu comme un artefact identitaire à co-définir et à affiner en interaction avec leur propre vécu. Sur cette base, les chercheurs (Berglund, et al., 2020) identifient deux grands styles de *design* entrepreneurial : l'expérimentation et la transformation.

L'*expérimentation* consiste à tester une hypothèse sur un marché existant à l'aide d'artefacts concrets (comme un prototype ou une vidéo), afin d'ajuster progressivement son offre à la réalité observée. Le cas de "Dropblox" illustre bien cette approche car les fondateurs ont produit une vidéo explicative pour tester l'intérêt du marché. La *transformation*, quant à elle, repose sur une logique de co-crétation. Dans ce cas-ci, l'entrepreneur conçoit l'opportunité avec d'autres acteurs (clients, développeurs, partenaires), dans un environnement qu'il contribue à transformer ou même à créer. *Apple*, avec le lancement du premier *iPhone*, a opté pour cette approche en rendant le produit flexible et en impliquant de nombreux acteurs dans le processus de création du marché des smartphones.

Cette lecture de l'entrepreneuriat comme *design* s'appuie aussi sur la typologie de Simon (1969) qui distingue trois composantes : les systèmes internes (ex : l'organisation entrepreneuriale), les systèmes externes (ex : l'environnement ou le marché) et les artefacts situés à l'interface des deux (ex : modèles économiques, prototypes, landing pages, etc.). Ces artefacts jouent un rôle central car ils permettent de relier les entrepreneurs à leur environnement tout en servant de support à l'action et à l'apprentissage (Norman, 1988 ; Schön, 1983 ; Dimov, 2011 ; Osterwalder, 2004, cités dans Berglund, et al., 2020).

1.2. La créativité

La créativité est aujourd'hui reconnue comme une compétence transversale au cœur de la pratique entrepreneuriale. Elle permet de formuler des problèmes autrement, de concevoir des solutions originales et pertinentes, et d'ouvrir de nouvelles perspectives dans des contextes marqués par l'incertitude (Amabile & Pratt, 2016). La créativité intervient dès les premières phases, notamment dans la reformulation du problème initial ou dans la création d'un récit identitaire.

Le *storytelling* de marque étudié dans ce mémoire s'inscrit pleinement dans cette logique. Il s'agit d'un exercice de mise en forme créative, où les futurs entrepreneurs explorent, structurent et partagent leur vision. En ce sens, la créativité constitue un levier fondamental du *design* entrepreneurial.

Section 2 : Les artefacts entrepreneuriaux selon l'*Entrepreneurship as design*

Les artefacts entrepreneuriaux regroupent tout ce que l'entrepreneur élabore afin de structurer, communiquer ou expérimenter son idée. Selon Berglund et al. (2020), ces artefacts jouent un rôle crucial dans la mise en forme des opportunités, les rendant visibles, partageables et activables. Ils font le lien entre l'entrepreneur et son environnement - équipe, partenaires, marché, investisseurs - et contribuent activement à forger la réalité entrepreneuriale.

On peut distinguer trois types d'artefacts. Premièrement, les *artefacts abstraits*. Il s'agit de représentations mentales ou symboliques, telles qu'une opportunité pressentie, une intention entrepreneuriale ou encore une vision du futur. Ils orientent initialement sans pour autant être encore matérialisés. Ensuite, les *artefacts matériels*, qui sont des objets physiques ou numériques qui servent à tester ou à démontrer l'idée. Par exemple, des prototypes, maquettes, *business models*, *landing pages* ou produits-tests. Troisièmement, les *artefacts narratifs*. Ce sont les histoires ou discours que l'entrepreneur crée pour donner sens à son projet. On pense ici aux *pitchs*, au *storytelling* de marque, aux manifestes ou aux *Why Statement*. Ces récits sont essentiels pour mobiliser les parties prenantes et synchroniser les actions autour d'un objectif commun.

Cette classification (voir Annexe 1) illustre que l'entrepreneuriat est autant une capacité à concevoir des éléments tangibles qu'à formuler des récits engageants. Le *storytelling* est ainsi un outil stratégique de *design* au même titre qu'un prototype ou un *business model*. Dans cette optique, le *Golden Circle* de Simon Sinek peut être envisagé comme un artefact narratif structurant qui aide l'entrepreneur à préciser son *Why* en le reliant logiquement avec son *How* et son *What* puis à transmettre cet agencement sous forme récitée. Ainsi, le *Why Statement* apparaît comme un élément central dans la création du sens et l'alignement autour d'une marque émergente.

Bref, la perspective "*entrepreneurship as design*" propose une lecture alternative de l'activité entrepreneuriale. Il ne s'agit plus seulement de découvrir des opportunités existantes (logique découverte), mais de concevoir activement des artefacts (prototypes, *pitchs*, *business models*, *storytelling*, etc.) qui matérialisent une vision dans un environnement en constante évolution (Berglund & Glaser, 2022 ; Romme & Reymen, 2018).

Section 3 : Un regard approfondi sur les artefacts narratifs

Parmi les artefacts entrepreneuriaux, les artefacts narratifs méritent une attention particulière en raison de leur fonction évolutive dans le projet entrepreneurial. Ils ne se limitent pas à raconter une histoire. Ils façonnent l'action, influencent la perception du projet et participent activement à sa structuration.

Tout d'abord, Berglund et Glaser (2022) soulignent que *ces artefacts ont une fonction médiatrice*. Ils traduisent une vision abstraite en récit partageable et ajustable. Contrairement aux artefacts matériels qui démontrent ou expérimentent l'idée, les artefacts narratifs expliquent, mobilisent et engagent. Ils facilitent l'alignement entre l'entrepreneur et les parties prenantes en créant un langage commun

autour du projet.

De plus, *les artefacts narratifs jouent un rôle performatif*. En effet, ils ne décrivent pas seulement la réalité entrepreneuriale : ils la construisent. Par exemple, un *pitch* convaincant peut ouvrir des opportunités d'investissement (Mebarki-Benaffane, 2024) ; un manifeste peut créer une communauté ; un *Why statement* peut influencer le positionnement d'une marque naissante. Ces récits deviennent alors des leviers d'action qui orientent les choix stratégiques et relationnels du projet (Berglund & Glaser, 2022).

Dans ce cadre, les artefacts narratifs ne sont pas de simples ornements dans la démarche entrepreneuriale. Ils constituent, au contraire, des éléments essentiels que l'on teste, ajuste et fait-évoluer selon les retours du terrain. Le *storytelling* n'est pas fixe. Il est prototypé au même titre que le produit lui-même et participe à l'itération globale du projet. Voilà qui conduit à la technique du *Golden Circle* découverte par Simon Sinek.

Chapitre 3 : LE *GOLDEN CIRCLE* DE SIMON SINEK COMME STRUCTURE DE RÉCIT ENTREPRENEURIAL

On en effleurera d'abord la notion, avant de souligner son rôle d'artefact narratif dans le processus entrepreneurial.

Section 1 - Définition

Le *Golden Circle*, élaboré par Simon Sinek, constitue un outil d'analyse permettant d'expliquer la motivation profonde d'un entrepreneur (Sinek, 2017, p. 12). Selon cet auteur, si la majorité des entrepreneurs sont en mesure de décrire leur activité ("quoi") et certains le processus qui les guide ("comment"), rares sont ceux qui peuvent expliquer avec clarté la raison fondamentale qui les pousse à agir ("pourquoi"). Ce modèle repose ainsi sur trois dimensions essentielles : le pourquoi, le comment et le quoi.

Premièrement, le *"pourquoi"* correspond à la raison d'être de l'organisation. Il s'agit d'une conviction, d'une cause ou d'une motivation profonde qui guide son action. Ensuite, le *"comment"* désigne les méthodes et processus mis en place pour atteindre les objectifs fixés. Cet aspect traduit les éléments différenciateurs qui confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel. Le *"quoi"* fait référence aux produits ou services proposés, soit la matérialisation de la mission de l'organisation sur le marché. Sinek (2017, p.12) soutient que les entreprises qui commencent par définir leur *pourquoi* sont davantage en mesure d'inspirer tant leurs employés que leurs clients.

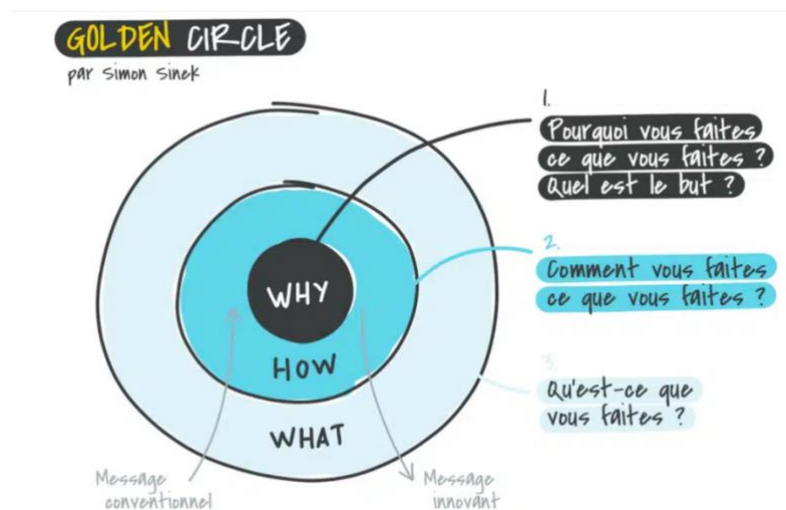


Illustration 1 : Golden Circle

Source : <https://www.imagescreations.fr/rediger-un-discours-de-marque-efficace-simon-sinek/>

Section 2 - Le *Golden Circle* comme artefact narratif dans le processus entrepreneurial

Au-delà de cette fonction explicative, le *GC* peut aussi être vu comme un artefact narratif structurant (Berglund et al., 2022). Il propose une base claire pour raconter une histoire, mettant en lien une motivation profonde avec des actions concrètes sur le terrain. Ainsi, il aide l'entrepreneur à construire un discours mobilisateur autour de son projet et à engager les clients. D'ailleurs, dans le livre *Start With Why* (2009), ce même auteur fait la distinction entre deux méthodes de communication utilisées par les marques : la communication *outside-in* et la communication *inside-out*.

La communication *outside-out*, littéralement “de l'extérieur vers l'intérieur” est la plus utilisée comme méthode de marketing et de vente parmi les marques. Elle consiste en une communication qui met d'abord en avant le *What* (ce qu'elles font). La communication *inside-out*, quant à elle, littéralement “de l'intérieur vers l'extérieur”, privilégie l'approche où le “*Why*” est d'abord mis en avant. Ce type de communication est, selon Sinek, une approche permettant aux leaders de grandement inspirer et d'engager leur clientèle (Sinek, 2009, p.42).

Dans une optique entrepreneuriale de *design*, cet outil agit comme un dispositif d'itération narrative. Cela veut dire que tout comme on teste et améliore un prototype, le *Why statement* peut évoluer à travers divers essais, retours et reformulations successives jusqu'à atteindre une version précise, authentique et convaincante. Ce processus favorise l'émergence d'une vision cohérente qui soit partagée et incarnée véritablement. Le *pourquoi* devient alors *ce cœur émotionnel du storytelling de marque*. Il donne du sens à l'action entrepreneuriale tout en facilitant l'alignement stratégique et en renforçant la cohérence entre discours et décisions prises.

Ainsi, le *GC* ne sert pas uniquement à communiquer un projet : il aide aussi à sa conception en intégrant des éléments identitaires forts. Ceci est particulièrement pertinent pour des entrepreneurs recherchant une cohérence personnelle, comme les *lifestylers*, qui veulent faire converger leurs valeurs personnelles avec leurs choix de vie ainsi que leur activité économique. *Dans ce sens-là, le GC devient un outil précieux d'exploration identitaire permettant de bâtir une narration authentique alignée avec ce qui importe vraiment à l'entrepreneur lui-même.* De cette manière, tout comme un *business model* ou un prototype, on peut considérer le *GC* comme *un artefact narratif central dans le parcours entrepreneurial*. Il donne forme au sens du projet entrepreneurial tout en alignant les différents acteurs impliqués et en contribuant ainsi fortement à construire la marque émergente.

Il importe, à présent, d'appliquer ce cadre théorique à la réalité entrepreneuriale observée.

PARTIE II - APPLICATION DU *GOLDEN CIRCLE* A LA RÉALITÉ ENTREPRENEURIALE OBSERVÉE

Pour pouvoir tester l'application du *Golden Circle* à la réalité des projets entrepreneuriaux que nous avons observés dans le cadre du présent mémoire, il importe, d'abord, de décrire et d'expliquer la méthodologie suivie. Ensuite, nous présenterons les résultats issus des entretiens que nous avons menés avec l'échantillon choisi des jeunes entrepreneurs, avant de discuter de ces résultats et d'en relever les limites tenant principalement au contexte de l'étude. Enfin, autour desdits résultats, nous formulerons quelques recommandations nécessaires.

Chapitre 1 : LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Section 1 : Choix et justification méthodologique en général

Le but de ce travail de recherche est de comprendre comment le *Golden Circle* de Sinek peut aider à la rédaction du *storytelling* de marque pour un futur entrepreneur. Pour cela, *l'approche qualitative* est idéale à adopter (Fayolle, 2004). Elle consiste à rechercher et à découvrir, grâce notamment à certaines techniques d'entretien éprouvées, les motivations profondes et les significations que les futurs entrepreneurs attachent à leur projet entrepreneurial, en particulier autour du *Why* (Creswell, 2014). En effet, le *storytelling* et la construction du *Why* sont des processus profonds, subjectifs et identitaires, impossibles à observer par des méthodes quantitatives, lesquelles ne s'intéressent qu'à des données numériques et à des analyses statistiques pour mesurer ou regrouper les phénomènes observés.

Cette méthode est donc nécessaire, premièrement, parce que, par l'étude du comportement des futurs entrepreneurs qu'elle permet, elle nous révèle les opinions, les sentiments et les expériences réellement vécues par ces entrepreneurs en devenir. Ensuite, l'approche qualitative offre la flexibilité nécessaire pour explorer un phénomène encore peu documenté aujourd'hui (Rauch et al., 2014). De plus, les entretiens narratifs permettent d'accéder aux expériences, à l'interprétation des faits et aux mécanismes internes de formulation des sens.

Enfin, nous avons choisi les méthodes narratives et thématiques parce que, d'une part, elles permettent de reconstruire le processus mental de construction du *storytelling* et d'extraire des *insights* applicables au *branding* de marque (Braun & Clarke, 2006) et, d'autre part, elles s'inscrivent dans un cadre d'*entrepreneurship as design* où la connaissance se construit avec les acteurs en action.

Section 2 : Description du protocole de la recherche

2.1. Les participants et les critères de sélection

Nous avons utilisé un échantillonnage - on va dire - “boule de neige” (*snowball sampling*), c’est-à-dire une méthode non probabiliste où le premier participant nous a recommandé d’autres personnes qui répondent aux critères de notre étude (Atkinson & Flint, 2001). Cette technique est particulièrement adaptée à des populations difficiles à atteindre, comme celle que nous avons ciblée, et elle répond bien à un objectif exploratoire dans un cadre qualitatif.

Les critères sur lesquels nous nous sommes basée sont divers. Premièrement, il fallait que l’interviewé(e) soit porteur/porteuse d’un projet entrepreneurial en phase d’élaboration. Deuxièmement, il fallait aussi qu’il (elle) soit volontaire pour participer à un processus de réflexion narrative. Troisièmement, enfin, le (la) participant(e) devait avoir une volonté de créer une marque alignée avec ses valeurs. Les profils des trois participants ainsi que la durée des entretiens sont présentés en annexe (voir Annexe 2).

Nous avons ainsi accompagné trois futurs entrepreneurs congolais, deux hommes (David et Joël) et une femme (Léontine), tous âgés entre 20 et 30 ans. David est un Belgo-congolais qui vit à Bruxelles et dont le projet entrepreneurial est prévu pour se réaliser à Kinshasa. Son projet entrepreneurial consiste en l’ouverture d’une boucherie de référence respectant les normes internationales. Joël vit à Kinshasa (Rép. Dém. du Congo). Son projet consiste en la production et en la vente des charbons de bois écologiques. Enfin, Léontine, vivant elle aussi à Kinshasa, veut mettre en place un service de livraison de produits bio dans les quartiers résidentiels de sa ville.

La taille de notre échantillon était donc, dès le départ, limitée. Cela s’explique non seulement par le manque de temps et de ressources nécessaires pour une recherche qualitative fondée sur des entretiens, mais aussi par le fait que nous ne maîtrisions pas entièrement le processus de recrutement. Bien qu’un critère de sélection ait été défini, le nombre de répondants disponibles et volontaires dépendait, en effet, de leur propre engagement, ce qui limitait, d’une certaine manière, notre marge d’action.

Ce choix a été également justifié par ce qu’on appelle le principe de la saturation théorique, selon lequel les données deviennent redondantes au-delà d’un certain nombre d’entretiens, comme le soulignent, fort opportunément, Hayashi et al. (2019).

Nous avons réalisé, au total, neuf entretiens ; ceci fait que chaque participant a été interviewé, au total, trois fois.

2.2. La collecte des données

Nous avons conduit différents entretiens avec trois entrepreneurs en devenir que nous avons suivis au fil du temps pendant une période d'un mois. Nous avons décidé d'utiliser le manuel de Simon Sinek *Find Your Why* comme support à notre recherche. Ce manuel est un guide pratique qui accompagne les individus et les équipes dans la découverte de leur raison d'être. Il s'appuie sur l'idée que les personnes et les organisations les plus inspirantes agissent, communiquent et prennent des décisions *à partir de leur pourquoi*. Afin de découvrir ce *pourquoi*, ce livre propose une méthode structurée fondée sur l'échange de récits personnels. Il insiste sur les expériences passées qui révèlent les valeurs fondamentales de chacun. A travers des outils simples, il invite à repérer les moments-clés de transformation ou de satisfaction afin d'en extraire un fil conducteur.

Ces entretiens se sont déroulés en trois étapes. Le choix de structurer la collecte de données en trois entretiens successifs s'inscrit dans une approche compréhensive (Tréanton, 1996 ; Dumez, 2013), visant à accéder au *sens* que les individus attribuent à leur propre trajectoire entrepreneuriale. Cette méthode permet d'explorer en profondeur les motivations intrinsèques des futurs entrepreneurs, dans une logique de co-construction du sens, plutôt que de l'imposition d'un cadre prédéfini.

Avant de commencer le premier entretien, nous avons envoyé à chaque participant une fiche de préparation (Annexe 3). Selon Sinek, cette étape est importante car elle permet au participant de se reconnecter à ses souvenirs marquants. Pour cela, nous avons utilisé la méthode qu'il a nommé "La méthode des montagnes russes" (p.55). L'exercice est simple : on trace une ligne horizontale au centre d'une feuille. Au-dessus de cette ligne, le participant note des souvenirs positifs qu'il aimerait revivre. Et, en dessous, il inscrit des souvenirs plus difficiles, qu'il ne souhaite pas revivre, mais qui l'ont profondément marqué. Plus un souvenir est intense émotionnellement (positivement ou négativement), plus on l'éloigne de la ligne. Cela crée un effet visuel en montagnes russes. Les anecdotes situées tout en haut ou tout en bas sont ensuite utilisées pour nourrir la discussion, car ce sont elles qui révèlent le plus clairement les valeurs, les motivations et donc le *pourquoi* du participant.

Le premier entretien repose sur la *méthode du récit de vie* (Bertaux, 1997 ; Pineau & Le Grand, 2013), qui est une méthode largement utilisée dans les recherches qualitatives pour révéler les structures identitaires à travers les récits personnels. Pendant la phase de narration, il faut que l'interviewer intervienne le moins possible (Delory-Momberger, 2019, p.346). Nous laissons alors la personne

raconter librement son histoire. De notre côté, nous écoutons activement. Cette écoute constitue déjà une forme d'interprétation. Tout au long du récit, nous notons ce qui a attiré notre attention : des périodes à approfondir, des événements à clarifier, certains gestes, l'intonation de la voix, les silences, etc. Lorsque la personne indique qu'elle a terminé, nous intervenons à nouveau avec des questions de relance afin de mieux comprendre les émotions qui découlent de certains mots, de certains silences ou de certaines phrases. [Pour la forme du tableau que nous avons utilisé, une forme que l'auteur propose dans son livre à la page 48, cfr. Annexe 4 ; à l'Annexe 5, les tableaux résumant l'entretien de chaque participant].

Le but de ce premier entretien est de récolter des anecdotes personnelles marquantes en lien avec l'histoire de vie, les valeurs et les tournants de l'entrepreneur en devenir. Ainsi, une telle démarche trouve tout son sens car, selon Sinek, le *pourquoi* d'un individu provient du passé. Il faut alors que l'interviewé puise ses anecdotes dans le passé, à n'importe quel moment de sa vie. Ces anecdotes pourront concerner sa scolarité, sa famille ou n'importe quel autre domaine de sa vie. Parmi elles, l'interviewé devra parler de celles qui lui ont le plus marqué, autant positivement que négativement. Ces deux types d'expériences, heureuses ou malheureuses, ont un point commun : elles contribuent à faire de l'interviewé ce qu'il (elle) est devenu. Et c'est de là que nous partons pour découvrir le *why* de ce dernier. En laissant l'interviewé évoquer ses expériences marquantes, cette approche permet également de faire émerger des thèmes récurrents porteurs de sens, souvent invisibles dans une approche plus directive ou standardisée.

Le second entretien s'ancre dans une *posture collaborative* (Schön, 1983 ; Sinek 2017), qui engage l'individu dans un travail d'élucidation de ses propres motivations. Cette phase amène le futur entrepreneur à articuler et structurer de manière consciente sa raison d'être, et sa raison d'être entrepreneuriale *in fine*. Dans cet entretien, nous avons pu discuter des thèmes récurrents des différentes anecdotes racontées par le (la) participant(e). En effet, il y a différents thèmes qui émergent derrière chaque anecdote racontée. Notre rôle fut donc d'identifier les émotions ou les idées qui revenaient plus de deux fois dans différentes anecdotes et qui semblaient sans rapport. Parmi les récurrences inventoriées, nous nous sommes penchée sur celles que le participant(e) jugeaient plus importantes ou qui semblaient le (la) définir le plus. Ensuite, nous avons pu choisir ensemble le thème qui s'apparente à la contribution du (de la) participant(e), et celui qui représente son impact. Après avoir identifié les thèmes prépondérants, nous avons pu commencer la rédaction du *pourquoi* sous la forme préconisée par Simon Sinek (Annexe 6).

Force est de constater que, durant cette phase, tous les participants ont eu du mal à prendre du recul et à formuler leur pourquoi. C'est la raison pour laquelle nous avons rédigé, sous l'accord de chaque participant(e), l'ébauche de leur *pourquoi*. Chaque pourquoi proposé au (à la) participant(e) a dû être validé ou non par ce (cette) dernier(ère), jusqu'à ce que nous trouvions le *pourquoi* qui lui correspondait le mieux. [En annexe 7, les tableaux de chaque participant dans lesquels il y est marqué les thèmes récurrents ressortis du premier entretien ainsi que l'ébauche du *pourquoi*].

Enfin, le dernier entretien s'est déroulé en deux parties. La première partie s'est déroulée sous forme d'*entretiens semi-directifs*. En effet, l'entretien semi-directif constitue un élément efficace dans sa capacité à structurer un entretien avec des questions précises sans pour autant guider l'interviewé(e) d'une quelconque manière (Couvreur & Lehuède, 2002). Il constitue un équilibre entre la liberté de celui ou de celle qui répond et la nature structurée de la recherche (Romelaer, 2005, p.104). Et pour cette première partie, nous avons, tout d'abord, tenté d'utiliser le *Business Model Canvas Coopératif* (BMC²) comme support à notre guide d'entretien. Le BMC² représente un modèle structuré pour accompagner la transformation d'une idée individuelle ou collective en projet viable, via une réflexion coopérative en onze dimensions-clés (Annexe 8). Et les onze dimensions-clés en question sont les suivantes : la raison d'être, les partenaires-clés, les activités-clés, la proposition de valeur, les canaux de communication et de distribution, la communauté, les ressources-clés, la performance sociétale, la gouvernance, les bénéficiaires, les revenus, la rentabilité financière et les coûts.

Ce modèle semble intéressant car il tient compte de la raison d'être d'une entreprise, contrairement au *Business Model Canvas* qui n'en tient pas compte. Malgré cela, utiliser le BMC² ne s'est pas avéré pertinent dans notre cas, étant donné que les participants de notre recherche ne sont qu'au stade d'élaboration de leur projet entrepreneurial. Il est, en effet, difficile, voire, impossible de discuter avec eux de leur méthode de gouvernance ou encore de leurs revenus, vu qu'ils n'en ont encore aucune idée. Nous avons alors décidé de rédiger un guide d'entretien composé de douze questions (Annexe 9). Ces questions sont orientées de sorte à faire ressortir le *pourquoi* du projet du futur entrepreneur. Ce guide d'entretien permettrait d'articuler le passage du *pourquoi* individuel à un *pourquoi* de la marque. Une fois que nous découvrons ce *pourquoi*, nous serons finalement capables de réaliser la rédaction du *storytelling* de marque sur base du *Golden Circle* (Sinek, 2009).

La seconde partie du dernier entretien, quant à elle, a été conçue comme un *espace de feedback réflexif* répondant aux principes de la recherche-action (Lewin, 1946 ; Reason & Bradbury, 2001), dans laquelle le participant devient acteur du processus de recherche. Cette phase permet non seulement d'évaluer la pertinence du dispositif, mais également de capter les effets de cette introspection guidée

sur le positionnement personnel et professionnel de l'entrepreneur en devenir. Dans cette partie, le participant est également invité à répondre à des questions dont le but est d'obtenir son avis concernant tout ce parcours exploratoire, mais également sur l'outil du *Golden Circle*.

Afin de collecter les données de ce troisième entretien et après retranscription de ces derniers (Annexes 11,12,13), nous avons réalisé une matrice de codage (Delacroix et al., 2021; voir Annexe 10). Cette matrice reprend des thèmes et des catégories que nous avons pu relever des suites de l'entretien. Ci-bas un tableau récapitulatif des entretiens que nous avons menés.

Tableau 3 : Tableau récapitulatif des trois groupes d'entretiens

Entretiens	Objectif principal	Méthode / Outils utilisés	Rôle du chercheur
1. Entretien narratif : exploration des souvenirs	Faire émerger les expériences marquantes (positives et négatives) pour identifier les valeurs profondes du participant.	- La méthode des montagnes russes (Sinek, 2017, p. 55). - Le récit de vie (Bertaux, 1997 ; Pineau & Le Grand, 2013).	- Ecoute active - Observation - Prise de notes (gestes, émotions, silences, thèmes)
2. Analyse collaborative des thème	Co-construire la formulation du <i>why</i> en identifiant les motifs récurrents dans les récits	- Méthode Simon Sinek (Find Your Why) - Dialogue autour des récurrences émotionnelles	- Tri des thèmes - Aide à la formulation du pourquoi sous forme "contribution + impact"
3. Passage du <i>Why</i> personnel à celui du projet entrepreneurial	Aider à projeter le <i>Why</i> dans un futur projet entrepreneurial	- Entretien semi-directif (Romelaer, 2005) - Guide de 12 questions (Annexe 5) - Feedback réflexif	- Encadrer la réflexion sur la vision du projet - Stimuler un retour critique sur l'expérience vécue.

Ainsi, cette démarche en trois temps conjugue **écoute active, co-construction de sens et réflexivité**, dans le but de rendre visible ce qui, bien souvent, reste implicite dans les récits entrepreneuriaux traditionnels : *la quête de sens et la construction d'une identité entrepreneuriale alignée*.

Chapitre 2 : LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats issus des entretiens menés. Cette partie est structurée en trois sections, chacune consacrée à l'analyse d'un groupe d'entretiens spécifiques.

Section 1 : Le premier groupe d'entretiens

Durant ces entretiens, nous avons pu regrouper les histoires de chaque participant que nous allons brièvement relater dans cette section. (Dans l'Annexe 5, les tableaux dans lesquels nous avons noté les faits marquants ainsi que leur signification comme préconisé par Simon Sinek).

Tout d'abord, l'entretien avec David met en lumière un parcours de vie marqué par des défis personnels, des prises de conscience identitaires et une foi profondément ancrée. Dès son premier vol en avion à l'adolescence, il nourrit un profond désir de liberté et de dépassement des barrières sociales et raciales qu'il percevait autour de lui. Son arrivée en Belgique, précédée par un refus de visa qu'il avait vécu comme une humiliation, renforça encore sa détermination à réussir. Il fit face à des difficultés d'intégration, au deuil familial, à la solitude et à un important choc culturel. Mais, malgré tout, il décida de se présenter aux élections de représentants d'étudiants dans son école, élections qu'il remporta avec succès. Porté par sa foi, il prit alors une décision radicale : vivre sans domicile fixe suite à un appel spirituel. Cette période éprouvante devint pour lui un moment-clé de transformation personnelle. Il obtint son diplôme avec brio et participa à la fête nationale belge en tant que représentant des étudiants comme invité d'honneur.

Bref, l'histoire de David met en lumière une construction identitaire fondée sur la foi en Dieu, la résistance aux injustices, l'excellence comme réponse au rejet et un fort engagement envers les autres.

Ensuite, Léontine raconta une vie marquée par les épreuves, l'injustice et un profond besoin de protection. Enfant brillante mais colérique, elle grandit dans un climat familial tendu, se forgeant une carapace face aux conflits et aux fausses accusations. Les difficultés financières, l'expulsion scolaire, puis l'arrestation de son père pour outrage à une autorité marquèrent durablement son adolescence. Face à ces événements, elle développa une grande force mentale, mais aussi une réserve émotionnelle. Nous avons constaté durant cet entretien qu'elle parlait peu de ses sentiments. Elle nous a expliqué que c'était par peur d'être jugée ou blessée. Le décès de son grand-frère, figure protectrice, renforça cette solitude intérieure, mais provoqua aussi une prise de conscience de sa valeur. Son choix d'étudier les sciences politiques fut un acte de révolte contre les injustices vécues.

Malgré tout, Léontine reste résiliente ; elle aime aider les autres, notamment les étudiants en jouant un rôle de médiatrice à l'université. Elle cherche également à transformer sa douleur en force. Sa trajectoire révèle une jeune femme blessée mais combative, à la recherche de sens, de justice et d'un avenir plus sûr.

Pour finir, Joël grandit sans la présence de son père, décédé deux mois après sa naissance, laissant en lui un profond sentiment d'abandon et une quête d'amour parental. Très sensible à l'attention des autres, il reconnaît aimer se sentir entouré, valorisé et au centre des regards. Cette blessure première refait surface douloureusement avec la mort de sa grande-sœur, un moment chargé de tristesse et qui le ramène à la foi. Cet événement provoque en lui un changement de vie, désormais plus tourné vers Dieu. Son parcours scolaire est également marqué par un échec douloureux au secondaire, qu'il garde longtemps caché par honte. Pourtant, cet échec devint rapidement un déclic : il voulait dorénavant rendre fière sa mère et se montrer travailleur et déterminé en classe. D'ailleurs, le jour où il soutint son mémoire de *Master* resta pour lui une source importante de fierté et de reconnaissance, ayant le sentiment d'avoir tenu parole, "*d'avoir rendu fière sa mère*". Sa vie avait aussi été marquée par des événements violents, comme l'effondrement de la maison familiale à Kinshasa. Cette douloureuse expérience, proche de la mort, renforça son intérêt pour l'écologie ainsi que pour comprendre le monde qui l'entoure.

A travers toutes ces épreuves, Joël témoigne d'une grande capacité à rebondir, d'un profond besoin de lien social et d'une volonté sincère d'apporter la paix autour de lui. Son histoire est celle d'un jeune homme en quête de sens, d'amour et d'une transformation intérieure véritable.

Section 2 : Le deuxième groupe d'entretiens

Grâce aux entretiens recueillis, nous avons pu lister, pour chaque participant, les thèmes récurrents. Ci-bas un tableau synthétique des différents thèmes listés pour chaque participant. Cfr également, en Annexe 7, les tableaux détaillés de chaque participant dans lesquels on y voit les faits qui sont associés à ces thèmes.

Tableau 4 : Tableau synthétique des thèmes récurrents issus du premier entretien de chaque participant

David	Léontine	Joël
Sentiment d'injustice/rejet	Sentiment d'injustice/incompréhension	Besoin de reconnaissance/validation
Soif de reconnaissance/valorisation	Colère et révolte	Amour/appartenance
Solitude/abandon	Tristesse et douleur profonde	Foi
Foi	Peur (jugement, rejet, avenir)	Résilience/transformation des épreuves
Élévation sociale	Besoin d'affection, de protection	Peur et insécurité
Volonté d'inspirer ou de servir les autres	Transformation personnelle	-
Détermination/excellence	Résilience	-
-	Réserve émotionnelle	-

Des suites des entretiens, nous avons pu relever ensemble le *pourquoi* de chacun que voici :

- **David** : Témoigner de sa foi en Dieu, transformer les injustices vécues et porter les autres à croire en leur valeur de manière à semer l'espérance, élever ceux qui se sentent oubliés et inspirer une vie guidée par la résilience et la foi.
- **Léontine** : Canaliser l'injustice vécue et les émotions profondes en actions concrètes, de manière à devenir un repère pour ceux qui souffrent en silence et contribuer à des environnements plus justes, humains et réparateurs.
- **Joël** : Soutenir ceux qui se sentent seuls ou perdus, de manière à leur redonner confiance, stabilité et espérance.

Section 3 : Le troisième groupe d'entretiens

Pour analyser les données issues de cet entretien, nous avons construit une matrice de codage structurée autour de huit thèmes et vingt-cinq catégories (voir Annexe 10). Toutefois, dans le tableau synthétique ci-dessous, nous avons choisi de mettre en avant cinq thèmes et treize catégories. Ce choix s'explique

par leur pertinence directe au regard de notre question de recherche.

Tableau 5 : Tableau synthétique de la matrice de codage

Thèmes	Catégories	David	Léontine	Joël
Motivation entrepreneuriale	Résolution d'un problème	« On cible une problématique, on cherche à trouver la solution. »	« Si on peut être cette solution-là, ça serait une très bonne chose. »	« Répondre à un besoin qui doit exister normalement. »
	Frustration personnelle	« Mes mamans ont cette fâcheuse tendance d'acheter de la viande [...] »	-	-
	Liberté - autonomie	-	« En tant qu'entrepreneur, on a cette liberté de pouvoir faire d'abord ce qu'on aime. »	-
	But lucratif	« C'est un but lucratif aussi. »	« ... et on pourra se faire de l'argent aussi. »	-
	Impact social	-	-	« Créer plus d'emplois »
Retour sur l'expérience	Appréciation	« C'était une très belle expérience pour moi, je l'ai bien vécu. »	« C'était une très belle expérience. »	« C'était comme si j'étais dans un échange thérapeutique. »
Utilité du Golden Circle	Prise de conscience	« Tu revis les carrefours. »	« Le plus pertinent, c'est de pouvoir creuser dans les anecdotes. »	« Cet outil m'a permis de voir mes faiblesses, de voir mes côtés forts. »
	Clarification stratégique	« Ça m'aide à mieux communiquer sur mon projet. »	« Cet outil peut justement l'aider à se focaliser sur les points importants. »	« C'est un moyen pour nous [...] de rester focalisés sur ce que nous devons faire. »

	Réutilisation future	« Je vais sûrement le réutiliser plus tard. »	« Je pense que ce sera utile dans l'étape où on sera buté à engager d'autres personnels. »	« On pourrait faire du marketing dans ce sens-là. »
Limites du Golden Circle	Dépendance à l'interlocuteur	« L'outil dépend de la personne interrogée »		-
	Manque de plan		« D'avoir un plan pour expliquer comment l'étape va se passer. »	
	Faible visibilité	-	-	« C'est vraiment la première fois que j'entends ça. »
	Difficulté à formuler le why	-	-	« Je réfléchis dans une phrase ... et c'est un peu là où ça coince. »
Alignement identité-projet	Cohérence perçue	-	« Je suis quelqu'un qui aime aider [...] et sans me rendre compte, c'est l'une des missions du projet »	« C'est vraiment ce que je suis, c'est ce que je veux donner aux gens. »

Thème 1 : La motivation entrepreneuriale

La motivation entrepreneuriale fait référence aux raisons personnelles ou contextuelles qui poussent une personne à se lancer dans un projet entrepreneurial. Tous les participants interviewés sont motivés à entreprendre pour une raison. Par exemple, on remarque qu'eux tous veulent résoudre un problème de société : *“On cherche une problématique, on cherche à trouver la solution”* (David). Léontine ajoute de son côté : *“Si on peut être cette solution-là, ça serait une très bonne chose.”* Et Joël renchérit la même idée en disant vouloir *“répondre à un besoin qui existe normalement”*.

A cela s'ajoutent d'autres raisons, telles que la volonté d'être libre, autonome. Léontine l'a si bien dit : *“En tant qu'entrepreneur, on a cette liberté de pouvoir faire d'abord ce qu'on aime”*. Pour David,

sa volonté d'entreprendre vient d'une frustration personnelle dans laquelle ses mamans ont *“cette fâcheuse tendance d'acheter de la viande [...]”* en Belgique et à lui demander de le faire alors qu'au Congo aussi, il y a de la viande. Joël, lui, veut avoir un impact social. Il veut *“créer plus d'emplois”*. Le but lucratif aussi reste un aspect non négligeable pour David et Léontine. Ils disent respectivement *“C'est un but lucratif aussi.”* et *“... et on pourra se faire de l'argent aussi”*.

Thème 2 : Le retour d'expérience

Le retour d'expérience consiste en une réflexion du participant sur ce qu'il a vécu tout au long du processus d'entretiens. Tous les participants ont apprécié cette expérience. Joël a particulièrement apprécié le premier entretien en disant: *“C'était comme si j'étais dans un échange thérapeutique”*. David et Léontine ont insisté sur le fait que l'expérience en soit était agréable à vivre (voir Tableau 5).

Thème 3 : L'utilité du Golden Circle

L'utilité du *Golden Circle* concerne les apports perçus de l'outil dans la structuration du *storytelling*. Les participants ont souligné la pertinence du GC dans sa capacité à permettre une meilleure prise de conscience, une clarification stratégique et une réutilisation future. Par exemple, Léontine disait que *“Le plus pertinent, c'est de pouvoir creuser dans les anecdotes”*. Joël a rejoint cette idée en disant que *“Cet outil m'a permis de voir mes faiblesses, de voir mes côtés forts.”* Concernant la clarification stratégique, David dit que *“Ça m'aide à mieux communiquer sur mon projet”*, et selon Joël, *« C'est un moyen pour nous [...] de rester focalisés sur ce que nous devons faire »*.

Bref, ils parlent tous d'une possibilité de réutiliser l'outil lorsqu'ils arriveront à une autre étape de leur projet. David, ne sachant pas dans quelle autre étape l'outil lui sera utile, s'est contenté de dire : *“Je vais sûrement le réutiliser plus tard”*. Léontine et Joël ont été plus précis en disant qu'ils pourront utiliser le GC en phase de recrutement ou en phase promotionnelle (voir Tableau 5).

Thème 4 : Les limites du Golden Circle

Par “limites”, nous voulons dire les freins ou insuffisances identifiées dans l'application de l'outil. Chaque participant a pu identifier au moins une limite à cet outil. David trouve que *“l'outil dépend de la personne interrogée”* et n'est donc efficace qu'en fonction de ce que le participant dira. Léontine parle d'un manque de plan et de la nécessité d'en avoir *“...d'avoir un plan pour expliquer comment*

l'étape va se passer". Quant à lui, Joël rajoute en disant avoir eu du mal à formuler son *why* : *"Je réfléchis dans une phrase... et c'est un peu là où ça coince"*.

Thème 5 : Alignement identité-projet

Léontine et Joël ont perçu une cohérence entre leur identité personnelle et le projet qu'ils mettent en place. Léontine dit : *"Je suis quelqu'un qui aime aider [...] et sans m'en rendre compte, c'est l'une des missions du projet.* Joël, à son tour, a dit : *"c'est vraiment ce que je suis, c'est ce que je veux donner aux gens."* David, quant à lui, n'a pas su percevoir de lien direct entre ce qu'il est et son projet. Pour finir, à partir de cet entretien, chaque participant fut capable de nous donner la raison d'être du projet qu'ils mettaient en place :

- **David** : *"Mon projet existe pour répondre à un problème, celui de pouvoir avoir une boucherie fiable et de référence pour avoir des viandes de qualité"*.
- **Léontine** : *"Aider la population en leur disant que c'est possible de manger bio à travers Isombia Service à Kinshasa"*
- **Joël** : *"Transformer la douleur en solution durable en proposant un charbon écologique qui préserve l'environnement et qui améliore les conditions de vie."*

Sur base de ces *pourquoi*, nous avons réussi à rédiger un *storytelling* de marque en tenant compte de la communication *inside-out* préconisée par Simon Sinek :

Tableau 6 : Tableau des storytelling de marque

	David	Léontine	Joël
Storytelling de marque	"Ce que je propose, c'est un engagement : celui de redonner confiance aux consommateurs. Fini les pratiques douteuses ! Ma boucherie, c'est l'endroit où qualité, hygiène et respect du client sont non négociables."	"Manger bio ne devrait pas être un luxe réservé à quelques-uns. Avec Isombia Service, je rends le bio simple, accessible, livré directement à domicile. Mieux manger, c'est possible."	"Ma maison s'est écroulée. Depuis ce jour, j'ai juré de bâtir autre chose : une solution durable. Kimya Ecologie, c'est du charbon propre, qui chauffe les foyers sans brûler la planète."

Chapitre 3 : DISCUSSION SUR LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Cette discussion a pour but de confronter les résultats de notre analyse aux apports de la littérature, notamment sur les concepts d'entrepreneuriat en tant que *design*, d'artefacts narratifs et du *Golden Circle*. Nous étudierons les points de convergence, de divergence ainsi que les éléments émergents issus de notre travail d'analyse.

Section 1 : Convergences avec la littérature

Nos résultats corroborent plusieurs concepts essentiels issus des travaux de Berglund et al. (2020, 2022) et Sinek (2009, 2017). D'abord, ils s'inscrivent dans l'approche décrivant l'entrepreneur comme un *designer* selon Berglund et al. (2020), pour qui l'entrepreneuriat consiste à façonner des opportunités à partir d'un engagement subjectif envers le monde. Les participants ne répondent pas à une demande déjà établie, mais ils conçoivent activement une réponse unique à une réalité insatisfaisante, souvent ancrée dans leur propre vécu. Ainsi, les projets menés par David, Joël et Léontine naissent d'une volonté explicite de transformation, qu'il s'agisse du marché, d'une pratique ou d'une situation sociale.

Ensuite, nos analyses rejoignent celles de Berglund & Glaser (2022) sur le rôle des artefacts narratifs qui structurent l'action entrepreneuriale. Dans notre travail, le récit personnel sert comme un véritable ancrage au projet. Il joue un rôle stratégique dans la formation du *pourquoi*, mais aussi dans l'identité et l'affectif. Le récit joue aussi le rôle de médiateur en transformant une vision abstraite en un discours partageable. Les résultats confirment également le rôle performatif du récit. En racontant leur histoire, les participants ne font pas que décrire leur projet, ils le façonnent. Le *storytelling* se révèle donc être un levier porteur de sens autant pour autrui que pour soi-même.

Par ailleurs, nos résultats confirment également l'approche communicationnelle *inside-out* exposée par Sinek (2017). Dans chacun des cas étudiés ici, la genèse du projet est motivée par un *why* puissant souvent lié à une blessure ou quête réparatrice. Cette raison d'être précède largement celle du produit ou du service. Le projet entrepreneurial devient ainsi l'expression concrète d'une cause plutôt que son résultat.

Section 2 : Divergences avec la littérature

Malgré ces fortes convergences, il se manifeste certaines particularités propres à notre terrain de recherche qui dévient des cadres théoriques vus précédemment. Par exemple, la souffrance comme

déclencheur initial est peu abordée dans les écrits sur l'entrepreneuriat comme *design*, alors que ceux-ci insistent plutôt sur créativité et intentionnalité. Ici, c'est fréquemment la douleur (deuils, honte sociale, précarité, discrimination,...) qui constitue le moteur premier du processus entrepreneurial. Pour ces futurs entrepreneurs, il ne s'agit pas uniquement de concevoir, mais bien de réparer, voire, sublimer une expérience douloureuse personnelle.

De plus, nos artefacts observés ne sont pas seulement matériels ni discursifs ; ils se révèlent aussi affectifs (réactions émotionnelles spontanées, vécus, symboles familiaux profondément intimes). Tandis que la théorie tend à formaliser ces artefacts sous-forme de prototypes ou pitches, notre étude montre qu'ils peuvent être implicites et profondément inscrits dans une subjectivité individuelle.

Enfin, l'impact socioculturel est très peu pris en compte jusqu'ici, alors même qu'il joue un rôle-clé, visible dans nos entretiens. Les contraintes sociales et structurelles telles que la perte parentale, la précarité, le manque de figure parentale modèle, le contexte congolais (...), spontanément façonnent les aspirations entrepreneuriales. Le *design* du projet ne peut donc pas être séparé du tissu social dans lequel il émerge.

Section 3 : Apports émergents : des résultats originaux

Quatre points majeurs ressortent clairement de nos résultats.

Premièrement, le rôle central joué par les émotions durant la construction du projet. Nos participants mobilisent leur mémoire affective comme matière première, une source d'énergie et de légitimité. Ce lien entre récit, mémoire et intention n'est que peu exploré dans les approches classiques du *design* entrepreneurial.

Le deuxième apport réside dans l'usage du *storytelling* comme outil de reconstruction identitaire et d'introspection. Le récit n'est pas uniquement orienté vers le public cible : il permet également aux entrepreneurs de se remettre en question, de se repositionner par rapport à leur propre histoire. Le projet devient ainsi un moyen de redéfinir leur trajectoire personnelle.

Troisièmement, un point central qui émerge des entretiens est la coexistence, voire, l'entrelacement des motivations *push* et *pull* (Gomez-Breysse et al., 2012) dans la trajectoire entrepreneuriale. Pour rappel, les motivations *push* sont celles que l'entrepreneur a subies. Elles sont fondées sur des pressions externes ou internes (chômage, contraintes familiales, etc). Quant à elles, les motivations *pull* sont centrées sur l'attrait d'une opportunité, le besoin d'autonomie ou le désir d'impact. Ce sont celles que

l'entrepreneur choisit.

Nos résultats confirment cette complémentarité :

- Chez Joël, le décès de sa sœur, l'écroulement de la maison familiale et la culpabilité liée à la mort de son père fonctionnent comme des facteurs *push* puissants, catalyseurs d'une quête de sens; mais cette impulsion est enrichie d'une motivation *pull* : l'envie de produire une solution écologique et utile à la société.
- Pour Léontine, l'injustice vécue dans sa famille et à l'école constitue une force *push* révoltée. Pourtant, son projet *Isombia Service* s'enracine dans une motivation *pull* humaniste : rendre le bio accessible aux populations urbaines de Kinshasa.
- David, quant à lui, combine un besoin de fiabilité dans l'offre de viande (*push*) avec une aspiration à devenir une référence (*pull*) dans le secteur agroalimentaire congolais.

Ce croisement entre souffrance personnelle et aspiration au changement donne naissance à des projets où le *why* n'est pas uniquement une construction opportuniste ou un outil stratégique de différenciation, mais où il est également le résultat d'un cheminement identitaire profond, souvent conté sous-forme de narration, de dépassement ou de réponse à un vide. Il naît souvent d'une double tension existentielle : fuir un inconfort et tendre vers une vision plus juste ou désirable du monde.

Ces éléments nous invitent à repenser le *storytelling* de marque non pas comme un simple outil marketing, mais comme un processus de mise en cohérence entre identité, trajectoire de vie et projet entrepreneurial. Loin d'être linéaire, le parcours de création est traversé par des tensions, des affects, des récits personnels et des choix éthiques qu'il convient de reconnaître pour mieux accompagner les futurs entrepreneurs dans la formulation de leur vision. Cette lecture des parcours pousse à considérer les projets entrepreneuriaux comme des formes de résilience où le *storytelling* devient un vecteur de transformation personnelle et sociale.

Pour tout dire, notre travail montre un entrepreneuriat à visée sociale et réparatrice, où le projet devient une réponse à un déséquilibre perçu dans le monde : injustices alimentaires, désastres écologiques, défiance commerciale. Cette logique dépasse le cadre économique pour intégrer des valeurs de justice, d'éthique et de solidarité.

Chapitre 4 : LIMITES ET RECOMMANDATIONS DE LA RECHERCHE

Section 1 : Les limites structurelles et conjoncturelles

Malgré l'intérêt de ce travail, il n'en reste pas moins que certaines limites méthodologiques et conceptuelles doivent être soulignées.

Tout d'abord, la taille et la diversité de l'échantillon. Ce mémoire s'appuie sur trois entretiens approfondis, ce qui apporte une richesse qualitative, mais restreint la généralisation des résultats. Les parcours étudiés de David, Léontine et Joël restent très personnels et ne représentent pas l'ensemble des futurs entrepreneurs, en particulier ceux venant d'autres régions, milieux sociaux ou même secteurs d'activités.

En second lieu, le biais de désirabilité sociale. Le fait que les entretiens portent sur l'histoire personnelle, les blessures intimes ou la foi peuvent encourager une narration valorisante où partiellement reconstruite de façon volontaire ou non. Cela peut influencer sur la façon dont est formulé le *why*, qui devient parfois davantage un discours défensif qu'une analyse critique.

De plus, l'usage du *GC* comme seul cadre d'analyse du *storytelling* de l'entrepreneur peut réduire la complexité narrative des parcours étudiés. D'autres approches comme la théorie de l'identité entrepreneuriale ou la théorie narrative auraient permis de croiser davantage les niveaux psychologiques, symboliques et sociaux de la narration.

Enfin, l'intégration des artefacts dans l'entrepreneuriat reste récente. Leur catégorisation dans ce mémoire s'inscrit dans une logique de *design*, mais leur rôle dans la construction de sens, de l'identité et de l'engagement aurait mérité d'être conceptualisé plus rigoureusement.

Section 2 : Les recommandations managériales et entrepreneuriales

A partir des résultats et de la littérature, plusieurs recommandations concrètes peuvent être formulées pour les porteurs de projets et les structures d'accompagnement.

Tout d'abord, il faudrait encourager la formalisation du *why* dès la phase d'idéation. Accompagner les jeunes entrepreneurs dans l'expression écrite de leur motivation profonde, à travers des outils comme le *GC*, permettrait de renforcer leur alignement personnel et de clarifier leur message pour les futurs clients, partenaires ou investisseurs.

Il faudrait aussi valoriser le récit personnel comme levier stratégique où le *storytelling* de marque ne devrait pas être un exercice de marketing standardisé. Il devrait intégrer les vulnérabilités, les épreuves et les valeurs vécues de l'entrepreneur. Ces récits créeraient ainsi de la connexion émotionnelle, de la confiance, de l'engagement et du sens auprès du public.

Ensuite, il conviendrait de travailler sur la cohérence *inside-out*. Cette approche implique que le *why* guide non seulement la communication externe, mais aussi les décisions internes (recrutement, *branding*, produit). Il faut donc encourager les entrepreneurs à aligner leurs choix quotidiens avec leur raison d'être.

Pour finir, il faudrait former les accompagnateurs à des outils de *design* narratif. Les incubateurs et structures d'appui gagneraient à former leurs coachs aux outils narratifs issus du *design* (persona, journey map, artefacts, prototype de pitch), pour aider les porteurs du projet à clarifier, tester et faire évoluer leur *storytelling* de manière cohérente.

CONCLUSION

Ce mémoire avait pour objectif d'explorer la question suivante : *Comment le Golden Circle de Simon Sinek peut-il être utilisé comme un outil de design entrepreneurial pour construire un storytelling de marque chez des futurs entrepreneurs ?* L'analyse qualitative de trois récits de vie de futurs entrepreneurs - qui ont constitué l'échantillon de ce travail - montre que le *Golden Circle* ne se limite pas à un outil de communication : il fonctionne comme un véritable levier de *design* entrepreneurial.

Tout d'abord, les récits ont démontré que les trajectoires personnelles - souvent marquées par des souffrances, des manques ou des injustices - agissent comme des déclencheurs du *why*, que les participants traduisent ensuite en missions entrepreneuriales porteuses de réparation, d'utilité ou d'engagement. Ce phénomène illustre la convergence entre les motivations *push* et les motivation *pull* où les entrepreneurs sont souvent poussés par des douleurs personnelles, tout en étant tirés par une envie de transformer leur environnement. Le *storytelling* permet alors de réconcilier cette double tension en donnant une structure et une voix à ces motivations hybrides.

Ensuite, la formulation du *why* ne se limite pas à un slogan inspirant : elle devient une boussole identitaire et stratégique qui oriente la vision du projet, la manière de le raconter et la manière de le construire. C'est à partir de ce *why* que nous avons pu générer ensemble un *storytelling* de marque authentique, aligné avec leur identité. Ce *storytelling* n'est donc pas une simple mise en récit de marketing, mais bien un outil de conception, un artefact de *design*. Il matérialise une vision intérieure sous une forme narrative partageable et modulable. Il permet ainsi d'aligner discours, identité et projet entrepreneurial dans une dynamique évolutive.

Notre recherche confirme donc que la narration fondée sur le *Golden Circle* permet de passer d'une logique descriptive *What* à une logique identitaire *Why*. Ce basculement facilite une communication *inside-out*, plus engageante, plus humaine et capable de susciter la confiance. Le *Golden Circle* permet aux entrepreneurs de concevoir leur identité de marque de l'intérieur vers l'extérieur. Il devient ainsi un artefact *réflexif*, au service de la création d'un récit de marque cohérent, mais aussi évolutif.

Pour finir, nous proposons deux pistes de recherche qui pourraient prolonger ce travail. Il serait, premièrement, intéressant d'étudier l'évolution du *Why* dans le temps pour voir comment il se transforme ou se stabilise face aux aléas du parcours entrepreneurial. Il s'avérerait, également, pertinent de mesurer l'impact d'un *storytelling* basé sur le *Golden Circle* sur les parties prenantes (clients, investisseurs), en comparant, par exemple, l'engagement ou la confiance générés par différents types de narration.

BIBLIOGRAPHIE

- Allen, K. (2006). *Launching new ventures* (5th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1–2), 11–26. <https://doi.org/10.1002/sej.4>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in organizational behavior*, 36, pp. 157–183.
- Ambler, T., Bhattacharya, C.B., Edell, J., Keller, K.L., Lemon, K.N. and Mittal, V. (2002). Relating brand and customer perspectives on marketing management. *Journal of Service Recherche*, 5(1), p. 13–25.
- Atkinson, R., & Flint, J. (2001). *Accessing hidden and hard-to-reach populations : Snowball research strategies*. *Social Research Update*, 33, 1–4. Consulté à l'adresse <https://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU33.PDF>
- Baptista, R., Lima, F., & Preto, M. T. (2013). *Entrepreneurial skills and workers' wages in small firms*. *Small Business Economics*, 40(2), 309–323.
- Barot, H. (2015). *Entrepreneurship – A Key to Success*. The International Journal of Business & Management, 3(1). Consulté à l'adresse <https://www.internationaljournalcorner.com/index.php/theijbm/article/view/129472>
- Bartel, C.A. & Garud, R. 2009. The role of narratives in sustaining organizational innovation. *Organization Science*, pp. 107–119.
- Berglund, H., Bousfiha, M., & Mansoori, Y. (2020). Opportunities as artifacts and entrepreneurship as design. *Academy of Management Review*, 45(4), 825–846. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0285>
- Berglund, H., & Glaser, V. L. (2022). The artifacts of entrepreneurial practice. In W. B. Gartner & B. T. Teague (Eds.), *Research handbook on entrepreneurship as practice* (pp. 168–186). Edward Elgar

Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788976831.00017>

Bertaux, D. (1997). *Les récits de vie : Perspective ethnosociologique*. Nathan Université. Consulté via ce lien : <https://www.erudit.org/fr/revues/rechqual/2021-v40-n2-rechqual06569/1084071ar.pdf>

BMC². (s.d.). *Le Business Model Canvas Coopératif*. Consulté le 15 juillet 2025, à l'adresse <https://bmc2.be/>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Carton, A. M., & Lucas, B. J. (2018). How can leaders overcome the blurry vision bias? Identifying an antidote to the paradox of vision communication. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2106–2129.

Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An economic theory*. Totowa, NJ: Barnes & Noble Books.

Chang, W. J., & Wyszomirski, M. (2015). What is arts entrepreneurship? Tracking the development of its definition in scholarly journals. *Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 4(2), 11–31.

Cole, A. H. (1959). *Business enterprise in its social setting*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Couvreux A., Lehuede F. (2002). Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives à partir d'un exemple : le passage à l'euro vécu par les consommateurs. Credoc, cahier de recherche n° 176.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4^e éd.). SAGE.

Delacroix, E., Jolibert, A., Monnot, É., & Jourdan, P. (2021). Chapitre 6. L'analyse des données qualitatives et documentaires. In *Marketing Research* (pp. 151–177). Dunod.

Delory-Momberger, C. (2019). Entretien narratif. Dans C. Delory-Momberger Vocabulaire des

histoires de vie et de la recherche biographique (p. 345-349). érés.
<https://doi.org/10.3917/eres.delor.2019.01.0345>.

Dessart, L., & Standaert, W. (2023). Strategi storytelling in the age of sustainability. *Business Horizons*, 66, pp. 371-385

Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). *Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models*. *VOLUNTAS*, 28, 2469–2497

Didip, D., & Ahmad, A. (2020). Understanding definition of entrepreneurship. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7(5), 235–241.

Dollinger, M. J. (2008). *Entrepreneurship: Strategies and resources* (4th ed.). Pearson/Prentice Hall.

Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.

Du Plessis, C. (2015) *Brand storytelling: The case of Coca-Cola's journey corporate website*. *Communitas*, 20, pp. 84-10.

Escalas, J. E. (2004). Narrative processing: Building consumer connections to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 14(1-2), pp. 168–180.

Fayolle, A. (2004). À la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine. *Revue internationale des PME*, 17(1), 101–121. <https://doi.org/10.7202/1007883ar>

Fog, K., Budtz, C., Munch, P. & Blanchette, S. (2010). *Storytelling: Branding in practice*. Heidelberg : Springer Berlin Heidelberg.

Garmston, R. J. (2019). *The Astonishing Power of Storytelling: Leading, Teaching and Transforming in a New Way*. Thousand Oaks, CA: Corwin.

Gerber, W., Pic, J. C., & Voicu, A. (2013). *Le storytelling*. Vuibert pratique.

- Germain, O., Jacquemin, A. (2022). Wantrepreneurs. *Review of Entrepreneurship* 1(22), pp. 12-14
- Ghodeswar, B.M., (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of product & Brand Management* 17(1), pp. 4-12.
- Gomez-Breyse, M., Jaouen, A. et Saleilles, S. (2012). 2. Le projet de vie, moteur de l'entrepreneur du XXIe siècle. Dans M. Gomez-Breyse et A. Jaouen L'entrepreneur au 21e siècle : Reflet des évolutions sociétales (p. 23-36). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.gomez.2012.01.0023>
- Gomez-Breyse, M., (2016). L'entrepreneur "lifestyle", *Revue de l'entrepreneuriat*, 15(3-4)
- Gorry, G. A., & Westbrook, R. A. (2011). Can you hear me now? Learning from customer stories. *Business Horizons*, 54(6), pp. 575–584.
- Hacking, I. (1999). *The social construction of what?* Harvard University Press.
- Hayashi, P., Abib, G., & Hoppen, N. (2019). *Validity in qualitative research: A processual approach. The Qualitative Report*, 24(1), 98–112. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2019.3443>
- Hessels, J., & Naudé, W., (2019). The Intersection of the Fields of Entrepreneurship and Development Economics: A Review towards a New View. *Journal of Economic Surveys*, Vol.33, No.2, 2019; 389-403.
- Jeon, J.-E. (2017), The impact of brand concept on brand equity, *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(2), pp. 233-245
- Kapferer, J.N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*, London: Kogan Page
- Kaufman, B. (2003). Stories That Sell, Stories That Tell. *Journal of Business Strategy*, 24(2), p. 11–15.
- Kemp, E., Childers, C.Y. & Williams, K.M. (2012). Place branding: Creating self- brand connections and brand advocacy. *Journal of Product and Brand Management* 21(7), pp. 508- 515.

Kim, H. J., Park, S. Y., & Park, H. Y. (2018). A study on the effect of storytelling on brand image and brand attitude. *Journal of Economics, Marketing, and Management*, 6(4), 1–16.

Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Boston: Houghton Mifflin.

Krevolin, R. (2016). *The Hook: How to Share Your Brand's Unique Story to Engage Customers, Boost Sales, and Achieve Heartfelt Success*. Wayne: The Career Press Inc.

Lee, Y. J., & Jang, H. S. (2004). The effect of storytelling in advertising on brand loyalty. *Journal of Marketing Research*, 18(4), 89–104.

Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>

Lin C.H., Chen M.Y. (2015). “Being hooked” by a brand story: a view of regulatory focus, *European Journal of Marketing*, 49(5/6)

McKee, R., & Gerace, T. (2018). *Storynomics: Story-Driven Marketing in the Post-Advertising World*. York: Methuen.

Mebarki-Benaffane, A. (2024). La figure du « super-héros » dans les pitches des start-ups : Cas de deux success stories. *ALTRALANG Journal*, 6(2), 136–152. <https://doi.org/10.52919/altralang.v6i2.472>

Moin SMA. (2020). *Brand Storytelling in the Digital Age theories, Practice Applications*. Springer Nature.

Munier, F. (2013). *Management et entrepreneuriat : Les tensions du manager-entrepreneur*. Dunod.

Niles, J.D. (1999). *Homo Narran: The Poetics and Anthropology of Oral Literature*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

Pemberton, J., Chalmers, A., Perry, L., O'Steen, B. (2012). Finding our Why: Combining Sinek's 'Golden Circle' with Service Learning and Critical Reflection, *The International Undergraduate*.

Journal For Service-Learning, Leadership, and Social Change, 2(3), pp. 17-26.

Pineau, G., & Le Grand, J.-L. (2013). *Les histoires de vie*. Presses Universitaires de France.

Pounsford, M. (2007). Using storytelling, conversation and coaching to engage. *Strategic Communication Management*, 11(3), pp. 32.

Preller, R., Patzelt, H., Breugst, N. (2020). Entrepreneurial visions in founding teams: Conceptualization, emergence, and effects on opportunity development', *Journal of Business Venturing*, 35(2), pp. 1-28.

Rathod, H., (2022). *Marketing Mastery: Strategies for captivating audiences*. Inkbound Publishers

Rauch, A., van Doorn, R., & Hulsink, W. (2014). A qualitative approach to evidence-based entrepreneurship: Case for case study research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 9–29.
<https://doi.org/10.1111/etap.12093>

Reason, P., & Bradbury, H. (2001). *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. SAGE Publications.

Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. Dans : , P. Roussel & F. Wacheux (Dir), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*(pp. 101-137). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.rouss.2005.01.0101>

Romme, A. G. L., & Reymen, I. M. M. J. (2018). Entrepreneurship at the interface of design and science: Toward an inclusive framework. *Journal of Business Venturing Insights*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3277494>

Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222–237.
<https://doi.org/10.1002/bse.682>

Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (R. Opie, Trans.). Cambridge, MA: Harvard University Press. (Original work published 1911).

Searle, J. R. (1995). *The construction of social reality*. Free Press.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>

Simon, H. A. (1969). *The sciences of the artificial*. MIT Press.

Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. New York, NY: Portfolio/Penguin.

Sinek, S., (2017). *Find Your Why*. Portfolio

Sirgy, M. J. (1985). Using self-congruity and ideal congruity to predict purchase motivation. *Journal of Business Research*, 13(3), 195–206. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(85\)90026-8](https://doi.org/10.1016/0148-2963(85)90026-8)

Tréanton, J.-R. (1996). Weber, M., *Économie et société. Revue française de sociologie*, 37(4), 674.

Van Laethem, N. et Durand-Mégret, B. (2019) . Outil 44. Le Storytelling. La boîte à outils du Responsable marketing. (p. 132 -133). Dunod. <https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-du-responsable-marketing--9782100807505-page-132?lang=fr>.

Woodside, A. G. (2010). Brand-Consumer Storytelling Theory and Research: Introduction to a Psychology & Marketing Special Issue. *Psychology & Marketing*, 27 (6), pp. 531–540.

Woodside, A.G., Krauss, E., Caldwell, M. et Chebat, J.-C. (2007). Advancing Theory for Understanding Travelers' Own Explanations of Discretionary Travel Behavior. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22, pp. 15–35.

Woodside, A. G., Sood, S. et Miller, K. E. (2008). When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing. *Psychology and Marketing*, 25(2), pp. 97–145.

Woldarsky, V. (2019). 42nd World congress of Vine and Wine. *Bio Web of Conferences*, 15, pp. 1-7.

Worth, S. E. (2008) Storytelling and Narrative Knowing: An Examination of the Epistemic Benefits of Well-Told Stories. *Journal of Aesthetic Education*, 42(3), pp. 42–56.

Yunus, M., Moingeon, B., Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2–3), 308–325.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm