

Louvain School of Management

Les biais cognitifs en entrepreneuriat

Dans quelle mesure le biais d'auto-complaisance apparaît comme mécanisme d'adaptation face à la stigmatisation de l'échec entrepreneurial ?

Auteurs : Allan Lauwers et Luypaert Julien
Promotrice : Julie Hermans
Année académique 2025-2026
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master [120] en ingénieur de gestion et sciences de gestion à finalité
spécialisée
Horaire de jour

AI Declaration

The declaration below is **mandatory and must appear on the first page (after the front page) of your master's thesis**.

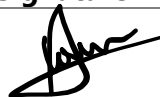
Statements on your use of generative AI

Confirm the following statements:

Statements on responsible use of generative AI	Your answer
The content of my/our master's thesis is my/our original output, even if I/we used generative AI to help prepare it.	☒ Yes ☐ No
I/we master the theories, tools and methods that I/we use for the thesis.	☒ Yes ☐ No
I/we verified that the output presented in the thesis is accurate and valid, and that it contains no hallucination, no false reference, etc.	☒ Yes ☐ No
I/we acknowledge that I/we master the final output and that I am/we are able to explain it and answer questions about it.	☒ Yes ☐ No
I/we made sure not to provide generative AI tools with access to confidential data or information	☒ Yes ☐ No

Signatures

Sign your declaration:

Author last name, first name(s)	Date	Signature
1 Lauwers Allan	27/06/26	
2 Luypaert Julien	27/06/26	

Résumé :

Ce mémoire s'interroge sur la mesure dans laquelle le biais d'auto-complaisance apparaît comme mécanisme d'adaptation face à la stigmatisation de l'échec entrepreneurial. La revue de la littérature mobilise plusieurs champs théoriques complémentaires : les travaux de Tversky et Kahneman (1974) sur les heuristiques cognitives, prolongés par ceux de Busenitz et Barney (1997) sur la spécificité entrepreneuriale, montrent que les biais cognitifs peuvent constituer de véritables outils d'adaptation à l'incertitude. Le biais d'auto-complaisance, conceptualisé par Miller et Ross (1975), désigne la tendance à attribuer ses succès à des facteurs internes et ses échecs à des causes externes ; il remplit une fonction de protection de l'estime de soi face à la menace identitaire générée par l'échec (Shepherd, 2003 ; Weiner, 1986). À cette menace interne s'ajoute une pression sociale significative : dans les contextes culturels européens, l'échec est souvent associé à l'incompétence (Landier, 2005) et peut entraîner une stigmatisation durable au sens de Goffman (1963), affectant durablement la légitimité et la crédibilité professionnelle de l'entrepreneur.

Sur le plan méthodologique, cette recherche adopte une approche qualitative exploratoire fondée sur dix-neuf entretiens semi-directifs auprès d'entrepreneurs belges ayant vécu un échec, analysés selon la méthodologie de Gioia.

Les résultats révèlent que l'échec entrepreneurial est vécu comme une expérience profondément émotionnelle et identitaire, bien au-delà de sa seule dimension économique. Les entrepreneurs mobilisent des lectures hybrides combinant attributions internes et externes. Le biais d'auto-complaisance se manifeste comme un mécanisme de protection transitoire permettant de stabiliser l'estime de soi dans la phase aiguë du traumatisme, avant d'évoluer progressivement vers des formes d'attribution plus réflexives et émancipatrices propices à l'apprentissage (Sourisseau et al., 2023 ; Cope, 2011). La stigmatisation sociale amplifie le recours à ces mécanismes défensifs, confirmant le lien entre pression externe et stratégies cognitives de régulation identitaire. Ce travail contribue ainsi à éclairer la nature fonctionnelle et adaptative du biais d'auto-complaisance en entrepreneuriat, et souligne l'importance d'un accompagnement individualisé des entrepreneurs en situation d'échec.

Mots-clés : biais d'auto-complaisance, échec entrepreneurial, stigmatisation sociale, mécanismes cognitifs, identité entrepreneuriale, théorie de l'attribution.

Remerciements

Tout d'abord, nous tenons à remercier toutes les personnes ayant porté un intérêt à notre travail. Toutes les personnes qui nous ont soutenus, qui nous ont aidé à trouver des répondants pour réaliser notre travail.

Nous voudrions sincèrement remercier notre promotrice, Julie Hermans pour ses conseils, son accompagnement et son implication tout au long de ce mémoire.

Il nous tient également à cœur de remercier toutes les personnes ayant participé à nos interviews qui nous ont permis d'acquérir des informations de qualité et pertinentes. Nous remercions donc : Marc Créteur, Muriel Wart, Pol Lejeune, Tony Hamadouche, Quentin Colmant, Geoffroy Josquin, Benoit Leplae, Cedric Vande Kerkhove, Françoise Saint-Ghislain, Jérôme Champion, Nuria Miranda, Pierre Lechantre, Nathalie d'Harveng, Coraline Brodkom, Vincent Meurisse, Loic Lauwers, Elodie Deceuninck et Brigitte Annet.

Enfin, nous tenons également à remercier nos parents pour leurs relectures et leurs encouragements tout au long du travail.

Table des matières

AI Declaration	2
Statements on your use of generative AI.....	2
Signatures	2
1. Introduction	8
2. Revue de la littérature.....	11
2.1 Les biais cognitifs en entrepreneuriat.....	11
2.1.1 Définition et fondements théoriques des biais cognitifs	11
2.1.2 Les biais cognitifs : erreurs ou mécanismes adaptatifs ?	12
2.1.3 La spécificité du contexte entrepreneurial	13
2.1.4 Les biais d'attribution et la gestion de l'échec.....	14
2.2 Le biais d'auto-complaisance et la théorie de l'attribution.....	14
2.2.1 La théorie de l'attribution.....	14
2.2.2 Définition du biais d'auto-complaisance	15
2.2.3 Les fonctions psychologiques du biais d'auto-complaisance	16
2.3 L'échec entrepreneurial comme menace identitaire.	17
2.3.1 Les conséquences multiformes de l'échec entrepreneurial.....	18
2.3.2 Quand l'échec fracture l'identité et neutralise le potentiel d'apprentissage.	19
2.3.3 Le rôle des attributions causales dans la gestion de la menace.....	20
2.4 La stigmatisation sociale de l'échec entrepreneurial	22
2.4.1 Le stigmate de l'échec comme disqualification sociale	22
2.4.2 Les coûts sociaux de l'échec et leurs effets sur l'activité entrepreneuriale	23
2.5 La stigmatisation sociale comme déclencheur du biais d'auto-complaisance.....	24
2.5.1 La stigmatisation comme amplification de la menace identitaire	24
2.5.2 Le biais d'auto-complaisance comme stratégie de régulation identitaire.	25
3. Problématique	27
3.1 Question de recherche.....	27
4. Méthodologie	27
4.1 Type de recherche.....	27
4.2 Méthode exploitée et choix de l'échantillon.....	28
4.3 Profil des participants	29
4.4 Outil de collecte des données	33
4.5 Retranscriptions	37
4.6 Méthode d'analyse des données.....	37
5. Résultats	39

5.1	Analyse verticale	39
5.2	Présentation de la structure de Gioia	40
5.3	Analyse horizontale	41
5.3.1	L'échec entrepreneurial comme menace identitaire et sociale	42
5.3.2	Les mécanismes d'attribution de l'échec	43
5.3.3	Le biais d'auto-complaisance comme mécanisme de protection identitaire	44
5.3.4	Reconstruction et apprentissage post-échec	45
5.4	Synthèse des résultats.....	46
6	Discussion des résultats	47
6.1	L'échec entrepreneurial comme menace identitaire et psychologique	47
6.2	Le poids du regard social et de la stigmatisation de l'échec	48
6.3	Les mécanismes cognitifs et attributionnels face à l'échec	49
6.4	Le biais d'auto-complaisance comme mécanisme de protection identitaire.....	51
6.5	L'évolution des mécanismes d'adaptation dans le temps.....	52
6.6	L'échec entrepreneurial comme source d'apprentissage et de reconstruction	53
7	Conclusion	55
7.1	Synthèse des principaux résultats	55
7.2	Limites et perspectives de recherche	56
7.3	Recommandations managériales.....	57
7.3.1	Recommandations pour les entrepreneurs.....	57
7.3.2	Recommandations pour l'écosystème entrepreneurial et les institutions.....	58
8.	Bibliographie	59
9.	Annexes	61
9.1	Tableau complet d'analyse selon Gioia.....	61
9.2	Tableau complet d'analyse verticale/horizontale selon Delacroix.....	61
9.3	Guide d'entretien.....	61
9.3.1	Introduction de l'entretien et consentement.....	61
9.3.2	Profil de l'interviewé + contexte entrepreneurial + vérification que le répondant répond bien aux critères identifiés dans la section méthode.....	62
9.3.3	L'expérience de l'échec entrepreneurial.....	62
9.3.4	Stratégie d'explication et biais d'auto-complaisance.....	62
9.3.5	Regard social et stigmatisation.....	63
9.3.6	Fonction adaptative du discours.....	64
9.3.7	Apprentissage, résilience et suite du parcours	64
9.3.8	Clôture de l'entretien.....	64
9.4	Retranscriptions des deux interviews pilotes	65
9.4.1	Interview Marc Créteur (Créteur orthopédie)	65

9.4.2	Interview pilote : Muriel Wart (Coach indépendante).....	79
9.5	Retranscriptions des interviews	84
9.5.1	Interview Pol Lejeune (Alyxel).....	84
9.5.2	Interview Tony Hamadouche (Voyage Copines).....	96
9.5.3	Interview Quentin Colmant (Qover).....	109
9.5.4	Interview Geoffroy Josquin (La nuit des entrepreneurs inspirants).....	115
9.5.5	Interview Benoit Leplae (Ekillibre)	125
9.5.6	Interview Cedric Vande Kerkhove (Eight Consulting).....	129
9.5.7	Interview Françoise Saint-Ghislain (Co-Guest House).....	134
9.5.8	Interview Jérôme Campion (iBPM production)	143
9.5.9	Interview Nuria Miranda (Unisk).....	148
9.5.10	Interview Pierre Lechantre (BLEX – Perebooms)	153
9.5.11	Interview Nathalie d’Harveng (Nats Rawline)	165
9.5.12	Interview anonyme (Immobilier)	171
9.5.13	Coraline Brodtkom (Boosteke).....	178
9.5.14	Interview Vincent Meurisse (Première Ligne Éditions).....	191
9.5.15	Interview Loic Lauwers (Impact formation)	196
9.5.16	Interview Elodie Deceuninck (studioabime).....	202
9.5.17	Interview Brigitte Annet (Cohérence).....	213

1. Introduction

L'entrepreneuriat constitue un phénomène économique et social d'une importance considérable, en ce qu'il articule la découverte, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités dans des environnements marqués par une forte incertitude (Shane & Venkataraman, 2000). Cette incertitude structurelle constitue l'une des caractéristiques les plus distinctives de l'activité entrepreneuriale et contribue à expliquer la fréquence élevée des échecs qui jalonnent les trajectoires des entrepreneurs. Loin de se réduire à un simple constat de performance économique insatisfaisante, l'échec entrepreneurial constitue une expérience multidimensionnelle touchant simultanément les ressources financières, le capital social et l'identité personnelle de l'individu (Shepherd, 2003 ; Cope, 2011).

Sur le plan psychologique, les travaux fondateurs de Shepherd (2003) ont mis en évidence que la perte d'une entreprise s'apparente à un processus de deuil, dans la mesure où l'entrepreneur entretient généralement une identification émotionnelle profonde avec son projet. L'échec entraîne ainsi une remise en cause de l'image de soi comme acteur compétent et légitime, générant une fracture identitaire susceptible d'altérer durablement la capacité de rebond entrepreneurial. Cette dimension psychologique est amplifiée par le fait que les entrepreneurs évoluent dans des contextes d'incertitude où les processus décisionnels reposent largement sur des heuristiques cognitives plutôt que sur des raisonnements purement probabilistes (Tversky & Kahneman, 1974). Ces heuristiques, si elles facilitent l'action en situation d'information imparfaite, génèrent des biais systématiques dont les effets se manifestent de manière particulièrement aiguë dans les moments de crise.

La littérature sur les mécanismes cognitifs en entrepreneuriat a mis en évidence que les entrepreneurs se distinguent des gestionnaires de grandes organisations par un recours plus prononcé à certains biais cognitifs, tels que la surconfiance, l'illusion de contrôle ou encore les biais d'attribution (Busenitz & Barney, 1997). Ces mécanismes ne doivent pas être appréhendés uniquement comme des distorsions nuisibles : Baron (2004) a montré qu'ils peuvent également soutenir la créativité, l'identification d'opportunités et la persistance entrepreneuriale. Cette tension entre dysfonctionnement et adaptation constitue l'un des fils directeurs de la recherche en cognition entrepreneuriale et reste particulièrement pertinente lorsqu'il s'agit d'analyser les réponses cognitives des entrepreneurs face à l'échec.

Parmi les mécanismes cognitifs susceptibles d'être mobilisés face à l'échec, le biais d'auto-complaisance occupe une place centrale. Conceptualisé et examiné empiriquement par Miller & Ross (1975), ce biais désigne la tendance des individus à attribuer leurs succès à des causes

internes et leurs échecs à des facteurs externes. Il s'inscrit dans le cadre plus large de la théorie de l'attribution développée par Weiner (1986), selon laquelle les explications causales que les individus mobilisent face aux événements influencent directement leurs émotions, leur estime de soi et leurs comportements futurs. En externalisant la responsabilité de l'échec, l'entrepreneur limite la menace identitaire associée à la contre-performance et préserve un sentiment de compétence suffisant pour envisager un réengagement entrepreneurial.

À cette menace identitaire interne s'ajoute une forte pression sociale. Goffman (1963) a montré que certains événements peuvent changer durablement la perception sociale d'un individu et entraîner une forme de disqualification symbolique. Dans le secteur entrepreneurial, la stigmatisation de l'échec donne à celui-ci une dimension publique qui dépasse la sphère individuelle. L'entrepreneur risque d'être réduit à son échec aux yeux de ses partenaires, investisseurs et clients. Cela compromet sa crédibilité et sa légitimité professionnelles. Cette réalité est particulièrement présente dans les contextes culturels européens. Landier (2005) a mis en évidence une forte association entre l'échec et l'incompétence, contrairement aux cultures entrepreneuriales anglo-saxonnes où l'échec est plutôt perçu comme une étape d'apprentissage.

C'est à l'intersection de ces deux dimensions : la menace identitaire interne et la stigmatisation sociale externe, que se situe l'objet de ce mémoire. En effet, si la littérature a largement documenté le caractère potentiellement transformateur de l'échec entrepreneurial (Cope, 2011 ; Politis, 2005), la manière dont les entrepreneurs construisent et articulent le sens de leur échec face à une double pression psychologique et sociale demeure insuffisamment explorée. Les travaux de Sourisseau, Cusin et Herrbach (2023) ont mis en évidence que les attributions causales post-échec évoluent dans le temps, passant de mécanismes défensifs centrés sur la protection de soi à des formes d'analyse plus réflexives favorisant l'apprentissage ; toutefois, les conditions qui déclenchent et maintiennent le recours au biais d'auto-complaisance dans un contexte de stigmatisation sociale restent à élucider.

La présente recherche s'inscrit dans cette lacune théorique en cherchant à comprendre dans quelle mesure le biais d'auto-complaisance peut être interprété comme un mécanisme d'adaptation face à la stigmatisation de l'échec entrepreneurial. Cette problématique invite à articuler des travaux issus de la psychologie cognitive (Tversky & Kahneman, 1974 ; Miller & Ross, 1975 ; Weiner, 1986), de la cognition entrepreneuriale (Busenitz & Barney, 1997 ; Baron, 2004 ; Shane & Venkataraman, 2000), de la recherche sur l'échec entrepreneurial (Shepherd, 2003 ; Cope, 2011 ; Politis, 2005) et de la sociologie de la stigmatisation (Goffman, 1963 ;

Landier, 2005). Cette articulation constitue le cœur théorique et le fil conducteur du présent mémoire.

La question de recherche qui guide ce mémoire est donc la suivante :

Dans quelle mesure le biais d'auto-complaisance apparaît comme mécanisme d'adaptation face à la stigmatisation de l'échec entrepreneurial ?

Pour répondre à cette question, ce travail adopte une approche qualitative exploratoire fondée sur la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès d'entrepreneurs belges ayant vécu une expérience d'échec. Cette méthodologie est particulièrement adaptée à l'étude de phénomènes expérientiels complexes : elle permet de comprendre le sens que les individus donnent à leur expérience, ainsi que les mécanismes cognitifs et les façons dont ils s'expriment lorsqu'ils construisent leur récit après un échec.

Ce mémoire est structuré comme suit : la première partie présente une revue de la littérature articulant les travaux sur les biais cognitifs en entrepreneuriat (Tversky & Kahneman, 1974 ; Busenitz & Barney, 1997 ; Baron, 2004), la théorie de l'attribution et le biais d'auto-complaisance (Weiner, 1986 ; Miller & Ross, 1975), l'échec entrepreneurial comme menace identitaire (Shepherd, 2003 ; Cope, 2011 ; Politis, 2005), et la stigmatisation sociale de l'échec (Goffman, 1963 ; Landier, 2005). La deuxième partie détaille la méthodologie de recherche adoptée. Les résultats empiriques sont ensuite présentés et analysés, avant d'être discutés au regard du cadre théorique, afin de mettre en évidence les contributions, limites et perspectives futures de cette recherche ainsi que les recommandations managériales pour clôturer ce mémoire.

2. Revue de la littérature

Cette revue de littérature explore les mécanismes cognitifs mobilisés par les entrepreneurs face à l'échec, en mettant l'accent sur le biais d'auto-complaisance.

Elle débute par l'étude des biais cognitifs et de leur influence sur la prise de décision, puis examine leur spécificité dans le contexte entrepreneurial. L'échec y est ensuite analysé comme une menace identitaire, renforcée par la stigmatisation sociale.

Dans ce cadre, les mécanismes d'attribution, en particulier le biais d'auto-complaisance, sont présentés comme une réponse possible à cette double pression psychologique et sociale.

L'objectif est ainsi de montrer que ces mécanismes ne peuvent être compris uniquement à l'échelle individuelle mais qu'ils s'inscrivent dans une dynamique plus large, à l'intersection du psychologique et du social. Cette structuration progressive conduit à l'élaboration du cadre d'analyse et à la formulation de la question de recherche.

2.1 Les biais cognitifs en entrepreneuriat

2.1.1 Définition et fondements théoriques des biais cognitifs

Afin de comprendre les mécanismes cognitifs mobilisés par les entrepreneurs, il est nécessaire de revenir sur la notion de biais cognitifs et leurs fondements théoriques.

D'après Tversky et Kahneman (1974), les biais cognitifs seraient des déviations systématiques du jugement par rapport aux normes de rationalité statistiques et logiques. Ils ne sont donc pas des erreurs aléatoires mais plutôt des tendances prévisibles et récurrentes vis-à-vis du traitement de l'information par les individus.

Le cadre théorique fondateur de ces travaux est posé par « Judgement under Uncertainty : Heuristics and biases » de Tversky & Kahneman (1974).

Les auteurs démontrent que face à des situations pleines d'incertitude, les individus ont tendance à s'appuyer sur des heuristiques plutôt que d'avoir un raisonnement probabiliste. C'est-à-dire qu'ils utilisent des raccourcis cognitifs qui leur permettent de faciliter la prise de décision.

Si les heuristiques facilitent cette prise de décision dans des environnements ambigus (Tversky & Kahneman, 1974), des biais systématiques sont générés tels que la négligence des probabilités de base, l'illusion de validité ou encore des erreurs d'estimation probabiliste.

L'étude faite par Tversky et Kahneman (1974) met en avant la rupture avec le modèle de rationalité parfaite issu de l'économie classique dans laquelle les individus prennent des décisions optimales grâce à leurs contraintes cognitives et informationnelles.

Ces informations nous donnent les bases nécessaires à l'analyse des biais cognitifs. Cependant, cette approche nous permet de soulever une question centrale pour notre mémoire : ces biais doivent-ils être considérés uniquement comme des sources d'erreurs ou peuvent-ils également jouer un rôle fonctionnel comme par exemple en entrepreneuriat ? Cette réflexion est pertinente car elle permet de questionner le rôle spécifique de certains biais comme le biais d'auto-complaisance dans des situations d'échec entrepreneurial.

2.1.2 Les biais cognitifs : erreurs ou mécanismes adaptatifs ?

La place centrale des biais cognitifs dans la prise de décision soulève une question fondamentale quant à leur nature : doivent-ils être considérés comme des erreurs systématiques ou comme des mécanismes fonctionnels permettant de s'adapter à des environnements complexes ?

Les biais cognitifs sont conceptualisés comme des écarts systématiques par rapport aux normes de rationalité surtout dans les travaux de Tversky & Kahneman (1974).

Selon cette approche, les biais cognitifs constituent des sources d'erreurs qui peuvent fausser la qualité des décisions ainsi que les jugements.

Toutefois, les biais peuvent également jouer un rôle fonctionnel en facilitant la prise de décision et en soutenant l'engagement entrepreneurial. Busenitz & Barney (1997) montrent que ces biais facilitent la prise de décision rapide et soutiennent l'engagement entrepreneurial. Baron (2004) a un avis similaire en disant que les processus cognitifs peuvent favoriser l'identification d'opportunités et la persistance face aux obstacles.

Les biais peuvent prendre deux trajectoires complètement différentes. Ils peuvent générer des erreurs stratégiques mais aussi soutenir l'action, la motivation et la résilience. Cette tension théorique est particulièrement pertinente dans l'analyse de l'échec entrepreneurial, où certains biais peuvent à la fois protéger l'estime de soi et limiter l'apprentissage issu de l'expérience.

Cette ambivalence est particulièrement pertinente dans le cadre de l'entrepreneuriat qui est un environnement caractérisé par une forte incertitude, dans lequel ces mécanismes peuvent influencer de manière déterminante la prise de décision.

2.1.3 La spécificité du contexte entrepreneurial

Dans ce travail, l'entrepreneuriat est défini comme le processus par lequel des opportunités de création de biens et de services sont découvertes, évaluées et exploitées.

Cette définition met en évidence le rôle central des processus de décision dans des environnements caractérisés par l'incertitude et une information imparfaite. Dans ce contexte, les entrepreneurs sont amenés à mobiliser des mécanismes cognitifs, comme les biais cognitifs, afin de guider leur action. (Shane & Venkataraman, 2000)

En entrepreneuriat, les biais cognitifs sont aussi présents étant donné qu'ils représentent des mécanismes généraux du raisonnement humain et que ce secteur est marqué par une forte incertitude, une information incomplète et des contraintes temporelles importantes.

Les entrepreneurs qui évoluent dans un environnement caractérisé par une forte incertitude, une information incomplète et des contraintes temporelles prennent des décisions dans des contextes qui sont parfois faiblement structurés, où les données objectives sont limitées et les probabilités difficilement estimables. C'est pour ces raisons qu'ils ont recours à des heuristiques décisionnelles. (Busenitz & Barney, 1997)

Dans leur étude comparative, Busenitz et Barney (1997) montrent que les entrepreneurs diffèrent des managers de grandes organisations dans leur traitement de l'information. Les entrepreneurs ont davantage recours à des biais tels que : la surconfiance, l'illusion de contrôle, l'optimisme excessif, certains biais d'attribution dont fait partie le biais d'auto-complaisance. Les auteurs pensent que ces biais ne sont pas forcément des faiblesses mentales. Au contraire, ils disent que les biais peuvent encourager à agir même quand une analyse purement logique mènerait à ne rien faire. En bref, une perception excessive des risques pourrait décourager la création d'entreprise.

Cette perspective est appuyée par les recherches de Baron (2004) qui souligne que certaines distorsions cognitives peuvent soutenir la créativité, l'identification d'opportunités et la persistance entrepreneuriale. Les biais permettent donc aux entrepreneurs de maintenir leurs engagements malgré le contexte d'incertitude, le risque et l'ambiguïté.

Dans l'entrepreneuriat, les biais cognitifs ne sont pas seulement des sources d'erreurs décisionnelles mais aussi des outils psychologiques qui aident à agir et à rester résilient face à l'incertitude. Il est donc important de les étudier dans des moments critiques comme l'échec entrepreneurial où les aspects cognitifs, émotionnels et identitaires sont particulièrement forts.

2.1.4 Les biais d'attribution et la gestion de l'échec

Parmi ces biais, les biais d'attribution occupent une place centrale lorsqu'il s'agit de comprendre la manière dont les individus réagissent face à l'échec.

Les théories de l'attribution, développées notamment par Weiner (1986), montrent que les individus cherchent toujours à expliquer les événements en identifiant leurs causes. Ces explications peuvent être internes (liées à la personne) ou externes (liées aux circonstances). Dans cette perspective, les individus tendent à attribuer leurs succès à des facteurs internes (compétences, effort) et leurs échecs à des facteurs externes (malchance, contexte défavorable) (Miller & Ross, 1975). Ce mécanisme permet de préserver l'estime de soi et de maintenir une image positive de ses capacités.

Dans un contexte entrepreneurial, l'identité personnelle joue un rôle clé dans les projets des entrepreneurs. Les biais d'attribution peuvent jouer un rôle déterminant suite à un échec. L'attribution des causes influence la reconstruction identitaire mais aussi la capacité d'apprentissage et la volonté de réengagement entrepreneurial (Weiner, 1986).

Parmi ces mécanismes, certains biais spécifiques se révèlent particulièrement pertinents pour comprendre la manière dont les entrepreneurs interprètent leur échec, notamment le biais d'auto-complaisance, qui sera développé dans la section suivante.

2.2 Le biais d'auto-complaisance et la théorie de l'attribution

2.2.1 La théorie de l'attribution

Afin d'approfondir la compréhension des biais d'attribution, il convient de revenir sur la théorie de l'attribution.

La théorie de l'attribution s'intéresse à la manière dont les individus expliquent les causes des événements qui leur arrivent, surtout les causes de leurs succès et leurs échecs. Cette théorie repose sur l'idée que les individus ne regardent pas uniquement les résultats mais cherchent activement à comprendre l'origine de ceux-ci pour maintenir une cohérence cognitive et identitaire.

Les travaux de Malle (2008) constituent le point de départ de cette approche. Malle (2008) distingue principalement les causes internes (dispositions personnelles, compétences, effort) des causes externes (contexte, chance, contraintes situationnelles). Cette distinction entre facteurs internes et externes devient centrale dans l'analyse des réactions face à la réussite ou à l'échec.

Plus tard, Weiner (1986) approfondit les travaux en introduisant de nouvelles perspectives attributionnelles comme le locus de contrôle (interne/ externe), la stabilité (cause permanente ou temporaire) et la contrôlabilité. Les explications que l'on donne aux événements influencent directement nos émotions (fierté, honte, culpabilité) ainsi que nos comportements comme la persévérance ou l'abandon. Les biais d'attribution ont beaucoup été étudiés en psychologie (Weiner, 1986) mais leur application à l'entrepreneuriat reste inégale. Certains biais sont bien connus, tandis que d'autres, comme le biais d'auto-complaisance, ne sont encore peu voire pas explorés dans ce domaine. Cette observation justifie l'intérêt de s'y attarder dans le cadre de ce travail.

Ainsi, les attributions ne sont pas neutres : elles jouent un rôle central dans la protection de l'estime de soi et dans la régulation motivationnelle. Cette dynamique devient particulièrement pertinente lorsque les résultats obtenus menacent l'identité personnelle ou professionnelle, comme c'est le cas lors d'un échec entrepreneurial.

Cette grille de lecture permet ainsi d'identifier des schémas attributionnels spécifiques, parmi lesquels le biais d'auto-complaisance occupe une place centrale dans l'interprétation des succès et des échecs.

2.2.2 Définition du biais d'auto-complaisance

Parmi les mécanismes issus de la théorie de l'attribution, le biais d'auto-complaisance occupe une place centrale.

Le biais d'auto-complaisance est une extension des mécanismes attributionnels développés dans la théorie de l'attribution. Il désigne la tendance des individus à attribuer leurs succès à des causes internes (compétence, effort, capacité) et leurs échecs à des causes externes (malchance, contraintes contextuelles, facteurs environnementaux). Cette façon de voir les choses s'inscrit dans la logique du locus de causalité formalisé dans la théorie attributionnelle (Weiner, 1986).

Le phénomène a été conceptualisé et examiné empiriquement par Miller et Ross (1975) qui montrent que les individus interprètent les résultats positifs comme reflétant leurs dispositions personnelles, tandis que les résultats négatifs sont davantage attribués à des circonstances externes. Les auteurs montrent que le biais d'auto-complaisance constitue un schéma attributionnel récurrent dans divers contextes expérimentaux. (Miller & Ross, 1975)

D'un point de vue psychologique, ce biais remplit une fonction de protection de l'estime de soi. En externalisant les causes d'un échec, l'individu limite la menace identitaire associée à la

performance négative. Ce biais remplit principalement une fonction de protection de l'estime de soi, en permettant à l'individu de préserver une image positive de ses capacités. (Weiner, 1986)

Cependant, l'ouvrage de Miller & Ross (1975) montre qu'il y a des problèmes liés à ce mécanisme. Malgré le fait que le biais d'auto-complaisance soutient la motivation et protège l'estime de soi, celui-ci peut freiner l'apprentissage en ne reconnaissant pas les causes internes modifiables. (Miller & Ross, 1975 ; Weiner, 1986)

Ce biais apparaît ainsi comme un mécanisme clé de protection de l'estime de soi, particulièrement pertinent dans des contextes où l'identité de l'individu est menacée.

Au-delà de cette définition, il est donc essentiel de s'intéresser aux fonctions psychologiques que remplit ce biais, afin de mieux comprendre son rôle dans les situations d'échec.

2.2.3 Les fonctions psychologiques du biais d'auto-complaisance

Dans la continuité des éléments précédemment évoqués, cette section vise à approfondir non plus la nature du biais mais les fonctions qu'il remplit dans des situations concrètes.

Outre sa dimension descriptive, le biais d'auto-complaisance remplit plusieurs fonctions psychologiques essentielles. Ce biais n'est pas simplement une distorsion cognitive mais c'est un mécanisme qui contribue à la stabilité identitaire et à la régulation émotionnelle de l'individu. (Miller & Ross, 1975)

Premièrement, comme déjà mentionné, le biais participe à la protection de l'estime de soi en attribuant un succès à des causes internes (compétence, effort) et un échec à des causes externes (contexte, malchance). Ces attributions permettent de protéger les capacités personnelles de l'individu. Cette dynamique s'inscrit dans les mécanismes attributionnels reliant causes perçues et affects émotionnels, développés par Weiner en 1986. Ce mécanisme est utilisé car les attributions internes en cas d'échec peuvent générer honte et culpabilité tandis que les attributions externes permettent d'atténuer la menace identitaire. (Weiner, 1986)

Deuxièmement, le biais d'auto-complaisance joue un rôle dans la régulation émotionnelle. L'expérience de l'échec active des affects négatifs susceptibles d'altérer la motivation future. En externalisant partiellement la responsabilité, l'individu limite l'intensité de ces affects et maintient un niveau d'auto-efficacité suffisant pour poursuivre son engagement. Cette idée s'appuie sur les travaux de Miller et al. (2015) sur la dissonance cognitive selon lesquels les individus cherchent à réduire l'inconfort causé par un décalage entre leurs croyances et leurs résultats.

Ce biais aide aussi à préserver le sentiment de contrôle : en cas de succès, l'attribution interne renforce la conviction que les résultats dépendent de ses propres compétences, ce qui soutient la motivation et la persévérance. De même, lorsque l'échec est partiellement externalisé, l'individu peut éviter une remise en question globale de ses capacités et va préserver l'idée qu'une réussite future est possible. Cette perception de contrôle constitue un facteur central dans la dynamique motivationnelle (motivation et persévérance). (Weiner, 1986 ; Miller & Ross, 1975)

Toutefois, ces fonctions adaptatives présentent une ambivalence. Si le biais d'auto-complaisance protège l'identité et soutient la motivation à court terme, il peut également limiter l'apprentissage lorsque l'individu refuse d'examiner les causes internes modifiables de ses échecs. Cette tension entre protection psychologique et adaptation prépare ainsi le débat sur la fonctionnalité du biais dans des contextes à forte implication identitaire, tels que l'entrepreneuriat. (Miller & Ross, 1975)

Cette double dimension, à la fois protectrice et potentiellement limitante, prend une importance particulière dans des contextes de forte implication personnelle, tels que l'échec entrepreneurial. Cette réflexion est centrale pour notre recherche, dans la mesure où elle permet de questionner si ce biais peut également être mobilisé face à une pression sociale, telle que la stigmatisation de l'échec entrepreneurial.

2.3 L'échec entrepreneurial comme menace identitaire.

Dans la continuité des mécanismes précédemment analysés, il convient désormais d'examiner le contexte spécifique dans lequel ils s'expriment, à savoir l'échec entrepreneurial.

En internalisant les échecs et en externalisant les succès, le biais d'auto-complaisance remplit donc une fonction adaptative de préservation identitaire (Shepperd et al., 2008). Cependant, ce mécanisme de protection prend une signification particulière dans le contexte entrepreneurial où l'échec ne se limite pas seulement à une performance décevante, mais constitue une menace identitaire majeure pour l'entrepreneur.

2.3.1 Les conséquences multiformes de l'échec entrepreneurial

Dans cette perspective, il est nécessaire de s'intéresser à l'échec entrepreneurial, en tant que contexte dans lequel ces mécanismes prennent tout leur sens.

Les conséquences de l'échec entrepreneurial se manifestent sous diverses formes dépassant largement la sphère financière et s'étendant jusqu'aux dimensions psychologiques et sociales de l'entrepreneur (Shepherd, 2003). Dans les cas les plus extrêmes, l'échec entrepreneurial peut entraîner une perte importante de capital, ainsi que des engagements financiers personnels, générant une situation de précarité susceptible de compromettre toute tentative de rebond contrairement au salarié qui lui peut bénéficier d'amortisseurs sociaux.

Selon Desmaison et Magras (2024), ces engagements concernent environ 70% des entrepreneurs confrontés à des situations de ce type. Dans la littérature entrepreneuriale, l'échec est également analysé comme une destruction de ressources au sens large, incluant non seulement le capital financier mais aussi le capital social, la crédibilité professionnelle et l'accès aux opportunités futures (Howard Aldrich & Martin Ruef, 2006). Par ailleurs, la sévérité des conséquences financières dépend du cadre institutionnel et des dispositifs juridiques propres à chaque pays, certains environnements offrant davantage de protection et facilitant le redémarrage entrepreneurial (Scott A. Shane, 2003).

Sur le plan psychologique, l'échec représente un traumatisme profond assimilable à un deuil causé par la perte brutale d'une entreprise à laquelle l'entrepreneur s'est identifié (Shepherd, 2003), l'idée de se confronter à une déception suite à des années d'investissement personnel à haute intensité menant ainsi à un risque de dépression renforcé (Torrès, 2011). Par exemple, Dean A. Shepherd assimile la perte d'une entreprise à un processus de deuil caractérisé par des phases émotionnelles similaires à celles observées lors d'une perte personnelle, pouvant altérer durablement le bien-être psychologique et la capacité de prise de décision. À ces conséquences psychologiques peuvent être associées une diminution du désir, des capacités cognitives et ressources disponibles utiles à la relance dans un nouveau projet entrepreneurial (Sourisseau, Cusin et Herrbach, 2023).

Sur le plan social, l'échec engendre un isolement progressif et une stigmatisation précoce pouvant même précéder cette situation d'échec, en plus de la perte de statut social. Dans certaines cultures, la faillite peut être associée à un stigmate social susceptible d'entraîner une perte de légitimité et une mise à l'écart des réseaux professionnels (Goffman, 1963). L'échec peut être décrit comme l'une des expériences d'apprentissage les plus difficiles, car elle génère un choc émotionnel qui entrave la capacité à transformer l'événement en opportunité (Cope, 2011). Cependant, malgré son caractère traumatique, ce moment d'échec peut constituer un

moment d'apprentissage transformationnel, de développement de compétences et de meilleures prises de décision par l'entrepreneur, à condition que l'entrepreneur dispose du temps et du soutien nécessaires pour en élaborer le sens (Politis, 2005).

La combinaison de ces trois dimensions constitue un traumatisme profond capable de mettre en péril l'équilibre global de l'entrepreneur, conduisant à une situation de rebond complexifiée dans le cas où l'entrepreneur ne bénéficie pas d'un niveau de soutien adapté (Shepherd, 2003 ; Cope, 2011). De ce fait, l'échec entrepreneurial peut être expliqué comme une rupture biographique qui altère de manière simultanée les ressources matérielles, l'identité personnelle ainsi que la position sociale de l'entrepreneur, contribuant à exposer la complexité présente dans le processus de rebond.

L'échec entrepreneurial apparaît ainsi comme une expérience multidimensionnelle, dont les conséquences dépassent largement la seule dimension économique. Ces différentes conséquences illustrent l'intensité de l'échec entrepreneurial et en font un contexte particulièrement pertinent pour analyser les mécanismes cognitifs mobilisés par les individus.

2.3.2 Quand l'échec fracture l'identité et neutralise le potentiel d'apprentissage.

Au-delà de ses conséquences matérielles, l'échec entrepreneurial constitue également une menace identitaire majeure.

Dans les petites et moyennes entreprises les entrepreneurs font corps avec leur entreprise (Desmaison & Magras, 2024). De ce fait, l'échec constitue une attaque directe contre l'identité centrale de l'individu. Bernard (2018), analysé par Sourisseau et al. (2023), qualifie explicitement cet événement de « blessure narcissique » : la perte de l'œuvre personnellement créée engendre une chute brutale de l'estime de soi et une honte viscérale couplée à un sentiment de faute morale. Une remise en question profonde en ce qui concerne l'image de soi comme acteur compétent et légitime apparaît comme première réaction directe face à ce choc identitaire. En effet, l'entrepreneur qui s'était projeté au travers d'une certaine réussite, se retrouve subitement confronté à l'échec, et ce, de manière publique, générant une dissonance cognitive entre le schéma de soi compétent et la réalité publique de l'insuccès (Sourisseau et al., 2023).

Cette fracture identitaire neutralise l'apprentissage potentiel lié à l'échec. Bien que Cope (2011) reconnaisse l'échec comme "l'expérience d'apprentissage la plus précieuse" de par sa capacité à développer une base de connaissances sophistiquée ainsi qu'une confiance renouvelée, ces bénéfices restent conditionnés à la manière dont l'individu parvient à interpréter et intégrer cet

événement. La réflexion critique qui, elle, est indispensable à la transformation de cette perte en gain stratégique demeure fortement perturbée par le choc émotionnel lié à l'échec entrepreneurial.

Dans ses travaux, Shepherd (2003) démontre que les émotions négatives prolongées telles que la colère, la culpabilité ou encore la tristesse inhibent les fonctions cognitives d'analyse objective des responsabilités. Ce phénomène empêche donc le transfert de potentiels acquis vers des projets futurs et l'entrepreneur se retrouve piégé dans une boucle défensive dans laquelle il perd toute capacité d'apprentissage transformationnel. Celui-ci risque la répétition ou même l'abandon s'il n'identifie pas ses erreurs afin de les éviter. Auquel cas, cette opportunité se transformera en spirale auto-sabotante (Politis Diamanto, 2005).

Il existe donc un double enjeu. D'une part la restauration de l'identité et d'autre part la réactivation de l'apprentissage. Il est donc important de mobiliser des mécanismes de défense tels que les attributions causales qui permettent de stabiliser l'estime de soi tout en ouvrant potentiellement la voie d'une analyse émancipatrice de l'échec.

Face à cette atteinte à l'identité, les entrepreneurs sont amenés à mobiliser des mécanismes cognitifs leur permettant de donner du sens à leur expérience, parmi lesquels les processus d'attribution occupent une place centrale.

2.3.3 Le rôle des attributions causales dans la gestion de la menace

Face à cette menace identitaire, les mécanismes d'attribution jouent un rôle central dans la manière dont l'échec est interprété.

Comme abordé dans le sous-point précédent, face à cette menace identitaire aiguë, l'entrepreneur active des mécanismes cognitifs d'attribution causale dans le but de donner du sens à l'échec et de restaurer un équilibre psychologique (Malle, 2008). Au travers d'une étude longitudinale auprès de 11 dyades entrepreneur-coach dans le cadre de l'association 60 000 Rebonds, Sourisseau, Cusin et Herrbach (2023) ont identifié une typologie des attributions post-échec qui évolue dans le temps.

Premièrement, les attributions externes, qui étaient initialement majoritaires avec une proportion de 48 %. Ces attributions renvoient à des causes telles que le contexte économique, l'entourage professionnel ou la malchance.

En deuxième position, on retrouve les attributions internes narcissiques, qui représentaient à hauteur de 37 % en début d'étude, qui sont protectrices de l'estime de soi et souvent exprimées

sous forme d'excès auto-justificateurs. L'entrepreneur va par exemple juger avoir été trop gentil avec ses équipes ou encore trop respectueux du contrat.

En troisième et dernière position, on retrouve les attributions internes dites émancipatrices. Pourtant minoritaires au départ avec une part de 15 %, ces attributions ont occupé une place dominante en fin d'étude avec 80 %. Ces attributions émancipatrices traduisent un réel effort cognitif de remise en question et d'apprentissage. L'entrepreneur se demande s'il a mal anticipé les risques ou s'il a refusé d'admettre l'impasse qui se profilait devant lui. Contrairement aux attributions internes narcissiques et externes, qui correspondent à un besoin motivationnel de protection de l'estime de soi, les attributions émancipatrices relèvent d'un processus cognitif qui favorise l'action réfléchie et la vigilance entrepreneuriale (Cope, 2011 ; Boso et al., 2019). Cette dynamique, et plus particulièrement les deux premières catégories, s'apparentent directement au biais d'autocomplaisance étant donné qu'elles permettent la préservation de l'identité entrepreneuriale en externalisant la responsabilité ou en la minimisant via des justifications narcissiques. Néanmoins, ces attributions protectrices évoluent vers des formes plus constructives grâce à l'accompagnement, suggérant un rôle adaptatif temporaire. En effet, elles favorisent la stabilité de l'entrepreneur dans la phase aiguë du traumatisme, mais doivent céder la place à une analyse critique pour un rebond durable (Sourisseau et al., 2023). Lorsque l'échec est visible aux yeux de tous et chargé symboliquement, la menace qu'il fait peser sur l'identité, amplifiée par la stigmatisation sociale, rend encore plus probable le recours à des attributions auto-complaisantes.

L'échec entrepreneurial constitue ainsi une rupture dans la trajectoire professionnelle de l'individu, mais également une rupture dans la continuité narrative de son identité (Cope, 2011 ; Shepherd, 2003). L'entrepreneur bâtit généralement son identité autour de sa capacité d'initiative, de sa vision et de sa compétence décisionnelle. En situation d'échec, la représentation de cette image de soi se retrouve détériorée, indépendamment du regard extérieur. En conséquence, un sentiment d'incohérence interne entre l'image de soi comme acteur compétent et le résultat observé s'en dégage. Cette tension psychologique, avant même toute réaction sociale, représente une première forme de dégradation de l'image de soi principalement liée aux processus internes de la personne.

Ces dynamiques montrent que les mécanismes attributionnels ne sont pas figés, mais évoluent dans le temps, oscillant entre protection identitaire et apprentissage (Shepherd, 2003 ; Cope, 2011).

Toutefois, cette interprétation de l'échec ne se construit pas uniquement au niveau individuel, mais s'inscrit également dans un environnement social susceptible d'en amplifier les effets.

2.4 La stigmatisation sociale de l'échec entrepreneurial

2.4.1 Le stigmate de l'échec comme disqualification sociale

Dans cette perspective, il est nécessaire d'élargir l'analyse en intégrant la dimension sociale de l'échec entrepreneurial, notamment à travers le concept de stigmatisation.

Toutefois, l'échec entrepreneurial ne se limite pas à une expérience individuelle.

Au-delà des conséquences individuelles de l'échec déjà abordées précédemment, celui-ci peut être représenté comme un stigmate disqualifiant l'entrepreneur dans son environnement public comme professionnel et ce de manière durable. La stigmatisation de l'échec entrepreneurial est définie comme véritable « déshonneur social » (Goffman, 1963). En d'autres termes, une dévalorisation de la respectabilité et de la légitimité de la personne. La grille d'analyse de Goffman (1963) montre que ce stigmate est caractérisé par diverses dimensions. La profondeur de l'échec renvoie à la mesure dans laquelle celui-ci remet en cause les qualités professionnelles et, plus largement, la valeur personnelle de l'individu. La durée, combien de temps persiste-t-il après la clôture de la procédure. Ainsi que la portée, l'étendue de sa diffusion au sein des sphères sociales et institutionnelles. En cas d'échec entrepreneurial, ces trois dimensions sont renforcées par la convergence de dossiers judiciaires publics, de traces bancaires et de récits médiatiques : l'entrepreneur peut rester, parfois durant des années, étiqueté comme « failli » ou « mauvais gestionnaire », ce qui détériore sa crédibilité auprès de futurs partenaires, investisseurs et clients (Shepherd, 2003). En Belgique, lorsqu'un entrepreneur fait faillite, les répercussions peuvent être lourdes, à la fois sur le plan juridique et sur le plan financier. De plus, cette situation est souvent rendue publique, ce qui expose l'entrepreneur à un jugement social et professionnel. Ce contexte institutionnel tend à renforcer l'association entre l'échec et une forme de disqualification ou de perte de crédibilité aux yeux de l'entourage professionnel. Cette perception qu'on pourrait qualifier de culturelle contraste nettement avec celle que l'on retrouve dans certains pays comme les États-Unis, où l'échec entrepreneurial est plus perçu comme une étape normale du parcours, une occasion d'apprendre et de progresser plutôt qu'un signe d'incompétence. (Landier, 2005)

La croyance implicite selon laquelle la réussite représente la norme alimente la construction sociale de l'échec. En effet, de nombreux travaux démontrent que les observateurs attribuent les revers à des facteurs internes, même lorsque des éléments externes, tels qu'une crise sectorielle ou des modifications réglementaires, en sont des causes déterminantes (Weiner, 1986 ; Malle, 2008). En tant que marqueur social négatif, l'échec entrepreneurial ne se limite

donc pas à un événement passé : il influence également la perception actuelle de la valeur de l'entrepreneur (Shepherd, 2003).

L'échec entrepreneurial ne se limite donc pas à une expérience individuelle, mais s'inscrit dans un cadre social où il peut être perçu négativement (Goffman, 1963). Il devient ainsi un marqueur susceptible d'affecter la légitimité de l'entrepreneur aux yeux des autres.

2.4.2 Les coûts sociaux de l'échec et leurs effets sur l'activité entrepreneuriale

Cette stigmatisation sociale engendre des conséquences concrètes sur les trajectoires des entrepreneurs, en influençant leurs opportunités futures, leurs relations professionnelles et leur accès aux ressources (Landier, 2005).

La stigmatisation sociale de l'échec engendre des coûts sociaux concrets qui pèsent sur l'ensemble du processus entrepreneurial. Dans une étude comparative sur plusieurs pays réalisée par Lee, Peng et Barney (2011) ils montrent que des coûts sociaux élevés liés à l'échec réduisent significativement la probabilité qu'un individu choisisse de se lancer dans une expérience entrepreneuriale (Damaraju, Barney & Dess, 2020).

Cependant, leurs résultats mettent également en évidence un effet paradoxal. Dans ce contexte, les entrepreneurs qui choisissent de se lancer malgré tout ont davantage tendance à se tourner vers des projets à forte croissance et orientés vers l'international. De ce fait, La stigmatisation sociale agit comme un filtre. D'une part, elle décourage des candidats potentiels qui envisagent des projets de moindre envergure. D'autre part, elle retient des profils prêts à s'engager auprès de projets plus ambitieux et susceptibles de « compenser » le risque social encouru en cas d'échec. Le stigma n'affecte pas seulement les trajectoires individuelles mais également la structure du tissu entrepreneurial (Barney & Dess, 2020 ; Aldrich & Ruef, 2006).

Outre la stigmatisation externe, les auteurs insistent également sur les phénomènes d'auto-stigmatisation au travers duquel l'entrepreneur finit par intérioriser les jugements négatifs associés à l'échec et se perçoit comme pérennément disqualifié. Desmaison et Magras évoquent à ce propos un « why try effect ». Convaincu que son échec le définit aux yeux d'autrui, l'entrepreneur doute de la légitimité d'une nouvelle tentative ou encore d'un repositionnement (Goffman, 1963 ; Landier, 2005). Si l'échec constitue déjà une menace identitaire sur le plan interne, la stigmatisation sociale en augmente la portée en lui apportant une dimension publique. Non seulement le regard social note l'échec, mais il va encore chercher à l'interpréter comme une mesure de sa valeur personnelle. Grâce à des mécanismes de stigmatisation et de classification, l'entrepreneur peut être perçu comme quelqu'un qui est inepte ou non fiable. Le

danger ne vient donc pas seulement du côté subjectif, mais aussi de celui de la réputation et de la normativité (Torres, 2011).

Ainsi, la stigmatisation sociale ne constitue pas uniquement une conséquence de l'échec entrepreneurial, mais agit comme un amplificateur de la fragilisation de l'image de soi en y ajoutant une dimension publique et sociale.

Dans ce contexte de pression sociale accrue, il devient pertinent d'examiner les mécanismes cognitifs susceptibles d'être mobilisés par les entrepreneurs pour y faire face (Baron, 2004 ; Busenitz & Barney, 1997).

2.5 La stigmatisation sociale comme déclencheur du biais d'auto-complaisance

2.5.1 La stigmatisation comme amplification de la menace identitaire

Dans ce contexte, la stigmatisation sociale vient intensifier la menace identitaire associée à l'échec entrepreneurial, en exposant l'individu à un jugement externe négatif.

La stigmatisation sociale de l'échec entrepreneurial ne se limite pas à une simple réaction négative de l'environnement : elle constitue un processus de disqualification symbolique qui affecte directement la construction identitaire de l'entrepreneur. Dans de nombreuses économies occidentales, l'entrepreneur bénéficie d'une reconnaissance sociale liée à son esprit d'initiative, à son autonomie dans la prise de décision et à ses aptitudes stratégiques. La réussite dans ce domaine devient alors un indicateur de valeur personnelle. A l'inverse, l'échec est souvent perçu comme le reflet d'un manque individuel, d'une erreur d'appréciation ou d'une faiblesse dans les compétences (Goffman, 1963 ; Landier, 2005). Cette perception est renforcée par le fait que l'identité entrepreneuriale s'appuie largement sur l'idée d'agentivité, c'est-à-dire la conviction de pouvoir agir sur son environnement afin de créer des opportunités (Shane & Venkataraman, 2000).

Lorsque l'échec survient et qu'il est publiquement interprété comme imputable à l'individu, cette agentivité est fragilisée. L'entrepreneur ne perd pas seulement un projet économique ; il risque également de perdre une partie de la cohérence narrative de son parcours professionnel. Cependant, selon la théorie de la dissonance cognitive (Miller et al., 2015), toute contradiction entre l'image que l'individu a de lui-même et une information menaçante génère une tension psychologique qu'il cherchera à réduire. De même, la théorie attributionnelle selon Weiner (1986) souligne que les émotions et la perception de compétence future sont directement

influencées par les attributions causales. Il en résulte que si le sentiment de l'échec est intériorisé à la société, cela entraîne, outre le danger extérieur, le déséquilibre cognitif intérieur qui peut déclencher des réponses défensives. Plus la stigmatisation est intense, plus grande est la nécessité de rétablir son intégrité. Cette double pression, à la fois interne et sociale, renforce le besoin de mobiliser des mécanismes de régulation psychologique (Shepherd, 2003).

2.5.2 Le biais d'auto-complaisance comme stratégie de régulation identitaire

Parmi ces mécanismes, le biais d'auto-complaisance apparaît comme une réponse particulièrement pertinente. Traditionnellement mobilisé comme un mécanisme de protection de l'estime de soi, il permet à l'individu d'attribuer ses échecs à des facteurs externes afin de préserver une image positive de lui-même (Miller & Ross, 1975).

Toutefois, dans le contexte de l'échec entrepreneurial, ce biais peut également être interprété comme une réponse à la stigmatisation sociale. En attribuant l'échec à des causes externes, l'individu préserve non seulement son estime de soi mais il réduit aussi l'effet du jugement social négatif.

Le biais d'auto-complaisance se situe à l'intersection du psychologique et du social, aidant l'entrepreneur à affronter une double menace : interne touchant à l'identité et externe, liée à la stigmatisation. Dans ce contexte de forte pression identitaire, le biais d'auto-complaisance agit comme un mécanisme d'attribution particulièrement pertinent. La littérature sur les attributions causales montre que les individus ont tendance à attribuer leurs succès à des causes internes (aptitudes, effort, vision stratégique) et leurs échecs à des causes externes (circonstances, contraintes structurelles, actions d'autrui), notamment lorsque leur estime de soi est en jeu. Ce schéma attributionnel permet de maintenir une représentation positive de soi, en dissociant l'échec de l'identité personnelle. (Miller & Ross, 1975 ; Weiner, 1986)

Dans le cas de l'entrepreneuriat, ce mécanisme revêt une dimension particulière. Face à une stigmatisation qui tend à personnaliser la responsabilité de l'échec, l'attribution externe peut être comprise comme une forme de résistance cognitive à l'étiquetage social. Elle permet de préserver la croyance en ses compétences entrepreneuriales, de limiter l'impact émotionnel négatif (honte, culpabilité, perte d'estime) et de maintenir une continuité identitaire (Shepherd, 2003). Le biais d'auto-complaisance joue ainsi un rôle régulateur en réduisant la dissonance entre l'image de soi comme entrepreneur capable et l'expérience d'un échec publiquement disqualifiant. Autrement dit, il aide à préserver l'image professionnelle face à une menace construite par la société. Mais cette fonction adaptative a un revers, elle peut empêcher de

reconnaître les facteurs internes qui pourraient être modifiés et, ainsi, limiter les possibilités d'apprentissage (Cope, 2011). Le mécanisme apparaît ainsi ambivalent : il constitue simultanément une stratégie de protection identitaire et un potentiel obstacle à la réévaluation critique de ses pratiques. Cette ambivalence renforce l'intérêt d'examiner empiriquement dans quelle mesure le biais d'auto-complaisance peut être interprété comme un mécanisme d'adaptation à la stigmatisation sociale de l'échec, plutôt que comme une simple distorsion cognitive (Shepperd et al., 2008).

Dans cette perspective, le biais d'auto-complaisance ne constitue pas uniquement un mécanisme général de protection de l'estime de soi, déjà identifié dans la littérature attributionnelle. Dans le cadre entrepreneurial, ce phénomène prend une portée stratégique particulière : il aide à contrer l'appropriation du stigmate social. En attribuant l'échec à des facteurs externes, l'entrepreneur ne se contente pas de uniquement préserver son estime de soi. Il cherche aussi à maintenir sa légitimité professionnelle dans un contexte où il risque d'être perçu négativement. Ce biais devient alors un mécanisme de régulation identitaire, à la croisée des dimensions psychologiques et sociales (Miller & Ross, 1975).

L'ensemble de ces éléments montre que les biais cognitifs et plus particulier le biais d'auto-complaisance, ne sont pas juste des mécanismes individuels. Ils s'inscrivent dans une dynamique plus grande où les aspects psychologiques et sociaux entrent en collision, surtout quand il s'agit de la stigmatisation de l'échec au sein du monde entrepreneurial. Ces éléments mettent en exergue une tension centrale. En effet, malgré le fait que le biais d'auto-complaisance puisse être interprété comme un mécanisme de protection face à une menace identitaire, il reste également à déterminer dans quelle mesure il représente une réaction face à une pression sociale, telle que la stigmatisation de l'échec entrepreneurial (Goffman, 1963).

3. Problématique

3.1 Question de recherche

« Dans quelle mesure le biais d’auto-complaisance apparaît comme mécanisme d’adaptation face à la stigmatisation de l’échec entrepreneurial ? »

4. Méthodologie

4.1 Type de recherche

Dans le but de répondre au mieux à la problématique sur laquelle nous nous sommes penchés, nous avons fait le choix d’une approche qualitative exploratoire. Ce choix nous semble le plus pertinent et s’explique par la nature même de notre problématique. En effet, il nous a permis de collecter des données essentielles à la compréhension interne de l’objet de recherche auprès d’entrepreneurs, ainsi que d’appréhender la réalité au plus proche de ce qu’ils ressentent. (Paillé & Mucchielli, 2021) De ce fait, nous avons été en mesure de comprendre comment les entrepreneurs interprètent et racontent leurs échecs. Notre démarche ne vise pas à quantifier l’existence du biais d’auto-complaisance mais à comprendre de quelle manière il peut s’exprimer dans les discours des entrepreneurs, notamment à travers la façon dont ils relatent leur échec et lui attribuent du sens. (Miles & Huberman, 2003) Pour accéder à cette dimension interprétative, il est essentiel d’aller à la rencontre d’entrepreneurs prêts à partager leur expérience, leurs perceptions ainsi que leur récit personnel de l’échec.

L’approche qualitative permet d’accéder à la dimension subjective du phénomène étudié du fait que l’accent est porté sur le sens que les individus attribuent à leur expérience. Celle-ci est particulièrement pertinente lorsque l’objet de recherche est orienté vers des perceptions, des émotions ainsi que des mécanismes d’adaptation ou encore des dynamiques identitaires. (Paillé & Mucchielli, 2021)

Le caractère exploratoire de la recherche, lui, se justifie par le fait que le lien entre biais d’auto-complaisance et stigmatisation sociale de l’échec entrepreneurial reste relativement peu étudié et d’autant plus dans le contexte belge. (Miles & Huberman, 2003) Le choix du contexte belge se justifie également par ses spécificités institutionnelles et culturelles. En effet, la Belgique s’inscrit dans un cadre européen où l’échec entrepreneurial est historiquement plus stigmatisé que dans des contextes tels que les États-Unis, où il est davantage perçu comme une étape

d'apprentissage. Cette différence de perception influence les comportements entrepreneuriaux ainsi que les mécanismes cognitifs mobilisés face à l'échec (Landier, 2005).

Par ailleurs, le cadre institutionnel belge, caractérisé par une régulation relativement importante et une culture du risque plus modérée, constitue un environnement particulièrement pertinent pour analyser l'impact de la stigmatisation sociale sur les entrepreneurs.

En suivant cette démarche, nous avons pour objectif l'émergence d'éléments de compréhension à partir du terrain tout en laissant une place centrale au discours des entrepreneurs.

4.2 Méthode exploitée et choix de l'échantillon

Dans l'objectif de recueillir des données riches, nuancées et approfondies, nous avons choisi de recourir à des entretiens semi-directifs. Cette méthode nous a permis d'assurer une structure de l'échange tournée vers des thématiques prédéfinies tout en laissant aux participants la liberté de développer leur récit personnel et d'aborder des éléments auxquels nous n'aurions pas forcément pensé. (Blanchet & Gotman, 2007)

Nous avons réalisé 19 entretiens dont 2 entretiens pilotes afin de se familiariser avec l'entretien et faire les ajustements nécessaires. Ce nombre s'inscrit dans une logique qualitative : nous n'avons pas cherché à atteindre une certaine représentativité statistique, mais plutôt de recueillir des témoignages assez détaillés permettant une analyse approfondie. Le nombre définitif d'entretiens a été défini via le principe de saturation des données, en d'autres termes, lorsque les nouveaux entretiens n'apportaient plus d'éléments significativement nouveaux et utiles à notre étude. (Guest et al., 2020)

Pour établir notre échantillon nous avons utilisé la méthode d'échantillonnage (Miles & Huberman, 2003) dite intentionnelle et qui suit les critères de sélection suivants :

- Avoir fondé ou cofondé une entreprise
- Avoir vécu un échec entrepreneurial ou une situation qu'ils considèrent comme un échec
- Accepter de revenir de manière réflexive sur cette expérience.

En ce qui concerne le recrutement des participants, nous avons mobilisé plusieurs canaux tels que :

- Les réseaux d'incubateurs et d'accélérateurs

- Des associations d'entrepreneurs
- Des contacts indirects via notre entourage disposant de liens avec des entrepreneurs.
- Des contacts des entrepreneurs interrogés

La diversité des canaux de diffusion favorise une hétérogénéité des profils interrogés, permettant ainsi de recueillir une plus grande diversité de points de vue et d'enrichir les données collectées. (Miles & Huberman, 2003)

4.3 Profil des participants

Dans le cadre de cette recherche, nous avons réalisé une série d'entretiens semi-directifs auprès d'entrepreneurs issus de secteurs d'activité divers et variés. Dans le but de restreindre l'analyse à un environnement économique spécifique et d'éviter une lecture du phénomène étudié qui serait jugée trop sectorielle. Ces entretiens avaient également pour objectif de recueillir des récits d'expériences entrepreneuriales en lien avec la réussite, les difficultés et l'échec, afin de déterminer la présence du biais d'autocomplaisance dans leurs processus de décision.

Notre analyse de résultats se base sur un échantillon de 19 entrepreneurs présentant un spectre des profils assez diversifié tant en termes de formation, d'expérience professionnelle préalable que de type de projet entrepreneurial. En effet, certains ont créé leur propre entreprise, tandis que d'autres ont repris ou développé une activité existante et les secteurs représentés couvrent notamment la santé, les services, l'assurance, l'alimentation ou encore l'événementiel entrepreneurial. De cette hétérogénéité pourra être examiné si le biais d'auto-complaisance ainsi que la perception de la stigmatisation sociale associée à l'échec entrepreneurial s'expriment de manière variable selon les trajectoires individuelles, les expériences accumulées et les contextes dans lesquels évoluent les entrepreneurs.

Le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques des participants ayant pris part aux entretiens telles que leur formation, leurs expériences professionnelles ainsi que la nature de leur activité entrepreneuriale. Cette présentation vise à contextualiser les résultats de l'analyse qualitative qui sera développée dans les sections suivantes.

Entrepreneur	Formation	Expériences	Secteur	Taille actuelle	Motivation principale
Marc Créteur (Créteur orthopédie)	BTS orthésologie et prothésologie (France) + formations à Bruxelles	Travaille dans l'entreprise familiale d'orthopédie (Créteur orthopédie)	Orthopédie, santé	48 employés	Reprise et développement de l'entreprise familiale
Quentin Colmant (Qover)	Ingénieur civil	Conseil et finance	Insurtech	Startup internationale	Innovation technologique dans l'assurance
Tony Hamadouché (Voyage Copines)	Formation commerciale, marketing	Expérience dans la vente et le développement commercial (CEO de voyages Copines)	Business services, commerce, voyages	PME	Autonomie professionnelle et développement commercial
Pol Lejeune (Alyxel)	Formation en gestion, entrepreneuriat	Gestion de projets entrepreneuriaux. (Actionnaire de Alyxel)	Innovation, entrepreneuriat, construction	PME	Développement de projets innovants
Geoffroy Josquin (La nuit des entrepreneurs inspirants)	Marketing (Henallux)	20 ans dans le secteur bancaire	Événementiel entrepreneurial, communauté	Organisation d'événements et communauté	Alignement avec ses valeurs et impact dans l'écosystème entrepreneurial
Benoît Leplae (Ekilibre)	Ingénieur de gestion (FUCaM + Solvay)	Consultance et secteur bancaire	Alimentation scolaire	10 employés, 35 traiteurs partenaires, 8000 repas/jour	Améliorer la qualité de l'alimentation des enfants
Cédric Vande Kerkhove (Eight Consulting)	Bioingénieur + Master en management (ICHEC)	Gestion de projets (clinique, BNP Paribas), consultant, co-fondateur Eight Consulting	Conseil en transformation organisationnelle	PME (associés actifs + advisory board)	Opportunité avec des collègues complémentaires

Françoise Saint-Ghislain (Co-Guest House)	Sciences économiques (FUCAM)	Carrière en marketing & com (multinationales, ASBL), consultante indépendante, co-fondatrice Co-Guest House	Services / Événementiel	Micro-entreprise	Lancer un projet porteur de sens et recréer du lien
Jérôme Campion (iBPM production)	Autodidacte (DJ, événementiel dès 15 ans)	Employé Proximus, indépendant événementiel, directeur centre de formation audiovisuel	Audiovisuel / formation / production	PME avec une petite équipe	Passion pour le cinéma et l'audiovisuel
Nuria Miranda (Unisk)	Graduat en assistante social	Co-fondatrice d'une ASBL, agence événements corporate, Médecins du Monde, fondatrice Unisk	Services / Ressources humaines/ formation	Micro-entreprise (solo + freelances)	Autonomie et envie de créer
Pierre Lechantre (BLEX – Perebooms)	Ingénieur industriel construction + géomètre	Inspecteur-règleur AXA (salarié), expert indépendant, co-fondateur bureau BLEX	Services / Assurance	Micro-entreprise (3 personnes chez BLEX puis une dizaine avec Perebooms)	Indépendance, autonomie et hiérarchie
Nathalie d'Harveng (Nats Rawline)	Sciences économiques (Saint-Louis + IAG Louvain) + Erasmus Vancouver	Vente textile (Vancouver), acheteuse CA, fondatrice Nat's Rawline (desserts végétariens)	Agroalimentaire	PME (~30 personnes, export 30+ pays)	Passion pour l'alimentation saine

Anonyme (Immobilier)	Athénée + cours du soir comptabilité	Prof de tennis (indépendant dès 22 ans), restauration/discobars, sociétés immobilières et de construction	Immobilier / Construction	Plusieurs sociétés (immobilier et construction. Dirige seul avec une dizaine d'employés)	Indépendance et absence de hiérarchie
Coraline Brodkom (Boosteke)	Master relations internationales	ONG, secteur handicap (responsable nationale), fondatrice Boosteke (coaching, communauté entrepreneuses)	Coaching entrepreneuri al / communauté	Micro- entreprise (solo, ~100 membres communauté)	Retrouver autonomie et maîtrise de son temps
Vincent Meurisse (Première Ligne Éditions)	Ingénieur de gestion (UCL/Fucam)	Marketing chez Dupuis & Journal de l'Éco, co- fondateur PME conseil, fondateur maison d'édition, professeur LSM	Édition / conseil / enseignement	Micro- entreprise (activité mixte)	Opportunité de créer avec d'anciens collègues
Loic Lauwers (Impact formation)	Bachelier maritime (radionavigation)	Contrôleur aérien, compagnie aérienne, plateformes pétrolières, 23 ans commercial Proximus, fondateur Impact Formation	Services / Formation	Micro- entreprise (solo)	Passion pour la transmission et la formation
Elodie Deceuninck (studioabim e)	Graduat en art visuel (photographie)	Boutique de créateurs (co- fondatrice), photographe indépendante, agence marketing	Photographie / marketing	Micro- entreprise (solo)	Liberté et envie de créer ses propres projets

Brigitte Annet (Cohérence)	Licence mathématique + sciences actuarielles	Compagnie d'assurance (Bruxelles), holding privée Luxembourg (consultance, fusions-acquisitions), fondatrice Cohérence, intérim management secteur financier	Services / Conseil RH	Micro-entreprise (solo)	Avoir plus d'impact et remettre l'humain au cœur de l'entreprise
Muriel Wart	Master en gestion des ressources humaines, communication et gestion des ressources humaines	Formatrice dans un centre de formation à Charleroi puis responsable formation au CPAS de Charleroi et maintenant indépendante dans la formation de coach	Formation et Coaching	Micro-entreprise	Coup de cœur pour la démarche du coaching

Tableau 1 : *Présentation des répondants*

4.4 Outil de collecte des données

La collecte des données est exécutée au travers de la réalisation d'entretiens semi-directifs, guidée par un protocole d'entretien en concordance de phase avec la question de recherche et le cadre théorique que nous avons posé. Ce guide d'entretien représente l'outil central de notre démarche méthodologique, en effet, celui-ci permet d'assurer structure et liberté au sein de l'échange.

Ce guide est articulé autour de trois axes principaux directement liés à notre problématique.

Le premier axe aborde la perception de l'échec et du regard social. De quelle manière les entrepreneurs définissent leurs échecs, comment ils ont vécu cette expérience et ont perçu les réactions de leur entourage. Il est à noter qu'une attention particulière est accordée au sentiment éventuel de jugement, de dévalorisation ou de stigmatisation sociale.

Le deuxième axe concerne les stratégies d'explication et d'attribution des causes de l'échec. L'important ici est de comprendre comment les entrepreneurs expliquent l'échec et en dégagent les raisons. À savoir, mettent-ils l'accent sur des facteurs plutôt internes comme les choix stratégiques, les compétences ou erreurs personnelles. Ou bien davantage sur des facteurs externes tels que le contexte économique, des circonstances imprévues ou la malchance. Cette dimension est essentielle pour déterminer la présence éventuelle d'un biais d'auto-complaisance dans le discours recueilli.

Le troisième et dernier axe porte sur les émotions ressenties et les mécanismes d'adaptation mobilisés. En explorant les réactions émotionnelles liées à l'échec, les stratégies mises en place pour y faire face ainsi que les apprentissages tirés de l'expérience, nous pouvons préciser si certaines formes d'attribution ou de narration peuvent être interprétées comme des mécanismes de protection de l'estime de soi face à une expérience socialement stigmatisante.

Chaque entretien commence par une présentation succincte du sujet examiné et du contexte de l'étude et se termine par des remerciements au participant pour le temps qu'il a consacré. Dès le commencement de la conversation, le répondant est informé que les informations seront utilisées pour des recherches, l'anonymat peut être demandé, en accord avec les directives éthiques liées aux enquêtes qualitatives. Avant tout enregistrement audio, afin de garantir une retranscription précise et une analyse approfondie des données, le consentement explicite de la personne est demandé, cela s'inscrit dans le cadre du principe de consentement éclairé généralement requis pour l'enregistrement et la transcription d'entretiens de recherche. Pour finir, la durée estimée de 50 minutes pour un entretien est communiquée à l'avance, permettant ainsi au participant d'organiser son emploi du temps et d'encourager un déroulement fluide et prévisible de la rencontre qualitative.

Partie	Thème	Questions principales
1ere partie :	Profil de l'interviewé et contexte entrepreneurial	- Pouvez-vous vous présenter en quelques mots : parcours, formation, expériences entrepreneuriales ? - À quel moment êtes-vous devenu entrepreneur et qu'est-ce qui vous a motivé à le faire ? - Avez-vous un exemple de réussite ? - Quelles autres expériences d'entrepreneur avez-vous vécues ? - Qui a partagé ces expériences entrepreneuriales avec vous ?
2ème partie :	L'expérience de l'échec entrepreneurial	- Pouvez-vous me parler d'un projet entrepreneurial que vous avez vécu comme un échec ? - Qu'est-ce qui caractérise ce projet ? - Quelles difficultés importantes avez-vous rencontrées ? - À partir de quoi avez-vous pris conscience que votre projet devenait critique ?

Partie	Thème	Questions principales
		- Quels ont été, selon vous, les déclencheurs éventuels ? - Quels facteurs ont joué un rôle important ? - Avec du recul, comment expliquez-vous aujourd'hui cette situation ? - Quelle a été l'issue de cette phase difficile ?
3ème partie :	Perception personnelle, émotions et effets	- Comment avez-vous vécu cette période sur le plan personnel ? - Quelles émotions avez-vous ressenties pendant cette phase ? - Quel a été l'impact de cette expérience sur vous, au sens large ? - Quel a été l'impact sur les relations de confiance autour de vous, votre confiance en vous-même, celle que les autres vous accordent et celle que vous accordez aux autres ? - Dans quelle mesure cette situation a-t-elle modifié la manière dont vous vous percevez comme entrepreneur ?
4ème partie :	Soutien, regard social et stigmatisation	- Comment votre entourage professionnel et personnel a-t-il réagi ? - Comment qualifiez-vous le niveau de soutien dont vous avez bénéficié ? - Dans quelle mesure ce regard extérieur exerce-t-il une influence sur vous ? - Vous sentiez-vous soutenu ou plutôt discrédité ?
5ème partie :	Stratégie d'explication et biais d'auto-complaisance	- Quelles autres explications peuvent être avancées : contexte économique, partenariat, évolution du marché, décisions personnelles, manque de compétences, fruit du hasard ? - Quand vous en parlez à d'autres personnes, qu'est-ce qui diffère de ce que vous êtes en train de me dire ? - De toutes ces explications, qu'est-ce qui ressort

Partie	Thème	Questions principales
		comme ressenti et dans quelle mesure cela vous aide à aller de l'avant ?
6ème partie :	Apprentissage, résilience et suite du parcours	- Qu'avez-vous appris de cette expérience ? - En quoi cela a-t-il changé votre manière d'entreprendre ? - Suite à cette expérience, qu'est-ce que cela vous donne envie de faire différemment ? - Aimeriez-vous relancer un autre projet ou vous éloigner de l'entrepreneuriat ? - Aujourd'hui, comment regardez-vous cet échec ? - Selon vous, comment la société perçoit-elle les projets entrepreneuriaux qui ne se déroulent pas comme prévu ?

Tableau 2 : *Structure du guide d'entretien semi-directif*

La collecte des données empiriques a été réalisée au moyen d'entretiens individuels semi-structurés, reconnus dans la littérature scientifique comme un outil méthodologique particulièrement adapté à l'exploration de phénomènes complexes et peu documentés (Blanchet & Gotman, 2007). Ce choix méthodologique s'inscrit dans une logique compréhensive visant à accéder aux représentations, aux logiques d'action ainsi qu'aux significations que les acteurs attribuent à leurs pratiques (Kaufmann, 2011).

Le recours à l'entretien semi-structuré répond à une double exigence : d'une part, maintenir une cohérence thématique à travers un guide d'entretien soigneusement élaboré en amont. D'autre part, laisser suffisamment de liberté à l'interviewé pour qu'il puisse développer sa pensée selon sa propre logique narrative (Paillé & Mucchielli, 2021). Cette flexibilité constitutive permet de faire émerger des données inattendues et difficilement accessibles par le biais d'instruments plus rigides tels qu'un questionnaire standardisé (Deslauriers, 1991).

En ce qui concerne l'organisation des entretiens, nous privilégions les entretiens en présentiel. Néanmoins, au vu des préférences des participants et des difficultés rencontrées en ce qui concerne l'accord des agendas entre intervieweur et interviewé, la moitié de ces entretiens ont été réalisés à distance et au moyen d'une visioconférence via la plateforme TEAMS.

4.5 Retranscriptions

L'intégralité des données collectées lors des entretiens a fait l'objet d'une retranscription rigoureuse, constituant une étape incontournable du processus d'analyse qualitative (Bardin, 2013). Les enregistrements audio, réalisés à l'aide de l'outil dictaphone, ont constitué le support principal sur lequel s'est appuyée cette opération de transcription.

Il convient de préciser que les transcriptions présentes dans ce travail reflètent fidèlement la parole au plus proche de son expression. Un logiciel de retranscription a été utilisé (TurboScribe) pour faciliter les retranscriptions. Nous sommes repassés par après sur chaque entretien pour vérifier que la retranscription était conforme à ce qui avait été dit. En conséquence, le lecteur pourra observer que certains extraits présentent des tournures syntaxiques inhabituelles, des hésitations ou des formulations éloignées des normes grammaticales du français écrit.

4.6 Méthode d'analyse des données

Afin de garantir une analyse concomitamment rigoureuse et structurée, cette étude s'inspire des principes méthodologiques développés par Denis Gioia (2013) ainsi que sur les recommandations proposées par Delacroix en ce qui concerne l'analyse qualitative inductive. Une logique inductive rend possible l'émergence progressive des différents thèmes et catégories plutôt que de s'imposer a priori (Gioia et al., 2013).

Le processus analytique a suivi plusieurs phases. Dans un premier temps, ce processus est passé par une phase de familiarisation à l'égard des données au moyen de plusieurs lectures approfondies des différentes retranscriptions. Cette étape a permis d'en retirer les premiers segments de sens ainsi que les éléments récurrents identifiables dans le discours des entrepreneurs (Miles et al., 2020).

Ensuite, un codage de premier ordre a été réalisé. Le but étant de rester au plus proche des termes utilisés par les répondants (Gioia et al., 2013). Dans un second temps, ces codes ont été regroupés en thèmes plus conceptuels avant d'être rassemblés en dimensions agrégées. Ce qui a permis de structurer l'analyse globale des résultats (Gioia et al., 2013). Le tableau d'exemple d'analyse selon Gioia présenté ci-dessous permet de comprendre de manière plus visuelle cette première étape d'analyse.

Concepts de premier ordre	Thèmes de second ordre	Dimensions agrégées

Tableau 3 : *Exemple d'analyse de Gioia*

Renforcée par les travaux réalisés par Delacroix et al. (2022), l'analyse combine, d'une part, le volet vertical qui vise à comprendre le parcours et le vécu de chaque entrepreneur de manière individuelle. Et d'autre part, le volet horizontal qui met en évidence les récurrences, convergences et divergences présentes dans les différents entretiens (Delacroix et al., 2022). Dans le but d'aller plus loin que de réaliser les deux analyses de façon consécutive, dans ce cas-ci, l'analyse horizontale est directement liée à la méthodologie de Gioia. En effet, le volet horizontal est directement abordé au moyen des différentes dimensions agrégées extraite de la structure d'analyse de Gioia. Ce lien établi entre les méthodologies permet de concentrer l'analyse horizontale sur les thèmes les plus fréquemment abordés au cours des entretiens et ainsi garantir une analyse précise et pleine de sens. La méthode suivie pour l'analyse verticale et horizontale est illustrée au moyen du tableau exemple ci-dessous.

Thèmes et catégories	Interviewé n°1	...	Interviewé n°19	Synthèse horizontale
Dimensions agrégées 1		...		
Dimensions agrégées 2		...		
Dimensions agrégées 3		...		
Dimensions agrégées 4		...		
Synthèse verticale		...		

Tableau 4 : *Exemple d'analyse verticale/horizontale de Delacroix*

5. Résultats

L'objectif de cette partie est de synthétiser les résultats obtenus au cours des entretiens et mettre en évidence la mesure dans laquelle le biais d'auto-complaisance constitue un mécanisme d'adaptation face à la stigmatisation sociale associée à l'échec entrepreneurial.

5.1 Analyse verticale

L'analyse verticale, c'est-à-dire une analyse répondant par répondant, est une étape primordiale de par sa capacité à favoriser une meilleure compréhension du contexte spécifique de chaque échec entrepreneurial ainsi que des mécanismes psychologiques et identitaires mobilisés par les répondants. (Delacroix et al., 2022)

Au fil des entretiens, une certaine diversité dans les trajectoires entrepreneuriales s'est révélée, tant en termes de secteurs d'activités que de vécu émotionnel de l'échec. Alors que certains entrepreneurs abordent un échec à la fois brutal et fortement stigmatisant, d'autres adoptent une interprétation beaucoup plus progressive et réflexive en ce qui concerne leur expérience. Pour une grande partie des répondants l'échec est initialement ressenti comme profonde remise en question de leur identité professionnelle mais aussi personnelle. Ils évoquent notamment des émotions telles que la honte, la culpabilité, la peur du jugement social ou encore un fort sentiment d'isolement comme en témoigne ce passage issu de l'une de nos entrevues : « pour moi c'est une grosse difficulté à surmonter. C'est la solitude de l'indépendant. » (Muriel Wart)

En revanche, certains entrepreneurs adoptent une stratégie d'adaptation davantage orientée vers l'apprentissage et la reconstruction. Valorisant en premier lieu les compétences acquises, les enseignements qu'ils en retirent sans oublier d'exprimer une volonté de rebond entrepreneurial. Comme en témoigne ces extraits issus de nos interviews : « Toute l'aventure entrepreneuriale permet d'apprendre énormément plus que ce qu'on aurait appris autrement. » (Quentin Colmant), « Finalement, l'échec de SponsorPlace a été salutaire. » (Geoffroy Josquin)

L'analyse individuelle des trajectoires révèle que le spectre des mécanismes d'attribution de l'échec est varié selon les répondants. Certains mobilisent des explications principalement externes, alors que d'autres reconnaissent plus explicitement une responsabilité personnelle.

Enfin, une évolution temporelle importante dans la perception de l'échec se dessine au travers des différentes trajectoires. Au plus le recul sur les expériences des entrepreneurs semble être développé, au plus l'interprétation de leur parcours entrepreneurial sera nuancée et réflexive.

Cette analyse individuelle pose les fondations de l'analyse des résultats en identifiant plusieurs régularités et divergences qui suggèrent une analyse horizontale des thèmes récurrents.

5.2 Présentation de la structure de Gioia

Grâce à l'analyse des entretiens une structure des données inspirée de la méthodologie de Gioia a pu être construite. Celle-ci a pour objectif de rendre visible le cheminement analytique ayant conduit du discours brut des répondants vers des catégories théoriques plus abstraites. Les concepts que l'on qualifie de premier ordre représentent les expressions et formulations directement issues du discours des entrepreneurs interrogés. Ensuite, ces concepts sont regroupés en ce qu'on appelle des thèmes de second ordre témoignant d'une montée dans le caractère abstrait théorique des réponses. Ces thèmes ont finalement été regroupés en ce qu'on appelle des dimensions agrégées dans le but d'atteindre une structure des résultats dite globale. Cette méthodologie a rendu possible la création d'un tableau synthétique illustrant de manière claire et précise l'apparition des dimensions agrégées au fil du cheminement analytique.

Concepts de premier ordre	Thèmes de second ordre	Dimensions agrégées
« Je me suis senti très observé. » <i>Pol</i>	Sentiment de stigmatisation sociale	L'échec entrepreneurial comme menace identitaire et sociale
« Je suis quelqu'un qui suis très attentif au regard extérieur. » <i>Loïc</i>		
« Je n'étais pas prêt pour faire du management, pas prêt pour la gestion. » <i>Marc</i>	Reconnaissance de responsabilités personnelles	Les mécanismes d'attribution de l'échec
« Je pense qu'il y a des causes qui me sont propres et puis il pourrait y avoir des causes externes. » <i>Tony</i>		
« Ce n'est pas forcément toi qui as planté. » <i>Geoffroy</i>	Protection de l'estime de soi	Le biais d'auto-complaisance comme mécanisme de protection identitaire
« Le Covid, c'était totalement indépendant de notre volonté » <i>Françoise</i>		
« Toute l'aventure entrepreneuriale permet d'apprendre énormément plus que ce qu'on aurait appris autrement. » <i>Quentin</i>	Apprentissage entrepreneurial	Reconstruction et apprentissage post-échec
« Je crois qu'aujourd'hui, j'ai appris à me définir autrement » <i>Elodie</i>		

Tableau 5 : *Analyse de Gioia*

Quatre dimensions agrégées se démarquent clairement de l'analyse des entretiens réalisés. L'échec entrepreneurial comme menace identitaire et sociale ressort en premier suivi des

mécanismes d'attribution de l'échec, Le biais d'auto-complaisance comme mécanisme de protection identitaire et la reconstruction et apprentissage post-échec pour finir.

Le tableau complet reprenant l'ensemble des codes, thèmes et dimensions est présenté en annexe de ce travail. ([Cliquez ici](#))

5.3 Analyse horizontale

Les 4 dimensions obtenues grâce à l'analyse de Gioia ont rendu possible l'élaboration d'un tableau d'analyse transversale axés sur les thèmes les plus présents au sein du processus d'analyse des résultats.

Thèmes et catégories	Tony Hamadouche	...	Vincent Meurisse	Synthèse horizontale
L'échec entrepreneurial comme menace identitaire et sociale	Perçoit l'échec comme fortement stigmatisé dans la culture européenne. Exemple : "Dans la mentalité européenne, j'aurais considéré ça comme un échec. " " En Amérique, si tu te plantes, tu es bien vu. En Europe, si tu te plantes, c'est mal vu. "	...	Évoque la difficulté de préserver sa crédibilité face au regard des autres. Exemple : "Tu es quand même encore dans une société de l'étiquette du métier [...] c'est quand même ce qui façonne pas mal le truc."	Les entretiens montrent que l'échec entrepreneurial est fréquemment vécu comme une menace identitaire amplifiée par le regard social.
Les mécanismes d'attribution de l'échec	Attribution de l'échec nuancé. Exemple : " Il y a des causes qui me sont propres et des causes externes. "	...	Souligne des contraintes de marché et de timing dans ses projets entrepreneuriaux. Exemple : "Ce n'est pas nécessairement soi, ou c'est peut-être tout simplement le projet ou la stratégie."	Les entrepreneurs alternent entre reconnaissance de responsabilités internes et explications externes liées au contexte, au marché ou aux crises.
Le biais d'auto-complaisance comme mécanisme de protection identitaire	Partage la responsabilité avec les actionnaires et le contexte. Exemple : " Il y a des causes qui me sont propres et puis il pourrait y avoir des causes externes. "	...	Attribution à sa nature profonde plutôt qu'à une incompétence managériale. Exemple : " D'ailleurs, on a arrêté après quelques années, parce que comme je ne suis pas indépendant dans le sang, tu t'attends beaucoup." " ...ce n'est pas mon driver. Et donc, ça a toujours été quelque	Le biais d'auto-complaisance apparaît comme un mécanisme de protection de l'estime de soi et de préservation de la légitimité entrepreneuriale.

			part une espèce de frustration jusqu'à ce que j'arrive maintenant dans l'édition."	
Reconstruction et apprentissage post-échec	Développe une vision plus réaliste des partenariats et investisseurs. Exemple : " Je ne suis pas parvenu à convaincre les actionnaires qu'il fallait changer la méthode de fin. Ils ne voulaient pas entendre. Ils ne voulaient pas écouter. "	...	L'expérience renforce son analyse stratégique et sa lucidité sur les projets. " On perd cette naïveté du début pour devenir un gestionnaire plus pragmatique. On comprend enfin que le marché a toujours raison."	La majorité des répondants réinterprètent progressivement l'échec comme une expérience d'apprentissage et de reconstruction.
Synthèse verticale	Discours nuancé entre responsabilité personnelle et facteurs externes.	...	Forte utilisation de justifications contextuelles.	Les trajectoires révèlent une évolution temporelle : d'abord défensive et émotionnelle, la perception de l'échec devient plus réflexive avec le recul.

Tableau 6 : *Analyse verticale/horizontale de Delacroix*

La version complète de ce tableau est disponible dans les annexes de ce travail. ([Cliquez ici](#))

5.3.1 L'échec entrepreneurial comme menace identitaire et sociale

L'échec entrepreneurial va au-delà de la simple dimension économique ou financière, comme le met en évidence l'analyse horizontale des entretiens. En effet, pour de nombreux répondants, l'échec est synonyme d'une véritable atteinte identitaire qui affecte simultanément l'image personnelle, la légitimité professionnelle ainsi que les relations sociales.

Plusieurs entrepreneurs partagent un fort sentiment de honte associé à l'échec. Une honte qui semble principalement liée au regard extérieur et la connotation négative dans la perception sociale de l'échec. Certains évoquent même une peur d'être considérés comme incompetents ou encore irresponsables. Un sentiment qui peut être illustré par les propos suivants : « J'avais l'impression que si ça ne marchait pas, je ne pourrais plus rien faire d'autre. » (Pol), « Tu dors moins bien, tu stresses beaucoup plus. » (Benoît). Ces verbatims mettent en lumière la présence d'une forme de stigmatisation sociale associée à l'échec entrepreneurial. De ce fait, l'échec apparait comme une disqualification symbolique capable d'affecter l'identité de l'entrepreneur mais également son intégrité physique mentale. Un autre sentiment mis en avant par les répondants est celui de l'isolement et la solitude. Ce sentiment, déjà bien présent au sein du

parcours entrepreneurial, se retrouve amplifié dans les moments qui suivent l'échec. Certains entrepreneurs se confient en avouant avoir réduit leurs interactions sociales ou avoir évité certains échanges par peur de se sentir jugé. « un entrepreneur, au départ, quand il lance une activité, il est très seul. Il y a une solitude qui est terrible » (Tony), « une particularité, une difficulté de l'entrepreneuriat, c'est qu'on est solo, c'est que tu dois tout porter tout seul. » (Coraline). Une fragilisation psychologique importante peut, par la suite, se manifester à travers notamment une perte de confiance en soi, une remise en question personnelle et une atteinte directe à l'identité entrepreneuriale.

5.3.2 Les mécanismes d'attribution de l'échec

La deuxième dimension qui ressort du cheminement analytique est amenée par l'idée que les entrepreneurs mobilisent différents mécanismes d'attribution pour expliquer leur échec entrepreneurial. Les discours des entrepreneurs ont tendance à osciller entre explications externes, internes ainsi que des formes d'attributions mixtes combinant plusieurs facteurs. L'importance du contexte économique, sanitaire ou relationnelle dans la survenue de l'échec revient dans de nombreux entretiens. Par exemple, la crise du Covid-19, les difficultés du marché, les comportements des investisseurs ou encore des événements imprévus ayant fragilisé leurs activités sont souvent évoqués par les répondants. « C'est lié à des facteurs externes [...] le contexte dans lequel la PME évolue. Allez, je vais repartir de l'année 2020 et du malheureux Covid. Je trouve que l'entrepreneur a été abandonné dans le Covid. » (Pol)

Des attributions qui permettent une réduction de la responsabilité personnelle associée à l'échec et une préservation partielle de l'estime de soi.

Cependant, plusieurs entrepreneurs admettent une part de responsabilité personnelle liée à l'échec de par des erreurs stratégiques, un manque d'expérience ou des décisions qu'ils auraient prises différemment avec le recul. En témoigne ces extraits : « Puis en tant qu'indépendant, c'est ton rôle et ta responsabilité d'un peu gérer toi-même, même si ce n'est pas ton métier. Tu aurais pu te renseigner un minimum, en tout cas beaucoup plus » (Loïc), « C'est plutôt interne, je crois que j'avais pas toutes les cartes en main. J'étais pas prêt moi-même, j'étais pas mature, j'étais pas l'homme de la situation. » (Marc)

Un mécanisme d'attribution de l'échec hybride est également assez fréquent. Dans ce cas, les entrepreneurs vont combiner de manière simultanée des facteurs internes et externes pour donner du sens à leur expérience de l'échec.

« Là il est arrivé quelque chose d'externe qui aurait pu être géré si j'avais été propriétaire c'était une erreur de travailler pendant ces périodes. » (Interviewé anonyme)

Signe de réflexivité, ces discours permettent une conciliation entre la reconnaissance des contraintes extérieures et une prise de conscience progressive de certaines responsabilités personnelles.

5.3.3 Le biais d'auto-complaisance comme mécanisme de protection identitaire

La troisième dimension agrégée est que le biais d'autocomplaisance peut être interprété comme mécanisme de protection identitaire et psychologique en réponse à la stigmatisation sociale de l'échec entrepreneurial.

En réaction à une expérience vécue comme socialement dévalorisante, plusieurs entrepreneurs semblent mobiliser des stratégies discursives veillant à la préservation de l'estime de soi et de la légitimité entrepreneuriale. Ces mécanismes sont identifiables au travers de l'utilisation de formes de justification, de la minimisation de responsabilité ou encore de l'externalisation partielle des causes de l'échec. Les extraits qui suivent imagent le propos : « Parfois, c'est ça aussi. Ce n'est pas possible tout de suite ou ce n'est pas possible dans l'environnement ou à un moment donné. » (Brigitte), « Parfois, mettre de l'énergie sur les bons thèmes, les bons éléments, les bons moments. Être au bon endroit au bon moment aussi. »

La recherche de distinction entre l'échec du projet entrepreneurial et la valeur personnelle en tant qu'individu ou entrepreneur est observable au travers de ces extraits : « Il faut faire la part des choses entre ce que j'ai fait et qui je suis. Si on mélange les deux, on ne s'en remet jamais. » (Nuria), « L'échec d'une boîte, c'est un accident industriel, ce n'est pas un accident de la personne. » (Pol).

Ces stratégies permettent de limiter les effets psychologiques négatifs liés à la stigmatisation sociale de l'échec. Attribuer cela à des facteurs externes préserve le sentiment de compétence des entrepreneurs et leur capacité à envisager la suite des événements. Néanmoins, le biais d'autocomplaisance peut également adopter une posture moins rigide et plus réflexive par la combinaison des facteurs d'explications internes et externes. Cette combinaison implique donc que le biais d'autocomplaisance peut agir de manière temporaire comme mécanisme d'adaptation permettant aux individus de faire face à la charge émotionnelle et sociale de l'échec avant d'engager un processus plus approfondi de réflexion et d'apprentissage.

5.3.4 Reconstruction et apprentissage post-échec

La dernière dimension agrégée émanant de l'analyse des résultats concerne le processus réactionnel à posteriori de l'échec entrepreneurial. En effet, celui-ci n'engendre pas uniquement des conséquences négatives. Malgré le poids psycho-social que l'échec entrepreneurial incombe, la plupart des répondants considèrent aujourd'hui l'échec comme une expérience d'apprentissage importante ayant contribué à leur développement dans l'entrepreneuriat. Ils reconnaissent avoir acquis de nouvelles compétences, une meilleure capacité d'analyse et une vision plus réaliste de l'entrepreneuriat. « On perd cette naïveté du début pour devenir un gestionnaire plus pragmatique. On comprend enfin que le marché a toujours raison. » (Vincent), « Aujourd'hui, je ne lancerais plus un projet de la même manière. J'ai appris à structurer, à ne plus être juste dans l'opérationnel pur. » (Elodie), « On devient plus analytique. On ne fonce plus tête baissée. On évalue les risques avec une méthode qu'on n'avait pas au début. » (Jérôme). Une réinterprétation progressive de l'échec s'effectue. Avec le temps, certains sont capables de transformer une expérience initialement perçue comme stigmatisante en une source d'apprentissage et de croissance personnelle. Un véritable processus de reconstruction identitaire est observable, les entrepreneurs connaissent une évolution dans la manière dont ils perçoivent l'échec. Comme le partage Geoffroy Josquin : « À l'époque je me disais se planter je le voyais très négativement [...] aujourd'hui je le vis positivement ».

Par ailleurs, il s'en dégage même une volonté de poursuivre des projets entrepreneuriaux malgré les expériences d'échec. Une capacité de rebond qui témoigne d'une certaine résilience entrepreneuriale.

La plupart des répondants, si ce n'est pas la totalité, considèrent l'échec comme une étape presque nécessaire dans le parcours entrepreneurial et l'illustrent explicitement : « Je n'ai jamais considéré un projet comme un échec, mais plutôt en effet comme un apprentissage ». (Coraline), « Tout entrepreneur et tout fonds d'investissement sait qu'une personne qui a connu un échec est quelqu'un qui a appris et qui sera beaucoup mieux armé qu'un entrepreneur qui n'a jamais encore lancé quelque chose ». (Quentin)

La synthèse de ces résultats mettent en évidence l'aspect évolutif des mécanismes d'adaptation post-échec. Le biais d'autocomplaisance s'apparente initialement à une stratégie de défense identitaire, il laisse progressivement place à des formes plus réflexives de compréhension et d'apprentissage au regard de l'expérience vécue.

5.4 Synthèse des résultats

L'analyse transversale de nos données de terrain permet de dégager une vue d'ensemble cohérente quant à la manière dont les entrepreneurs gèrent l'échec. Quatre grands enseignements ressortent de l'analyse des résultats.

Premièrement, l'échec va au-delà de la simple perte financière, il est vécu comme une profonde blessure et un traumatisme identitaire fortement aggravé par la peur du regard et de la stigmatisation sociale dans le contexte belge.

Deuxièmement, les répondants peuvent adopter une version beaucoup moins rigide du biais d'autocomplaisance qui repose sur un mécanisme d'attribution de l'échec hybride en expliquant l'échec au moyen de causes à la fois internes et externes.

Troisièmement, le biais d'autocomplaisance joue un rôle protecteur essentiel. En effet, en mobilisant des causes externes ou des causes internes valorisantes comme par exemple juger avoir été trop gentil, l'entrepreneur protège son estime de soi et évite que le choc émotionnel et la stigmatisation ne paralysent sa capacité d'action.

Quatrièmement, la manière dont les entrepreneurs perçoivent la cause de leur échec change au fil du temps, bien qu'ils aient tendance à attribuer cette défaillance à des facteurs externes juste après l'événement. En prenant du recul et en travaillant sur leur identité, ils finissent par se tourner vers des attributions internes plus constructives, ce qui leur permet d'apprendre de leurs erreurs et de se relever.

En conclusion, le biais d'autocomplaisance est plus qu'un déni de la réalité. Il représente un mécanisme d'adaptation à la fois transitoire et nécessaire pour amortir le choc engendré par la stigmatisation sociale et préserver l'identité de l'entrepreneur jusqu'à ce qu'il soit prêt à en tirer des leçons.

6 Discussion des résultats

6.1 L'échec entrepreneurial comme menace identitaire et psychologique

La littérature consacrée à l'échec entrepreneurial souligne que celui-ci ne constitue pas uniquement une perte économique, mais également une remise en question profonde de l'identité de l'entrepreneur. Shepherd (2003) explique notamment que l'échec peut être assimilé à une forme de deuil dans la mesure où l'entrepreneur développe généralement une forte identification émotionnelle avec son projet. Cette idée est également développée par Bernard (2018), cité par Sourisseau et al. (2023), qui décrit l'échec comme une « blessure narcissique » susceptible d'affecter durablement l'estime de soi.

Les entretiens menés dans cette étude renforcent essentiellement cette dimension identitaire associée à l'échec entrepreneurial. En effet, plusieurs entrepreneurs interviewés mentionnent une remise en question significative de leurs compétences ou de leur légitimité en tant qu'entrepreneurs. Les paroles de Marc Créteur illustrent particulièrement cette tendance lorsqu'il admet qu'il n'était pas « prêt pour faire du management », soulignant ainsi une autocritique liée à sa perception de lui-même comme leader. De façon similaire, Loïc Lauwers, également interrogé pour cette étude, confie être particulièrement affecté par le regard des autres, ce qui semble aggraver le poids émotionnel de l'échec qu'il a vécu.

Ces résultats rejoignent également les observations de Torrès (2011), selon lesquelles les entrepreneurs peuvent connaître des situations importantes d'isolement psychologique en raison de la forte personnalisation de leur activité professionnelle. Plusieurs participants évoquent effectivement des difficultés à partager leur expérience ou à verbaliser certaines émotions liées à l'échec. Cette tendance semble accentuer le sentiment de fragilité identitaire décrit par Shepherd (2003).

De plus, les résultats obtenus permettent aussi de faire référence aux travaux de Goffman (1963) sur la stigmatisation sociale. L'auteur avance que certains événements peuvent durablement altérer la perception sociale d'un individu et engendrer une forme de disqualification symbolique. Les témoignages recueillis illustrent cette dynamique, plusieurs entrepreneurs ayant exprimé explicitement une peur du jugement ou la difficulté à maintenir leur crédibilité après avoir échoué.

Les entretiens réalisés mettent également en évidence l'importance de la charge mentale associée à l'activité entrepreneuriale. Plusieurs entrepreneurs interrogés évoquent un état de

vigilance constant, une difficulté à déconnecter mentalement de leur activité ainsi qu'une pression psychologique permanente. Cette réalité apparaît notamment dans le témoignage de Tony Hamadouche, qui décrit un esprit « jamais au repos », mais également dans celui d'Elodie Deceuninck, qui affirme que « la seule limite, c'est notre corps et notre mental ».

Ces propos s'alignent avec les recherches de Uy et al. (2013), qui révèlent que les entrepreneurs évoluent dans des contextes émotionnellement demandants pouvant entraîner une fatigue mentale significative. Les chercheurs mettent également en évidence que les stratégies d'adaptation utilisées après des expériences difficiles sont essentielles pour préserver le bien-être psychologique des entrepreneurs.

Ainsi, les résultats obtenus confirment que l'échec entrepreneurial ne constitue pas uniquement un événement économique ou professionnel, mais une expérience profondément émotionnelle et identitaire, susceptible d'affecter durablement le rapport des entrepreneurs à eux-mêmes ainsi qu'à leur environnement social.

6.2 Le poids du regard social et de la stigmatisation de l'échec

Au-delà des conséquences psychologiques individuelles, plusieurs auteurs soulignent que l'échec entrepreneurial possède également une forte dimension sociale. Goffman (1963) définit le stigmate comme un attribut susceptible de discréditer un individu aux yeux de son environnement social. Dans le champ entrepreneurial, Landier (2005) montre que certaines cultures européennes associent encore fortement l'échec à l'incompétence, contrairement aux contextes anglo-saxons où celui-ci est davantage perçu comme une étape d'apprentissage.

Les résultats de cette recherche confirment largement cette pression sociale entourant l'échec entrepreneurial. Plusieurs entrepreneurs interrogés évoquent le poids du regard extérieur comme une difficulté majeure. Le témoignage de Pol Lejeune illustre particulièrement cette réalité puisqu'il explique s'être senti « très observé » après son échec. De son côté, Loïc Lauwers insiste également sur l'importance qu'il accorde au regard des autres. Ces éléments rejoignent directement les travaux de Goffman (1963), selon lesquels la stigmatisation conduit les individus à surveiller constamment leur image sociale afin d'éviter une perte de crédibilité. Les entretiens montrent également que cette stigmatisation peut affecter les relations professionnelles et sociales des entrepreneurs. Certains répondants évoquent une perte de confiance de la part de leur entourage ou des partenaires économiques. Ces observations peuvent être rapprochées des travaux d'Aldrich et Ruef (2006), qui soulignent que l'échec

entrepreneurial entraîne souvent une fragilisation du capital social ainsi qu'une diminution de la capacité des entrepreneurs à mobiliser certaines ressources professionnelles.

De plus, les résultats obtenus rejoignent les analyses de Lee, Peng et Barney (2011), selon lesquelles les conséquences sociales de l'échec influencent fortement la capacité des entrepreneurs à rebondir. Les entrepreneurs interrogés semblent en effet particulièrement affectés par la peur d'être réduits à leur échec plutôt que reconnus pour leur parcours global.

Néanmoins, les entretiens permettent également de nuancer l'idée d'une stigmatisation uniforme et permanente. Plusieurs participants expliquent qu'avec le temps, l'échec devient progressivement plus acceptable lorsqu'il est replacé dans une trajectoire entrepreneuriale plus large. Cette évolution rejoint partiellement les travaux de Cope (2011), qui considère que la capacité à donner du sens à l'échec favorise progressivement la reconstruction identitaire et sociale des entrepreneurs.

6.3 Les mécanismes cognitifs et attributionnels face à l'échec

Les théories de l'attribution développées par Weiner (1986) montrent que les individus cherchent continuellement à expliquer les événements qu'ils vivent en mobilisant des causes internes ou externes. Selon l'auteur, ces mécanismes influencent directement les émotions ressenties, l'estime de soi ainsi que les comportements futurs. Malle (2008) complète cette approche en soulignant que les explications mobilisées dépendent également du contexte social et de la nécessité de préserver une cohérence identitaire.

Les résultats de cette recherche démontrent clairement cette dynamique attributionnelle. Un certain nombre d'entrepreneurs interviewés reconnaissent clairement leur part de responsabilité dans leur échec. Les propos de Marc Créteur mettent particulièrement en avant cette tendance lorsqu'il confesse un manque de préparation managériale. D'autres participants mentionnent également des erreurs stratégiques ou organisationnelles. Ces discours s'alignent avec les travaux de Weiner (1986), qui stipulent que les individus peuvent attribuer leurs difficultés à des facteurs internes liés à leurs compétences ou décisions.

Toutefois, les entretiens révèlent également une présence importante d'attributions externes. Françoise Saint-Ghislain, interrogée dans le cadre de cette étude, insiste notamment sur l'impact du Covid, qu'elle présente comme un élément « totalement indépendant de notre volonté ». D'autres entrepreneurs évoquent le contexte économique, des difficultés structurelles ou certaines contraintes imprévisibles afin d'expliquer leur situation.

Ces résultats peuvent également être interprétés à travers les travaux de Tversky et Kahneman (1974) sur les biais cognitifs et les heuristiques. Les auteurs montrent que les individus simplifient souvent des situations complexes afin de construire des explications cohérentes et psychologiquement acceptables. Les entrepreneurs interrogés semblent effectivement reconstruire le sens de leur échec à travers des mécanismes cognitifs permettant de réduire l'incertitude et de préserver une certaine cohérence identitaire.

Par ailleurs, les résultats montrent rarement des explications totalement internes ou totalement externes. Au contraire, la majorité des répondants développent des lectures hybrides de leur expérience. Cette dynamique apparaît clairement dans le témoignage de Tony Hamadouche, qui explique « il y a des causes qui me sont propres et puis il pourrait y avoir des causes externes ». Cette coexistence de plusieurs types d'attributions rejoint les travaux de Sourisseau et al. (2023), qui montrent que les entrepreneurs mobilisent différents mécanismes interprétatifs de manière simultanée et évolutive.

Les résultats permettent également de mobiliser les travaux de Shane et Venkataraman (2000), selon lesquels l'activité entrepreneuriale se caractérise par une forte incertitude décisionnelle. Cette incertitude semble précisément favoriser le développement de mécanismes cognitifs complexes permettant aux entrepreneurs de donner du sens à des situations difficilement contrôlables.

Les entretiens mettent également en évidence une tendance importante des entrepreneurs interrogés à rester dans l'action malgré les difficultés vécues. Plusieurs participants expliquent qu'après un échec, ils doivent rapidement continuer à prendre des décisions, gérer de nouvelles contraintes ou envisager d'autres opportunités entrepreneuriales. Cette dynamique apparaît particulièrement dans le témoignage de Tony Hamadouche, qui affirme « on n'a malheureusement pas le temps de s'apitoyer ».

Ces résultats peuvent être rapprochés des travaux de Sarasvathy (2001), selon lesquels l'activité entrepreneuriale se caractérise par une logique d'action continue dans des environnements fortement incertains. L'auteure explique que les entrepreneurs avancent souvent malgré l'incertitude, en s'adaptant progressivement aux contraintes rencontrées plutôt qu'en cherchant à disposer d'un contrôle total sur les situations vécues.

Ainsi, les mécanismes cognitifs observés dans cette recherche semblent également être influencés par les défis concrets inhérents à l'activité entrepreneuriale. Les entrepreneurs interrogés se trouvent souvent contraints de continuer l'action malgré les difficultés émotionnelles découlant de l'échec.

6.4 Le biais d'auto-complaisance comme mécanisme de protection identitaire

Le biais d'auto-complaisance est défini par Miller et Ross (1975) comme la tendance des individus à attribuer leurs succès à des facteurs internes et leurs échecs à des causes externes. Selon Weiner (1986), ce mécanisme permet principalement de maintenir l'estime de soi face à des situations menaçantes. Shepperd et al. (2008) ajoutent que ce biais peut jouer un rôle adaptatif crucial dans des contextes émotionnels difficiles.

Les résultats de cette recherche soulignent effectivement plusieurs mécanismes de protection identitaire chez les entrepreneurs interrogés. Certains répondants ont tendance à insister sur des facteurs externes pour expliquer les difficultés rencontrées. Cette logique apparaît dans le témoignage de Geoffroy Josquin, qui soutient que « ce n'est pas forcément toi qui as planté », atténuant ainsi la responsabilité individuelle dans l'échec. De façon similaire, Françoise Saint-Ghislain insiste sur l'importance du contexte sanitaire dans les difficultés rencontrées par son activité.

Ces différents discours semblent traduire un besoin de préserver une continuité identitaire malgré l'expérience de l'échec. Les résultats rejoignent ainsi les travaux de Miller et Ross (1975), selon lesquels les individus cherchent à protéger leur image personnelle lorsqu'ils sont confrontés à des événements susceptibles d'affecter leur estime de soi.

Toutefois, les entretiens réalisés permettent également de dépasser une lecture purement négative du biais d'auto-complaisance. Les entrepreneurs interrogés ne semblent pas uniquement dans une logique de déresponsabilisation totale. Plusieurs répondants combinent en réalité des mécanismes de protection avec une forme importante de remise en question personnelle. Les propos de Marc Créteur illustrent particulièrement cette nuance puisqu'il reconnaît explicitement certaines limites dans son approche managériale. Dans le même sens, Tony Hamadouche développe une lecture relativement équilibrée de son expérience en distinguant les responsabilités personnelles des contraintes externes.

Ces résultats peuvent également être interprétés à travers les travaux de Miller et al. (2015) sur la dissonance cognitive. Les auteurs expliquent que les individus cherchent à réduire les tensions psychologiques provoquées par l'écart entre leur image d'eux-mêmes et la réalité vécue. Dans le cas présent, les entrepreneurs semblent mobiliser certaines explications externes afin de limiter le conflit entre leur identité entrepreneuriale et l'expérience de l'échec.

Par ailleurs, les résultats obtenus rejoignent également les travaux de Busenitz et Barney (1997), selon lesquels certains biais cognitifs peuvent jouer un rôle fonctionnel dans l'activité

entrepreneuriale. Les mécanismes de protection identitaire observés semblent en effet contribuer au maintien de l'engagement entrepreneurial malgré les difficultés vécues. Plusieurs entrepreneurs interrogés continuent à envisager de nouveaux projets ou refusent de définir leur parcours uniquement à travers leur échec.

Les résultats de cette recherche nuancent donc l'idée d'un biais d'auto-complaisance purement défensif ou irrationnel. Les mécanismes observés semblent plutôt constituer des stratégies temporaires de stabilisation psychologique, permettant aux entrepreneurs de maintenir leur capacité d'action malgré l'échec subi.

6.5 L'évolution des mécanismes d'adaptation dans le temps

Les travaux de Sourisseau et al. (2023) montrent que les mécanismes cognitifs mobilisés après un échec entrepreneurial évoluent progressivement avec le temps. Les auteurs observent notamment un passage entre des mécanismes défensifs centrés sur la protection de soi et des formes d'analyse plus réflexives favorisant l'apprentissage. Cette évolution est également mise en évidence par Cope (2011), qui considère que la compréhension de l'échec nécessite un travail progressif de reconstruction émotionnelle et cognitive.

Les résultats de ces entretiens semblent confirmer cette dynamique évolutive. Plusieurs entrepreneurs interviewés décrivent une réaction initiale fortement marquée par les émotions, la difficulté à accepter certaines responsabilités et la nécessité de préserver leur estime personnelle. Cependant, avec le temps, leurs discours deviennent progressivement plus nuancés et analytiques.

Cette évolution est particulièrement marquante dans les témoignages de Geoffroy Josquin et Quentin Colmant. Les deux entrepreneurs construisent aujourd'hui une interprétation relativement positive de leur expérience, malgré les difficultés initiales. Quentin Colmant souligne notamment que son parcours entrepreneurial lui a permis d'acquérir des enseignements très précieux, tandis que Geoffroy Josquin juge son échec comme une expérience finalement « salulaire ».

Les résultats obtenus rejoignent également les travaux de Politis (2005), selon lesquels l'apprentissage entrepreneurial dépend fortement de la capacité des individus à transformer leurs expériences passées en connaissances mobilisables dans le futur. Les entretiens montrent précisément que cette transformation ne s'effectue pas immédiatement mais nécessite du temps, du recul ainsi qu'un important travail réflexif.

En outre, plusieurs entrepreneurs interviewés semblent progressivement réintégrer certaines responsabilités personnelles dans leur analyse de l'échec, sans toutefois remettre entièrement

en question leur identité entrepreneuriale. Cette dynamique rejoint les observations de Cope (2011), qui souligne que les processus d'apprentissage liés à l'échec sont souvent émotionnellement complexes et non linéaires.

Ainsi, les mécanismes d'adaptation observés dans cette recherche doivent être envisagés comme des processus évolutifs plutôt que comme des réactions fixes. Le biais d'auto-complaisance semble notamment remplir une fonction temporaire de protection avant de laisser place, chez certains entrepreneurs, à une lecture plus critique, réflexive et constructive de leur expérience entrepreneuriale.

6.6 L'échec entrepreneurial comme source d'apprentissage et de reconstruction

La littérature entrepreneuriale considère fréquemment l'échec comme une source potentielle d'apprentissage et de transformation personnelle. Cope (2011) affirme notamment que les situations d'échec peuvent devenir des expériences particulièrement formatrices en raison de leur intensité émotionnelle et réflexive. Politis (2005) ajoute que la capacité à tirer des enseignements de ces expériences constitue un élément essentiel du développement entrepreneurial.

Les résultats de cette recherche soutiennent largement cette perspective. Malgré les épreuves émotionnelles évoquées, plusieurs entrepreneurs interviewés décrivent leur échec comme une étape significative de leur évolution personnelle et professionnelle. Le témoignage de Quentin Colmant illustre particulièrement cette dynamique, car il affirme que l'expérience entrepreneuriale lui a permis « d'apprendre énormément plus » que d'autres expériences professionnelles. De même, Geoffroy Josquin considère son échec comme « salubre », mettant en avant les leçons tirées de cette période.

Les entretiens montrent que cet apprentissage concerne plusieurs dimensions. Certains répondants évoquent une amélioration de leurs compétences managériales, une meilleure compréhension des risques ou encore une transformation de leur manière de prendre des décisions. D'autres entrepreneurs interrogés insistent davantage sur l'évolution de leur rapport au travail, à la pression ou encore au regard des autres.

Ces résultats s'alignent avec les travaux de Baron (2004), qui indiquent que les entrepreneurs développent progressivement des capacités cognitives spécifiques leur permettant d'interpréter plus efficacement les situations complexes et incertaines. Les expériences d'échec semblent

ainsi favoriser le renforcement de certaines compétences réfléchies et stratégiques chez les entrepreneurs interrogés.

Par ailleurs, les résultats obtenus montrent que plusieurs entrepreneurs conservent une forte volonté de poursuivre leur parcours entrepreneurial malgré l'échec rencontré. Cette dynamique peut être rapprochée des travaux de Hayward et al. (2010), selon lesquels certains entrepreneurs développent une capacité importante de résilience favorisée par l'optimisme, la confiance en soi ainsi que la persistance entrepreneuriale.

Les résultats font également écho aux travaux de Busenitz et Barney (1997), qui indiquent que certains mécanismes cognitifs spécifiques aux entrepreneurs favorisent la continuité de l'engagement malgré l'incertitude et les défis rencontrés. Plusieurs participants continuent, en effet, à envisager de nouveaux projets entrepreneuriaux malgré leur expérience d'échec, témoignant d'une certaine capacité de reconstruction et de persistance entrepreneuriale. Cependant, les entretiens révèlent également que cet apprentissage n'est ni immédiat ni automatique. Certains entrepreneurs expliquent avoir eu besoin de temps pour parvenir à donner sens à leur expérience. Cette observation rejoint les travaux de Shepherd (2003), qui précise que les émotions négatives liées à l'échec peuvent temporairement entraver les capacités d'apprentissage et de réflexion.

Enfin, certains résultats suggèrent également une véritable transformation personnelle après l'échec vécu. Plusieurs entrepreneurs interrogés soulignent que cette expérience a profondément modifié leur perception de leur activité, leurs priorités et leur rapport au risque ainsi qu'à la pression. Cette dynamique est particulièrement visible dans les témoignages de Quentin Colmant et Geoffroy Josquin, qui décrivent l'échec comme ayant contribué à leur développement personnel et professionnel.

Ces résultats peuvent être rapprochés des travaux de Tedeschi & Calhoun (2004) sur la croissance post-traumatique. Les auteurs expliquent que certaines expériences particulièrement difficiles peuvent conduire à des formes de transformation positive permettant aux individus de développer une nouvelle perception d'eux-mêmes ainsi qu'une meilleure compréhension de leurs priorités personnelles et professionnelles.

Ainsi, l'échec entrepreneurial apparaît, dans cette recherche, comme une expérience profondément ambivalente. Bien qu'il engendre une souffrance psychologique et identitaire significative, il peut également servir de levier de résilience, d'apprentissage et de transformation personnelle lorsque les entrepreneurs réussissent à intégrer progressivement cette expérience dans leur parcours professionnel et identitaire.

7 Conclusion

7.1 Synthèse des principaux résultats

Cette recherche avait pour objectif de mieux comprendre la manière dont les entrepreneurs interprètent et vivent l'échec entrepreneurial à travers leurs mécanismes cognitifs, émotionnels et identitaires. Plus précisément, ce mémoire cherchait à analyser comment les entrepreneurs attribuent les causes de leur échec, protègent leur identité face à cette expérience ainsi que les effets psychologiques et sociaux qui en découlent.

L'analyse des entretiens réalisés met tout d'abord en évidence que l'échec entrepreneurial constitue une expérience profondément marquante sur le plan émotionnel et identitaire. Les résultats montrent que les entrepreneurs interrogés ne perçoivent pas uniquement l'échec comme une perte économique ou professionnelle, mais également comme une remise en question personnelle susceptible d'affecter leur estime de soi, leur légitimité entrepreneuriale ainsi que leur rapport aux autres. Cette observation confirme notamment les travaux de Shepherd (2003), Bernard (2018) ainsi que Torrès (2011), qui soulignent l'importance de la dimension psychologique dans l'expérience de l'échec entrepreneurial.

Les résultats montrent également que les entrepreneurs mobilisent différents mécanismes cognitifs afin de donner du sens à leur expérience. Les discours recueillis révèlent en effet une combinaison complexe d'attributions internes et externes. Certains entrepreneurs reconnaissent explicitement certaines responsabilités personnelles tandis que d'autres insistent davantage sur le poids du contexte économique, sanitaire ou organisationnel. Ces observations rejoignent les théories de l'attribution développées par Weiner (1986), mais également les travaux de Tversky et Kahneman (1974) sur les biais cognitifs et les mécanismes de rationalisation.

Par ailleurs, cette recherche met en avant le rôle crucial du biais d'auto-complaisance dans la protection identitaire des entrepreneurs après un échec. Les résultats indiquent que certains mécanismes d'attribution aident les entrepreneurs à maintenir une certaine stabilité psychologique face à une expérience potentiellement menaçante pour leur identité.

Toutefois, les entretiens révèlent également que ces mécanismes évoluent progressivement avec le temps. Plusieurs entrepreneurs développent en effet une lecture plus réflexive et nuancée de leur expérience, ce qui confirme les travaux de Sourisseau et al. (2023) ainsi que ceux de Cope (2011) sur les processus d'apprentissage liés à l'échec entrepreneurial.

Les résultats obtenus montrent également que l'échec entrepreneurial ne conduit pas systématiquement à un retrait durable de l'activité entrepreneuriale. Au contraire, plusieurs

entrepreneurs interrogés décrivent cette expérience comme une source importante d'apprentissage, de maturité et de transformation personnelle. Certains participants expliquent notamment avoir développé une meilleure compréhension de leurs limites, de leurs méthodes de travail ou encore de leur rapport au risque. Ces observations rejoignent les travaux de Politis (2005), Baron (2004) ainsi que ceux de Hayward et al. (2010), qui mettent en évidence les capacités de résilience et de reconstruction développées par certains entrepreneurs après un échec.

Enfin, cette recherche met également en lumière l'impact du regard social sur la manière dont les entrepreneurs vivent leur échec. Plusieurs participants mentionnent explicitement la crainte du jugement, la perte de crédibilité ou la difficulté à préserver leur image professionnelle après l'échec. Ces résultats s'inscrivent notamment dans la continuité des travaux de Goffman (1963) sur la stigmatisation sociale, ainsi que ceux de Landier (2005), qui montrent que la perception sociale de l'échec varie considérablement selon les contextes culturels.

Cette recherche permet ainsi de répondre à la question de recherche en montrant que les entrepreneurs interprètent l'échec entrepreneurial à travers des mécanismes à la fois cognitifs, émotionnels, sociaux et identitaires. Les résultats obtenus montrent que les entrepreneurs mobilisent différentes stratégies d'attribution et de protection identitaire afin de donner du sens à leur expérience et de préserver leur équilibre psychologique. Toutefois, les entretiens révèlent également que ces mécanismes évoluent progressivement avec le temps et peuvent conduire, chez certains entrepreneurs, à des formes d'apprentissage, de reconstruction ainsi que de transformation personnelle.

7.2 Limites et perspectives de recherche

Malgré les contributions de cette recherche, plusieurs limites doivent être mentionnées. Tout d'abord, l'approche qualitative adoptée implique une certaine subjectivité dans l'interprétation des discours recueillis. L'analyse des entretiens repose effectivement sur le point de vue et l'interprétation des chercheurs, ce qui peut affecter la manière dont certains thèmes ou mécanismes sont identifiés et conceptualisés.

En outre, les entretiens peuvent être influencés par des biais de désirabilité sociale. Certains répondants peuvent s'efforcer, consciemment ou inconsciemment, de préserver une image positive d'eux-mêmes en minimisant certaines responsabilités ou en mettant davantage en avant les apprentissages tirés de leur expérience entrepreneuriale.

Cette étude repose également sur une analyse rétrospective de l'échec entrepreneurial. Les discours recueillis peuvent ainsi être influencés par le temps écoulé depuis l'échec ainsi que par le processus de reconstruction identitaire vécu par les entrepreneurs. Les interprétations formulées par les répondants ne reflètent donc pas nécessairement les mécanismes cognitifs mobilisés immédiatement après l'échec, mais plutôt une reconstruction progressive de l'expérience vécue.

Enfin, cette recherche adopte une approche transversale et ne permet pas d'observer directement l'évolution des mécanismes attributionnels dans le temps. Dans cette perspective, de futures recherches pourraient développer des approches longitudinales afin de suivre les entrepreneurs à différentes étapes post-échec et d'analyser plus précisément l'évolution des mécanismes d'adaptation et de reconstruction identitaire.

Il serait également pertinent de compléter cette approche qualitative par des recherches quantitatives permettant d'examiner plus largement les liens entre stigmatisation sociale, biais d'auto-complaisance et résilience entrepreneuriale. Enfin, des comparaisons interculturelles ou sectorielles pourraient contribuer à mieux comprendre l'influence du contexte social et culturel sur la perception de l'échec entrepreneurial et sur les mécanismes attributionnels mobilisés par les entrepreneurs.

7.3 Recommandations managériales

7.3.1 Recommandations pour les entrepreneurs

Les résultats de cette recherche montrent que plusieurs entrepreneurs interrogés ont rencontré des difficultés importantes liées à la charge mentale, au sentiment d'isolement ainsi qu'à la remise en question identitaire provoquée par l'échec entrepreneurial. Dans cette perspective, il pourrait être pertinent de sensibiliser davantage les entrepreneurs à l'importance du bien-être psychologique ainsi qu'à la gestion du stress et de la charge émotionnelle liés à l'activité entrepreneuriale. Une meilleure prise en compte de ces dimensions pourrait notamment permettre aux entrepreneurs d'identifier plus rapidement certaines situations de surcharge mentale ou d'épuisement psychologique.

Les entretiens réalisés montrent également que plusieurs entrepreneurs ont tendance à poursuivre rapidement leur activité malgré les difficultés émotionnelles rencontrées. Dès lors, il pourrait être bénéfique d'encourager davantage les pratiques réflexives ainsi que les espaces de discussion permettant aux entrepreneurs de prendre du recul sur leur expérience et de mieux comprendre les mécanismes cognitifs et émotionnels mobilisés après un échec entrepreneurial.

Le développement de réseaux d'échange entre entrepreneurs pourrait également contribuer à réduire le sentiment d'isolement évoqué par plusieurs participants.

7.3.2 Recommandations pour l'écosystème entrepreneurial et les institutions

Les résultats obtenus montrent que l'échec entrepreneurial reste encore fortement associé à une perception négative dans certains contextes sociaux et professionnels. Dans cette perspective, les acteurs de l'écosystème entrepreneurial ainsi que les institutions pourraient contribuer à promouvoir une vision moins stigmatisante de l'échec entrepreneurial en valorisant davantage les apprentissages et les compétences développés à travers ces expériences. Cette recommandation rejoint notamment les travaux de Goffman (1963) sur la stigmatisation sociale ainsi que ceux de Landier (2005), qui montrent que la perception de l'échec entrepreneurial varie fortement selon les contextes culturels.

Néanmoins, les résultats montrent que plusieurs entrepreneurs tirent des enseignements clés de leur échec, notamment en matière de prise de décision, de gestion du risque ou de connaissance de soi. Il serait donc pertinent d'intégrer davantage les retours d'expérience relatifs à l'échec entrepreneurial dans les programmes de formation, de sensibilisation ou d'accompagnement à l'entrepreneuriat. Une telle approche permettrait de développer une vision plus réaliste des parcours entrepreneuriaux, souvent encore trop centrée sur les seules réussites.

8. Bibliographie

- Baron, R. A. (2004). The cognitive perspective: A valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 221-239. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00008-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00008-9)
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2007). Série « L'enquête et ses méthodes » : L'entretien (2e éd. refondue). Paris : Armand Colin. <https://www.erudit.org/fr/revues/mee/2010-v33-n2-mee01385/1024898ar.pdf>
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00003-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00003-1)
- Damaraju, N. L., Barney, J. B., & Dess, G. G. (2020). Cultural influences on stigma of failure and entrepreneurial activity. *Journal of Business Venturing*, 35(2).
- Desmaison, G., & Magras, C. (s.d.). *De la stigmatisation au rebond : L'accompagnement des entrepreneurs de TPE/PME en difficulté en France*.
- Goffman Erving, E. (1963). Stigma: Notes on the management of spoiled identity. Prentice-Hall. <https://cdn.penguin.co.uk/dam-assets/books/9780241548011/9780241548011-sample.pdf>
- Guest, G., Namey, E., & Chen, M. (2020). A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. *PLOS ONE*, 15(5), e0232076. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232076>
- Hayward, M. L. A., Forster, W. R., Sarasvathy, S. D., & Fredrickson, B. L. (2010). Beyond hubris : How highly confident entrepreneurs rebound to venture again. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 569-578. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.03.002>
- Howard E. Aldrich & Martin Ruef (2006). Organizations evolving (2nd ed.). Sage Publications. <https://amirone2006.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/02/aldrich-and-ruef-2006.pdf>
- Jean-Pierre Deslauriers, Recherche qualitative. Guide pratique, Montreal, McGraw-Hill, 1991, 142 p. <https://www.erudit.org/fr/revues/nps/1992-v5-n2-nps1963/301190ar.pdf>
- Kaufmann, J.-C. (2016). L'entretien compréhensif. (4e éd.). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.kaufm.2016.01>.
- Landier, A. (2005). Entrepreneurship and the Stigma of Failure. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.850446>
- Malle, B. (2008). Fritz Heider's Legacy. *Social Psychology*, 39, 163-173. <https://doi.org/10.1027/1864-9335.39.3.163>

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4e éd.). Sage. <https://www.metodos.work/wp-content/uploads/2024/01/Qualitative-Data-Analysis.pdf>
- Miller, D. T., & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality : Fact or fiction? *Psychological Bulletin*, 82(2), 213-225. <https://doi.org/10.1037/h0076486>
- Miller, M., Clark, J., & Jehle, A. (2015). *Cognitive Dissonance Theory (Festinger)*. <https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeosc058.pub2>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. (5e éd.). Armand Colin. <https://shs.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200624019?lang=fr>.
- Politis Diamanto, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 399–424. https://www.researchgate.net/publication/228272963_The_Process_of_Entrepreneurial_Learning_A_Conceptual_Framework
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation : Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243-263. <https://doi.org/10.2307/259121>
- Shane Scott A., S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual–opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing. https://www.researchgate.net/publication/291798010_A_general_theory_of_entrepreneurship_The_individual-opportunity_nexus
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. <https://doi.org/10.2307/259271>
- Shepperd, J. A., Malone, W., & Sweeny, K. (2008). Exploring causes of the self-serving bias. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(2), 895–908. University of Florida
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318–328.
- Tedeschi, R., & Calhoun, L. (2004). Tedeschi RG, Calhoun LG Posttraumatic growth : Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychol Inq* 15(1): 1-18.

Psychological Inquiry - PSYCHOL INQ, 15, 1-18.

https://doi.org/10.1207/s15327965pli1501_01

Torrès, O. (2011). The silent and shameful suffering of bosses : Layoffs in SME. *Int. J. of Entrepreneurship and Small Business*, 13, 181-192.

<https://doi.org/10.1504/IJESB.2011.040759>

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty : Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.

Uy, M. A., Foo, M.-D., & Song, Z. (2013). Joint effects of prior start-up experience and coping strategies on entrepreneurs' psychological well-being. *Journal of Business Venturing*, 28(5), 583-597. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.04.003>

Weiner, B. (1986). An Attribution Theory of Motivation and Emotion. In *Psychological Review* (Vol. 92). <https://doi.org/10.1007/978-1-4612-4948-1>

9. Annexes

9.1 Tableau complet d'analyse selon Gioia

https://uclouvain-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/allan_lauwers_student_uclouvain_be/IQDma_boXeMUQJFOUXbXGsjNAYFyUKBQvRsGG5s370k6u2o?e=AlKAp2

9.2 Tableau complet d'analyse verticale/horizontale selon Delacroix

https://uclouvain-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/allan_lauwers_student_uclouvain_be/IQA83lVUP2hISLzX5324ys-BAUgk3NOPq5haJkw5x5xN2ig?e=a6fTbq

9.3 Guide d'entretien

9.3.1 Introduction de l'entretien et consentement

« Bonjour, merci d'avoir accepté de participer à cet entretien. Dans le cadre de notre mémoire avec mon co-mémorant Allan, nous nous intéressons à la manière dont les entrepreneurs vivent et interprètent l'échec entrepreneurial. Sachez qu'il n'y pas de bonnes ou de mauvaises réponses, sentez-vous libre de répondre comme vous le pensez, nous nous intéressons à votre expérience personnelle. L'entretien durera environ 45 à 60 minutes. Il sera confidentiel et peut être anonymisé si vous le souhaitez. Si vous nous le permettez, pouvons-nous enregistrer

l'interview afin de pouvoir analyser les données pour le bon déroulement de notre mémoire ?
Vous pouvez interrompre l'entretien ou ne pas répondre à certaines questions si elles vous semblent trop intrusives par exemple »

9.3.2 Profil de l'interviewé + contexte entrepreneurial + vérification que le répondant répond bien aux critères identifiés dans la section méthode

- Je vais vous demander de vous présenter en quelques mots (parcours, formation, expériences entrepreneuriales)
- À quel moment êtes-vous devenu entrepreneur et qu'est-ce qui vous a motivé à le faire ?
- Avez-vous un exemple de réussite ?

Relances possibles :

- Quelles autres expériences d'entrepreneur avez-vous vécues ?
- Qui a partagé ces expériences entrepreneuriales avec vous ?

9.3.3 L'expérience de l'échec entrepreneurial

- Pouvez-vous me parler du ou d'un projet entrepreneurial que vous auriez vécu comme un échec : qu'est-ce qui caractérise ce projet ? (Relance : secteur, durée, rôle dans le projet...)
- Quelles difficultés importantes avez-vous rencontrées ?
- Quels ont été les moments critiques ?

9.3.4 Stratégie d'explication et biais d'auto-complaisance

Glissement vers les « causes »

- Sur base de quoi avez-vous pris conscience que votre projet devenait critique / signe d'échec ? Quels ont été, selon-vous, les déclencheurs éventuels ?
- Selon vous, qui / quelles sont les causes ?
- Quels facteurs ont joué un rôle important selon vous ?
- Avec du recul, Comment expliquez-vous aujourd'hui cette situation ?
- Qu'en est-il de vous-même, de facteurs externes, d'une combinaison des deux ?

- Qu'est-ce qui a été le plus dur pour vous, à ce moment précis ?
- Comment a évolué votre interprétation de cette période avec le temps ?
- Quelle a été l'issue de cette phase difficile ? Perception personnelle et émotions liées à l'échec.
- Comment avez-vous vécu cette période sur le plan personnel ?

Sujets de relances :

- Quelles sont les autres explications possibles à cette évolution (Contexte économique, partenariat, évolution du marché, décisions personnelles, manque de compétences, fruit du hasard...) ?
- De toutes ces explications, qu'est-ce qui ressort comme ressenti et dans quelle mesure ça vous aide à aller de l'avant ?

Glissement vers les « effets »

- Quel a été l'impact de cette expérience sur vous (le plus large possible, avant d'aller vers du plus précis)
- Quel a été l'impact de cette expérience sur les relations de confiance autour de vous : votre confiance en vous-même, la confiance que les autres vous accordent et la confiance que vous accordez aux autres ?
- Dans quelle mesure cette situation a modifié la manière dont vous vous percevez comme entrepreneur ?

Relance possible :

- A quel point avez-vous douté, un moment, de vos compétences ?

9.3.5 Regard social et stigmatisation

- Comment votre entourage professionnel et personnel a-t-il réagi ?
- Comment qualifiez-vous le niveau de soutien dont vous avez bénéficié ?
- Dans quelle mesure, ce regard extérieur exerce-t-il une influence sur vous ?

Relances possibles :

- Vous sentiez-vous soutenu(e) ou plutôt discrédité(e) ?
- Quelles ont été les différences de propos selon la proximité de vos relations ? (Sphère familiale, cercle proche, amis, collègues, voisinage, ...)

9.3.6 Fonction adaptative du discours

- Comment votre discours a évolué en fonction du temps et des personnes à qui vous vous êtes confié ?
- Comment avez-vous pris soin de votre estime personnelle ?

9.3.7 Apprentissage, résilience et suite du parcours

- Qu'avez-vous appris de cette expérience ?
- En quoi cela a-t-il changé votre manière d'entreprendre ?
- Suite à cette expérience, qu'est-ce que ça vous donne envie de faire différemment ? (relancer un autre projet ou vous éloigner de l'entrepreneuriat) ?
- Aujourd'hui, comment regardez-vous cet échec ?
- Selon vous, comment la société perçoit-elle les projets entrepreneuriaux qui ne se déroulent pas comme prévu ?

Relances possibles :

- Quel qualificatif utiliseriez-vous aujourd'hui ? (Opportunité, frein, ressource, contrainte, ...)
- En quoi la façon dont vous avez interprété tout ça vous a aidé ou au contraire vous a compliqué la vie ?

9.3.8 Clôture de l'entretien

Nous arrivons à la fin de cet entretien. Je vous remercie d'avoir répondu avec sincérité à nos questions. Je vais tenter d'abord de faire un résumé : (...).

J'ai 2/ 3 questions pour clôturer l'entretien :

- Qu'est-ce que vous avez envie de dire, que vous n'avez pas encore dit, pour conclure cette entrevue ?
- Est-ce que vous connaissez d'autres entrepreneurs qui ont aussi vécu un échec et seraient prêts à nous partager leur expérience ?

- Ma dernière question est : « Quel est **LE CONSEIL N°1** que vous avez envie de donner à un entrepreneur qui vient d'échouer » ?

9.4 Retranscriptions des deux interviews pilotes

9.4.1 Interview Marc Créteur (Créteur orthopédie)

Julien : Aller, hop. On commence !

Marc : C'est ton TFE c'est ça ? Dont je ne connais pas le titre encore.

Julien : Oui, c'est ça. Non je te donnerai le titre après.

Marc : Créteur, l'échec de toute une vie. Vas-y.

Julien : Okay, donc je vais te demander de te présenter en quelques mots, parcours, formation(s), expérience entrepreneuriale ?

Marc : Donc moi je suis donc Créteur Marc, parcours, j'ai suivi une scolarité en Belgique normale. Puis, je suis parti faire en France un BTS donc un brevet de technicien supérieur qui m'a apporté une certification en orthésologie, prothésologie et puis j'ai suivi en, à Bruxelles, une formation qui m'a donné une spécialisation au niveau des autres numéros de compétences du domaine. Donc le métier si tu veux, c'est c'est orthèse, prothèse, bandagisterie, chaussure orthopédique et mobilité. Donc c'est cinq secteurs et chaque fois c'est des des spécificités particulières. Moi je suis, j'ai repris une société familiale donc et voilà donc voilà voilà.

Julien : C'est justement une question la question suivante, c'est à quel moment est-ce que tu es devenu entrepreneur et qu'est-ce qui t'a motivé à l'être ?

Marc : Je je suis pas devenu entrepreneur directement, je suis devenu technicien en orthopédie avant tout. Et après je dirais donc ma difficulté au départ, c'était de devenir un bon technicien. Pour pour après mettre en en valeur leur, la la la compagnie en elle-même. Ouais. Donc moi je me m'étais donné un ordre de priorité, et j'étais tombé en conflit à l'époque avec un ancien comptable qui voulait que je sois plus comptable que technicien. Et moi ma ma valeur, je m'étais dit, je préfère devenir un bon cuistot que de devenir un bon gestionnaire de restaurant, tu vois ce que je veux dire.

Julien : Oui oui.

Marc : Et donc ma priorité, c'était un, la technicité, la maîtrise du métier et deux, le le côté entrepreneuriat et l'entrepreneuriat, je dirais, j'ai acquis peut-être pas dans l'immédiateté, je dirais dans l'immédiateté, j'ai appris peut-être 15 ans après peut-être. Mais par contre j'ai suivi des des formations au cours du soir au niveau des classes moyennes pour la gestion d'entreprise comme tout gestionnaire d'entreprise peut faire, mais je me considérerais à l'époque plus un technicien, gestionnaire d'entreprise, certes, mais mais pas un responsable d'entreprise, accessoirement, technicien.

Julien : OK, est-ce que tu as un exemple de réussite ? Avant de parler d'échecs après.

Marc : C'est bien ça ! Réussite, moi moi je dirais la réussite c'est déjà de partir, quand j'ai repris la société, on était une vingtaine et d'arriver à, à 48 maintenant. Donc moi je trouve que ça veut dire 48 familles responsables, ça veut dire 48 personnes qui comptent sur le développement sur la société. Et

donc avec un pour moi un chiffre qui a toujours augmenté comme ça, maintenant je pense qu'on arrive à un pic.

Julien : Okay, est-ce que tu as eu d'autres expériences d'entrepreneurs ?

Marc : Non, non, des jobs d'étudiants comme tous les autres, mais moi j'ai commencé très tôt en tant que d'être dans la société quoi. Donc j'avais donc moi j'ai je suis sorti de Paris, j'avais 22 ans donc avec avec l'armée après et puis j'ai à 23 ans j'étais déjà plongé dans l'entreprise.

Julien : Ah OK.

Marc : Avec des cours du samedi en spécificité donc en formation des numéros qui me manquent et tout donc.

Julien : Ça va. Est-ce que tu as des personnes que tu aimerais vraiment mentionner qui ont partagé ces expériences cette expérience entrepreneuriale avec toi ?

Marc : Oui oui, j'ai j'ai une personne maintenant qui est décédée depuis peu qui qui m'a vu grandir avec mes faiblesses, qui m'a aidé aussi parce que c'est vrai que quand tu sors de tes études, tu verras quand tu vas arriver dans des entreprises, tu vas dire je sais tout je pense avoir tout. J'ai un égo surdimensionné, je vais révolutionner tout et cette personne-là était plus terre à terre. Elle m'a appris les usages, les la technicité et elle m'a accompagné. Et je me suis servi aussi de cette personne là pour développer le côté technique. Et d'un autre côté, j'ai pu compter à un moment donné de ma carrière sur une personne qui avait une expérience au niveau gestion entreprise et même expert-comptable qui est rentrée dans notre société, et qui a donné une plus-value structurelle au niveau de comment investir, comment gérer, comment ne pas payer trop d'impôts, comment, ... Donc avec une gestion beaucoup plus qui m'a fait grandir, donc je dirais, j'ai, j'ai eu à la fois d'un côté le, des techniciens qui m'ont fait grandir et qui ont grandi avec moi, avec qui j'ai partagé cette expérience. Et d'un autre côté au niveau management, au niveau comptabilité, puisque j'étais pas comptable. Qui m'a pris beaucoup au niveau du travail et qui est encore avec moi à l'heure actuelle par exemple.

Julien : OK donc est-ce que tu pourrais me parler d'un projet ou d'un projet ou des projets que tu as vécu comme un échec justement ?

Marc : Un projet que j'ai vécu comme un échec, dans le cadre du métier quand même. Je te parle pas du tout mes échec amoureux quand même.

Julien : Non non non, mais échec, et après tu peux aussi évoqué justement une réussite aussi.

Marc : Comme échec professionnel, il y a des domaines dans lesquels j'aurais voulu devenir un peu plus pointu. Je dirais que, avec le temps, je me sens moins impliqué dans le travail manuel. Et ça peut être perçu comme pour moi un échec parce que ma mission de gestionnaire d'entreprise ou d'à côté, puisque je suis parti de d'union professionnelle qui avec des réunions et tout ça, me prend beaucoup de temps, est chronophage et donc moi je vois aussi le fait de ne pas vraiment faire ce que j'aime faire dans mon ADN. Et de devoir le faire, déléguer avec d'autres personnes alors que j'aimerais bien le faire moi-même je dirais. Mais je pourrais considérer ça comme un échec maintenant, il y a toujours des projets qui qui qui sont des échecs et parfois t'es sur des patients. tu te décarrasses, et puis en définitive, Ils seront jamais content quoi. Notre travail c'est un métier de où on essaie d'avoir un résultat par rapport à un déficit fonctionnel par rapport à un handicap par rapport à à une souffrance ou quoi que soit donc parfois ça peut-être délicat.

Julien : Et au niveau, je veux dire gestionnaire justement comme tu disais, tu n'as pas un projet que t'as voulu, je sais pas une autre ancienne compagnie que t'as voulu lancer qui qui a pas fonctionné pour telle raison. Ou un autre projet lié à une prothèse ou autres...

Marc : Moi, par exemple il y a, à titre personnel, j'ai j'ai des projets par exemple de de construire un truc à gauche à droite. Mais j'ai j'ai pas la tête, j'ai pas la tête à me disperser, et quand je vais faire quelque chose, je vais le faire à fond, je sais que j'ai un terrain par exemple. Personnel où j'aurais pu construire une maison depuis 10 ans peut-être et j'ai toujours dit non, j'ai pas la tête à ça, il faut que je sois à 100 % pour pour ça. Par contre maintenant j'ai un autre projet où je vais agrandir un site sur Frameries et j'ai plus l'âge, mais c'est un projet que je fais plutôt pour la génération à venir. Ouais. Donc c'est plutôt, et c'est un projet qui s'inscrit aussi dans un dans une globalisation de la société. Donc ça serait beaucoup plus fluide.

Julien : Quelles sont les difficultés importantes que t'as pu rencontrer ?

Marc : Quand j'ai commencé ?

Julien : Ouais quand t'as commencé face à des projets.

Marc : La, les projets, c'est souvent des lourdeurs administratives je veux dire. Quand j'ai voulu agrandir ici par exemple. J'ai agrandi ici et je sais que c'est un projet qui a pris 7, 8 ans et j'ai dû aller voir le bourgmestre, c'était Elio Di Rupo, pour bouger les choses, et puis pour avoir les fonds, pour avoir, parfois c'est la lourdeur administrative. Ouais c'est et je dirais qu'en Belgique on est encore bien par rapport à d'autres pays. Je sais qu'une fois on a acheté un robot en France, il fallait leur envoyer le le bilan comptable des trois dernières années, alors qu'il était positif et tout. Et pour finir, on avait un frein et pour finir, j'ai dit écoutez, moi je finance en Belgique parce que ça va pas donc donc je pense qu'on n'a pas trop se plaindre, mais on a toujours des freins des freins administratifs et à l'heure actuelle on est beaucoup freiné dans notre développement par, si vous faites ceci, il faut que il y ait le RPD. Et il faut que l'agence fédérale soit aux normes de ceci, il faut que la la traçabilité soit ça donc à l'heure actuelle je dirais que pour une même chose, à l'heure actuelle avant il fallait une personne maintenant il faut pas être une personne et une autre personne au background pour le côté administratif. Donc le côté administratif des choses, le côté obligation administrative, c'est c'est ça. Ça génère de l'emploi, mais qui ne génère pas du chiffre d'affaires mais ça c'est un frein actuel au développement et bon.

Julien : Quels ont été les moments critiques ?

Marc : Le début, le début. Le début, moi quand j'ai repris la société mais mon père m'a transmis la société et le début j'ai des gens qui sont partis de chez moi. Donc la transmission du d'une d'une société au niveau familiale, par exemple. Ça n'a pas été facile, je me rappelle, on avait été une fois à une remise de prix Mercure qu'ils appelaient ça et c'était une journaliste de la RTBF qui m'avait posé la question et elle dit : est-ce que c'est facile une transmission entreprise comme ça ? Et je lui ai dit non c'est pas aussi pas facile que ça alors que on pourrait dire que c'est un passage de témoin. Mais c'est pas facile parce que souvent on se trouve avec des générations. Moi j'étais jeune et on se retrouve avec des générations plus vieilles qui doivent accepter un jeune poulain qui a son inexpérience, qui a son son immaturité, son et donc le début n'est pas facile, le début était très chaotique et je dirais moi, j'ai eu un comptable qui à un moment donné au début de ma carrière et qui m'a dit toi dans 10 ans la société n'existera plus. Tu vois des gens, des trucs comme ça, mais moi ce genre de choses, ça me galvanise, ça me galvanise et mais d'un autre côté, ça a généré chez moi, une hyper activité professionnelle avec des des nombre d'heures qu'on ne compte pas. Et peut-être qu'à moment donné ça a été alors que pour moi c'était un, un signe clé important de ne pas mettre ça au détriment de ma famille. Mais mais je pense que ça a peut-être été un moment donné au détriment de peut-être moins voir mon fils grandir par exemple tu vois donc. Donc il y a la notion sacrificielle qui est quand même présente dans, je pense que pour celui qui démarre de zéro ou une transmission. Mais on dit toujours une transmission de familiale, t'as déjà là t'as plus qu'à mettre tes pieds dans les chaussures de papa et on y est quoi. Non pas du tout c'est pas du tout comme ça donc le début je dirais c'était une zone qui n'était pas aussi fluide et ce serait à refaire. J'attends encore trois années, je pars à l'étranger, je me forme, je fais ma propre inexpérience à l'extérieur. Et puis j'arrive avec des valeurs nouvelles.

Julien : Okay, est-ce que tu dirais alors qu' aussi un des, une difficulté c'était de créer ta clientèle ou refidéliser ta clientèle ? Ça pourrait aussi être...

Marc : Non, pas du tout, je dirais que c'était une la zone critique, c'était plutôt en interne le le côté puisqu'on était quand même, on avait quand même une renommée. On était connu je dirais la zone critique était plutôt une zone d'acceptation en interne du du nouveau nouveau chef c'est vraiment ça. Et aussi que ce chef puisse trouver ses repères et le la juste adéquation ou la juste relation avec. C'était pas si facile que ça donc et puis encore une fois, il fallait que je grandisse par rapport à mes compétences. A 23 ans, on n'est pas prêt non plus tout à fait, enfin je pense pas.

Julien : Okay sur base de quoi est-ce que tu as pris conscience que ton projet devenait critique ? Est-ce que t'as eu un signe ? Alors du coup c'est lié à l'échec, mais on n'a pas l'impression que t'as vraiment connu un échec ou quoi que ce soit puisque t'as bien géré ton ton entreprise.

Marc : Ouais je l'ai, je l'ai fait au détriment de ma santé. Ouais j'ai j'ai pris sur moi et peut-être ça aurait pu, j'avais la chance d'avoir une femme solide aussi à côté de moi mais. Ça ça aurait pu engendrer des des éclatements de couple par exemple tu vois, je serais tombé sur une femme moi non, moi je veux partir aux Baléares 15 jours, c'est 15 jours de congé et pas une semaine quoi tu vois ou. Et donc il y a pas eu cet échec, mais cette remise en question de dire tiens est-ce que je suis capable d'arriver malgré l'adversité, tu vois. Et moi je suis quelqu'un qui est dans l'adversité, ça ça me ça me galvanise, le confort ne me va pas donc je me suis servi de ça un peu.

Julien : Donc toi, ce que tu prendrais comme échec c'est justement ce que tu viens de dire avec cette inexpérience au début quand t'as commencé.

Marc : Ce serait à refaire cette transition familiale, je la ferais pas, je la ferais plus du tout comme ça. Je me, je je dirais à mon père : non je suis pas prêt. Mais bon, à 23 ans tu dis pas à ton père ce que t'as envie de faire et puis c'était une autre époque aussi. Et puis je pense que mon père attendait qu'une seule chose pour pouvoir vivre sa vie aussi tu vois donc mais je pense que ce serait à faire, j'aurais fait ça de façon plus anticipative et progressive et aussi peut-être, va faire tes dents ailleurs quoi, tu vas faire ton expérience ailleurs.

Julien : OK, donc t'as pas eu de déclencheur, de prise de conscience que ton projet est devenu critique à ce moment-là.

Marc : Non mais c'était un combat. Ouais ouais c'est un combat, c'était un combat pour justement maintenir la barque à flot. Et de de de se battre contre des, parce que ce que je dis pas, mais c'est les gens qui sont partis de chez moi, c'est pour créer d'autres choses. Donc une concurrence donc je dis wow où est-ce que je vais être tu vois. Donc c'est pas évident c'est comme dans tous les métiers, il y a toujours, il faut sortir les dents quoi.

Julien : Oui je creuse justement, parce que dans ce dans ce il y a l'échec, on va dire il y a quelles sont les causes qui ont été, par rapport à ces, à cet échec, mais du coup toi tu étais un peu de la tu tu savais pas donc...

Marc : Les causes, les causes de de de ce qui aurait pu être un échec, je dirais, c'est le manque de préparation de préparation, manque de préparation d'une part je pense que j'avais pas toutes les armes pour pouvoir prendre le relais. Allez, OK j'étais diplômé de Paris, j'avais un numéro. J'ai j'ai dû continuer à former des numéros par après, mais j'étais pas prêt pour faire du management, pas prêt pour faire de la gestion, j'étais pas prêt pour la comptabilité, j'étais pas prêt. Maintenant un chef d'entreprise n'est jamais prêt, que les choses soient claires. Il apprend sur le tas, un chef d'entreprise il est là tu sais, tu peux être diplômé de d'Harvard, mais si t'as pas l'empathie, si t'as pas l'écoute, si t'as pas le le côté gestion humaine, moi je connais des médecins qui sont sûrement, ils ont eu la grande distinction, mais au niveau empathie rapport humain, ils sont à côté de la plaque, tu vois, je veux dire.

Julien : C'est Okay quels sont les facteurs qui ont joué un rôle important selon toi ? Du coup lié à cette, à ce commencement on va dire, ce passage de témoins.

Marc : Positivement ou tu es toujours dans le négatif.

Julien : Là de base c'est lié à l'échec.

Marc : toujours dans l'échec, continuons dedans, je vais prendre mon Xanax alors.

Julien : On peut aller en partie sur de la réussite parce que tu comprendras à la fin.

Marc : Le soutien, je pense que le soutien familial, je t'ai parlé de mon épouse. J'ai la chance d'être tombé sur la bonne personne au bon moment aussi c'est important qui avait des valeurs aussi, qui a qui avait des notions, je dirais financières juste. Voilà, je pense qu'il y a aussi dans le caractère de chacun une certaine une certaine combativité. Je pense que ce qui a fait que j'ai mon caractère, c'est mon caractère aussi qui a fait qu'on a et puis j'ai trouvé les bonnes personnes et aussi les bons soutiens et rebondir avec allez, j'ai eu la chance de tomber, j'avais un comptable tout simplement qu'on a formé en interne au départ, qui est parti. Et puis grâce à cet échec, j'ai pu avoir un expert-comptable qui m'a dit, mais tu sais ce qu'on avait mis en classe avec ton comptable ça tenait pas la route. Donc on va remettre en place autre chose et tu vois. Donc tu vois malheur malheur est bon et je trouve que c'est souvent, on est desservi de quelque chose, mais il y a quelque chose qui renaît après qui est encore mieux quoi tu vois. Onit. Et on rebondit, moi j'ai toujours cette cette notion de dire ou cette chance, peut-être c'est une chance aussi ou de se dire ben si j'avais pas eu cet échec ou cette prise de bec ou ce gars qui est parti il m'a fait un couteau dans le dos ben peut-être que je n'aurais pas cet expert contact qui est maintenant plus qu'une expert-comptable pour moi, c'est-à-dire qu'elle gère le côté management, on a fait une gestion d'entreprise, une gestion de conflit avec elle, pour la gestion. Donc elle est au-delà des chiffres quoi tu vois, je veux dire c'est pas juste la comptabilité, elle fait accessoirement la comptabilité.

Julien : Okay, je t'ai demandé aujourd'hui ben la question c'était aujourd'hui comment expliques-tu cette situation ? Mais c'était, on a parlé d'une façon.

Marc : La situation de départ alors là c'est par rapport à cet échec.

Julien : Par rapport à cet échec, est-ce que tu dirais que c'est lié à des facteurs externes ou internes ? Le fait de ne pas avoir été, on va dire préparé du coup dans ton cas au passage de témoins.

Marc : Les deux, je dirais les deux. Facteurs externes, parce que en terme de formation, je pense que j'aurais pu bénéficier. D'autres d'autres écolages ou d'autres formations externes. Internes, parce que peut-être qu'ils étaient pas prêts à m'accueillir aussi au niveau de l'entreprise vraiment mais quand tu dis externe donc c'est tout ce qui est.

Julien : Externe, c'est tout ce qui est hors de contrôle de toi. Interne, c'est plutôt par rapport à toi tes compétences interne.

Marc : C'est plutôt interne, je crois que j'avais pas toutes les cartes en main comme dirait l'autre là. J'avais pas toutes les cartes en main pour pour rebondir pour pouvoir avoir une bonne approche de maîtrise. Et externe toujours des éléments extérieurs, mais je pense que la la s'il y avait eu un échec, je n'aurais. Je n'aurais pu en vouloir qu'à moi-même. parce que j'étais pas prêt moi-même, j'étais pas mature, j'étais pas l'homme de la situation, j'aurais pris ça comme moi, comme un échec personnel. D'où le le booster.

Julien : OK, c'est intéressant ce que tu dis du coup justement quand je t'expliquerai le sujet du mémoires, tu verras. Mais donc externe non pas vraiment t'as pas vraiment eu de cas. C'est surtout internes liés à toi. Qu'est-ce qui a été le plus dur selon toi à ce moment précis t'en as déjà parlé enfin t'étais le petit nouveau. Oui, à critiquer.

Marc : Mais le côté intergénérationnel aussi. Oui le générationnel, moi je me suis retrouvé avec des gens qui avaient 40 ans d'expérience et moi et je devais les gérer ou je devais, je devais m'affirmer donc c'est pas évident de se dire tiens t'es propulsé à la tête d'une entreprise et tu sais pas planter un clou tu vois. C'est pas enfin, j'étais pas comme ça, mais je veux dire je donne une image un peu avec un gars qui quand même avait une. Avec des des gens d'expérience donc c'est c'est c'est c'est ce décalage en fait en quelque sorte.

Julien : Okay, parfait !

Marc : Je me rapproche du thème là

Julien : Le thème, on l'a eu dans les questions qui permettent d'aborder justement ce thème à droite à gauche et de compléter après justement le mémoire. Comment a évalué, évolué, pardon ton interprétation de cette période avec le temps donc cette période d'échec. Mais du coup plutôt cette transition, on va dire encore une fois.

Marc : Mais moi j'ai bien aimé, je me suis toujours dit que j'ai j'ai par exemple une vendeuse comme ça qui m'a fait vraiment les pires cochonneries au niveau. Et je l'ai, à un moment donné, je ne dormais pas, je veux dire parfois, j'ai passé des nuits blanches, mais je ne dormais pas, mais pour finir, j'ai dit à ma comptable un jour, je la remercie cette dame là parce que elle m'a fait sortir mes dents. Tu vois, elle m'a appris à me défendre et elle m'a appris parce que si tu fais une, si tu commences une société où c'est un long fleuve tranquille et tout ça. Je pense que le fait de commencer dans l'adversité dans le remous te permet de mieux jauger un peu tous les travers que tu peux rencontrer. Moi j'ai commencé vraiment dans l'adversité dans les remous dans les difficultés dans les trahisons dans. Et j'ai connu tout ça, je me suis dit malgré ça, on a continué Parce que j'ai j'ai toujours été élevé dans des valeurs où la droiture, le travail, l'efficacité, la rentabilité, le côté émotionnel du métier devaient être la base de tout. D'où la grosse difficulté de dire, je suis un chef d'entreprise ou un technicien, tu vois. Et la valeur de technicien pour moi était vraiment l'ADN même de la société. Mais maintenant, mon cœur balance entre les deux.

Julien : Donc quelle a été l'issue de cette phase d'échec finalement ? l'issue de cette phase, perception personnelle et émotions.

Marc : Épuisement, peut-être épuisement l'issue c'est une issue positive parce que. On renaît de ses cendres quoi. Donc on sort la tête de l'eau, hors de l'eau, et puis on se dit ben voilà on s'appuie comme tu disais tout à l'heure sur des personnes et puis on engage d'autres personnes, on recrée. En fait-on recrée un vivier autour de soi qui correspond peut-être plus à la même génération aussi. Ça c'est important aussi et on renouvelle son effectif, mais avec des gens de valeurs avec des gens qui partagent les mêmes valeurs. Maintenant on fait pas toujours le bon choix parfois voilà ça fait partie.

Julien : C'était ma question avant. Tu parlais des personnes clés. Tu t'entourais de personnes de valeur. Tu as moins de trahison ou de personnes qui sont parties par rapport à ton commencement ?

Marc : Non, ça existe tout le temps. On parle de trahison. Mon épouse utiliserait ce mot-là. Moi, je serais plutôt dans déception. Ici, par exemple, j'ai des autres valeurs par rapport à ça. J'ai un jeune technicien qui est sur Bruxelles. Son papa est sur la Louvière. C'est quand même dans une situation concurrentielle. Ce gars-là devait passer 3 années dans une entreprise d'orthopédie. Personne ne l'a accepté. Moi, je l'ai accepté. Je savais que ça allait durer 3 ans. Mais d'un autre côté, maintenant, il me téléphone. Je ne fais pas les chaussures, je te les envoie. A aucun moment, je n'ai dit qu'il y avait un deal comme ça. J'ai dit que toutes les bonnes actions, tu as un retour. C'est peut-être très philosophique ce que je raconte, mais je trouve que c'est des choses. C'était quoi ta question ?

Julien : Tu as dit que tu avais connu des trahisons, des déceptions.

Marc : Ce n'était pas des trahisons. A l'heure actuelle, ça existe encore. Je dirais que les gens sont plus... Le côté sournois, ça existe.

Julien : Est-ce qu'on vient toujours te remettre en question ?

Marc : Oui, bien sûr. Le coupable, c'est soi. Mais quand tu réfléchis, ce sont des gens qui veulent se mettre à leur compte, qui avaient déjà préparé en amont avec d'autres personnes. Ça fait partie des petits coups foireux. Ça existe, ça a toujours existé. Des opportunistes. Non, je suis un homme de la droiture des choses. Je sais que j'en ai un qui va me quitter dans une semaine, mais il habite les Ardennes. Je sais qu'il habite les Ardennes. Sa grand-mère n'est pas très bien et il veut se rapprocher d'elle. Je sais que j'allais le garder trois ans. J'ai gardé deux ans et demi. Je ne peux pas non plus... Avec lui, on a progressé ensemble. Je l'ai formé au niveau informatique. Avant son départ, il transmet son savoir à d'autres personnes. Ça se fait dans un sens du respect.

Julien : Oui, c'est ça. Ils veulent une autre expérience, mais vous les respectez.

Marc : Il y a aussi le contexte familial. Oui, c'est ça. Il y a le facteur environnemental, la famille, etc. Mais ici, ça se fait de façon correcte. Mais non, il y aura toujours des trahisons. Il y a des gens qui sont en dehors de la légalité des choses pour avoir des marchés. Ça existera toujours. Il y a des gens qui trahiront. Je pense que j'ai la chance de travailler honnêtement. Quand je dis honnêtement, c'est-à-dire que j'ai des techniciens qui payent les médecins pour travailler avec eux. Ça arrive comme ça maintenant. Il y a de la déontologie. J'ai la chance d'avoir une carrière qui soit dans la droiture des choses. Je pense que les générations à venir, ça va être beaucoup plus tendu. Ça va être beaucoup plus tendu. Parce que l'argent va être un nerf... Le nerf de la guerre. Mais je pense que la loyauté et la droiture des choses donnent une respectabilité et un respect du médecin. Il y a toujours des cow-boys et des cow-girls. Mais on peut considérer ça comme des trahisons aussi parce qu'ils ne respectent pas les mêmes règles du jeu que les autres. Mais bon, c'est ça quand même.

Julien : OK.

Marc : On n'est toujours pas dans le sujet.

Julien : Là, franchement, on est dans le sujet depuis le début. Donc là, c'était comment est-ce que tu as vécu cette période sur le plan personnel.

Marc : Laquelle ? L'échec toujours ?

Julien : Je ne vais pas bouger. C'est plutôt lié à l'entrepreneuriat.

Marc : Oui, d'accord. C'est bien.

Julien : Cette période sur le plan personnel, c'était quand tu avais plus ou moins 23 ans. Comment est-ce que tu l'as vécu et les émotions ressenties ? C'était une période... Tu avais dit fatigante aussi.

Marc : Oui, émotionnellement parlant, je crois que j'étais... Je ne suis pas quelqu'un de calme, tu as peut-être remarqué. Mais là, je pense que j'étais exponentiellement plus... Et puis, avec l'âge, on prend du recul des choses. Ce n'est pas une question de partager une période de ma vie où c'était plus tendu, plus explosif. Je pense que l'homme en lui-même a changé. Ce n'est pas seulement la période. C'est aussi de se dire que le jeune que j'étais à 23 ans, ce n'est pas moi à 58 ans. Dans le sens où à 58 ans, tu as la maturité, tu as la réflexion. Peut-être qu'il y a le même stress. Peut-être que je mettrais le gamin de 23 ans à cette période ci, il pèterait un plomb. Alors que maintenant, je trouve que j'ai un recul des choses, j'ai une maturité qui fait... Je pense qu'il ne faut pas mélanger événements de début de carrière avec immaturité et l'âge de maintenant comme s'il n'y avait plus de problème. Je pense que les deux personnages sont totalement différents. J'ai évolué beaucoup dans le personnage. Je suis rentré dans la fonction avec plus de recul. Avant, j'étais ce qu'on appelait l'arbre à singes. Imagine, tu marches dans un couloir et on te colle tous les post-it de tous tes problèmes. Donc, on colle les post-it et tu n'avances plus parce que tu as tous les problèmes. Alors que maintenant, j'ai une structure de société où tu vas voir

cette personne-là et si ça ne va pas, tu viens la voir. Là, je me suis entouré de ce que j'appelle des piliers. Dans les différents secteurs, j'ai des piliers. Il y a parfois des piliers au pied d'argile et des piliers plus solides. C'est le facteur humain d'une société. Mais je ne suis plus l'élément... Je suis l'élément centralisateur, malheureusement encore trop, mais j'ai des piliers sur lesquels... On a deux nouvelles vendeuses qui sont dans la gestion humaine des vendeuses, la gestion au jour le jour. Elles viennent me voir, elles me donnent des idées ou avec Taïna et puis, elles gèrent. Donc, je pense que je suis rentré dans la fonction. Donc, répète un peu ta question. Comment l'émotion ?

Julien : Quelles émotions as-tu ressenties et comment as-tu vécu ?

Marc : Les émotions liées à mon âge. Des émotions d'irritabilité, de stress, je pense. Je crois que j'ai perdu mes cheveux à ce moment-là. C'est vrai. J'ai perdu mes cheveux jeunes. À l'époque, je faisais mes factures le samedi soir. Je prenais le bain et tout le monde dormait. On n'a pas d'enfant à le dormir et moi, je faisais mes factures. C'était une longue période. C'était comme ça.

Julien : Vous aviez combien de magasins quand tu as commencé ?

Marc : Moi, j'ai commencé, on avait Mons et on avait Hornu. On avait deux magasins et on avait un Quaregnon aussi. Donc, Mons, Hornu. Et puis, c'est devenu Mons, Hornu, Tournai et Framerie. Et c'est là qu'on est passé de 21 personnes à 48.

Julien : Ok. Est-ce que tu dirais qu'il y a d'autres explications possibles liées à cet échec au contexte économique, partenariat, évolution du marché ?

Marc : Non. C'était propre. C'est propre en interne. C'est vraiment des difficultés rencontrées. Si l'échec avait été lié à cette période-là, je dirais que la seule personne responsable serait été moi. Parce que je n'étais pas à la hauteur. Mais il ne s'agissait pas du coût du carburant, du contexte international, de la diminution des soins de santé ou quoi que ce soit, des restrictions budgétaires. Ce n'est pas du tout ça.

Julien : Est-ce que tu es fort lié aux conséquences économiques ?

Marc : Oui, bien sûr.

Julien : Tu as des exemples ?

Marc : À l'heure actuelle, le coût du matériau par exemple. Nous, on travaille beaucoup dans tout ce qui est mousse, donc pétrochimie. Le coût du carburant, j'ai quand même 15 véhicules de société. Donc le coût du carburant, même si on est passé sur l'hybride et une partie en électrique, avec deux Tesla en dernier et peut-être une chinoise maintenant. Il y a deux chinoises qui doivent arriver en full électrique. Mais le coût du carburant, bien sûr, est impacté. Je dirais aussi maintenant, à l'heure actuelle, par exemple, dans notre secteur de santé, le ministre de la Santé a dit qu'il faut faire une économie dans les deux ans de 10 millions. Mais par exemple, au pourcentage par rapport à d'autres secteurs comme la pharmacie, nous, on a quasiment trois fois le pourcentage d'autres secteurs. Donc, on ne comprend pas pourquoi. Donc, il y a des restrictions budgétaires, des indexations de salaire, tous nos sous d'index. Pour le moment, on est un peu en train de se dire qu'on fait le sous d'index, mais on diminue les remboursements et on va augmenter les frais fixes. Donc, ça devient... J'ai toujours entendu dire que pour développer une société, ma logique est la suivante, c'est pour développer une société, tu génères du bénéfice. Soit tu as deux options, soit tu t'achètes la dernière Ferrari, comme beaucoup d'entreprises, soit tu l'injectes dans la recherche et le développement. Et nous, on a toujours essayé de développer pour aller chercher des trucs à gauche, à droite. Mais s'il n'y a plus les bénéfices qui permettent de faire la recherche et le développement, on est plus limité dans notre futur développement interne. Donc, à l'heure actuelle, c'est un peu une situation un peu tendue, mais je pense que dans tous les secteurs à l'actuel, c'est beaucoup plus tendu. Les glorieuses, comme on dit, les années 80, c'est fini.

Julien : C'est parce qu'il y a des personnes qui auraient tendance à expliquer leur échec. Ils ne vont jamais dire que c'est eux. Ils vont dire que c'est Covid, c'est tac, tac.

Marc : Je t'aurais dit, par exemple, si j'avais traversé une période... Le Covid, pour moi, n'a pas été une période... Si, OK, on n'a pas fait de chiffres, mais on n'a pas fait de frais. Moi, j'ai continué à travailler dans les services contaminés, mais on était trois ou quatre. Mais ce n'est pas ça qui nous a fait effondrer la société, loin de là. Mais on aurait une problématique, je dirais, temporelle, qui aurait correspondu à cette zone critique-là. Elle aurait peut-être joué un rôle catalyseur. Mais c'est se mentir à soi-même, que de dire que c'est un facteur extérieur, je trouve. Ça peut jouer, ça peut interférer. Je pense que si j'avais une société de camionneurs internationaux et que tu me dis maintenant que je dois fermer la porte, je te dirais, écoute, c'est pas moi, c'est l'Iran. Je dirais ça, par exemple, à juste titre. Mais je pense que peut-être que des chaînes d'entreprise auront peut-être tendance à ne pas se regarder dans le miroir en disant, tiens, t'es à la hauteur ou pas. Moi, si j'avais eu un échec, j'aurais dit, je ne suis pas à la hauteur. Ça m'aurait fait une petite déception, j'aurais peut-être tiré une balle.

Julien : Est-ce que tu as déjà échangé avec d'autres personnes qui ont aussi eu un transfert d'entreprise par rapport à leurs parents ou jamais ? Est-ce qu'il y a une question par rapport à ça ?

Marc : En fait, on a été récemment à un atelier, c'était à Tournai, c'est une formation sur la gestion d'entreprise, le management d'entreprise. On s'est retrouvés autour de la table avec beaucoup d'entreprises, dont des sociétés familiales comme ça. Et notre problématique première, c'était surtout de voir comment ça se fait qu'il y a tant de burn-out, autant d'absentéisme, autant de confort, de vie. On s'est retrouvés autour de la table avec des sociétés familiales et en discutant avec elles, on se rend compte de la difficulté qui est la même. Et c'est vrai que souvent, une entreprise familiale, la transmission, c'est pas aisé. C'est un parcours de combattant. J'ai même entendu des familles qui éclatent parce que le père n'a pas voulu revendre un office parce qu'il est fermé avec une autre. C'est souvent sujet à des tensions, même intra-familiales aussi. Les non-dits, le manque d'équité, le manque d'égalité, le manque de justice vis-à-vis des enfants. Mais oui, j'aime bien m'entretenir avec des sociétés qui sont un peu familiales. J'ai participé à un truc au Clé du Succès il n'y a pas longtemps, c'est une sorte de scientologie. On est tous dans une pièce, on fait tout ça, il y a un gourou qui parle, c'est vraiment ça. Par contre, j'étais entouré d'autres... C'est ça qui m'a intéressé, c'était 3 jours, vendredi, samedi, dimanche, jusqu'à 23h. Tu es enfermé à Mons Expo et tu parles. Mais alors, il y avait des échanges, il y avait des tables rondes, j'adorais le côté partage. Moi, j'ai une entreprise familiale, tu as fait quoi ? Je me lance. Mais on n'a pas un club d'entreprise familiale, je ne pense pas que ça existe.

Julien : C'est pour ça que je posais la question parce que je me demandais qu'est-ce qui diffère de ce que toi, tu as fait. Quand ton papa a transféré l'entreprise, qu'est-ce qui ne diffère pas pour les autres ?

Marc : Imaginons que mon père a transféré ça à quelqu'un d'autre. Peut-être qu'il n'y aurait pas eu cette difficulté, cette personne-là. Peut-être qu'il aurait trouvé quelqu'un de plus compétent aussi. Et puis, il l'aurait fait peut-être dans un rôle mercantile et pas dans un rôle de perpétuité. Moi, j'ai déjà proposé de racheter ma société. Il n'y a pas si longtemps, j'ai encore eu des propositions d'un groupe flamand, un fonds d'investissement franco-américain. Ils te rachètent à coup de million, c'est clair. D'expérience, je sais que d'autres sociétés ont été rachetées. Elles ont été vidées de leur contenu, rapatriées l'ADN dans des grosses centrales de rémunération. Et le personnel... Je n'ai pas ce sens de l'irresponsabilité de dire que mon fils ne ferait pas ça. J'aurais peut-être accepté. Avec tous les problèmes d'absentéisme, j'aurais dit que chacun sa merde. Tant pis les gars, je vous ai proposé quelque chose. Vous n'allez pas adhérer à mon projet. Je n'en suis pas tombé là. J'ai toujours dit tant que je prends du plaisir à ce que je fais, ça m'intéresse.

Julien : Qu'est-ce qui diffère par rapport à toi de ton vécu ? Tu as un peu répondu à la question en disant qu'il y a des familles qui éclatent. Il y en a d'autres qui...

Marc : Il y a des non-dits au niveau familial. Je reproche à mon père d'avoir mis une chape sur cette transaction. Ça n'a pas été d'une transparence absolue vis-à-vis de mes frères et sœurs par exemple. Mon père ne parlait plus avec mon frère. Il avait des grosses distorsions. A un moment donné, il m'a posé la question. C'est vrai qu'il me pose la question 30 ans après. Peut-être que si j'avais été là, il ne me poserait pas non plus. Ce n'est pas la jalousie. Tu apprendras que la réussite peut créer l'ombre mais qu'est-ce qui différencie une création d'une société familiale d'une autre familiale ? Je pense que ce n'est pas la même objectivité. Si je devais choisir un directeur, je ne choisirais peut-être pas mon fils. Si mon père devait choisir quelqu'un, il ne choisirait peut-être pas moi. Mais d'un autre côté, il y a peut-être un sens de transmettre des valeurs. Il y a plus que le métier. Il y a des valeurs.

Julien : Côté familial. On va passer à une autre partie.

Marc : Je suis dans les délais pour toi. Ça va ?

Julien : Oui, ça va. On est dans les délais. Quel a été l'impact de cette expérience sur toi ? Est-ce que tu as eu certains impacts sur toi ? On va parler plutôt d'émotions.

Marc : J'ai perdu mes cheveux, ça ne suffit pas, non ? Non, je pense que... Ça a l'impact négatif. L'impact est aussi... A l'époque, je ne prenais pas de vacances. Je travaillais 6 jours sur 7. Si je prenais 15 jours de vacances par an, quand j'ai commencé, c'est beaucoup. Ça nécessite des sacrifices de la personne avec qui tu vis. C'est un impact qu'on a partagé à deux. Ce n'est pas évident. A l'époque, mon épouse ne travaillait pas avec moi. Elle est revenue rejoindre après une dizaine d'années à travailler dans d'autres sociétés. C'est un impact où il faut faire face au vent contraire.

Julien : Je pense à ça maintenant. Tu n'as pas spécialement connu l'échec. Est-ce qu'on pourrait parler de peur de l'échec ?

Marc : Oui, peur de l'échec. Mais encore une fois, peur de l'échec par rapport à l'adversité. C'est un peu mon moteur. Je parle du principe que rien n'est acquis. C'est peut-être même un peu sadomaso de se dire que je n'en suis nulle part. Mais pour moi, rien n'est acquis. Quand je parle avec un technicien, il y a un rebord. Mais Gilbert, ce rebord-là, il ne me plaît pas parce que le médecin ou le patient va voir ça. Mais le robot, il va se blesser. Rien n'est acquis. Il faut que tu fasses le côté jusqu'au boutiste de l'histoire.

Julien : Quel a été l'impact de cette expérience sur les relations de confiance que tu avais autour de toi et la confiance que les autres t'ont accordée ?

Marc : L'estime de soi, je ne pense pas. La disponibilité, oui. On est moins disponible pour ses amis. L'estime de soi, je ne pense pas. Je ne pense pas que ça a joué. Je veux dire, imaginons que la société se soit pris le mur et que c'était un échec. Peut-être que l'estime de moi aurait vraiment périclité. Les autres n'auraient pas regardé comme la quatrième génération, mais la troisième moins une. J'avais un sentiment de fierté et j'avais aussi un sentiment de relever un défi. Mais en rentrant dans la société, je ne m'attendais pas à avoir des vents contraires comme ça, des générations, des adversités. Le premier médecin que j'avais travaillé m'a demandé combien il me donnait pour être avec moi. J'ai retourné à mon père et je lui ai demandé ce métier. Il m'a demandé de laisser tomber. Parfois, on tombe de haut. Tu idéalises quelque chose. Mais je dirais que cette adversité, cette difficulté de départ m'a servi. Il m'a forgé des racines profondes. C'est facile. Si je pouvais souhaiter à mon fils d'avoir le fait de devoir se retrousser les manches pour arriver où il doit arriver, ce serait déjà une forme de victoire pour moi dans le sens où ce n'est pas facile la vie. On apprend parfois plus de ses erreurs ou de ses échecs que d'autres choses.

Julien : Tu as été accompagné par ton papa au début.

Marc : Oui, oui, j'ai repris la société en 98. Et en 2000, mon père partait.

Julien : Est-ce que cette situation d'échec a modifié la manière dont tu te percevais en tant qu'entrepreneur ? Aujourd'hui, tu as les deux facettes, mais tu voulais être plutôt technicien.

Marc : Je n'étais jamais vraiment perçu comme entrepreneur, maintenant, je me sens plus entrepreneur, technicien qu'avant. Je dirais que mon côté national avec les réunions et tout ça, c'est le côté entrepreneur, gestion, vision globale de la société qui me permet d'avoir un apporté de plus-value lors des échanges avec d'autres entreprises. Mais est-ce que ça a changé les valeurs ? C'est ça que tu voulais dire, c'est ça ?

Julien : La manière dont tu te perçois comme entrepreneur justement.

Marc : Je me suis toujours bien aimé. Comment je me perçois ?

Julien : Oui à l'époque ou en grandissant pour aujourd'hui. Est-ce que cette situation a modifié la manière dont tu te perçois ?

Marc : Je pense qu'un entrepreneur se remet toujours en question. Il doit toujours se remettre en question. Se dire qu'un entrepreneur, c'est acquis. Il est dans la certitude. L'entrepreneuriat, comme le mot le dit, il entreprend. Entreprendre, c'est poser peut-être un pied à mi-chemin dans le vide et se dire « Tiens, est-ce que ça va marcher ? » Parfois, on lance des projets. « Tiens, le 3D, on va essayer. On va améliorer ça. » C'est du tâtonnement un peu. Mais ça ne change pas les valeurs. Tu crois dans ton projet ou pas. Ça, c'est important. La valeur fondamentale que je retrouve dans mon métier, c'est le plaisir. Pour moi, la valeur fondamentale dans toute chose, c'est le plaisir que je prends à faire les choses. Ça, c'est mon ADN. Ce n'est pas forcément de faire 10 000 euros sur un genou qui rapporte. Ça, ce n'est pas mon ADN. Mon ADN, c'est le patient qui court et qui est content et qui m'envoie une photo quand il fait le poirier sur la mer avec sa prothèse. Ça, c'est moi. Je préfère ça que de savoir que grâce à lui, je vais pouvoir acheter...

Julien : Est-ce que tu as douté de tes compétences au début ?

Marc : Oui, bien sûr. Tu doutes de tes compétences parce que tu te dis « Tiens, il est quand même plus doué. » Attention que c'est un métier où je vais partir à Duderstadt au mois de juin où je vais me retrouver avec des prothésistes expérimentés. Moi, je la protège. Je n'en ai plus fait depuis quelques années. Je vais partir avec mes techniciens. Ma question, j'ai dit « Ecoute, refais-moi une remise à niveau pour que quand j'arrive à Duderstadt, je ne sois pas perdu. » J'ai mon côté « aware » par rapport à cette technologie mais n'étant plus dans le domaine de la prothésologie puisque je suis devenu un peu plus gestionnaire d'entreprise, mais par contre, j'ai demandé à mes techniciens quand il y a une formation, parce que c'est une firme en Allemagne que je veux visiter qui est vraiment la Mecque de l'orthopédie mondiale. Mais je sais que je vais me faire un défi avant pour que je n'ai pas l'air bête là-bas. Il faut que je comprenne tout ce qui va se faire en anglais.

Julien : Oui, c'est ce que j'allais dire. En plus, en anglais. On va passer à une autre partie. C'est surtout le regard social et la stigmatisation.

Marc : Le quoi ? Je n'ai pas compris la question.

Julien : Comment ton entourage professionnel et personnel a-t-il réagi à cette époque ? Est-ce qu'il y a eu des réactions négatives ou positives ?

Marc : L'environnement professionnel, on s'en tamponne. Quand tu es dans la difficulté, au contraire, on se gargarise. Je dirais que même les gens qui sont partis pour essayer de créer quelque chose, ils te voyaient comme un petit canard. Ça ne me dérangeait pas. Maintenant, familial aussi.

Julien : Comment ils étaient présents ?

Marc : Je ne pense pas que j'étais à l'époque à me plaindre. J'étais dans l'action, mais pas forcément dans la revendication. De dire, c'est quoi cette merde ? Moi, j'étais plutôt dans l'action. C'était une période plus tendue. Je ne pense pas avoir bénéficié de soutien, à part mon époux. Ma future épouse, à l'époque. Mais je ne pense pas avoir bénéficié de soutien extérieur. Hormis les personnes qui sont venues

dans la société, qui ont grandi avec moi dans la société, et qui ont pu m'apporter du soutien. Je me suis surtout appuyé sur ce genre de personnes. Mais extérieur... Le milieu de l'orthopédie, ce sont des vases clos.

Julien : Quand je dis professionnel, c'est justement ces personnes qui sont avec toi. Tu t'es appuyé sur certaines personnes. Tu parlais de comptables à un moment, et aussi des questions de crise. À ce moment-là, tu ne l'avais pas encore. Mais tu t'es appuyé sur des personnes compétentes.

Marc : Tout à fait. J'ai pu trouver le soutien et recréer un noyau. Recréer un noyau dynamique. Au départ, on était une vingtaine. Quand j'ai repris la société, on était exactement vingt-et-un. Il y a eu des départs. On a développé des secteurs, des marchés, des opportunités de personnes que j'ai rencontrées à Paris. Qui m'ont dit « Marc, je fais de la protège, je reviens en Belgique, ça t'intéresse ? » C'est des opportunités. Ce sont des rencontres aussi dans une société.

Julien : Et personnel, à ce moment-là, c'était Taina. Ton papa t'a accompagné à un certain moment ?

Marc : Oui, jusqu'en 2000.

Julien : Et après, si jamais tu avais encore des questions, il pouvait t'aider ?

Marc : Mon père a eu la maladie d'Alzheimer. Même quand je le voyais dans le home, il me parlait d'orthopédie, par exemple. Il fallait mettre les semelles sur le pas de la porte. Il me parlait de boulot. Mon père a toujours été bienveillant, mais il ne pouvait rien faire. Ce n'était pas son combat, c'était son défi. Même s'il se sentait impliqué. Je ne voulais pas charger mon père de mes problèmes non plus. C'était mon problème. Je suis quelqu'un qui est assez orgueilleux que pour dire « moi tout seul ». Quand j'étais petit, on me disait « moi tout seul ». C'était une façon de faire.

Julien : Est-ce que le regard des autres, des personnes qui peuvent te connaître, ou des clients, a été difficile à supporter ?

Marc : Le regard de Madame tantôt ? Je vous ai maudit ! Je ne sais même pas pourquoi elle m'a maudite.

Julien : Est-ce qu'il t'a pesé à cette période-là ? Est-ce qu'il a influencé tes choix ?

Marc : Non, pas du tout. Au contraire, j'ai connu ton père plus tard. Pour moi, c'était un ballon d'oxygène. On n'était pas à venir avec nos problèmes. On tapait dans la balle. C'était bienveillant. C'était des discussions. Je n'étais pas de façon expressive à dire les difficultés qu'on rencontre. Encore une fois, ce sont des difficultés passagères qui marquent, certes, mais qui ont permis de relever le défi et d'arriver à quelque chose de plus sain. On a écrémé un peu les gens qui voulaient partir. Je me suis séparé d'une personne qui était depuis la nuit des temps avec mon père au début de sa carrière. Quand il venait à la fin, il buvait tellement qu'il tremblait. Il faisait de la politique. Je lui disais de ne pas faire de la politique. C'était des choix. Pourtant, c'était des bons techniciens. Il faut faire la part des choses. Quelle est l'image que je renvoie avec un alcoolique comme ça ?

Julien : Là, tu as quand même dû faire des choix pour l'entreprise. Comment qualifies-tu le niveau de soutien dont tu as bénéficié ? C'est peut-être une question un peu technique.

Marc : Au niveau de mon épouse ? Oui, je pense que là, ce serait... Encore une fois, je suis très individualiste. Je suis quelqu'un d'assez renfermé. J'étais quelqu'un de très renfermé. Ici, je discute au niveau de ma compta. Je dis quel est ton avis. J'aime bien avoir des avis beaucoup plus éclairés comme chat gpt ou quoi. « Qu'est-ce que tu penses de... ? » Parfois, c'est comme ça.

Julien : Question suivante qui était « Est-ce que le regard extérieur exerce une influence sur toi ? » Tu m'as dit que non.

Marc : On a tous envie d'avoir un regard bienveillant sur soi. Je dis toujours que mes chirurgiens ortho, il n'y a pas plus méga loqueux. Ils ont un égo sous-dimensionné. Je pense que chez l'entreprise, il a bien brillé aussi. Je suis fier. Ma fierté, c'est les 48 personnes qui sont autour de moi. On arrive à générer un chiffre pour 48 familles, 48 responsabilités. Je suis fier de ça.

Julien : « Est-ce qu'il y a eu des différences de propos selon la proximité de tes relations ? » Est-ce qu'une personne professionnelle avec qui tu entendais bien avait un certain discours ? Tu as des exemples ou des choses à développer ?

Marc : Quand je disais les couteaux dans le dos, j'avais des gens qui me disaient « C'est qui pour qui il se prend ? » J'ai un chausseur ici. Il va finir sa carrière l'année prochaine. Je sais que c'est quelqu'un de pas bienveillant à mon égard parce qu'il a toujours fait à sa tête. Il sait très bien que si on le vire, ce n'est pas grave, ça coûtera plus cher pour l'entreprise. Ce sont des gens qui ne sont pas forcément bienveillants. Je serais considéré comme le fils à papa. Il y en a d'autres qui apprécient mon investissement par rapport au fait que leur épouse a été malade et j'étais là-bas à la voir. Le côté bienveillance des choses. J'ai un ouvrier qui a eu un problème de couple. J'ai été dans leur maison pour leur dire « Karine, Willy, parlez-vous. Il y en a marre. T'en as marre d'aller voir le football ? T'es toujours bourré quand tu rentres. Arrête de fumer. » Je n'étais pas chez l'entreprise. J'étais comme un thérapeute de couple. Ce qui m'intéresse dans l'entreprise, c'est le côté large. J'aurais voulu être entouré que des personnes bienveillantes. Il a commencé sa carrière avec mon père. La bienveillance, la vision que les gens ont de toi chez l'entreprise, c'est difficile à dire. C'est souvent les têtes qui dépassent et c'est dans les arcs qu'on coupe.

Julien : Si tu arrives aussi, les gens vont pas te dire ce qu'ils pensent de toi, ils vont faire semblant de rien

Marc : La manipulation, c'est partie d'une relation d'entreprise. T'arrives dans une pièce et le discours change. Avec l'âge, j'ai appris à prendre du recul par rapport à ce que les gens... J'appelle ça le langage indirect. On va parler à quelqu'un, sachant que j'arrive dans la pièce pour me faire véhiculer un message. Ma gestion, j'appelle ça la surdité diplomatique. Si tu veux me parler, tu me parles. Mais si tu veux me laisser un message par personne interposée, je ne joue pas aux milliards.

Julien : Est-ce que ton discours a évolué en fonction du temps et des personnes à qui tu t'es confié au moment de ton échec ?

Marc : Mon discours a évolué. Le discours a évolué. La conscientisation des rapports humains a évolué. Je ne me cacherais pas derrière une conjoncture d'un échec. Je me cacherais surtout sur le côté immaturité, le côté peut-être orgueilleux, le côté un peu égoïste de soi. Alors que maintenant, j'ai fait preuve de beaucoup plus d'empathie. Pas d'empathie, mais plus d'écoute. J'avoue que je suis quelqu'un de très synthèse. Je n'aime pas si tu commences à m'embobiner avec des phrases où je ne vois pas où tu veux en venir. Le sujet, c'est quoi ? J'ai 48 personnes. Si les gens commencent à me diluer... J'avoue que j'ai une épouse, c'est comme ça. Elle va commencer par décrire tout le jardin pour me parler de la torture. Qu'est-ce que tu veux me dire ? Je peux avoir un côté un peu cassant parce que dans mon entreprise, je veux qu'on ait un protocole. Tu dois opérer, tu as ça, ça et ça. Je m'en fous que tes parents soient divorcés. Ce n'est pas à faire preuve d'empathie, mais il faut un esprit de synthèse. J'ai acquis peut-être plus cet esprit de synthèse pour comprendre les gens.

Julien : Dans quelle mesure est-ce que tu t'es préservé ou ménagé durant notre échange ou à l'inverse, est-ce que tu t'es livré davantage ?

Marc : Je ne pense pas. J'étais faux du début jusqu'à la fin.

Julien : Comment as-tu pris soin de ton estime personnelle ? Par rapport à cette peur de l'échec. Est-ce que tu as, d'une façon ou d'une autre, tu as préservé ton esprit ?

Marc : J'ai masqué la réalité des choses pour mon ego, mon estime. Est-ce que j'ai enjolivé les choses ?

Julien : Je ne vais pas dire enjoliver, mais tu parlais du sujet. Au lieu de dire pour te préserver toi, tu vas plutôt dire que tu as raté mais c'est à cause d'eux.

Marc : Je pense que je suis conscient de mes limites. Encore maintenant, attention, je suis conscient de mes limites et je n'y travaille pas. Je veux dire, on est conscient de ses limites, mais je ne pense pas que je me cachais des faux semblants. Je me suis caché transparent pour ça. Je connais mes limites. Maintenant, j'aime bien relever des défis parfois qui me dépassent.

Julien : Tu as été droit avec toi-même . Tu as pris soin de ton estime et t'es resté transparent.

Marc : Je n'ai pas de plan B comme ça. Pourtant, j'étais chez les jésuites.

Julien : Qu'est-ce que tu as appris de cette expérience ? Au moment de la transition, de ton papa à toi, globalement ?

Marc : Que ce soit à refaire, je ne ferai plus la même erreur. Je la ferai quelques années après. Je dirai à mon père, même maintenant, à l'époque, on n'avait pas la possibilité, mais ce sera à faire. Je serai parti aux États-Unis 3 ans pour travailler dans une société prothésologique, orthésologique avec des compétences de façon à avoir la maturité, l'expérience, de faire mes erreurs à l'étranger et aussi d'apporter une plus-value à la société.

Julien : D'un marché différent ?

Marc : Pas un marché, une plus-value, une autre vision. Je pense qu'un poisson qui est dans un vase clos, il tourne en rond, il tourne en rond. J'aurais peut-être voulu tourner en carré et apporter en me disant on peut me faire un octogone. Avoir une autre vision du métier, une autre vision que j'ai apprise par des séminaires, par des formations à l'étranger. En tant que jeune, je pense que j'aurais mis mon inexpérience au service d'autres. Et après arriver avec non pas le petit bleu, mais quelqu'un déjà de... J'ai connu ça.

Julien : Avec cette expérience, qu'est-ce que ça t'a donné envie de faire différemment ? Aujourd'hui, comment est-ce que tu regardes cette période de transition ? L'œil que tu portes dessus ?

Marc : Le passé. Il n'y a pas de regrets, attention. Il y a des choses qui devaient se faire. Je pense aux personnes qui voulaient créer une société à côté. Je pense que quand elles sont rentrées chez nous et qu'elles ont demandé à être formées, peut-être qu'elles avaient déjà l'idée de créer quelque chose. Je ne pense pas que ça aurait changé la face du monde. Mais je dirais que avec du recul, je n'ai pas forcément un regret. Je vois la traversée de ce désert avec satisfaction. Je me dis que ce n'était pas facile. À cette journaliste, quand je lui ai dit que ce n'était pas facile, j'aurais pu aller plus dans les détails, mais c'était au territoire. Je trouvais ça intéressant, sa question. La nuit, quand elle m'a posé cette question, j'ai dit que si j'avais su, j'aurais encore répondu. Je ne m'attendais pas à ce genre de questions. J'ai trouvé cette question de Fabienne Van Der Mech, de me demander si c'était facile la transition familiale. Mais non, ce n'était pas facile du tout. C'est même à contrario de ce qu'on pense.

Julien : Aujourd'hui, tu pourrais dire que tu es fier de toi par rapport à ce que tu as accompli jusqu'à maintenant ?

Marc : Je suis fier de l'équipe, de la société. Ma réussite est leur réussite. Parce qu'eux sans moi, moi sans eux, je ne suis rien. C'est l'esprit que j'essaie de développer. Je suis un nom au-dessus de la porte, mais il y a quand même du team derrière, de l'engagement, de la négation et du sacrifice.

Julien : Est-ce que tu devrais avoir d'autres projets entrepreneuriaux ? Rien à voir avec l'orthopédie. Est-ce que tu devrais être entrepreneur, mais différemment en tant que gestionnaire d'entreprise ?

Marc : À mon âge ?

Julien : Ou d'autres business que tu aurais voulu lancer ou que tu voudrais lancer ? Est-ce qu'il y a un hobby ?

Marc : Le hobby, moi, c'est profiter. Ça serait faire un peu plus, avoir du temps libre pour moi, faire de la musique. J'ai l'impression que je me cache derrière mon travail pour ne pas montrer ma carence musicale. Au niveau de ma guitare, je pense que c'est déjà une chose. Oui, il y a plein de choses. Moi, mon regret actuel, c'est peut-être d'avoir plus de temps libre à l'heure actuelle. Je pense qu'à 58 ans, on doit avoir plus du temps pour soi et ne pas être emmerdé par un petit jeune jusqu'à 18h30. Plus de temps pour soi. Mais encore une fois, plaisir, continuité. Pas de plaisir, j'arrête. C'est ce que j'ai toujours dit à mon épouse. Tant que je prends du plaisir... J'ai vu un petit papy ce matin, il avait fait pipi dans son lit. Mais qu'est-ce que tu as fait ? On en rigole. Tant que j'ai du plaisir dans ce que je fais, je dirais que j'ai ce qu'il faut. Je ne suis pas en quête de multinationale, de rouler en Porsche Cayenne, d'avoir une Rolex à 59 ans, parce que c'est ma réussite.

Julien : Tu es content avec ta société aujourd'hui et tu n'aurais pas envie d'avoir d'autres casquettes ?

Marc : Je suis quelqu'un qui n'aime pas courir après trop de lièvres. Je reviens avec mon projet immobilier. On va peut-être le faire cette année. Mais si je construis une maison, il faut que je sois à 100% dans mon projet. Faire les choses à 2 billes, ça ne m'intéresse pas.

Julien : On est à la fin. Je te remercie d'avoir pris ton temps. Le thème du mémoire, c'est le biais d'autocomplaisance, constitue-t-il un mécanisme d'adaptation à la stigmatisation sociale en échec entrepreneurial ?

Marc : L'autocomplaisance, c'est-à-dire le gars qui dit que ce n'est pas sa faute, c'est la conjoncture, mais il ne change rien. Ce n'est pas sa faute.

Julien : C'est le fait d'attribuer ses réussites à des facteurs internes et ses échecs à des facteurs externes. C'est tout l'opposé de ce que tu as fait. Tu n'as pas dit que c'était un facteur externe.

Marc : Tu rigoles mais j'avais un ouvrier comme ça, quand je ramenait un appareil, je disais, qui a fait ça ? Il disait, ça dépend, c'est pour une qualité ? L'autocomplaisance, c'est un peu de se masquer sa propre identité.

Julien : Est-ce que le biais l'autocomplaisance constitue-t-il un mécanisme d'adaptation à la stigmatisation sociale de l'échec entrepreneurial ? C'est le regard des autres lié à l'entrepreneuriat. C'est pour ça qu'on parle d'échec, parce qu'on a tendance à se braquer quand on parle d'échec. C'est pour ça que je préviens avant d'arriver à l'entretien. Il y a des personnes que je ne connais pas qui me parlent d'échec du début à la fin, mais quand est-ce qu'on parle de réussite...

Marc : Tu parles de stigmatisation sociale. En 1990, le côté social, transmission, le vécu personnel, n'était pas aussi partagé que maintenant, comme sur les réseaux sociaux. Je pense que ma vision à l'heure actuelle, on n'avait pas de GSM, on n'avait pas de réseaux sociaux, donc on était seul dans notre bulle. Peut-être que si j'avais vécu ça, sur les réseaux sociaux, je serais épanoui par rapport à ma difficulté, c'est quoi ce monde, c'est quoi cette difficulté. Je ne vois pas des gens qui se plaignent comme ça. L'autocomplaisance, c'est ça. C'est un bon sujet.

9.4.2 Interview pilote : Muriel Wart (Coach indépendante)

Allan : Donc on est parti, je vais d'abord vous demander de vous présenter en quelques mots, un peu parcours, formation, expériences diverses.

Muriel : Ok, alors donc moi mon nom c'est Muriel Wart, j'ai au départ un master en gestion des ressources humaines, communication et gestion des ressources humaines, enfin j'en ai deux, j'ai un master en communication et puis j'ai un, on appelait ça à l'époque un DEA, c'est diplôme d'études approfondies, c'est aussi à l'université, mais c'est une année complémentaire en fait, en gestion des ressources humaines. Après ça j'ai travaillé pendant 14 ans comme formatrice dans un centre de formation à Charleroi pour un centre de formation pour adultes et puis au bout des 14 ans j'en ai eu un peu marre, j'avais envie de changer de crèmerie et donc je suis partie comme responsable des formations au CPAS de Charleroi, qui est un très gros CPAS de 2500 agents, donc là-bas je gérais une équipe et puis j'avais tout le volet formation au niveau des ressources humaines et dans le cadre de ma formation, le cadre de mon boulot au CPAS, j'ai eu l'occasion de suivre un séminaire de quelques jours sur le coaching avec les membres du comité de direction et là j'ai vraiment eu un coup de cœur pour la démarche du coaching parce que forcément comme j'étais formatrice les 15 ans qui ont précédé, j'ai moi-même suivi énormément de formations et là le coaching ça me donnait un peu l'opportunité de faire le lien avec toutes les formations que j'avais suivies, donc je trouvais ça super intéressant, donc je me suis lancée dans la formation de coach et je me suis fait certifiée et après ça, en fait moi j'ai été en formation toute ma carrière professionnelle, soit je les donnais, soit je les suivais, ou je passais des certifications etc., donc j'ai passé d'autres certifications encore depuis, les constellations systémiques et familiales, le co-développement, voilà et donc depuis maintenant neuf mois j'ai décidé de plaquer mon boulot, alors c'est pas tout à fait vrai parce qu'en fait je suis en pause carrière, donc ça veut dire que j'ai la possibilité de retourner dans mon job, j'ai deux ans, je peux prendre deux ans de pause carrière à temps plein, mais je fais du coaching en tant qu'indépendante complémentaire depuis 2019 et je suis indépendante complémentaire depuis 2014, donc voilà, je ne sais pas ce qui est important pour toi comme information, donc je te donne un peu les différentes informations, mais donc depuis neuf mois je suis full indépendante et en pause carrière par rapport à mon employeur au CPAS.

Allan : Et donc à quel moment vous êtes devenue entrepreneure et qu'est-ce qui vous a motivé à le faire ?

Muriel : Donc en 2014 je suis devenue entrepreneur, à ce moment-là je n'avais pas encore ma certification de coach et d'ailleurs j'ai pris une activité d'indépendante parce que je faisais de l'artisanat et que j'avais le souhait de vendre mes productions dans des commerces et pour vendre dans les commerces tu dois un facturé etc. et donc tu es obligé d'avoir un registre, un registre de commerce, un numéro de TVA etc. et donc j'ai commencé comme ça en 2014 et puis le coaching est arrivé dans la foulée donc j'avais déjà mon activité d'indépendante.

Allan : Est-ce que maintenant vous pouvez me parler d'un exemple que vous considérez comme une réussite ?

Muriel : Peu importe, dans mon activité d'indépendante ?

Allan : Oui plutôt que ce soit un projet ou plus une situation de réussite.

Muriel : Pour moi la réussite c'est que, comment je vais dire, du fait que j'ai été pendant des années indépendante complémentaire en associant mon activité de salarié et mon activité d'indépendante, à un moment donné j'ai décroché un gros contrat chez un fournisseur externe donc chez Infrabel pour ne pas le nommer et ça pour moi ça a été une belle réussite parce que quelque part moi j'étais pas très connue puisque je n'ai pas d'entreprise, je suis juste à mon nom personnel donc le fait qu'on m'ait confié cette mission alors que je travaillais encore au CPAS et que je devais jongler entre mon job au CPAS, mon activité d'indépendante, pour moi ça a été une belle réussite.

Allan : Et qu'est ce qui a caractérisé cette réussite pour vous ?

Muriel : Ce qui a caractérisé la réussite c'est de pouvoir d'abord décrocher un contrat en étant personne physique, en étant seule, je veux dire ne pas être attachée à une structure, à une entreprise etc. D'une

part et d'autre part le fait d'avoir pu gérer cette mission chez Infrabel parce que c'était une grosse mission et en même temps mon travail de salarié.

Allan : Et donc cette expérience-là vous les avez toujours réalisées seules ?

Muriel : Oui en tout cas cette mission-là oui sinon je suis pas toujours seule.

Allan : Est-ce que maintenant vous pouvez donc me parler plus d'un projet ou d'une situation que vous auriez vécu comme un échec et qu'est ce qui a aussi caractérisé cet échec ou ce projet ?

Muriel : Je dois réfléchir, qu'est-ce que j'aurais vécu un échec ? Je n'ai pas beaucoup le sentiment d'échouer. Des échecs il doit y en avoir mais je ne sais pas le mot que je mets. Je vais parler d'apprentissage ou de voilà mais je n'ai pas le sentiment d'avoir échoué, je réfléchis. Il n'y a pas grand-chose qui me vient. Maintenant s'il t'en faut un absolument je peux en sortir un.

Allan : Ou peut-être des difficultés importantes que vous ayez rencontré à un moment, des moments critiques peut-être ?

Muriel : Alors pour moi je te dis que ce n'est pas vraiment un sentiment d'échec. En l'occurrence je ne suis pas associée à une entreprise donc en tant qu'indépendante je suis toute seule et donc ça veut dire que moi je dois me créer des partenariats pour pouvoir travailler sur des missions. C'est comme ça que j'ai rencontré ton papa d'ailleurs puisqu'on a travaillé sur des missions ensemble pour UNISK notamment et puis maintenant pour Diversity. J'ai toujours eu l'habitude de travailler dans le collectif, de travailler en groupe. Je gérais une équipe au CPAS. J'ai toujours été dans un esprit très collectif et donc la solitude pour moi c'est vraiment une difficulté. Je n'aime pas ça, je ne me sens pas toujours à la hauteur quand je suis toute seule alors que quand je suis dans un groupe vraiment j'ai l'impression de donner le meilleur. Donc moi je dirais qu'encore une fois ce n'est pas un sentiment d'échec mais pour moi c'est une grosse difficulté à surmonter. C'est la solitude de l'indépendant. En te parlant il y a d'autres choses qui me viennent peut-être une grosse difficulté aussi pour moi c'est la gestion financière parce que je n'ai pas les réflexes qu'il faut parce que j'ai toujours été salariée. J'ai été salariée pendant 30 ans et puis mon activité d'indépendante c'était du beurre dans les épinards donc je n'avais pas vraiment à calculer. Si ça rentrait, ça rentrait. Si ça ne rentrait pas, ça ne rentrait pas. Mais maintenant que j'ai pris la décision d'être full indépendante, je suis quand même en stress par rapport aux aspects financiers et ça c'est des choses que je n'ai jamais vécues dans ma vie jusqu'à présent.

Allan : Et donc sur ces sentiments-là, comment est-ce que vous vivez ces moments-là sur le plan personnel ?

Muriel : Essentiellement du stress je dirais. Alors j'essaye quand même de développer des compétences nouvelles ou de m'entourer de la bonne façon etc. pour ne pas subir mais il y a quand même des moments où même si je suis bien entourée, même si on répond à mes questions, le stress m'envahit quand même notamment sur les aspects financiers. La solitude ça c'est quand même quelque chose que j'arrive à gérer même si ça ne me plaît pas mais j'arrive à le gérer. Mais les aspects financiers c'est beaucoup plus de stress pour moi parce que ça touche à des choses plus profondes, la sécurité etc.

Allan : Et quel impact ça a sur vous ça directement ?

Muriel : Du stress.

Allan : Est-ce que ces situations-là elles modifient la manière dont vous entreprenez ?

Muriel : Probablement parce que par exemple le fait d'avoir des peurs financières donc pour appeler un chat un chat la peur de manquer, la peur de manquer. Mais par exemple on va me proposer une mission qui ne me botte pas, je vais me dire je vais quand même la prendre. Je vais quand même la prendre parce que je dois travailler, parce que l'argent doit rentrer et que je n'ai pas le luxe pour le moment de dire non

ça désolé je prends pas, j'aime pas. Alors que quand j'étais dans mon travail au CPAS et que je cumulais avec mon activité d'indépendante, si quelque chose ne me bottait pas plus que ça, j'avais le luxe de pouvoir dire non ça je le fais pas.

Allan : Plus au niveau des relations de confiance, est-ce qu'ils modifient votre confiance en vous ? Mais aussi la confiance que vous vous accordez aux autres et peut-être aussi que les autres vous accordent ?

Muriel : Si je reformule pour être sûr d'avoir bien compris, tu veux dire par rapport aux difficultés que je vis notamment par rapport aux finances ou par rapport à la solitude ?

Allan : Les deux. Quel est l'impact de ces expériences là sur la confiance en général, donc la confiance en vous, la confiance que vous accordez aux autres et que les autres vous accordent peut-être ?

Muriel : Si tu entends des drôles de bruit c'est parce qu'il y a mon chien qui a quasiment sa gueule sur le clavier. Moi c'est surtout au niveau financier que ça va impacter ma confiance en moi, parce qu'en fait je n'ai pas confiance dans mes compétences de gestionnaire financière, je vais dire ça comme ça. En tout cas je doute, je suis jamais sûre que j'ai la bonne information, je suis jamais sûre que je fais les bons choix et donc ça impacte ma confiance en moi clairement. Maintenant pour les aspects de la solitude, ça je me sens pas trop impactée bien que par exemple hier j'ai obtenu une nouvelle mission, donc un nouveau marché toute seule, donc c'est un marché auquel j'ai répondu seule, je l'ai obtenu. Je sens quand même que j'ai une petite pointe de stress de me dire je suis toute seule, je peux pas foirer et pourtant comme je te le disais je n'ai pas beaucoup de sentiments d'échec dans ma vie donc c'est même pas dire que j'ai foiré. Si j'avais une grande expérience de l'échec en me disant purée je me plante donc j'ai peur de me planter, c'est même pas ça, je crois que cette peur de vivre quelque chose de difficile que je ne connais pas spécialement. Je ne sais pas si je suis très claire dans mes questions.

Allan : Oui oui. Donc à quel point vous vous avez douté de vos compétences ?

Muriel : C'est une bonne question, c'est pas évident de mesurer à quel point j'ai douté mais je sais pas trop comment répondre à ta question. C'est difficile pour moi de mesurer à combien je doute. Tu vois pour moi le fait de douter ça se manifeste surtout par du stress pour moi en tout cas.

Allan : D'accord et comment par exemple vous prenez soin de votre estime personnelle ?

Muriel : Je me forme beaucoup, j'essaye d'être entourée de personnes ressources donc il y a des moments quand je doute ou que je demande l'avis de mes pairs. Je me fais superviser aussi, coacher donc quand ça va trop loin dans le doute je prends un rendez-vous et je me fais accompagner. Voilà essentiellement je dirais essentiellement ça.

Allan : Vous avez parlé d'entourage c'est bien, comment qualifieriez-vous le niveau de soutien dont vous bénéficiez dans les moments plus difficiles ? Que ce soit sur le plan professionnel ou le plan personnel.

Muriel : Moi j'ai la chance d'être bien soutenue parce que j'ai un mari indépendant qui lui est indépendant depuis quasiment toujours. Lui à l'inverse de moi il a beaucoup de sécurité intérieure en termes de finance donc même quand il est dans une situation difficile financièrement la panique ne l'envahit pas que moi oui. Donc lui il m'aide à garder les pieds au sol, à ne pas partir dans mes peurs parce que quand tes peurs t'envahissent tu peux perdre un peu pieds. Lui il m'aide à garder les pieds sur terre. Sinon moi je suis quelqu'un de très entourée dans ma vie personnelle donc j'ai beaucoup, j'ai une famille, j'ai beaucoup d'amis, j'ai dans mes amis aussi des personnes avec qui je bosse, des gens en qui j'ai confiance et donc voilà moi dès que j'ai un stress ou quoi je prends mon téléphone, j'appelle quelqu'un. Alors je sais que ça peut sembler con aussi ce que je vais dire mais je marche énormément. Donc je pars avec mon chien marcher dans la nature et souvent ça me ramène, ça me recentre. Je ne sais pas comment dire mais voilà ça fait partie de mes ressources en tout cas.

Allan : Plus sur le côté regard social dans quelle mesure le regard social a-t-il une influence sur vous ?

Muriel : Oui ça ce serait mentir que dire que le regard social n'a pas une influence sur moi. Il y a aussi une question de statut donc le fait d'avoir été responsable des formations, d'avoir un poste à responsabilité dans une administration etc. et puis du jour au et de ne pas avoir vraiment. Je ne suis pas quelqu'un qui se vend bien donc je veux dire moi je ne suis pas une commerciale du tout. C'est clairement mon point faible. Souvent les gens me disent mais non tu te vends super bien. En tout cas ce n'est pas mon ressenti et donc je ne sais plus du coup la question. Je me suis perdu en route.

Allan : Dans quelle mesure le regard extérieur exerce une influence ?

Muriel : Je pense qu'effectivement je n'aurais pas facile si j'échouais ou si j'avais clairement un sentiment d'échec. Par exemple ce qui pourrait pour moi être un sentiment d'échec c'est dans un an de dire ok je retourne dans mon job au CPAS. Là pour moi ça voudra dire que j'ai échoué ou en tout cas pas réussi. C'est peut-être pas tout à fait la même chose et donc là je pense que je serais pas super à l'aise avec le regard que les gens poseraient sur moi notamment mon équipe au CPAS et si je reviens demain je suis sûre qu'elles seront super contentes de me retrouver mais moi j'aurais le sentiment de m'être plantée et je ne vivrais pas bien. Donc oui je pense que le regard extérieur a de l'importance.

Allan : Selon vous comment est-ce que la société perçoit les projets qui ne se déroulent pas comme prévu ?

Muriel : Je ne sais pas si aujourd'hui on est dans une société qui est très jugeante par rapport à tout ça parce que je trouve que plus que ça aurait été il y a 10-15 ans je pense que ça aurait été plus difficile qu'aujourd'hui où aujourd'hui tout est dans tout. Il y a l'intelligence artificielle, il y a les activités d'indépendants complémentaires, tu as les gens qui sont en Burn out, en maladie, tu as tellement de tout, je ne pense pas trop.

Allan : Est-ce que vous pouvez peut-être me partager votre expérience en tant qu'entrepreneur ? Qu'est-ce que ça fait d'entreprendre en étant une femme peut-être ? Est-ce que c'est différent ? Est-ce que vous sentez quelque chose, une pression en plus ?

Muriel : Donc ta question est plus centrée par rapport au genre ? Je ne sais pas s'il y a une différence à nouveau. Je pense qu'on vit dans une société aujourd'hui où il y a de l'ouverture sur beaucoup de choses. Moi je crois qu'à certains moments c'est un atout d'être une femme, à d'autres moments c'est une difficulté. Je sais qu'en tout cas dans certaines missions que j'anime, j'aime parfois bien de m'associer à un homme. Parfois il y a des missions où je dois trouver un partenaire professionnel et souvent je fais appel à des hommes. Parce que j'aime bien la complémentarité homme-femme, même si je connais des hommes très féminins dans leur approche et des femmes très masculines dans leur approche. Je parle bien de clichés.

Allan : On a fait un peu le tour des questions de base que j'avais. Donc il y a encore deux trois questions. La première ce serait qu'est-ce que vous avez envie de dire que vous n'avez pas encore dit pour conclure ?

Muriel : Ce que j'ai envie de dire c'est qu'en tout cas pour moi ça a été un très gros challenge de passer le cap, de lâcher ma sécurité financière et sociale pour me lancer comme indépendante. Je pense qu'il y avait un peu la pression de l'âge et de me dire si je me lance pas maintenant je me lancerai plus. Donc moi j'ai une certaine fierté quand même d'entreprendre au moins d'avoir essayé. Malheureusement comme je te le disais dans un an je fais le constat que financièrement je m'en sors pas. Parce que si je retourne dans mon job au cps ce sera uniquement pour ça. Si je m'en sors pas financièrement. Pour le reste je suis bien dans ma tête, je suis bien dans mes pompes, j'aime bien ce que je fais. Je suis beaucoup plus seule par exemple dans mon quotidien que quand je travaillais au CPAS où t'es tout le temps dans une société. Je partageais mon bureau avec une collègue donc t'es jamais seule en fait. Je vis pas ça mal, c'est plus la solitude de la prise de décision. C'est ça que j'ajouterais.

Allan : Une autre question encore, quel serait le conseil numéro un que vous auriez envie de donner à quelqu'un qui vient d'échouer ?

Muriel : Dans le fait d'entreprendre ?

Allan : Oui dans l'entrepreneuriat.

Muriel : Moi ce que j'aurais envie de dire c'est d'abord c'est quoi un échec ? Voilà ça j'aurais envie de le dire à la personne. C'est quoi pour toi avoir échoué ? C'est peut-être juste un mauvais choix à un moment donné, c'est pas pour ça que tu échoues, c'est pas pour ça qu'il faut baisser les bras. Et moi je pense que les choses n'arrivent pas par hasard et que si à un moment donné il y a un échec entre guillemets qui se présente sur ton chemin, c'est que c'est pas la bonne voie. Mais c'est pas pour ça qu'il n'y en a pas d'autres.

Allan : Et pour quelqu'un qui souhaiterait se lancer ?

Muriel : En tout cas moi je dirais oser, il faut oser et au moins faire le bilan après. Moi en tout cas à un moment donné si j'ai pris la décision de me lancer, c'est la peur de regretter. C'est de me dire ok j'ai 53 ans, j'ai pas envie dans dix ans de me dire j'aurais dû me lancer maintenant j'ai 60 ans c'est trop tard. Et moi les jeunes, ma fille est en dernière master comme toi, elle fait son mémoire aussi, se pose aussi la question pour elle d'être indépendant ou salarié. Moi j'ai envie de lui dire d'être indépendant, essaye.

Allan : Ok, on a fait le tour, parfait. Un grand merci pour votre temps.

Muriel : Avec plaisir

9.5 Retranscriptions des interviews

9.5.1 Interview Pol Lejeune (Alyxel)

Julien : Voilà, on est parti. Donc, je vais te demander à nouveau, comme je l'ai fait la dernière fois, de te présenter en quelques mots. Donc, parcours, formation, expert en entrepreneuriat.

Pol : Pol Lejeune, 58 ans et demi. Donc, j'ai eu une formation, ce qu'on appelle, j'ai oublié, un master en sciences économiques appliquées, en orientation marketing commerciale. J'ai démarré ma carrière professionnelle en 1989, où j'ai fait un an comme professeur d'enseignement secondaire, histoire d'attente, le service militaire, que je n'ai finalement pas fait. À la place, donc, j'ai été engagé au sein du groupe La Famille, qui est un groupe social orienté, secrétariat social, plus précisément. J'ai commencé comme gestionnaire de paie, pour disposer d'une formation en droit social. Et puis, j'ai gravi différents échelons hiérarchiques, en passant comme technico-commercial, puis responsable du service secrétariat social, directeur d'agence et directeur du secteur. Où après, entre temps, le groupe avait fusionné, donc, avec le groupe social Assubel, pour former ce qui est aujourd'hui Partena. Et après 11 ans de présence au sein du groupe La Famille, qui était devenu, comme je le disais, Partena, les valeurs du nouveau groupe ne me convenaient plus. Je me sentais en porte à faux avec les options de la direction.

Et donc, j'ai décidé de remettre mon préavis, de quitter. Et je me suis installé, je me suis orienté vers une entreprise, à l'époque, qui était de monte-chauffage sanitaire, qui était existante, qui était détenue par mon ex-beau-père, qui lui-même était, je le dis déjà, relativement âgé, pour gérer ça. Et donc, on a convenu d'un partenariat pour donner à l'entreprise en question une nouvelle dimension, avec engagement de travailleurs, etc., et s'orienter sur des chantiers un peu plus importants. Et donc, là, je suis rentré comme salarié pendant 2 ou 3 ans. Et puis, voyant que, finalement, la sauce prenait, j'ai choisi de partir vers le statut d'indépendant. Et je suis maintenant dans l'entreprise depuis 27 ans, je dirais plus ou moins, toujours sous statut d'indépendant.

Julien : Ok. Donc, à quel moment es-tu devenu entrepreneur ? Donc ça, tu l'as déjà mentionné. Mais qu'est-ce qui t'a motivé à le devenir ?

Pol : Ce qui m'a motivé à devenir entrepreneur, c'est de pouvoir, à un moment donné, insuffler l'énergie que je voulais à l'entreprise dans laquelle j'étais. Donc, de prendre l'orientation que je souhaitais pour pouvoir, je vais dire, m'y épanouir. Donc, je croyais dans un certain projet. J'avais pas mal de réflexions sur le sujet en disant, compte tenu du marché dans lequel on évolue, il y a moyen de réaliser telle ou telle chose. Et, je vais dire, la meilleure façon de les réaliser, c'est d'être partie prenante dans la décision. Je pense que, si on croit dans un projet, il faut être la locomotive et pas faire partie du train. Pour pouvoir donner la bonne orientation, aller vers la voie qu'on souhaite. Et donc, c'est pour ça que, j'avais connu une expérience, donc je reviens à la fusion La Famille à Assubel, qui est devenu le groupe Partena. Le groupe La Famille était un groupe extraordinaire, très ouvert au dialogue, avec des bons produits, des bons choix, etc. Ce groupe s'était allié au groupe social Assubel qui était en perdition totale, déficitaire, mal géré, etc. Et, les deux se sont retrouvés au sein du groupe Partena où, là, on a commencé à parler politique. Ça veut dire qu'on disait, voilà, il faut trois directeurs au niveau du groupe en lui-même. Il y avait trois anciens du groupe La Famille, alors il faut trois anciens du groupe à Assubel. Oui, mais il n'y en a qu'un seul de compétent. Peut-être, je schématise, mais on doit trouver une parité dans le domaine. Donc, on prenait deux personnes qu'on savait pertinemment qu'ils n'étaient pas dans la bonne place, au bon endroit, même parce qu'ils étaient issus du groupe à Assubel, il fallait en nommer deux. Ce genre de décision, je l'ai retrouvée cent fois. C'est ce qui m'a lassé. C'est ce qui m'a aussi, plus tard, incité à ne plus devoir me retrouver dans des situations comme celle-là. Donc, pour se faire, l'idéal, c'est de prendre les rênes et de guider le cheval là où l'on souhaite qu'il aille, c'est la raison principale.

Julien : Ok. Quel serait un exemple de réussite, voire ta plus belle réussite chez Alyxel ?

Pol : Je dirais, la plus belle réussite, c'est la progression continue de l'entreprise sur 27 ans, quel que soit le contexte, parce que le contexte géopolitique a toujours été catastrophique, particulièrement les dernières années. Mon contexte personnel, familial, a connu quelques difficultés. Mais malgré tout ce contexte, qu'il soit familial, privé, politique ou autre, je dirais l'entreprise a continué à progresser. Et à continuer à progresser, ça c'est moi qui le dis, donc c'est très subjectif, mais dans un climat qui est resté humain. Donc, sans, avec un dialogue qui est toujours resté ouvert avec l'ensemble du personnel ou avec un, je vais dire, des objectifs qui n'ont jamais été démesurés et qui n'auraient pu être atteints qu'au détriment du bien-être des autres. Je dirais, je pense que c'est ça la plus belle réussite.

Julien : Ok. Est-ce que tu as vécu d'autres expériences en tant qu'entrepreneur? Je ne pense pas. Expériences entrepreneuriales?

Pol : Non.

Julien : Ou d'autres projets à côté, en parallèle?

Pol : Disons que j'ai revendu mes parts au sein du groupe Alyxel il y a pratiquement trois ans maintenant, donc deux ans et demi. Et j'ai refondé une société, une autre société, qui s'appelle PL Formation. De cette société, je dirais que c'est une expérience, une autre expérience. Cette société fait quoi? De la consultance aujourd'hui, essentiellement pour Alyxel, ou je dirais du groupe Alyxel, puisque maintenant ils sont venus se greffer d'autres sociétés où ça a du groupe, etc. Je dirais que c'est un peu de la consultance multi-entreprise, même si le mot multi doit être amené à sa juste valeur, à sa juste mesure. Mais je dirais que je reste à l'affût, via cette société, parfois d'une opportunité aussi petite soit-elle pour pouvoir, dans les quelques années qui me restent encore à travailler, pour pouvoir compléter l'objet social de la société actuellement.

Julien : Quelles sont les personnes qui ont partagé tes expériences entrepreneuriales avec toi?

Pol : Les expériences entrepreneuriales? Je dirais qu'à chaque étape de ma vie d'entrepreneur, il y a souvent eu, mais même, je dirais, depuis que j'ai commencé à travailler, que ce soit comme salarié ou

comme entrepreneur, il y a souvent eu une personne clé que j'ai rencontrée, qui m'a fait progresser ou qui m'a permis, je vais dire, de prendre des décisions, d'oser prendre certaines décisions. Je dirais que mon premier responsable du groupe La Famille, croyait en moi. Il était suivi par exemple par le directeur de Wallonie Bruxelles du groupe qui lui aussi croyait en moi et me donnait la confiance nécessaire pour pouvoir prendre des décisions que je n'aurais peut-être pas prises seule. Puis j'ai eu une collaboration avec mon ex-beau-père pendant plusieurs années où il avait le volet, nous étions très complémentaires, il avait le volet technique, moi j'avais plutôt le volet management, commercial, administratif, et les deux ensemble donnaient une synergie que je n'aurais certainement pas pu connaître seule. Et je dirais récemment, j'ai engagé il y a une vingtaine d'années un garçon qui était tout jeune, je croyais dans ses capacités, ses compétences professionnelles, et de cette rencontre, la symbiose s'est rapidement faite, et là aussi nous avons trouvé une vraie forme de complémentarité où on n'est jamais désespéré d'une situation, il y en a toujours un qui est optimiste quand il voit que l'autre est pessimiste et ainsi de suite, ce qui fait que c'est un vrai support pour aider à passer le cap sur certaines étapes qui restent malgré tout compliquées. Donc je dirais qu'il n'y a pas une personne, mais il y a eu tout au long de ma carrière toujours une personne relais, une personne de support, une personne qui me donnait la complémentarité dont j'avais besoin pour progresser.

Julien : Ok. Est-ce que tu pourrais me parler d'un projet entrepreneurial, d'un ou plusieurs, que tu aurais vécu comme un échec ? Et quel était ce projet ?

Pol : Je dirais, le projet entrepreneurial vécu comme un échec, pendant 4 ou 5 ans, je dirais, l'entreprise Alyxel dans laquelle j'ai vécu était issue d'un milieu familial. C'était mon milieu familial de l'époque et j'ai dû composer avec des gens que je n'aurais pas engagés, avec lesquels je n'aurais pas collaboré si j'avais pu être totalement indépendant de ce milieu familial. Et donc je dirais que pendant 3, 4 ans, j'ai dû composer avec l'une ou l'autre personne pour laquelle j'ai dû prendre des décisions qui n'étaient pas forcément les miennes. Et ces décisions, je pense, ont fait stagner l'entreprise et a fortiori mon bagage professionnel pendant, je dirais, 4 ans certainement. Et ça, parfois, je vivais vraiment comme un échec, comme une lassitude par rapport à ça parce que j'avais l'impression de régresser et non plus de progresser, ce qui me perturbait très fort. Je devais défendre des collaborateurs que je n'avais pas envie de défendre, mais je devais le faire pour des réseaux familiaux et je dirais que j'ai perdu du temps. Alors je me vivais parfois mal aussi parce que je savais au fond de moi que je devais prendre certaines décisions. La décision, c'était qu'il fallait que cette personne ou cette personne quitte l'entreprise pour pouvoir continuer. Mais je ne me donnais pas l'impulsion pour qu'elle le fasse parce que j'avais peur de faire implorer le milieu familial. Donc ça, je pense que c'est le plus gros échec de la carrière d'entrepreneur, c'est d'avoir stagné pendant une période de 3 ou 4 ans pendant laquelle je tournais en rond et je ne voyais plus l'entreprise progresser.

Julien : Oui, l'ambition que tu avais ne pouvait pas avancer comme tu voulais. Donc il y a cette question, c'était quelles sont les difficultés importantes que tu as rencontrées. Donc justement, c'était les personnes avec qui, pour toi, elles n'avaient pas les compétences suffisantes pour faire briller l'entreprise.

Pol : Il y avait un problème de compétence, mais il y avait surtout un problème de courage. Donc ça, ça a été une difficulté importante. Je dirais que l'autre difficulté, c'est parfois le manque d'aide, de reconnaissance, de soutien, de tout ce qui tourne, de tous les organismes qui tournent autour d'une PME. Sans les citer, en les citant, mais certainement pas dans un ordre de priorité, je dirais les secrétariats sociaux, les banques, les organismes d'aide aux PME, tout ce qui dépend du SPW, du SPF, etc. Ils ne sont là que dans un but répressif, mais rarement, vraiment très rarement, dans un but d'assistance à la PME pour lui permettre de se développer ou de survivre ou simplement de continuer d'exister.

Julien : Ok. Quels ont été les moments critiques liés à cet échec pendant cette période-là ?

Pol : Les moments critiques, c'est qu'à un moment donné, lorsque la situation familiale a fait qu'il a fallu que nos chemins se séparent, je dirais qu'il y avait plusieurs possibilités. La première possibilité, c'était de fermer la porte et de recommencer ailleurs. Ça allait entraîner quasi certainement la mort de

l'entreprise, et derrière cette entreprise, à l'époque, il y avait 30 ou 35 personnes. Alors l'autre possibilité, c'était de racheter les parts sociales de mes anciens collègues et administrateurs, etc. Mais ça signifiait qu'à 50 ans, il fallait de nouveau se ré-endetter, il fallait de nouveau recommencer, il fallait repartir. Je veux dire, il fallait choisir un peu entre l'enfer et le diable. C'était une décision très compliquée à prendre. Je dirais que ça entraînait beaucoup de doutes de nuit sans sommeil. Il a fallu convaincre les différents organismes qui tournaient autour de l'entreprise qu'on pouvait redevenir une entreprise plus performante encore. Et donc, pendant un an, le doute était omniprésent. Est-ce que j'ai pris la bonne décision ? Est-ce que je n'aurais pas dû prendre une décision totalement différente ? Est-ce que ça n'aurait pas été une opportunité de fermer la porte et de repartir à zéro ? Est-ce que je n'aurais pas dû repartir comme salarié ailleurs ? Parce qu'il y a eu mille questions et ça a été le moment le plus critique de ma carrière d'indépendant.

Julien : Ok. Est-ce que tu as pris conscience que ton projet devenait critique à ce moment-là ? Tu voyais qu'il y avait un signe d'échec et quelles ont été les déclencheurs éventuels ? Comment tu t'en es rendu compte ?

Pol : Est-ce que je pensais que mon projet pouvait devenir un échec, en quelque sorte ? C'était le fait que j'avais à l'époque 50 ans. Et à 50 ans, on n'est certainement pas plus malin, mais on a plus d'expérience. Et donc, assez paradoxalement, là où à 33-34 ans, la réflexion a été portée vers le positivisme, c'est-à-dire j'ai envie, j'ai le sentiment que je vais pouvoir enfin donner la pleine mesure de ce que je veux faire. Donc j'y vais, je me lance. À 50 ans, c'était est-ce qu'à mon âge, j'aurai encore la force mentale, est-ce que j'aurai encore le soutien, est-ce que j'aurai encore l'envie de passer des heures et des heures, etc. Compte tenu de ce que je sais du milieu professionnel, des difficultés qu'on rencontre au quotidien, etc. Est-ce que ça va marcher ? Donc c'était vraiment ce changement de maturité ou cette expérience supplémentaire ou autre qui me faisait penser que le risque était plus important à 50 ans qu'à 34. Alors que je pense qu'il était probablement moins important, puisque justement j'avais cette expérience-là. Donc l'expérience qui devait m'aider me faisait douter. Qu'est-ce qui m'a aidé ? Je pense que je n'étais pas seul. J'avais un garçon qui, dans le choix, était quasiment confronté au même choix que moi, mon associé aujourd'hui, et qui m'a simplement dit, écoute, si tu y vas, j'y vais avec toi. Si tu n'y vas pas, moi aussi j'arrête. Donc c'était à la fois une preuve de confiance totale, une envie de collaboration totale, mais c'était aussi me mettre un peu devant le fait accompli en me disant, écoute, il n'y a pas de plan B. Donc pour l'ensemble des collaborateurs de la société qui nous font confiance, etc., etc., si tu n'y vas pas, malheureusement, ça va s'arrêter par les autres. Et donc ce soutien, mais aussi cette mise devant le fait accompli m'a forcé, ce qui était peut-être volontaire de sa part, pour pouvoir justement me mettre devant le fait accompli pour que je décide d'y aller, mais m'a forcé à dire, allez, on repart, on y va.

Julien : Et lui croyait en toi aussi.

Pol : Voilà. Il y croyait. Et finalement, il a eu raison. Et voilà. Quelque part, moi aussi, j'y croyais. Sinon, je disais, allez, on y va pour ça. Mais voilà. Je pense que ça a été l'élément déclencheur pour pouvoir repartir et ne pas considérer que l'arrêt aurait été vécu clairement comme un échec.

Julien : C'est aussi ton associé qui t'a fait prendre conscience que là, c'était critique, qu'il fallait prendre une décision en partie, ou tu en avais déjà conscience ?

Pol : Je pense que sans lui, je n'aurais plus eu, parce que j'étais dans un contexte quand même fragilisé d'après une vue privée. Je pense que je n'aurais pas eu, s'il n'avait pas été là, l'énergie, la force mentale pour pouvoir réappuyer sur l'accélérateur à ce moment-là. Voilà.

Julien : OK. Selon toi, quelles sont les causes liées à cette. ; Du coup, c'est... ce que t'as vécu comme un échec à ce moment-là. Mais t'en as déjà parlé un peu avant. C'était aussi le fait que t'avais dû composer avec des personnes qui étaient de la famille.

Que toi, tu n'aurais pas engagé. C'est ça, la cause principale, en soi.

Pol : C'est la cause principale, oui. C'est la cause principale. Je vais dire la cause secondaire qui fait qu'à un moment donné, j'aurais pu stopper ensemble. C'est que je pense – c'est un peu la traduction, la redénomination de ce que je t'ai dit tout à l'heure – le fait qu'on vit aujourd'hui en tant qu'entrepreneur dans un contexte économique, social, géopolitique ou autre qui est pourri, complètement pourri. Et que, je dirais, ce contexte-là, il n'a jamais été parfait, il n'a jamais été totalement rose, etc. Mais les dix dernières années, je pense qu'il faut vraiment y croire, mais à 400 % pour continuer à survivre dans ce monde qui est humain. Qui est ultra compliqué. Qui est totalement répressif. Qui n'apporte rien de constructif, je vais dire, à la vie de l'entrepreneur. Et c'est l'entrepreneur qui doit aller supplier, qui doit aller commander, je vais dire, la moindre petite aide pour, lui, continuer à avancer. Je trouve ça totalement fou et paradoxal parce que, je vais dire, derrière l'entrepreneur, il y a souvent une quantité importante de ménages, d'êtres humains, etc., auxquels on ne semble pas prendre en considération. On doit supplier d'avoir un service en retour. Et ça, c'est très lourd parce que ça nécessite une énergie monstrueuse pour un résultat qui, je ne vais pas dire, devrait être, allez, presque automatique. Mais on devrait pouvoir disposer aujourd'hui d'une banque de données et d'un service quelconque qu'on ne trouve plus du tout. Vraiment pas. Et ça, sur une journée de dix heures, onze heures de travail, je dirais qu'on perd deux heures à chercher un renseignement, à chercher l'information, à essayer de joindre quelqu'un, etc. Ça, c'est vraiment une tâche noire dans la vie de tous les jours que moi, je ressens.

Julien : OK. Ça va. Quels sont les facteurs qui ont joué un rôle important selon toi ? On reste toujours sur le même sujet. On est sur l'échec. Donc tu peux déjà avoir répondu en partie aussi auparavant. Mais c'est pour appuyer parfois ou chercher peut-être un petit truc en plus.

Pol : Les facteurs... Je disais le contexte familial dans lequel je suis rentré, que j'ai dû subir pendant pas mal d'années. Comme je le disais, l'environnement qui n'est pas présent, la reconnaissance du chef d'entreprise – je vais dire d'une PME – qui n'est pas suffisamment pour moi valorisée. Alors valorisée par qui, comment, etc. Valorisé par le pouvoir politique, valorisé par le milieu économique dans lequel on est, valorisé parfois par l'environnement, qu'il soit privé, amical ou dans lequel on vit. Où on est plus considéré en tant qu'entrepreneur comme quelqu'un qui s'en met plein les poches que comme quelqu'un qui donne beaucoup de sa personne pour pouvoir maintenir sa société avec la tête hors de l'eau, je dirais. Voilà.

Julien: OK. La question suivante, c'était comment expliquer cette situation aujourd'hui. Mais ça, c'était lié au contexte familial, principalement, et le contexte politique, à ce moment-là, l'aide externe.

Pol : Le contexte politique qui joue un rôle dramatique sur l'ensemble des points qu'on a abordés. Sur 10 ans, contexte politique, contexte économique, contexte social. Allez, je vais repartir de l'année 2020 et du malheureux Covid. Je trouve que l'entrepreneur a été abandonné dans le Covid pendant quelques semaines. Je sais même pas au mois. On a dit « Ne vous inquiétez pas ». Si vous voulez ne plus payer... Je vais vous donner un exemple bien concret. On paye avec l'entreprise l'équivalent par trimestre de 25 000 à 27 000 € d'assurance accidents du travail. Ce montant est lié aux prestations aussi des travailleurs. Et donc dès que le Covid est déclenché, les compagnies d'assurance ont dit « Ne payez pas le trimestre ou réduisez votre prime ». Tout ça à l'ensemble des entrepreneurs. Et puis moi, j'ai refusé ça. J'ai dit « Non, on va diminuer sa prime ». Il y en a qui ont dit « OK, personne ne saura pas la payer », etc. Et puis quelques mois plus tard, quand le Covid est devenu déjà un petit souvenir, tout le monde s'est retourné en disant « Bon, maintenant, il va falloir penser à payer votre prime du trimestre suivant et les primes des 3 trimestres que vous n'avez pas payées ». Donc si je prends un autre exemple, le jour au lendemain, il fallait payer 100 000 € de primes accidents du travail. Alors là, si tu essaies de te dire « Mais comprenez, on vous a aidé. On vous a permis de passer un trimestre ou deux ». Vous ne nous aidez pas vraiment parce que maintenant, il faut sortir 100 000 € qu'on n'a pas récupérés. Il n'y a pas eu d'activité en plus.

Et ça, c'est un exemple parmi d'autres. Oui, c'est ça. Et ça a été comme ça dans plein de domaines. La Sécurité sociale, les classes d'assurance sociale pour l'indépendant. Enfin n'importe quoi. Il fallait... On a eu un petit trou. Maintenant, on va le récupérer en réclamant à l'entrepreneur tout l'argent qu'on lui doit. Alors où était l'État dans tout ça ? Il n'y a plus personne. Plus personne. Voilà. La seule chose qu'on a pu voir... On n'était pas concernés. Mais malgré tout, il fallait rester très très très vigilant. C'est que

l'État, l'ONSS en particulier, n'a pas cité quelqu'un qui est en état de faillite. La Sécurité sociale, c'est comme ça. C'est des banques tribunaux qui sont mises en faillite. Mais il n'y a pas eu de citation pendant plusieurs mois. Donc quelqu'un qui est hors d'état de faillite, au lieu de le déclarer en faillite, on le laissait. Puisqu'aujourd'hui, ils ont dit « Bon, maintenant, on va reciter ces personnes, ces entreprises-là. Oui, t'es cité directement. On pourrait être mis en faillite. » Mais voilà. Tout ce contexte-là, je trouve qu'il y a rien à dire.

Julien : Voilà. Ok. Lié à cet échec que tu as expliqué, que tu as mentionné, est-ce que tu dirais qu'il est plutôt lié à des facteurs internes ou externes ? Quand je dis « internes », c'est plutôt compétence, soi ce que je suis capable de faire, etc. Et « externes », on va dire qu'il se passe ça, comme tu as parlé, Covid, contexte géopolitique, etc. Donc lié à ton échec, tu aurais tendance à dire que c'est plutôt une combinaison des deux. C'est possible aussi.

Pol : Moi, je considère plus que c'est lié à des facteurs externes. Pour ce qui me concerne – c'est un peu présomptueux de dire ça et on n'a jamais l'analyse objective en ce qui nous concerne – mais je trouve que si le contexte dans lequel l'entreprise, la PME, évolue, pouvait évoluer et était nettement plus favorable, on retrouverait une envie, une audace dans le chef des PME qu'aujourd'hui, on ne retrouve absolument pas. Je constate, par exemple, en discutant avec des collègues d'autres PME qui sont du même secteur ou d'un secteur totalement différent, que l'objectif, par exemple, aujourd'hui, c'est de ne pas engager de personnel. Alors, c'est drôlement inquiétant parce que comment peut-on, aujourd'hui, avoir cet objectif-là quand on veut faire progresser sa société ? C'est totalement paradoxal. Si je veux agrandir mon activité, je veux travailler sur Mons, mais demain, je vais travailler sur l'ensemble du Hénos et après-demain, sur l'ensemble de la Wallonie, etc., je ne pourrai pas tout faire seul. Donc, à un moment donné, il va falloir m'entourer de collaborateurs. Or, aujourd'hui, le raisonnement, c'est que mon produit pourrait être vendu sur l'ensemble de la Wallonie, mais je ne vais pas le faire. Comme ça, je ne devrai pas engager de personnel. Alors, pourquoi ? Ça trouve sa source dans quoi ? Ça trouve sa source dans le montant des cotisations patronales, qui est monstrueux, qui est sans cesse en augmentation, dans la formation du personnel qui est demandeur d'emploi, qui ne sait rien faire, dans les écoles desquelles sortent des personnes de moins en moins compétentes, et qu'il faut former quasiment sans aide, avec des contrats qui sont très compliqués pour s'en dégager, avec des prix à vie qui sont énormes pour la paix. Mais si jamais, il faut séparer les travailleurs. Et donc le risque est multiplié à partir du moment où on décide de faire progresser cette entreprise. Ça, je trouve que c'est un facteur externe qui freine complètement la progression et qui n'incite pas à la prise de risque, qui diminue la motivation de l'indépendant ou qui force l'indépendant à stopper ses activités. Et ça, pour moi, c'est le facteur externe le plus important. L'interne, je dirais, oui, clairement, il y a des phénomènes internes, des facteurs internes qui sont préoccupants, mais je dirais, c'est à l'indépendant, à l'entrepreneur, à travailler pour pouvoir diminuer ces facteurs internes. Pour m'expliquer, je pense qu'à l'indépendant, on sait qu'il doit faire, à l'entrepreneur, on sait qu'il doit faire du management, on sait qu'il doit faire du commerce, on sait qu'il doit faire de la technique liée à son métier, on sait qu'il doit faire de la finance. Donc, en interne, c'est à lui de donner l'énergie ou améliorer ses compétences pour pouvoir. Donc, il peut avoir une influence par son travail et son activité. L'externe, c'est très compliqué. Je prends l'exemple de la formation des jeunes qui sortent de l'école. C'est très compliqué pour l'indépendant de donner, d'améliorer cette formation. Nous, par exemple, on prend chaque année des jeunes pour rejoindre la société et pouvoir les voir à l'œuvre, etc. On les fait travailler, ils font un stage, etc. Je veux dire que depuis le Covid, plus jamais on n'a eu un professeur qui est venu voir comment ça se passait à l'entreprise. Plus jamais. Donc, il n'y a même pas un coup de fil. Non. Le jeune se débrouille, il vient, il dit « Je voudrais faire un stage ». Voilà le contrat, on signe le contrat. On voit le jeune qui est parfois à l'air bien dynamique, parfois, et même souvent, pas dynamique du tout. On se dit, bon, c'est un stage, donc on ne s'engage pas dans des sommes, des durées détaillées, mais on va le prendre et puis on verra bien comment il se comporte. On le joint à une équipe, alors parfois ça va super bien, parfois ça ne va pas du tout, mais dans les deux cas de figure, personne ne s'en préoccupe. À la fin, on remplit un petit document que le jeune va porter à son prof en disant « Oui, non, il était chouette, oui, il était gentil, non, voilà ». Alors que le stage dure parfois trois mois. Ça, pour moi, ce sont des facteurs externes qui font que l'environnement n'est pas bon, mais on ne sait pas l'influer.

Julien : Ok, super. Qu'est-ce qui a été le plus dur pour toi à ce moment précis ? Donc là, c'était le moment justement où tu as dû prendre tes décisions pendant quatre ans avec les compétences. Qu'est-ce qui a été le plus compliqué ?

Pol : Les nuits. Les nuits à réfléchir, à se poser des questions, à imaginer des conséquences qui pouvaient être... Je ne vais pas dire catastrophiques, mais importantes pour la vie de l'entreprise, mais aussi – je ne vais pas dire surtout parce que derrière l'entreprise, il y a une série de ménages – mais aussi la vie de ma famille en particulier avec des prises de risques financiers qui pouvaient avoir une incidence sur la vie de tout le monde. On connaît tous des situations où il y a eu un échec important qui a entraîné des grosses difficultés financières, des ventes de maisons, etc., etc. Donc j'avais parfois derrière la tête des scénarios catastrophes où il fallait vendre telle et telle chose pour pouvoir rembourser certaines dettes ou autres qui pouvaient entraîner de grosses catastrophes. Ce n'est, heureusement, jamais arrivé. Mais parfois, pendant une nuit, on réfléchit on ne sait pas s'endormir et on pense. Une petite chose devient une moyenne. La moyenne devient grosse. Et puis à la fin de la nuit, après n'avoir pas dormi, on est en état de nerf avancé. Et puis on se rend compte que le lendemain, rien n'est arrivé en plus que l'avant-veille. Mais je pense que c'était ça le plus dur. C'est la pensée à toutes ces choses qui pouvaient arriver.

Julien : L'incertitude, tout ça. Oui. OK. Comment ton interprétation de cette période a évolué avec le temps ? Est-ce que tu avais une interprétation qui a changé ?

Pol : Je dirais qu'elle a évolué grâce à plusieurs choses. Grâce à l'expérience. J'ai déjà connu ce genre de situation et je peux le résoudre de telle et telle façon. Ça me permettait d'avoir un peu plus de recul. La maturité qui fait que, bon, calmons-nous, analysons, prenons conseils, contacts auprès de personnes qui peuvent être d'un appui certain dans le domaine. Le fait d'être bien entouré pouvait permettre d'avoir des avis constructifs pour pouvoir affronter une situation particulière. C'est encore le cas aujourd'hui. Je dirais que ce sont des phénomènes, ce sont des facteurs qui sont importants au quotidien. Le fait d'avoir un problème et de pouvoir le partager divise le monde entier et donne une force mentale qui permet d'affronter la moitié qui reste de difficultés. Et c'est vraiment comme ça que les difficultés ont été passées au fur et à mesure qu'elles apparaissaient.

Julien : OK. Quelle a été l'issue de cette phase difficile ? Donc c'est ta perception personnelle, tes émotions liées à cette phase.

Pol : L'issue de la période difficile, je dirais, elle a été très favorable puisque je dirais que d'un point de vue vraiment professionnel, l'entreprise a doublé à tout niveau. Je veux dire au niveau chiffre, au niveau occupation de personnel. Nous avons déménagé. On est dans un bâtiment. On vient d'en racheter un deuxième il y a quelques mois. Je veux dire l'oral, la notoriété de l'entreprise a fortement augmenté. Donc l'issue a été heureuse. D'un point de vue personnel, je dirais que ça a suivi un peu la même lignée dans le sens où j'ai éprouvé, après cette période difficile, beaucoup plus de plaisir à aller travailler que je n'en avais avant. Je veux dire les dimanches à partir d'11h avant étaient un véritable supplice parfois en me disant qu'est-ce qui m'attend demain ? C'était compliqué. Ce n'est plus. Je veux dire. L'épanouissement dans le travail a été beaucoup plus important après cette période que.

Julien : C'était justement après comment as-tu vécu cette période sur le plan personnel ? Tu as mentionné juste avant aussi quelque chose sur les émotions. Est-ce que t'aurais quelque chose à rajouter ?

Pol : C'est fort similaire à ce que j'ai dit auparavant. Période d'inquiétude. Plus d'épanouissement. Je pense qu'il fallait passer par cette période d'inquiétude pour pouvoir prendre des décisions qui n'étaient pas des décisions tête en l'air. L'inquiétude, le stress ont fait en sorte qu'il fallait vraiment prendre un maximum de balises pour pouvoir aller de l'avant. Le fait de les avoir prises ont permis de sécuriser le nouveau chemin et de pouvoir donner cet épanouissement par la suite.

Julien : Est-ce que tu penses qu'il y a d'autres explications possibles liées à cette période d'échec, de transition, je vais dire, contexte économique, partenariat, évolution du marché ? Ou c'est vraiment ce que tu as déjà mentionné auparavant ? Il n'y a pas d'autre facteur ?

Pol : Il ne me vient rien comme ça, probablement, il y a des petites choses qui sont certainement venues se greffer, tenu de contexte, que ce soit familial ou de contexte politique, économique ou social, il ne me vient rien comme ça de particulier.

Julien : Ok. Donc, quel a été l'impact de cette expérience sur toi et tes relations ? Je vais plutôt passer sur le social, le regard des autres, etc. Quel a été l'impact de cette expérience sur toi, les relations de confiance autour de toi, ta confiance en toi, tout ce qui est autour de ça ?

Pol : Je dirais le regard des autres et l'interaction avec les autres, il y a eu une incidence, dans le sens où j'ai pu sélectionner ou trier mon environnement. Je dirais que quand on doute ou autre, c'est là qu'on doit pouvoir, entre guillemets, passer un coup de fil, voir quelqu'un venir sonner à la porte, pouvoir aller sonner à la porte de quelqu'un d'autre, etc. Et c'est dans ces moments-là que je dirais qu'il est extrêmement important de se sentir entouré. Et je pense que je suis quelqu'un qui a de la mémoire. Après ça, j'ai pu sélectionner mon entourage. Après ça, je n'ai plus jamais revu. Je le croise dans la rue, on se salue, etc. Il n'y a plus de rancœur aujourd'hui, mais il ne fait plus partie de ma vie. Ça, c'est d'un point de vue strictement privé, mais le professionnel interagit sur le privé et inversement. Donc, il était important de faire ce tri que je ne faisais pas forcément auparavant. Aujourd'hui, je le fais.

Julien : Quand tout va bien, tout est beau, tout le monde est là. Et puis, quand ça ne va pas bien, tu vois qui compte pour toi. Et vis-à-vis de tes collaborateurs ou salariés employés, est-ce que tu as eu une meilleure relation de confiance avec eux ou elle n'a pas nécessairement changé ?

Pol : D'un point de vue global, elle n'a pas nécessairement changé, mais d'un point de vue individuel, j'ai vu arriver certains collaborateurs qui étaient présents, vraiment très présents, en période de difficulté, en disant « si je peux aider ». D'autres qui étaient un peu, peut-être mis trop sur un piédestal ou qui ne se sentaient pas menacés dans rien, etc., ont toujours fait semblant que rien ne changeait. Et donc, c'est la différence.

D'un point de vue global, voilà. Et puis, certains ont montré un signe d'opportunisme en disant « si jamais ». Quand j'expliquais tantôt que j'avais deux options, c'était de stopper mon activité, j'en ai vu apparaître en disant « je ne dis ça, je ne dis rien, mais s'il y avait une opportunité pour moi, ne pas hésiter à m'en parler, je serais partant ». Les mêmes, je pense à deux en particulier, quand ils ont vu qu'ils reprenaient, ça les a plus intéressés de venir se manifester. C'est un peu la vie. Autour de nous, il y a des opportunistes, il y a des gens en soutien, il y a des gens qui font semblant de ne pas voir s'il y a un problème ou pas. Mais en tous les cas, je pense qu'il faut avoir de la mémoire, de la reconnaissance pour ceux qui étaient là, et en avoir beaucoup moins pour ceux qui n'étaient pas présents.

Julien : Est-ce que cette situation a modifié la façon dont tu t'es perçu en tant qu'entrepreneur ?

Pol : Totalement

Julien : Dans quelle mesure ? Tu pourrais expliquer le avant après ?

Pol : La première chose, c'est que j'ai compris de façon définitive, même si j'ai eu cinq vies, que rien n'est jamais acquis dans la vie. Et je sais que du jour au lendemain, les choses peuvent totalement changer et évoluer. Je dirais l'idéal, c'est qu'elles changent et évoluent de façon très positive. C'est souvent dans l'autre sens, mais en tous les cas, je pense que je n'étais pas naïf au point de croire que rien ne pouvait m'arriver, mais je pense que je faisais partie de ceux qui croyaient que ça n'arrivait qu'aux autres. Aujourd'hui, je sais que je fais partie des autres et que la situation peut totalement changer du jour au lendemain. Dans l'attitude que l'on doit avoir dans sa famille, avec ses collaborateurs, avec son personnel, ne partons pas du principe que rien ne peut arriver. Au contraire, anticipons ce qui pourrait arriver plutôt que de se retrouver dans la situation et de ne pas avoir de port de secours. C'est plutôt ma façon de travailler aujourd'hui, ça l'était probablement un peu moins avant.

Julien : A quel point tu doutais de tes compétences ?

Pol : Je doutais de mes compétences quand je me disais, si jamais j'arrête, qu'est-ce que je vais pouvoir faire ? Est-ce que je pourrais me reconverter dans autre chose ? Est-ce que je pourrais reprendre une autre société ? Il fut un moment où j'ai douté un peu de tout. J'étais dans une période de stress liée à l'incertitude. J'avais l'impression que si ça ne marchait pas, je ne pourrais plus rien faire d'autre. En fait, il y avait un manque de confiance en moi qui faisait que je doutais de tout. Certains événements ont donné le petit coup de pouce pour pouvoir regagner cette confiance et repartir.

Julien : Comment ton entourage professionnel, personnel a-t-il réagi ? Ton entourage professionnel, tu en as parlé en partie avant déjà.

Pol : Comment a-t-il réagi ? Mon entourage professionnel, je me suis senti très observé. Là où tout coulait de source, je sentais qu'il y avait vraiment une observation de moi et de ce qui allait se passer. Mon entourage privé, le raisonnement était plutôt celui de « si ça ne repart, stop tout et repart dans une fonction plus paisible, moins risquée ». Une incitation à dire quitte ce monde de l'entrepreneuriat pour reprendre une activité de salarié. Je pense dans le but de me protéger.

Julien : Comment qualifierais-tu le niveau de soutien dont tu as bénéficié ?

Pol : Je dirais acceptable. Je ne dirais pas extraordinaire. Je ne dirais pas catastrophe. Je dirais un niveau acceptable. C'est une moyenne. C'est une moyenne acceptable. J'ai pu bénéficier du soutien très important de la part par exemple d'amis, mais auxquels je ne pensais pas pouvoir avoir ce retour. Ils n'étaient pas les plus proches d'amis, ils étaient des amis. Par contre, à l'opposé de ça, il y a des personnes que je n'ai pas vues du tout pendant un an. Je ne les ai plus vues, je ne les ai plus entendues. Ils étaient très occupés. C'est ce qu'ils m'ont dit par la suite. En moyenne, d'un point de vue privé, j'ai été correctement soutenu, mais je ne suis pas certain, parce que je ne vais jamais dans l'explication jusqu'au fond des choses de ma vie d'entrepreneur, je ne suis pas certain que d'un point de vue privé, tout le monde ait mesuré la situation à ce moment-là, de l'ensemble du problème. Ce qui était un peu volontaire dans mon cas, dans le sens où je voulais quand même qu'il y ait une cassure entre le professionnel et le privé pour que je puisse avoir une certaine bouffée d'oxygène, lorsque je rentrais chez moi, ou le week-end quand je faisais une autre activité, etc. que d'être vraiment, continuellement en train d'exposer les problèmes liés à mon activité professionnelle. Donc, il y a eu plusieurs niveaux, mais dans l'ensemble, c'était acceptable.

Julien : Ok. Dans quelle mesure ce regard extérieur a-t-il eu une influence sur toi ?

Pol : Le quoi ?

Julien : Le regard extérieur. Est-ce qu'il a eu une influence sur toi ?

Pol : Dans quelle mesure le regard des autres ? Déjà au fond, il y avait des choses que je voulais être certain que le regard extérieur serait relativement favorable, positif, parfois un peu trop. Et assez bizarrement, dans le moment le plus compliqué, il est passé au second plan, le regard extérieur. Il est passé au second plan parce que ce n'était pas ma préoccupation principale. Vraiment pas. Et si je peux faire un lien avec la question précédente, en disant, tiens, comment est-ce que les autres, quand je dis acceptable, justement, entre guillemets à cause du fait que ce n'est pas remarquable, mais juste acceptable, j'ai ramené l'importance du regard des autres à un niveau acceptable et pas hyper important. Voilà.

Julien : Oui, tu voulais d'abord gérer cette phase-là. D'abord le business et après le regard des autres.

Pol : Et puis certaines situations que j'ai pu vivre, que j'ai pu observer pendant ma carrière, des gens qui ont parfois fait montre d'achats démesurés. Moi, j'ai construit le travail dans le milieu de la construction.

C'est un milieu où on aime beaucoup montrer qu'on réussit. Aujourd'hui, une des manières, je dis ça sur le ton de la rigolade, mais je trouve qu'une des manières de montrer qu'on réussit, c'est d'acheter une Porsche. Donc, on voit arriver des gens en Porsche un peu partout. Je pense que l'objectif numéro un d'un Porsche, c'est de montrer qu'on réussit. Alors, il y a celui qui réussit mieux que la personne qui roule en Porsche, c'est celui qui roule en Ferrari. Et maintenant, il y a un nouveau phénomène, c'est celui qui a plusieurs Ferraris. Ça, c'est le summum de la réussite. Parce que je ne connais pas beaucoup en voiture, mais je pense qu'aujourd'hui, il existe le SUV Ferrari ou autre, pour pouvoir l'acheter, la marque impose qu'on ait déjà deux Ferraris avant. Ça, c'est vraiment le summum de la réussite. Et moi, dans ma vie d'entrepreneur, j'ai rencontré des gens qui roulaient en Porsche, qui roulaient en Ferrari, et puis du jour au lendemain, on ne les voyait plus. Ou quand on les croisait, ils étaient plutôt en vélo. Et ça, ça permet d'avoir un certain détachement par rapport au regard des autres, en se disant, regard des autres, méfions-nous de la situation dans laquelle on évolue, parce que si je ne veux pas un jour finir en vélo, je ne vais pas essayer de faire croire que je roule en Ferrari.

Julien : Je n'avais pas pensé à ça. Est-ce qu'il y a eu des différences de propos dans tes relations, amis, collègues, famille, où tout le monde avait un peu le même discours, on va dire, pendant cette période-là ? Est-ce que les propos étaient assez similaires, dans la même direction, quand tu étais soutenu, ou des personnes étaient complètement opposées, ou peut-être que des gens se sont servis de cette situation pour faire d'autres choses ?

Pol : La chose la plus importante que j'ai ressentie dans ce cadre-là, c'est que là où il paraît que personne ne parle vraiment du statut d'entrepreneur, par exemple, quand tout semble bien aller, en tout cas, on n'en parle pas, ça fait partie du quotidien, c'est que quand ça ne va pas, ça ne va moins bien, beaucoup de personnes sortent du bois en disant, oui, mais je l'aurais bien dit, ou le statut d'entrepreneur, moi, tu ne m'aurais jamais, où il faut être un peu cinglé pour être entrepreneur, ou pour se lancer comme indépendant, etc., il faut y réfléchir un peu. Donc, je dirais, ça ne se passait pas tous les jours, et ça ne se passait pas avec tout le monde, loin de là, mais là où on n'en parle pas, on peut passer à une situation où certains en parlent, certains vous montrent, nous, on avait analysé la situation, mais clairement, on n'aurait pas fait ça, on n'aurait pas engagé, etc., mais ça, je dirais que, je pense que c'est un peu dans tous les domaines, quand une situation est bonne, même très bonne, normale, peu de gens s'y intéressent, ou le vent du coin de l'eau, on n'en parle pas trop, si la situation est vraiment bonne, beaucoup de gens auraient fait totalement différemment, savaient qu'il ne fallait pas faire ça, etc., c'est un peu dans cet esprit-là. Je veux dire, c'est plus ou moins là, la seule chose que je...

Julien : Après, c'est facile de parler une fois qu'on voit les conséquences. Ok. Est-ce que ton discours a évolué en fonction du temps et des personnes à qui tu t'es confié à cette époque-là ?

Pol : Oui, mon discours a évolué par, je veux dire, par l'expérience, parce qu'aujourd'hui, je me retourne, puisque je me tourne vers l'avant. Avant, je dirais, moi, quand j'ai commencé comme indépendant, c'était plutôt, ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait. C'était plutôt ça, ma manière de travailler. Aujourd'hui, c'est, je sais que c'est impossible, et je vais essayer de terminer en tenant compte des paramètres de l'impossible, mais aujourd'hui, je le sais. Hier, je ne le savais pas. C'est plus un peu dans cette optique-là. Ça n'empêche qu'on continue à travailler aujourd'hui et travailler hier, mais en tous les cas, la façon de penser est différente. Aujourd'hui, si j'ai une idée, j'essaie de la cerner en tenant compte de tous les paramètres possibles. Avant, si j'avais une idée, je prenais les deux ou trois gros paramètres, je me lançais, et après, je me rendais compte qu'il en existait d'autres, et j'essayais de les adapter au fait que maintenant, l'activité était lancée. C'est vraiment cette situation qui vient, je pense, de l'expérience et de la maturité qui a fait évoluer ma perception des choses par rapport à ça.

Julien : Ok. Et la situation que tu as décrite, est-ce que tu l'as décrite toujours de la même façon au moment où tu étais dans cette période de transition ? Est-ce que tu l'as toujours décrite de la même façon ou avec le temps, ton discours a changé ?

Pol : Oui, mon discours a changé, dans le sens où, au tout départ, j'étais assez dans le... je pense, parfois, pas tous les jours bien sûr, mais j'étais parfois dans le reproche, parfois des moments de colère.

Aujourd'hui, je le perçois plus comme un moment de la vie, un moment de la vie qui fait que... je le percevais différemment, c'était, je dirais, un moment qui m'a permis de rebondir, de donner... je dirais, une impulsion supplémentaire à ma carrière, à ma vie professionnelle, en tout cas avec beaucoup plus de positivisme que de négativisme. Ce qui était plutôt l'inverse, c'était essentiellement du négativisme avec, de temps en temps, un peu de positivisme. Heureusement, sinon je n'aurais pas abandonné.

Julien : Ok. Dans quelle mesure est-ce que tu t'es préservé, ménagé durant notre échange ? Ou à l'inverse, est-ce que tu t'es déchargé davantage ? Est-ce que tu t'es livré à 100% ou tu t'es retenu ?

Pol : Vraiment à 100%. En me disant, je dois compter sur moi-même, et si j'ai une aide, elle ne sera que bénéfique, mais si je n'en ai pas, je dois être là à 100%. Donc, il n'y a pas eu, je ne pense pas, de moment où j'ai dit, je vais y relâcher. Il n'y a pas eu ce moment-là. Est-ce que ça n'a pas eu des incidents au niveau santé ou autre ? Probablement que si. Mais je n'ai pas compté sur quelqu'un d'autre pour faire ce que je devais faire. Ça fait partie de ma nature. Il y a des gens qui sont d'une nature totalement optimiste et qui pensent que s'il faut cueillir des légumes pour manger, il y a plusieurs personnes qui vont venir cueillir des légumes pour manger tous ensemble. Moi, je pars plutôt du principe qu'il n'y a certainement personne qui va venir cueillir des légumes, donc je vais y aller, je me lève plus tôt pour les cueillir, et puis je vois arriver 2-3 personnes que je ne m'attendais pas, et je me dis, ça va alléger ma journée. Je suis plutôt la deuxième personne que la première.

Julien : OK. Comment est-ce que tu as pris soin de ton estime personnelle à ce moment-là ?

Pol : De mon estime ?

Julien : Oui, estime personnelle.

Pol : Oh, disons que... C'est peut-être pas mal. L'environnement familial qui s'est vite regénéré. Mes enfants qui étaient présents, mes amis qui étaient présents, donc ça, je veux dire, ce sont des choses qui m'ont conforté dans l'idée que je n'étais pas la dernière patate du sac.

Julien : Oui. OK. Alors, qu'est-ce que tu as appris de cette expérience, et est-ce que ça a changé ta manière d'entreprendre ?

Pol : Comme je le disais tantôt, j'ai appris que rien n'est acquis dans la vie. Oui, c'est ça. Tout peut arriver. Le changement... Changer ma manière d'entreprendre, oui, clairement, à 300%, c'est que j'ai doublé ma réflexion avant le changement, et j'ai sélectionné les personnes pouvant avoir un avis intéressant via l'objectif pour m'aider à progresser. Les autres, je ne les prends plus que si je ne sais pas faire autrement ou que j'en ai vraiment besoin. Sans qu'ils ne m'intéressent. Je les utilise, entre guillemets.

Julien : Est-ce qu'à refaire, est-ce que tu ferais ce changement plus tôt, ou pas forcément ? C'est aussi le contexte qui a fait.

Pol : Je dirais que, d'un point de vue professionnel, j'aurais aimé que le changement se fasse plus tôt, mais je ne suis pas certain que j'aurais pu le faire, parce que le professionnel, chez moi, dépendait du privé. Mais si on enlève le volet privé, j'aurais aimé que le changement professionnel se fasse plus tôt, en effet.

Julien : OK. Et selon toi, comment la société perçoit-elle les projets entrepreneuriaux qui ne se déroulent pas comme prévu ?

Pol : Je pense que la société continue aujourd'hui à voir l'entrepreneur comme ne pas quelqu'un de formidable, mais comme quelqu'un qui gagne beaucoup d'argent, sans aller plus loin dans l'analyse. Et donc, je pense que certains pays mettent en avant l'esprit d'entreprendre. Chez nous, on continue à penser

qu'on n'applaudit pas quelqu'un qui a l'esprit d'entreprendre, mais qu'on continue, mais au contraire, plus la réussite est à la clé, et plus la personne devient, je ne vais pas dire l'homme à abattre, mais en tous les cas, devient gênant. Je prends un exemple, Mar Coucke, je pense que c'est vraiment quelqu'un qui a réussi, c'est l'entrepreneur type, mais aujourd'hui, il y a plus de gens qui l'insultent que de gens qui l'applaudissent. Eric Domb, Pairi Daiza, je pense que c'est un peu du même acabit. Le parc Pairi Daiza, assez reconnu comme étant une réussite, il y avait les défenseurs des animaux, etc. Dans son ensemble, oui, mais Eric Domb n'a pas réussi à rester dans l'estime du public, au même titre que le parc qu'il a créé. Aujourd'hui, le parc, oui, Eric Domb, c'est le profiteur, c'est le gars qui s'enrichit, c'est le gars qui exploite les gens, etc. Je pense qu'on n'est toujours pas dans un monde où l'esprit entrepreneurial est mis en valeur, est applaudi, est encouragé, etc. Je ne pense pas.

Julien : Donc, on arrive à la fin. Est-ce que tu as quelque chose à dire que tu n'as pas dit, que tu aimerais bien dire pour conclure cet entretien ? Parce qu'après, il y aura aussi une question, quel est le conseil numéro un que tu as envie de donner à un entrepreneur qui veut se lancer aujourd'hui ?

Pol : Est-ce que j'ai quelque chose que je n'ai pas dit ? Je trouve que le questionnaire était quand même fort complet. C'est toujours un sentiment un peu négatif, mais je trouve qu'aujourd'hui, on ne donne pas envie à quelqu'un d'entreprendre. On ne donne pas envie. On lui explique tout ce qui est dangereux, on lui explique tout ce qui est négatif, on lui explique tous les risques, etc. Il faut le faire, clairement. Mais dans la balance, qu'est-ce qu'on met à côté ? Quels sont les avantages, les encouragements, les aides, etc., qu'on vient mettre de l'autre côté de la balance pour que la personne puisse se dire, comme dans tout métier, un salarié, un cadre, etc., pour que justement l'entrepreneur puisse se dire, le candidat entrepreneur puisse se dire, compte tenu des avantages, des aides, des positifs, je vais me lancer. Je trouve que c'est toujours ça. Donc il faut donner l'envie. Il n'y a rien à faire. Il faut montrer les joies. Et pour donner cette envie, il faut montrer qu'on est là. Il faut montrer que le gars n'est pas seul, qu'il pourra se raccrocher à quelque chose, etc. C'est hyper important. Je pense qu'il faut aussi donner, entre guillemets, le droit à l'erreur. Comment ? On pourra en parler dans un autre sujet de mémoire. Il faut prendre des risques qui vont aider l'entrepreneur. Je pense aux banques, en particulier, qui, aujourd'hui, sont un frein à l'entrepreneuriat, qui se présentent en règle générale comme un partenaire de l'entrepreneur, mais qui, pour moi, ne sont pas du tout un partenaire de l'entrepreneur. Et je pense à d'autres acteurs du monde social ou économique, du même acabit. Alors est-ce que c'est eux qui sont seuls la cause de ça, ou est-ce qu'eux-mêmes ne sont pas aidés, menacés, contrôlés, etc., par d'autres ? Je pense que c'est une chaîne sans fin. Mais en tous les cas, il faut donner du positif à l'entrepreneur pour permettre de se lancer, pour lui permettre de continuer, pour lui permettre d'aller jusqu'au bout. C'est important. Plus on se sent en confiance, plus on bénéficie.

Julien : Oui. Et quel serait le conseil numéro un que tu voudrais donner à l'entrepreneur aujourd'hui qui veut se lancer et qui vient d'échouer ?

Pol : Pour lui permettre de rebondir d'un point de vue privé, professionnel, de relativiser les choses en disant, la première chose, un j'ai osé. Donc voilà, c'est déjà quelque chose d'un point positif. Tout le monde n'ose pas. Un j'ai osé, c'est la première qualité. De faire son introspection en disant, pourquoi est-ce que ça n'a pas marché ? Comment est-ce que je peux en tirer des leçons pour pouvoir justement rebondir ? Je dirais troisièmement de regarder autour de soi qui était là et qui est encore là pour pouvoir continuer dans un but... Ne pas continuer avec des personnes qui n'en valent pas la peine, mais continuer avec des gens vrais qui doivent rester à présent. Et puis tirer des leçons de l'échec en se disant, si je devais recommencer, qu'est-ce que je ne ferais plus ? Comment est-ce que je pourrais faire différemment par rapport à ça ? Parce que je pense que l'esprit entrepreneurial, on l'a ou on ne l'aura jamais. Il y a des gens qui ne seront jamais entrepreneurs, qui ne seront jamais indépendants parce que ce n'est pas dans leur nature. Et il y a des gens qui ne seront jamais salariés parce que ce n'est pas dans leur nature non plus. Donc, je pense qu'après un jour, un mois, un an, dix ans, la latrine reprend ses droits et l'entrepreneur d'hier va redevenir l'entrepreneur de demain. Il a envie de reprendre. Je dirais que le conseil, c'est ne reprendre pas dans les mêmes conditions. On reprend en tenant compte des échecs du passé, des leçons du passé pour pouvoir en servir comme vecteur de développement et mener cette fois à la réussite.

Julien : Ok, super. Merci beaucoup pour l'entretien parce que franchement, c'était bien complet.

Pol : Avec plaisir !

9.5.2 Interview Tony Hamadouche (Voyage Copines)

Julien : Ok, ça va, on est parti ? C'est parti. Donc, première question, je vais te demander de te présenter en quelques mots ton parcours, formation, expérience entrepreneuriale.

Tony : Ok, donc alors, mon parcours, moi à la base, j'ai des études de marketing, à la base, on appelait ça un bras dur à l'époque en marketing distribution. J'ai un diplôme en pub et puis j'ai différents diplômes en deuxième cycle de l'ICHEC en management, marketing management, ça c'est pour ma formation de base. J'ai complété tout ça par des formations, parce que moi ce qui m'intéresse beaucoup, ce sont les sciences humaines. J'ai complété tout ça par des formations en coaching, en PNL, en formation de formateur, enfin bref, toute une série de formations, je dirais, qualifiantes et spécifiques par rapport au RH ou à la formation. Pour le faire court, donc, j'ai... non, je ne compte même plus, mais je dois avoir... attends, je réfléchis rapidement. Maintenant, je dois avoir 35 ans d'expérience dans le secteur de la distribution et du retail sélectif, essentiellement à des positions commerciales, de marketing et de management. Et au bout de 25 ans, dont environ une quinzaine dans des fonctions de direction ou de filiale ou de pays, j'ai lancé ma propre structure de management, qui s'appelle donc Rite d'expertise, et dont la mission, s'appuyant sur mon passé et aussi un peu sur ma passion, parce que moi ma passion c'était comme le commerce. La mission c'est de développer les performances commerciales, managériales et humaines d'acteurs actifs dans le retail et la distribution. Et j'ai lancé cette structure il y a maintenant... 2011... il y a maintenant 14 ans. Voilà pour le parcours. Et donc, cette structure, je travaille pour différents clients du style, dans les plus gros, Brico, Proximus, Monsieur Bricolage, Castorama en France par exemple, Media Markt. Mais je travaille aussi, en fait, parce que c'était à l'idée, c'était vraiment ce que je voulais faire, c'était de mettre des compétences acquises dans des multinationales au service de PME qui n'avaient pas nécessairement, j'ai envie de dire, les moyens d'avoir des approches très structurées dans le domaine du retail. Et donc, à côté des grands noms que je viens de te citer, j'ai travaillé pour différents acteurs, plutôt des PME locales comme Poivre et sel, comme ici le client chez qui je suis allé. Parce que c'est vrai, j'ai oublié de dire que j'ai également été à un moment un expert de la Fédération Belge de la franchise pour accompagner des réseaux qui veulent se développer en franchise sur le territoire belge. Poivre et sel en est un exemple. Donc voilà, on va résumer rapidement, si tu veux, mon parcours. Et donc, dans le cadre d'Autorité d'Expertise, j'avais un client, donc j'ai un client qui s'appelle Voyages Copines qui est une PME familiale qui va fêter cette année, d'ailleurs, ses 90 ans, qui a un réseau, c'est une PME d'environ 35 personnes, qui a un réseau d'agences de voyages répartis en Wallonie. Et différents services, un service business pour les entreprises, un service groupe accompagné, un service voyage à la carte. Et donc, depuis 5 ans, au départ, le client m'a appelé pour redresser la boîte après le COVID qui était en difficulté. Et donc, j'ai établi un plan en 5 ans pour récupérer la perte qui était lourde. Et de fil en aiguille, le client m'a dit « D'abord, je suis intervenu comme consultant parce que je suis consultant agréé de la région Wallonne en diagnostic, croissance et développement d'entreprises. » Et dans la foulée, pour terminer le parcours, je suis devenu CEO de la boîte. Et dans la foulée, on a racheté avec son épouse une autre société où je suis là à la fois CEO et actionnaire à un tiers. Voilà en gros le parcours.

Julien : Et t'as parlé de critères d'expertise, si je ne dis pas de bêtises. T'as des clients qui sont Belgique, France, t'as aussi un peu plus Européens et Mondes ou t'es concentré surtout sur Belgique France ou francophone ?

Tony : En fait, la France, c'était des opportunités. Mais depuis le départ, je ne veux pas déboucher sur ma vie privée, mais c'est quand même peut être un petit aparté pour comprendre. En fait, j'ai lancé retail d'expertise quand je me séparais de la maman de mon fils. Mon fils avait 5 ans et les chasseurs de tête ne me proposaient que des fonctions qui allaient m'obliger à continuer à voyager dans toute l'Europe comme je le faisais auparavant. Et ça, je ne pouvais plus faire. Moi, à partir du moment où je me suis

séparé de la maman de mon fils, j'avais sa garde une semaine sur deux. Et donc, je voulais absolument que mon fils devenait ma priorité et je devais avoir quelque chose où je pouvais rester en Belgique ou en tout cas pas trop loin. Et donc, je voulais vraiment centrer mon activité en Belgique. Et quand je dis en Belgique, je ne voulais même plus aller en Flandre pour d'autres raisons. Donc, mon champ d'action, c'était Bruxelles, Wallonie, Luxembourg et parfois j'allais en France parce que j'avais des confrères qui avaient besoin de mon expertise et qui me disaient « Écoute, mais viens travailler sur une mission ponctuelle ». Que je plaçais alors dans mon planning par rapport à la garde de mon fils ou pas. Donc, le périmètre géographique était vraiment circonscrit volontairement à ces zones-là.

Julien : Ok, ça va. La deuxième question, c'était à quel moment est-ce que tu es devenu entrepreneur ? Tu en as déjà parlé. Et qu'est-ce qui t'a motivé à le devenir ?

Tony : Alors, j'ai commencé comme indépendant en personne physique en 2011, si je ne me trompe. Donc, j'ai d'abord commencé en personne physique. Puis après, j'ai fondé ma SPRL, enfin ma SRL. À l'époque, ça s'appelait SPRL. On dirait déjà un vieux con. Et ce qui m'a motivé, je te dis, c'est deux choses. D'abord, c'est l'aspect privé dont je viens de te parler. Je voulais devenir maître de mon temps. Je voulais avoir... J'en avais un petit peu marre de fonctionner sous des directions internationales qui ne comprenaient pas toujours les particularités du marché local. Et si je peux être franc, j'en avais parfois marre d'être... Alors, on atteint tous nos niveaux d'incompétence, mais parfois, j'avais des incompetents. Et être dirigé par un incompetant ou une incompetante, moi, ça ne me motive pas. Donc, je me disais tant qu'à faire des bêtises, je préférais les faire moi-même. Et alors, c'est moi que je traiterais d'incompétent. Et donc, je voulais avoir... A nouveau, je voulais devenir maître de mon temps, mais maître de mes choix stratégiques aussi. Et de la politique et de la philosophie commerciale que je voulais mener par rapport à mes clients. Et donc, je voulais être plus aligné. En fait, quand je suis venu indépendant, je prenais... Il y a des clients, par exemple, pour illustrer ça. J'ai eu parfois des demandes de firmes de cigarettes qui me proposaient des montants. Vraiment, c'était grassement payé. Et je refusais ce genre d'émission. Par exemple, cigarettes, alcool, je refusais. Donc, je voulais vraiment devenir maître à la fois de mon temps, mais je voulais devenir maître également des choix stratégiques et à la fois de ma politique d'entreprise et de ma politique commerciale et des clients avec qui je travaillerais ou je ne travaillerais pas.

Julien : OK. Ça va. Et selon toi, quelle serait ta plus grande réussite, ce dont tu es le plus fier dans tout ça ?

Tony : Le plus fier ? Il y a beaucoup de choses dont je pourrais être fier. Je dirais... C'est vraiment compliqué. C'est vraiment compliqué parce que j'ai envie de dire que je distinguerais deux périodes. Celle où j'étais en indépendant personne physique, où là, en fait, ce dont je peux être le plus fier, je pense, c'est le fait que je suis parti de zéro. Je suis parti vraiment de zéro à un moment en plus où j'étais la maman de mon fils qui m'avait quitté parce que je voyageais trop, justement. Je devais m'occuper de mon fils qui avait 5 ans. Je suis parti de zéro. Et à côté de moi, quand j'avais fait mon benchmark, dans mon secteur d'activité, il y avait de gros bureaux, enfin de plus gros bureaux connus à l'international comme par exemple Mercury. Mercury, c'est un bureau spécialisé en formation et conseil dans le domaine entre autres du management et du commerce. Et donc, moi, j'ai pu me positionner très rapidement parce que finalement, dès ma première année, j'ai publié de mon activité. Ce dont je peux être le plus fier de cette période comme indépendant, c'est d'avoir pu très rapidement positionner mon activité et de la rendre rentable et d'en vivre. Ça, c'est quand j'étais indépendant. Et puis quand je suis passé en SPRL, je dirais que globalement, c'est de voir les références comme ce que je t'ai cité qui venaient à moi. « Tiens, on a entendu parler de vous. On aimerait qu'on aimerait se rencontrer et voir ce qu'on pourrait faire ensemble. » Mais je crois que le truc dont je suis le plus fier, c'est d'avoir redressé l'entreprise Ici Voyages Copines. J'avais fait un plan en 5 ans pour récupérer une perte qui était colossale. Et on l'a récupérée en 4 ans. Et j'ai sauvé, je pense... Alors je dis « je », mais ce n'est pas moi qui seul. C'est avec toute l'équipe. On a sauvé 35 emplois. C'est pas mal. Donc ça, c'est deux périodes différentes, mais je dirais ça, en fait.

Julien : Oui, c'est bien. C'est très bien. La question suivante, c'est « Quelles autres expériences entrepreneuriales est-ce que tu as eues ? » Mais tu as pu déjà les évoquer. Donc on va passer directement à la suivante. C'est « Qui a partagé ces différentes expériences entrepreneuriales avec toi ? » Ça peut être du privé, ça peut être du professionnel, des personnes de soutien. Voilà. Parce que tu as pu mentionner aussi la personne de Voyages Copines qui était venue te voir. Tu ne viendrais pas travailler avec moi en tant que consultant.

Tony : Oui. Alors dans le partage, en fait, je dirais ma compagne qui a assisté à tout ça. Et dans l'entrepreneuriat, c'est sûr qu'en tout cas, moi, quand j'accompagnais, ce serait ça que je donnais également des formations à des jeunes entrepreneurs parfois. Et tout le temps, en fait, il faut que le projet soit partagé. Il faut avoir un minimum de support de la famille ou de sa compagne. Et donc moi, j'ai eu la chance d'avoir ma compagne qui était très présente et avec qui j'ai pu partager ça. Et puis dans la deuxième partie, c'est fatalement l'actionnaire de la boîte. Ça, c'est clair qu'on a pu partager ça ensemble. Je dirais en gros, c'est ça. Après, moi, c'est vrai que je ne claironne pas trop les choses. Je n'aime pas trop claironner les choses. Mon fils, bien sûr. Mon fils a assisté un peu à tout le parcours. Bon, il était jeune, mais après, maintenant, il est un échec. Donc au fil du temps, il voit un peu plus ce à quoi je m'investissais. Donc, je vais dans l'environnement proche. C'est ça. Après, si je veux élargir un peu le périmètre, bon, moi, je me faisais accompagner par différents. J'ai eu différents coachs à différents moments, que ce soit pour les moments positifs ou négatifs. Et il y avait aussi ce cercle-là, si tu veux, qui partage tes réussites et qui partage tes doutes, tes angoisses, tes craintes. Parce que quand tu entreprends, c'est devenu encore plus compliqué. Maintenant, tu pars de zéro. Tu pars de zéro. Et quand tu viens du monde de l'entreprise, comme ton papa, quand tu viens du monde de l'entreprise où tu es dans ce qu'on appelle un cadre doré, moi, c'était un peu mon cas. Je travaillais pour des multinationales. Tu as un cadre. On te fournit pas mal de trucs, je dirais, comme matière. Et là, tu pars de zéro, quoi. Et tu dois tout faire. Donc, tu es à la fois dirigeant, tu es à la fois homme de ménage, tu es à la fois... Enfin, tu fais tout, quoi. Tu es informaticien, tu es vendeur, tu es au SAV, enfin...

Julien : Multitâche.

Tony : Ouais, exactement.

Julien : Voilà. OK. On va passer un peu plus dans le vif du sujet maintenant. Est-ce que tu pourrais me parler du ou d'un projet entrepreneurial que tu aurais vécu comme un échec?

Tony : Alors... Ma mémoire a tendance à occulter un peu les échecs.

Julien : Oui, mais c'est une question souvent qui est compliquée. On a tendance à retenir les réussites. Mais à la fin, je te dirai mon sujet et on a tendance, justement, à plutôt voir nos réussites et oublier les échecs ou essayer de les diminuer.

Tony : Non, je trouve que justement, c'est marrant parce que moi, je trouve que la psychologie humaine a plutôt tendance à voir le côté négatif des choses. Et donc, pour le coup, bizarrement, c'est avec moi que j'ai... En fait, comme je te disais au début, là, j'ai plutôt essayé de... En fait, c'est très, très simple. Moi, j'avais tellement peur de ne pas réussir parce que je devais. Mon fils avait 5 ans. C'était une responsabilité. Je me retrouvais seul. Donc, je devais réussir. J'avais tellement peur de l'échec que j'ai travaillé comme un dingue pour ne pas trop en connaître, en fait. Oui. Mais des échecs... Attends, laisse-moi quelques secondes.

Julien : Oui, prends ton temps.

Tony : Mais je dirais que j'en vois deux à la limite. Je pourrais en citer deux.

Julien : Il n'y a pas de mauvaise réponse. Sache-le.

Tony : Non, ça, je me doute. Alors, le premier que je vois, c'est en fait, j'ai eu, quand j'étais dans ma première phase à l'indépendant, j'ai eu une chaîne espagnole de diététiques qui avait commencé en Belgique, en franchise, et ça ne se développait pas. Et en fait, la filiale française d'Indépendant à la Belgique m'a appelé en me disant « Tiens, on a un marché belge qui ne décolle pas. Est-ce que ça vous intéresserait de nous aider à voir ce qui se passe et voir si on peut développer ? » Et moi, je commençais. Donc, dans mon planète, j'avais du temps et j'ai accepté cette mission. Et les fondateurs de cette chaîne espagnole, c'était vraiment des fous furieux. C'était des fous furieux qui n'avaient aucune connaissance du territoire local et qui avaient multiplié vraiment les erreurs comme je n'en avais jamais vu en 25 ans de métier. Du style, en Belgique, quand une chaîne étrangère s'implante, elle commence toujours par un territoire et puis, en fait, elle s'étend sur le territoire. Et là, plutôt que de couper la Belgique en territoire francophone et néerlandophone, ils avaient accordé ce qu'on appelle une « master franchise » à quelqu'un en Belgique. Et ils avaient découpé le territoire non pas en Nord-Sud, mais ils avaient découpé ça en Ouest Est qui combinait les deux langues. Et donc, il y avait eu pas mal d'erreurs stratégiques. Et j'ai essayé de faire ce que je pouvais. Pour cette mission, ça m'a pris un an et demi, etc. Et je ne suis pas parvenu... En fait, j'ai développé les performances qualitatives du réseau, mais je ne suis pas parvenu à convaincre les actionnaires qu'il fallait changer la méthode de fin. Ils ne voulaient pas entendre. Ils ne voulaient pas écouter. Et je ne suis pas parvenu. Et les magasins ont dû... Parce que c'était des franchisés indépendants qui fatalement se plaignaient de ne pas avoir de résultats de leur franchise. Au bout d'un moment, ils ont fermé les uns après les autres. Et moi, au bout d'un an et demi, j'ai dit « écoutez, non, c'est pas ma manière de travailler ». Ils n'avaient pas de respect pour les franchisés qui avaient... Parfois, certains avaient mis toutes leurs économies sur la table pour avoir le concept. Ils n'avaient pas de respect des franchisés. Ils n'écoutaient pas les franchisés. Ça correspondait à tout sauf la manière dont je voulais travailler. Et je ne m'en suis pas... Au départ, l'activité est un lancement. Moi, je voulais travailler. Et c'était une mission comme une autre. Et je n'ai pas pris suffisamment le pouls par rapport à ce que je te disais tout à l'heure pour creuser et m'assurer qu'il y aurait un fit de valeur, de mode de travail, de mode de fonctionnement. Et ça n'a pas marché. Ça n'a pas marché. Ça, c'est un échec. Et puis, j'en ai eu un autre. C'est qu'à un moment, dans les activités de l'active expertise, je voulais développer une offre de produits technologiques. Et j'avais trouvé un outil. En fait, c'était un boîtier qui, sur base de données GSM, permettait de mesurer le trafic qui passait devant un point de vente, puis celui qui entraît, et de mesurer un peu ce qu'on appelle les zones chaudes, les zones froides dans un point de vente. Mais ça permettait surtout à des commerçants de plus petite taille. Parce qu'en fait, dans les chaînes retail, il y a en général ce qu'on appelle des compteurs de passage qui permettent de mesurer les flux et donc de mesurer notamment le taux d'entrant et le taux de conversion. Et le taux de conversion est à la base, comme tu le sais peut-être, d'un nombre de tickets. Et le nombre de tickets, à la base, c'est un des KPY du chiffre d'affaires. Mais les commerçants n'ont pas les moyens de s'offrir ce genre de barrières, de compteurs. Ça coûte très cher. Et donc, j'avais trouvé cette alternative. Et dans mon benchmark, j'avais identifié un acteur toulousain qui avait une technologie assez intéressante. Et en fait, je n'ai pas été plus loin. J'ai commencé à travailler avec lui. Il avait travaillé, je pense, dans l'aérospatiale à Toulouse. Et je n'ai pas été creusé plus loin sur la solidité de l'entreprise. Et puis au bout de quelque temps, je n'ai plus de contact. Je n'ai plus de nouvelles. Et donc, mon principal prestataire avait disparu. Et donc, j'étais très embêté par rapport à des clients chez qui je l'avais proposé parce que pour moi, fatalement, j'étais leur interlocuteur. Donc, ça, c'est quelque chose que j'ai vraiment détesté. Et c'était donc un échec parce que j'ai proposé quelque chose dont finalement, je n'ai pas pu tenir ma promesse. Donc, ça, c'était un peu embêtant. C'est un peu embêtant. En voilà deux.

Julien : OK, parfait. Franchement, c'est très bien. Quelles sont les difficultés importantes que tu as rencontrées lors de cet échec? Ça peut être pendant le processus. Bon, tu as un peu mentionné déjà ce qui s'est passé en partie. Donc, si tu en as peut-être d'autres ou plus spécifiques sur la question.

Tony : Alors, je ne sais pas dans quel sens tu poses la question, mais en fait, les difficultés importantes, elles sont de plusieurs ordres. Mais d'abord, elles sont humaines parce que fatalement, en fonction des tempéraments de chacun, c'est humain parce que ça crée des tensions. D'abord, ça crée des tensions personnelles. Moi, personnellement, quand quelque chose ne marche pas comme je le veux, fatalement, ça me préoccupe. Si ça me préoccupe automatiquement, ça veut dire nuit blanche et tu cogites et tu cherches une solution. La première difficulté, je pense, est dans les relations. Déjà, les relations avec toi-même et puis les relations avec le client, dans l'occurrence pour la chaîne espagnole, qui ne veut pas

t'entendre. Donc, ça crée des tensions. Et puis en dessous, c'est en amont et en aval. Et puis en dessous, en l'occurrence avec les franchisés qui, eux, estiment que tu es leur porte-parole et qu'ils ne comprennent pas. Donc la première difficulté, elle est quand même humaine. Ça, c'est évident. La deuxième difficulté, mais ça, c'est très perso, c'est quand je réfléchis, c'est un peu moi ce qui me tracasse, c'est justement la notion de crédibilité, de notoriété. C'est de me dire, tiens, quel impact, pour reprendre un peu ta thématique, quel impact un échec pourrait avoir sur la notoriété de ton activité ? Parce que, au moment de l'activité, elle est très unipersonnelle, en fait. Qu'est-ce que ça peut avoir comme impact sur la notoriété de ton activité et sur ta crédibilité ? C'est peut-être un peu fort, mais sur ta notoriété, je vais dire crédibilité.

Julien : Ton image de marque, on va dire.

Tony : Mon image de marque, voilà, exactement. Donc ça, ce sont deux difficultés auxquelles j'ai été confronté, perso.

Julien : Très bien. Quels ont été les moments les plus critiques lors de ces deux échecs ? Pour toi, les moments critiques, est-ce qu'il y en a eu ? Tu as proposé d'aller à des clients ton produit technologique que tu voulais mettre en place. Est-ce qu'il y a eu un moment critique ? Peut-être la relation à un moment, elle a peut-être failli se stopper, je ne sais pas. Il y a peut-être eu une phase où tu t'es dit, en fait, j'aurais dû m'en rendre compte peut-être avant ou ce n'était pas possible. Est-ce qu'il y a eu un moment critique dans ton relationnel ou peut-être autrement ?

Tony : Moi, en fait, une fois que les choses sont faites, j'ai un principe simple, c'est de dire, si tu as pris cette décision au moment où tu l'as prise, c'est que c'était celle que tu devais prendre. C'est tout simple, c'est tout bête, mais c'est celle que tu devais prendre avec les infos dont tu disposais, au moment où tu les avais, etc. J'essaie pas trop de regarder en arrière, si ce n'est pour me dire qu'est-ce que tu aurais pu faire différemment. Non, le moment le plus critique, c'est par exemple quand tu dois annoncer de mémoire, c'est quand j'ai dû annoncer au client qu'il avait proposé, je suis au regret de devoir vous informer que j'ai décidé de mettre un terme à la collaboration avec la société Intel. Voilà, ça c'est le moment le plus critique, parce que là je repense au point que je te donnais précédemment, de me dire, tiens, qu'est-ce que ça pourra avoir comme impact après sur ton activité et ton image de marque. Pour moi le plus critique c'était ça, c'était même pas financier ou quoi que ce soit, même si ça vient baisser un petit peu tes finances, c'était plutôt les aspects, qu'est-ce que ça va avoir impact sur la relation client, qui perdent alors un peu confiance.

Julien : Oui, c'est ça, l'image c'est important. C'est un peu une question similaire, mais sur base de quoi, est-ce que tu as pris confiance que ton projet devenait critique, est-ce qu'il y a eu un signe ou est-ce qu'il y a eu des éléments déclencheurs de ce moment-là. Mais à mon avis, dans ton cas, vu que le moment critique c'était ce que... Allez, toi t'as dû mettre fin à la collaboration.

Tony : Oui, il y en a eu un, en fait c'est tout con, mais en fait le signe déclencheur c'est quand tu commences à appeler ou à essayer de contacter, en tout cas si je prends l'appareil technologique, et que tu n'as plus de nouvelles depuis un certain temps. C'est quand tu as eu un délai de réaction très rapide, et puis tout d'un coup, c'est bizarre, j'ai appelé, j'arrive pas à tomber sur quelqu'un, j'envoie un mail, j'ai pas de retour, c'est un peu comme les mauvais payeurs. C'est quand le délai de réponse augmente, c'est pas bon signe. C'est pas bon signe, et donc c'était un peu ça, je sais pas si c'est dans le sens de la question, mais c'est un peu ça par exemple. Par contre du côté plutôt espagnol, le moment critique c'était quand par exemple tu commences à recevoir des mails, où on te dit tiens, c'est vous qui êtes responsable de la chose, alors que les gens veulent pas entendre les remontées du terrain par exemple. Et là tu vois que le ton change, alors tu dis tiens, le vent est en train de tourner, et on va pas arriver à s'entendre parce qu'on partage pas le même point de vue. Donc il y a toute une série de petits signes comme ça qui montrent que le vent est en train de tourner.

Julien : Ok. Selon toi, quelles sont les causes liées à ces deux échecs ? Alors je peux te guider un petit peu si tu veux pour ça. Est-ce que tu voudrais dire que ça pourrait être lié à des facteurs internes, facteurs

externes ? Il y a une question similaire qui va arriver là-dessus justement, mais selon toi du coup, pour l'instant plus général, quelles sont les causes ?

Tony : Tu sais, à nouveau il y a, moi je dis c'est comme dans une relation, les causes elles sont à la fois, ça tout dépend de ce qu'on entend par interne et externe. Si externe c'est par rapport au marché ou bien si c'est par rapport à externe à toi. J'en ai un peu parlé tout à l'heure, en fait les causes elles sont, déjà moi dans mon chef, c'est de ne pas avoir, comme je le disais pour la chaîne espagnole, c'est de ne pas avoir suffisamment approfondi toute une série de choses. Tu vois sur qui sont les acteurs, c'est quoi les valeurs, c'est quoi le mode de fonctionnement. Mais parfois même quand tu fais ça, c'est compliqué parce qu'il y a pas mal de boîtes qui ont des valeurs juste de façade. On va te dire honnêtement, je sais pas moi, transparence, etc. Et puis en fait tu te rends compte que dans les faits ou dans la réalité, il y a les boîtes qui mettent ça en grand dans leur hall ou bien sous leur charte. Et puis en fait la seule chose qui compte c'est la réalité, c'est comment ça se fait vivre l'entreprise quoi. Et ça souvent il y a de grands décalages. Mais c'est vrai que dans mon chef j'aurais pu au moins peser un petit peu plus, ça c'est une certitude. Et puis après il peut y avoir des causes multiples, moi j'ai un tempérament par exemple où je sais pas tenir ma langue en poche. Donc fatalement, si j'estime que quelque chose n'est pas bon, espagnol, milliardaire ou pas milliardaire, je vais leur dire. Désolé mais je n'ai jamais vu ça en 25 ans de métier. Donc quand on veut développer un territoire en franchise comme la Belgique, on coupe pas un territoire dans ce sens-là. On le coupe d'abord dans ce sens-là quoi. Donc on révèle par langue, on veut pas révéler linguistique. Donc des causes si tu veux, tu peux avoir des causes internes, j'aurais pu creuser plus. J'aurais pu peut-être me taire, mais moi me taire sur un truc qui ne convient pas, ça ne va pas. Et puis après, je sais pas si tu les mets dans les causes externes, c'est la partie qui est en face de toi. Est-ce que la partie, et ça aussi j'aurais pu aller checker, mais à l'époque c'était peut-être un peu moins facile, est-ce que la partie est solide financièrement, fiable, dont il y a toute une série de points qu'on peut checker, mais qui ne garantissent rien à nouveau parce qu'une boîte peut être solide financièrement, mais ça ne te permet pas de checker les aspects humains par exemple. Donc à nouveau, je pense qu'il y a des causes qui me sont propres et puis il pourrait y avoir des causes externes.

Julien : Oui, j'allais dire justement facteur interne et externe, on va justement être sur la question, parce que du coup, ce que j'entends, je vais d'abord te dire la question, comment est-ce que tu expliques cette situation aujourd'hui, avant la question suivante justement avec facteur interne et externe, comment est-ce que tu expliquerais la situation à laquelle tu es arrivé aujourd'hui avec cet échec, ces deux échecs ? Mais je pense que tu as déjà répondu en soi, ça va juste être une répétition de ce que tu as déjà dit.

Tony : Oui, je ne comprends pas bien la question.

Julien : Oui, en fait, c'est comment est-ce que tu expliques la situation à laquelle tu es arrivé par rapport aux deux échecs, mais justement, ces deux échecs, tu as déjà mentionné un petit peu comment tu y étais arrivé justement à la question juste avant, c'est des questions qui peuvent un peu se rejoindre, donc tu as expliqué que tu es arrivé à cette situation-là parce que déjà, il y a eu des erreurs stratégiques qui ont été faites, puis par rapport, donc, externe, et toi, interne, tu as voulu vérifier, tu as dit j'aurais peut-être dû vérifier telle ou telle chose auparavant. Donc voilà, c'était ça, comment est-ce que tu expliques un peu cette situation aujourd'hui, cette situation, donc c'est une question qui est similaire, mais si jamais tu as quelque chose à ajouter, tu peux le dire, mais sinon, je passe à la question suivante.

Tony : Je pense que c'est une conjonction de facteurs qui sont à la fois ceux dont je viens de te parler, ou peut-être que j'aurais pu éventuellement creuser un peu plus sur, tiens, avec qui je vais travailler, qui sont les partenaires, comment travaillent-ils, c'est à nouveau pour me répéter, c'est une conjonction, je pense, de points que je n'ai peut-être pas suffisamment creusé, et puis j'ai envie de dire de qualité de partenaire, de qualité d'instruction, qualité de partenaire.

Julien : Ok, et du coup, j'arrive maintenant à ce qui est interne et externe. En fait, ici, c'est qu'en est-il de vous-même, est-ce que tu penses que c'est plutôt des facteurs internes ou externes, ou une combinaison des deux, donc tu as parlé d'une combinaison des deux, mais ce qu'on entend par facteur interne, en fait, c'est mes propres compétences, donc il s'est passé ça parce que j'ai des bonnes compétences en moi, donc si on parle de réussite, j'ai des bonnes connaissances sur le sujet, sur le

marché, etc., et on va dire externe, c'est plutôt, ça peut être le contexte géopolitique, donc j'ai raté ce projet parce qu'il y a eu la guerre, justement, ici, en Iran, j'ai raté ça ou ça, donc est-ce que tu aurais un commentaire supplémentaire ou quelque chose à dire en plus sur ces deux échecs ?

Tony : Oui, dans les deux cas, ce ne sont pas des échecs liés à des causes externes dans le sens macroéconomique ou autre, dans le cas de la chaîne espagnole, elle était active sur un marché qui était un marché très porteur, qui était la diététique, donc là, c'était un marché en expansion qu'il y a encore, je pense, même si entre-temps, il y a eu de nombreux concurrents qui se sont engouffrés sur ce marché, et dans le cadre du produit technologique, là, il y a peut-être un truc que je n'avais pas, c'était la compétence technologique. Bon, c'était des ingénieurs de l'aérospatiale qui ont vulgarisé un effet de méthodologie et un outil, mais je n'avais pas les compétences pour vraiment être sûr que cette technologie était efficace et, entre guillemets, incontestable. Bon, j'ai appris par après que Proximus avait lancé un service similaire, mais moi, je n'avais pas ces compétences. Et donc, parfois, j'avais des retours clients qui avaient ce boîtier et qui me disaient, tiens, c'est bizarre, j'ai des chiffres de passage de haut temps, et nous, on a fait, je me souviens, d'un commerce de meubles design qui avait utilisé l'outil et qui ne comprenait pas les statistiques. Un jour, il avait fait des comptages, et il disait, tiens, c'est bizarre, je n'ai pas le même. Et donc, fatalement, ça fonctionnait avec la 5G. Donc, il y avait pas mal de facteurs qui pouvaient influencer le fait que, est-ce que la 5G a bien été répertoriée dans la zone ? Est-ce que son Wi-Fi était... Il y a pas mal de trucs, j'ai envie de dire, techniques qui pouvaient influencer. Donc, dans le cas de ce boîtier, là, j'ai envie de dire, à nouveau, ce n'était pas du tout lié à des facteurs externes, qu'ils soient macroéconomiques, géopolitiques ou que sais-je. Là, je n'avais pas suffisamment de compétences technologiques pour pouvoir à la fois bien comprendre et surtout m'assurer que c'était une bonne technologie.

Julien : OK. Donc, tu pourrais dire que, là, ici, dans ce cas-là, c'était facteur interne, mais par rapport à ton projet avec les Espagnols, c'était une combinaison des deux. Donc, ça peut être une combinaison des deux.

Tony : Oui, tout à fait.

Julien : OK. Tu n'as pas tendance à attribuer tout le temps, c'est externe, ce n'est pas moi. Justement, au contraire, vu ce que tu viens de dire.

Tony : Non, je pense que dans tout échec, chacun doit pouvoir aller. Si on veut que l'échec ne reste pas un échec, il faut pouvoir aller se poser la question, se dire, tiens, qu'est-ce que j'ai éventuellement pas fait, qu'est-ce que j'aurais pu faire différemment pour éviter ça. Et c'est d'ailleurs mon principe de management. Si je fais un petit parallèle, chaque début d'année, je vois les collaborateurs et je leur pose trois questions. Qu'est-ce que vous faites différemment il y a un an ou deux ans ? Et qu'est-ce que vous avez ritualisé ? Qu'est-ce que vous devriez faire ? Qu'est-ce que vous devriez moins faire pour être plus performant ? Qu'est-ce que vous devriez plus faire pour être plus performant ? Ce sont trois simples questions qui obligent les gens à se poser, à se dire, tiens, c'est vrai qu'aujourd'hui, je passe peut-être trois heures à faire une offre parce que j'ai besoin de passer trois heures à faire une offre. Peut-être que je peux en passer une et qu'elle sera tout aussi performante. Ou bien peut-être qu'aujourd'hui, pour la dernière question, peut-être que si je passais plus de temps à rappeler les clients quand ils reviennent de voyage, peut-être que ça me permet de fidéliser, de créer une relation, etc. Personnellement, j'ai plutôt tendance malheureusement un peu sadomasochiste à me dire quand c'est un effet, je ne vais pas regarder l'extérieur uniquement. Mais ici, par contre, on est dans le secteur du voyage. Là, les chiffres ne sont pas bons. Il m'est difficile de dire aux collaborateurs, je peux bien sûr les inciter à, mais on sait très clairement que le contexte géopolitique a une influence sur toute la zone Moyen-Orient. Aujourd'hui, plus personne ne veut y aller. Là, on est clairement sur du facteur externe. Dans ces cas-là, c'est un peu plus compliqué de dire aux gens certaines choses.

Julien : Oui, c'est intéressant. Encore plus quand je t'expliquerai le sujet, tu comprendras pourquoi cette question. Qu'est-ce qui a été le plus dur selon toi pendant ces deux échecs ? Ça peut être sur le plan aussi personnel, ça peut être professionnel. Un mix des deux, voilà.

Tony : Écoute, le plus dur. Honnêtement, le plus dur, ce qui a été le plus dur, c'est le temps en cogitation que tu prends. Mais à nouveau, ça, c'est très personnel. Je ne sais pas comment chacun, je pense qu'il agit différemment par rapport à l'échec. Mais moi, c'est le fait que ça me pollue l'esprit. Comme tout le monde, on a tous envie que les choses se passent bien, de manière fluide, de manière positive. J'aime bien cette notion d'harmonie, de travail en construction. D'abord, le plus dur, c'est que ça me faisait cogiter. Ensuite, ce qui est dur, c'est de devoir, comme je disais tout à l'heure, Moi, je me souviens avec un franchisé sur Jette de la chaîne espagnole. Ils avaient arrêté toutes leurs économies. Et à un moment, j'avais une réunion avec un couple de franchisés qui avait un certain âge, qui devait avoir la cinquantaine. Et le clip, le mari était bourré. Et on avait une réunion et le type a commencé à m'agresser. Vraiment, pas physiquement, mais verbalement. Où il me considérait comme responsable de tout. « Mais qu'est-ce que tu fous ? » « Tu sers à rien ! » « Les espagnols ! » Enfin bref. Et ça, c'est très, très dur. C'est très, très dur. Parce que toi, tu ne te sens pas responsable. Et tu vois toutes les conneries qu'ils ont faites. Tu ne peux que le reconnaître. Et à la fois, d'un autre côté, on a des clients qui disent que ce sont les franchisés qui ne font pas leur boulot. Ça, j'ai trouvé ça très, très dur. Et ça alimente le premier point de cogitation. Parce que quand tu... Voilà, à nouveau en fonction des personnalités. Moi, je ne suis pas le genre de personne qui rentre et qui me dit « Bon, j'ai eu ça, puis au soir... » Par exemple, moi, je ne sais pas rigoler, je ne sais pas être de bonne humeur quand tu as vécu ça la journée. Et puis au soir, tu rentres chez toi et tu te dis « La journée était super. Bon, il y a eu un con qui avait picolé. Mais bon, qu'est-ce qu'on fait ? Je ne sais pas faire ça. Je ne sais pas faire ça. » Et je pense qu'un entrepreneur, en tout cas, moi, je le dis comme ça, mais tous ceux avec qui je discute, en fait, notre esprit, il n'est jamais au repos. Il n'est jamais au repos. À la limite, il n'y a que quand... Justement, en ça, le sport, c'est que quand je fais du sport où là, je sais que pendant une heure et demie, mon esprit va boum, je vais être concentré sur le padel, par exemple, et là, mon esprit va déconnecter. Mais sinon, nous, entrepreneurs, notre esprit, il est en permanence en fonctionnement, même en vacances. Même en vacances. Donc, notre esprit ne s'arrête jamais, malheureusement.

Julien : Et c'est justement quelque chose qui revient avec les deux autres interviews que j'ai déjà faites avec les deux autres personnes, les deux autres entrepreneurs. Les Nuits Blanches, c'est quelque chose qui est revenu à chaque fois, ou qui cogite tout le temps. C'est quelque chose qui est revenu.

Tony : C'était quels secteurs, les deux autres ?

Julien : Donc, c'était... Il y avait construction, et tout ce qui est orthopédie, etc. C'est orthopédie, prothésiste, tout ça. OK. Et puis, tout ce qui est chauffage, ventilation, tout ça. Donc, construction, principalement. Qu'est-ce qui était plus dur ? Est-ce que ton interprétation de cette période, elle a évolué avec le temps ? T'avais une certaine interprétation de cette situation-là. Et avec le temps, t'as peut-être relativisé, pris du recul. Est-ce qu'elle a changé ? Ou aussi, pendant cette phase d'échec, est-ce qu'au début, tu t'es dit, ça va être compliqué, et à la fin, c'est fini, fin collaboration. Est-ce que ça a changé ?

Tony : Non. En fait, c'est peut-être, j'ai envie de dire, l'avantage ou l'inconvénient, c'est qu'on n'a malheureusement pas le temps de s'imposant tir quand on est indépendant ou entrepreneur. Je crois que l'interprétation que je te donne là, c'était déjà celle que j'avais à l'époque, pour l'un et pour l'autre. Et donc, elle n'a pas beaucoup changé. Mais j'ai envie de dire, une fois qu'on a fait ça, après, on doit avancer. On n'a pas le loisir, et je pense encore moins maintenant, on n'a pas le loisir de trop s'apitoyer sur, OK, c'est fait, c'est fait, j'ai fait une connerie, hop. Maintenant, qu'est-ce que j'en retire et comment j'avance ? Donc non, j'aurais fait la même interprétation.

Julien : Alors, quelle a été l'issue de cette phase difficile ? Donc, l'issue de ces deux échecs ? Et c'est plutôt perception personnelle et émotion. Est-ce que tu as eu un poids au moins, une fois qu'avec les Espagnols, ça, c'est fini ? Parce que ça devenait trop lourd, parce qu'ils ne t'écoutaient pas, etc.

Tony : Ouais. Enfin, voilà. Avec les Espagnols, clairement, clairement, avec les Espagnols, ça devenait très compliqué, et j'étais presque, même je pense que j'étais content de mettre un terme à cette mission, et de dire, écoute, moi, je vais passer à autre chose. Donc là, c'était clairement un poids au moins. Bon,

le service de boîtier, compteur de passage, c'était une petite partie de mon activité, donc ça ne me pesait pas très, très lourd, et je ne m'y suis pas pesanti plus que ça, quoi. Mais avec les Espagnols, clairement, c'était un point au moins, clairement.

Julien : Ouais, je me doute bien. Et l'issue, c'est fin de collaboration avec les deux personnes, en fait.

Tony : Ouais, ouais, tout à fait.

Julien : Les Espagnols, t'as décidé de mettre fin à la collaboration toi-même, et avec le Toulousain, c'est parce qu'ils ne donnaient plus de nouvelles ?

Tony : Oui.

Julien : C'est ça que t'as expliqué ?

Tony : Ouais, tout à fait.

Julien : OK, nickel. Comment est-ce que tu as vécu cette période sur le plan personnel, ces deux périodes qui sont différentes, au final ?

Tony : Je pense que je l'ai déjà dit. Bon, ce sont des périodes mentalement pas très sympas, parce qu'on n'est pas beaucoup dans le positif, on ne voit pas beaucoup avancer, donc ça te fait cogiter. Tu te questionnes, tu te doutes, hein. Parfois, ça te fait douter, quoi. Tu te dis, tiens, est-ce que j'ai bien fait de me lancer comme indépendant ? Je ne pensais pas. Donc, c'était un peu tout ce que je t'ai déjà dit, je pense. Cette période, mentalement, c'est quand même assez lourd. Et voilà, je pense qu'il faut quand même être armé, parce que tu prends quand même des coups et tu ne dors pas bien. C'est un peu tout ça.

Julien : OK. Et quelles sont les émotions que tu as ressenties ? Donc, à la fin, c'était ça, mais pendant ? Quelles sont les émotions que tu as ressenties pendant cette phase, ces deux phases ?

Tony : Écoute, moi, j'avais, en tout cas dans le cas des Espagnols, j'avais surtout beaucoup de colère. J'avais beaucoup de colère, j'avais beaucoup de frustration, donc frustration de ne pas être entendu, colère de me voir incriminé d'une situation que je n'avais pas créée. Je me souviens, je répétais souvent en réunion, je disais, mais écoutez, je posais simplement la question, qui a ouvert ce marché, tout simplement ? Qui a ouvert ce marché ? Qui a signé un contrat avec un master franchisé qui a développé ce marché comme ça ? Et donc, voilà, je suis un peu entre frustration de ne pas être entendu et colère de voir et d'entendre de la mauvaise foi, quoi. Et puis, je m'étais parfois aussi, comme avec les hommes dont je t'ai parlé, j'étais parfois très déçu et triste de ressortir d'un entretien où t'as des franchisés, où tu vois, en fait, tu comprends que leur colère à eux, elle s'explique parce qu'ils ont mis toutes leurs économies. Et donc, c'est dur de voir des gens en fait qui ont peur de perdre toutes leurs économies. Donc, si la personne qui a un peu de sens humain, elle se dit, bon sang, à la fois t'es mélangé entre mais pourquoi ils m'agressent ? Et puis, tu comprends que tu te dis, mais ils ont peur de te perdre. Et puis, t'entends en amont un client où tu te dis, ils sont malhonnêtes. Donc, t'as beaucoup de sentiments qui te traversent. C'est colère, frustration, tristesse, parfois déception. Tout ça peut te traverser. C'est un cocktail d'émotions dans des cas pareils.

Julien : OK, parfait. Quel a été l'impact de ces expériences sur les relations de confiance autour de toi ? Et est-ce que les relations de confiance, je parle les relations de confiance envers toi-même, donc comment tu t'es senti, et envers les autres ? Est-ce que t'as eu une perte de confiance envers les autres, tes clients ? Et la confiance que t'accordes aux autres ?

Tony : Je pense, parce que maintenant ça date, à nouveau pas pour les boîtiers, mais pour l'épisode chez l'Espagnol, je pense que pendant quelques jours, ça m'a fait un petit peu perdre confiance. En toi ? Oui, pas en moi, parce que j'étais convaincu du bien-fondé de ce que je disais, mais dans ma capacité à pouvoir tout gérer. Parce que moi, c'était un client parmi d'autres, donc pas sous mes capacités. La

franchise, je connais, j'étais convaincu du bien-fondé. D'ailleurs, quelques années plus tard, j'ai développé un autre réseau de franchise qui était aussi en crise, et les fondateurs qui sont devenus des amis, et qui entre-temps ont vendu, m'ont dit, écoute, si tu n'étais pas arrivé, je pense que ça allait partir en couille. Sur la matière, sur le contenu, ça n'a pas remis en cause ma confiance par rapport à mes compétences et mon savoir-faire. Je me souviens qu'il y a eu une petite période où ça m'a fait un petit peu douter sur est-ce que je vais continuer à être entrepreneur. Parce que si c'est comme ça souvent, ça va être compliqué. Et moi, je ne voulais pas me lancer comme indépendant pour avoir des trucs encore plus compliqués. Ça, c'est par rapport à moi. Par rapport à l'extérieur, c'est ce qui m'a, à la suite, amené à affiner ma sélection de clients. C'est-à-dire que j'ai toujours fixé un rendez-vous, un premier rendez-vous de ce qu'on appelle le « onboarding » si tu veux. Et pendant ce rendez-vous, je me suis chaque fois attaché à aller checker, ça semblait informel, mais aller checker toute une série de points. Dire tiens, ok, est-ce que je vois que j'ai en face de moi quelqu'un qui peut remettre en question certaines pratiques ? J'essaie de comprendre pourquoi la personne avait contacté ou la société m'avait contacté. Et c'est tout con, mais si j'entendais parler du style, si j'entends dix fois dans dix minutes ou dans cinq minutes « oui, mais ça on sait, ça on a déjà fait », etc., etc., ce sont autant de signaux d'alerte. Donc, ça m'a permis, par rapport à l'extérieur, ça n'a pas enlevé ma confiance, et ça m'a incité à aller sonder encore plus si les clients que j'avais en face de moi qui m'appelaient, si j'avais envie de travailler avec eux ou pas, sur base de différents points factuels et un peu moins factuels.

Julien : Ok, on va arriver à la dernière partie du mémoire, c'est surtout le regard social. Comment ton entourage professionnel et personnel a-t-il réagi ? Alors, peut-être qu'ils n'étaient pas au courant, peut-être que tu gardais ta vie privée, ta vie professionnelle, séparée de ta vie privée.

Tony : Oui, c'est ce que tu viens de dire. Moi, je ne parle pas beaucoup de mes activités. En fait, il n'y a que ma compagne qui se souvient de cette période, parce que je lui ai pas souhaité tellement, on vit de part du temps ensemble, et elle a traversé un peu avec moi. Mais après, je ne m'éponge pas très souvent sur eux. Je n'ai pas dû le faire très souvent, peut-être à une amie ou un copain ou l'autre, mais pas trop. C'est ça la réponse à ma question.

Julien : Niveau soutien, comment tu qualifierais le soutien dont tu as bénéficié à ce moment-là ? Du coup, tu as surtout parlé de ta compagne et d'un ou deux amis, copains, qui t'ont soutenu d'une façon ou d'une autre, ou peut-être pas.

Tony : Mais quand tu dis, en fait, comment, tu attends quoi ? Tu attends un qualificatif par rapport à un mode de soutien, ou bien tu veux savoir qui a soutenu ?

Julien : Non, un peu plutôt comment. Comment est-ce qu'ils ont fait pour te soutenir ? Si tu en as discuté avec eux, est-ce qu'ils ont été présents pour toi à ce moment-là ? C'est surtout ça. Quand vous en avez discuté, est-ce qu'ils t'ont soutenu ? On va dire, ou plutôt discrédité, on va dire ça comme ça, voilà, lâché. Parce qu'hier, par exemple, la personne m'a dit, lui, il a fait le tri dans ses amis à cette période-là. Il a vu les personnes qui étaient autour de lui, qui sont intéressées, et en fait, les autres derrière, qui s'en foutaient complètement. Mais parce que c'était un échec, c'était une transmission aussi de témoins de société. Et donc, la société n'allait plus nécessairement super bien. Et donc, il y a des gens qui ont dit, moi, je suis là, mais ils étaient là par intérêt, en fait, pour potentiellement reprendre l'entreprise, la relancer, et pas parce qu'ils croyaient en lui ou quoi que ce soit. Donc, en fait, voilà, c'est ça.

Tony : Non, non, écoute-moi, déjà, j'en parlais comme je disais à peu de personnes, mais après, j'ai eu la chance d'avoir une compagne qui était à l'écoute, qui parfois me donnait des pistes ou m'aidait un petit peu à réfléchir ou m'aidait surtout à prendre du recul. Donc, c'est surtout ça. Et puis, je pense que je ne sais plus exactement, mais à l'époque, il est possible que j'avais un coach. Mais à nouveau, c'est la même chose, le coach, il est là pour écouter. Et éventuellement, pour t'amener à prendre, t'amener à voir quelles sont les solutions possibles. Donc, moi, je n'ai pas du tout été dans ce cas de figure. Même si c'est peu de personnes, j'ai eu la chance d'avoir l'écoute et le support de ma compagne. Mais je n'ai pas été confronté à ça dans le cas de figure, non.

Julien : Et tu parles d'un coach, c'était un coach mental qui était là pour te soutenir ou discuter des problèmes liés à la société ou c'était un coach qui était là pour la performance, t'aider sur les chiffres, je ne sais pas.

Tony : Non, ça, je n'ai pas besoin de... Moi, j'avais besoin, en fait, moi, j'ai toujours aimé m'entourer en me disant, c'est important d'avoir quelqu'un d'extérieur à qui je vais pouvoir exposer ce que je vis, comment je le vis et qui va pouvoir m'apporter un éclairage extérieur, en fait. Parce qu'en début d'entretien, tu l'as dit, on est très souvent, en fait, quand tu commences une activité, t'es la tête dans le guidon. Et puis, j'ai envie de dire, même encore maintenant, parce qu'en fait, ça n'arrête jamais, on est souvent la tête dans le guidon. Et donc, l'idée, c'était plus pour moi d'avoir quelqu'un qui va avoir ce regard extérieur pour m'amener peut-être d'autres manières de voir les choses. Et ce n'était pas tellement par rapport à la notion de chiffre, de comment piloter l'entreprise ou comment piloter mon activité. Ça, je dirais, c'est quelque chose, je pense, que je connais et que je maîtrise. C'était plus d'avoir quelqu'un qui joue le rôle de miroir, en fait. C'était plus ça, en fait.

Julien : OK, parfait. Tu as peut-être eu un regard extérieur qui a été posé sur toi. Tu en as parlé aussi, ton image de marque. Dans quelle mesure ce regard extérieur a-t-il eu une influence sur toi?

Tony : Tu veux dire dans le cadre de l'échec ou bien de manière générale?

Julien : Oui, de l'échec, on reste dans le sujet de l'échec à ce moment-là.

Tony : Alors, je ne sais pas qui était au courant ou pas. Mais comme j'ai eu, en fait, comme je disais, je mettais peu de gens au courant. Ça n'a pas vraiment eu d'influence, en fait. Ça aurait eu plus d'influence si, par exemple, à un moment, je m'étais dit j'arrête mon activité. Là, dans la mentalité européenne, j'aurais considéré ça comme un échec. De me dire tu as lancé quelque chose et puis, tu vois, tu n'as pas été capable de ce qui arrive souvent. Il y a des gens qui lancent une activité et puis qui se rendent compte qu'entre être employé dans une grosse structure et lancer sa propre activité, ce n'est pas du tout la même chose à énormément de niveaux différents. Et donc, si j'avais dû mettre fin à mon activité, là, peut-être que dans la mentalité européenne, j'aurais considéré comme un échec. Contrairement aux États Unis où là, ils disent en fait c'est plutôt si vous n'avez pas connu d'échec, c'est que vous n'avez pas eu d'apprentissage suffisant. La mentalité est totalement différente des deux côtés de l'Atlantique. Mais moi, comme je te le disais, j'avais tellement peur de ne pas réussir que malgré ces échecs dont je te parle, j'ai tout fait pour réussir. Et donc, le regard de l'extérieur ne m'a pas tellement impacté. Il ne m'a pas tellement impacté en fait.

Julien : Tu ne prêtes pas attention à ce que les gens peuvent dire sur ton entreprise, sur telle ou telle chose ou sur toi ?

Tony : Si, j'y prête attention. J'essaie de ne plus prêter attention parce que généralement, les gens qui en parlent n'en parlent pas en connaissance de cause. Il m'est arrivé parfois quand ça m'agaçait, toi, tu habites Mons, une région que j'ai bien connue. Il m'est arrivé de mettre un post sur Facebook quand je voyais des trucs de syndicalistes. En fait, les syndicalistes parlent souvent des patrons comme si tous les patrons étaient des exploitants. Et il m'est arrivé parfois de mettre un post, tellement parfois j'en avais marre, surtout après la période de Covid, en disant, en gros, en disant, je vous invite à venir passer une journée ou une semaine avec nous. Et vous verrez que tous les patrons, ce ne sont pas que des patrons du BEL20 ou du CAC40. Ceux-là, ils sont rares. Mais en Belgique, la majorité des patrons sont des patrons de PME qui, comme tu l'as dit, passent des nuits blanches. Nous, notre principal souci, c'est est-ce qu'on va pouvoir payer nos employés ? Est-ce qu'on va pouvoir pérenniser l'activité ? Qu'est-ce qu'on doit faire ? Parfois, tu as des patrons qui ne se payent pas pour payer leurs employés. Et ces patrons, ils ont mis de l'argent sur la table. Et donc, je hais ce discours simpliste, syndicaliste, qui a tendance à mettre tous les patrons dans le même sac, alors qu'un boulanger, c'est un patron. Un boucher, c'est un patron. Un plombier, c'est un patron. L'entreprise de construction qui a trois personnes, c'est un patron. Et ceux-là, ce ne sont pas des profiteurs. Ce sont des travailleurs qui permettent à ces gens, eux, d'être payés, même lorsqu'ils sont en grève. Et donc, j'essaie de ne pas trop y prêter attention parce que tu as

beaucoup de gens qui, en général, ceux qui en parlent ne connaissent pas la vie des entrepreneurs de l'intérieur. Mais moi, je les invite à leur dire venez passer une semaine avec moi. Et vous verrez, en fait, que moi, je ne fais pas 30 heures par semaine. Moi, j'en fais 50 par semaine. Le fin de nuit, je travaille. Donc, et ces indépendants que tu auras, peut-être qu'ils font la même chose. On ne sait pas faire autrement en Belgique. On ne sait pas faire autrement si on veut faire son activité. Donc, ils viennent voir un petit peu ce que c'est la vie d'un petit patron. Pas des patrons du BEL20 ou de Solvay qui a touché 20 et puis 40 millions de bonus à son départ. Tous les petits patrons, le tissu belge, ce sont des PME. Et ceux-là, moi, je dis respect à ceux-là. Parce que sans ceux-là, en fait, tout ce qui alimente aujourd'hui les finances de l'État, il y a une grosse partie qui disparaît. Donc, je ne me préoccupe pas trop de cette image. Mais si, bien sûr, on y fait attention, mais j'essaie de ne pas trop m'en préoccuper.

Julien : On va dire que tu t'adaptes un peu. Tu cherches à prêter attention un petit peu, mais que ce ne soit pas ta préoccupation principale parce que tu as d'autres choses à gérer. Sinon, tu ne t'en sors pas.

Tony : Complètement.

Julien : Il y a eu la même discussion hier, justement. Il y a des choses qui reviennent. Ton discours a-t-il évolué en fonction du temps et des personnes à qui tu t'es confié ? On en a déjà parlé un peu auparavant. Je ne pense pas.

Tony : Mon discours sur quoi ?

Julien : Sur ton échec. Est-ce que tu l'as toujours expliqué de la même façon ou tu as changé le discours ?

Tony : Non, il n'a jamais évolué.

Julien : Comment est-ce que tu as pris soin de ton estime personnel pendant cet échec ? [Intervenant 2] Est-ce que tu t'es préservé, tu t'es caché derrière des réalités ? C'est ça.

Tony : C'est une question compliquée, ça. Écoute-moi. Quand je traverse des périodes difficiles, je deviens un ours. Donc, ce que je fais, c'est je me replie dans ma grotte. Au début, en tout cas. Ça me permet de me poser, justement, de m'isoler du bruit ambiant. Ça me permet de me poser, de mettre mes idées à plat, de digérer mes idées. Et puis, quand j'ai fait ça, après, je vais voir différentes personnes, que ce soit un coach, que ce soit un ami de confiance, et j'explique un petit peu ce que j'ai traversé. Généralement, quand je fais ça, c'est que j'ai digéré dans ma grotte. C'est que j'ai digéré dans ma grotte les choses, et que donc, j'ai préservé mon estime en n'allant pas m'exposer. Par exemple, dans ces périodes-là, je me souviens, je ne prospecte pas. Je ne vais pas m'exposer parce que je sens que mentalement, je ne suis pas au meilleur de ma forme. Et donc, si je suis mentalement pas au meilleur de ma forme, et que je n'ai pas une bonne estime de moi à ce moment-là, je sais que ce que je vais refléter ne va pas être... Je ne vais pas être aligné. Alors moi, ce que je vends dans mon expertise, c'est de dire aux CEOs et aux managers, dans votre management, si vous voulez emmener les gens, il faut qu'il y ait un alignement. Et donc, dans ces périodes-là, où l'estime de soi est peut-être un petit peu mise à mal, par exemple, moi, je ne prospectais pas. Je digère, je vais un peu exposer pour avoir différents échos de personnes extérieures, et puis après, ça fait son chemin, et puis après, tout doucement, j'ai envie de dire, le niveau d'estime remonte, et dire, OK, allez, on passe à autre chose. Et alors, les victoires, les victoires engrangées par après, qu'elles soient petites ou plus grandes, reconstruisent un peu l'estime de... En tout cas, moi, dans mon fonctionnement, ça me rebooste pour alors, après, aller à nouveau m'exposer.

Julien : OK, parfait. Qu'est-ce que tu as appris de cette expérience, et est-ce que ça a changé ta façon d'entreprendre cette échec ?

Tony : Écoute, j'ai appris que j'aurais mieux fait de rester employé. J'ai appris tout ce que je viens de te raconter, en fait. Ça m'a appris tout ce que je viens de te raconter. Ce qui est dingue, c'est que finalement, je me rends compte que malgré toutes les victoires que tu puisses avoir, quand tu es entrepreneur, en fait, tu ne digères jamais vraiment l'échec, en fait. Et des victoires, pourtant, je pourrais en mettre des

victoires. Parfois, j'ai l'impression que c'est un puits sans fond. C'est que tu peux mettre des victoires, des victoires, des victoires, des victoires, mais qu'à un moment, il suffirait d'un échec et toutes les victoires partent en fumée. Parce que, justement, comme je te disais au départ, moi, contrairement à toi, je pense que parce qu'on est dans une culture en Europe où la psychologie humaine a plutôt tendance à avoir le négatif que le positif et que donc, toutes les victoires, il suffirait si demain, par exemple, je touche du bois, mais si demain la guerre en Ukraine continue et que la boîte de voyage que je vais redresser quand même en 4 ans plutôt que 5 est impactée et qu'elle fait faillite, je sais que toutes mes victoires passées n'auront servi à rien. Et donc, ce serait un échec. C'est tout ce que va entre guillemets, même si le monde devait s'y attarder, ce que je ne crois pas parce que finalement, c'est anecdotique, mais c'est tout ce qui restera. C'est tout ce qui restera. Et donc, ce que j'apprends, ce que j'ai appris, outre tout ce que je viens de te dire, c'est qu'il faut se battre. Et c'est ce que je disais aux équipes. On n'est plus dans un monde où on peut se reposer sur ses lauriers. On doit constamment être alerte parce que le monde va de plus en plus vite. Les technologies, on le voit avec l'IA, vont de plus en plus vite et que donc, on ne peut plus se reposer sur ses lauriers. C'était déjà pas le cas auparavant, mais la rapidité de changement, s'est accélérée au fil des années. Et donc, on ne peut pas se reposer sur ses lauriers. Et ce serait ma conclusion, si tu veux.

Julien : Suite à ces expériences, qu'est-ce qui te donne envie de faire différemment ? Aujourd'hui. Là, on n'est plus sur du général. Là, plus général, sur ton entrepreneuriat, sur ce que tu as fait, aussi lié à cet échec, mais sur ce que tu as pu faire dans ton expérience, on va dire, entrepreneuriale.

Tony : Qu'est-ce que je ferais différemment ? Déjà, je pense que déjà, je pense que en fait, un entrepreneur, au départ, quand il lance une activité, il est très seul. Il y a une solitude qui est terrible, parce qu'en fait, les journées n'ont qu'aux 24 heures. Et donc, quand tu n'as que 24 heures que tu dois t'occuper de tes clients, exercer ton activité, t'occuper de ta paperasse, et t'occuper de plein d'autres choses que ce putain de bordel de système belge. Contrairement à ce qu'ils disent, en fait, il n'est dans rien, les entrepreneurs. Il n'est dans rien, l'administratif est lourd, les charges financières sont énormes. En fait, un entrepreneur, il a 24 heures et 24 heures, ce n'est pas suffisant. Donc déjà, ce que je ferais, mais à nouveau, c'est dans les limites de ce modèle, je pense que très, très vite, un, il faut bien s'entourer. Ça, c'est la chance que j'ai eue, c'est que ça, je le savais. Donc, il faut bien s'entourer d'un bon comptable, expert-comptable fiscaliste. Il faut bien s'entourer d'un bon secrétariat social pour déjà, en fait, être, voilà. Et puis surtout, j'ai envie de dire une fois que cette base d'encadrement professionnel sur des matières professionnelles est faite, il faudra, à la limite, bien s'entourer d'un avocat. Parce qu'un avocat, en fait, il va toujours mieux le consulter avant qu'après. Mais quand tu commences, tu n'as pas les moyens. Et donc, finalement, tu fais des choix. Donc, moi, les deux premiers, je les avais. L'avocat, je ne l'avais pas nécessairement. Heureusement, ça n'a pas porté à conséquence, mais je pense qu'un bon avocat serait utile. Et puis, en fait, il faut, même s'il n'y a pas suffisamment de temps dans une journée de 24 heures, je pense que automatiquement, j'adhérais à un club d'entrepreneurs où on va pouvoir échanger sur nos difficultés, sur ce qu'on vit. Mais parce que c'est tout con, mais partager les mêmes problèmes avec des gens qui sont dans les mêmes quatre toits, mentalement, ça fait du bien. Mentalement, ça fait du bien. Et ça, c'est un truc que d'entrepreneurs font parce qu'on n'a pas le temps. On est au four et au moulin, et on n'a pas le temps. Et la priorité, c'est de générer du chiffre d'affaires et de la rentabilité. Mais je ferais certainement ça, en tout cas.

Julien : Aujourd'hui, comment est-ce que tu regardes cet échec ? Quel regard tu poses dessus ? Mais je pense que ça peut être lié au recul que tu as dit, relativisé.

Tony : Je ne regarde même plus. Honnêtement, je ne regarde même plus. C'est du passé. J'ai retiré ce qu'il y avait à retirer. Lorsque je rencontre des clients, je sais à quoi je dois faire attention. Je pense que ça ne m'empêchera pas de faire des erreurs parce qu'on est dans l'humain, donc on en fera toujours. Mais je ne m'y pense même plus.

Julien : Tu avances.

Tony : Oui.

Julien : Là, c'est plutôt un avis, et c'est la dernière question avant de clôturer notre entretien. Selon toi, comment la société perçoit aujourd'hui les entrepreneurs ou les projets entrepreneuriaux qui ne se déroulent pas comme prévu, donc les échecs on va dire ?

Tony : Je pense qu'il y a une évolution parce qu'au fil des années, on le voit dans le nombre de gens qui veulent lancer, de jeunes, à la fois certaines unifs comme HEC, ou l'échec aussi, ou d'autres qui ont lancé des spécialisations entrepreneuriales, et les jeunes veulent faire ça, en tout cas une partie. Je pense qu'il y a une évolution. Il y a eu toute une série de discours, que ce soit des missions, sur l'entrepreneuriat, qui ont permis de faire évoluer la notion et la vision de l'entrepreneuriat dans la population. Je pense que c'est une bonne évolution, mais je pense encore qu'en fait, en Europe, on est dans une tradition judéo-chrétienne, où on aime bien se flageoler, et où les gens, quand on regarde en France, parfois à raison, parfois à tort, mais en Belgique aussi, en fait c'est ce que je disais avec les syndicats, il y a un peu encore cet esprit patron égal profiteur. Je pense qu'il y a une évolution sur l'entrepreneuriat qui commence à être mieux perçu, et ça c'est l'entrepreneuriat au sens large, mais je pense que par rapport à l'échec de l'entrepreneuriat, là je suis moins sûr qu'il y ait une évolution. On est encore, par exemple, souvent par administration, je pense que les gens qui échouent sont considérés comme coupables.

Julien : Super Tony. On a fini notre entretien et tu dois partir. On a fini. Je te remercie pour cet entretien très constructif.

Tony : De rien, c'est avec plaisir.

9.5.3 Interview Quentin Colmant (Qover)

Allan : Ok, super, on est parti alors, désolé.

Quentin : Non, pas de souci, on va faire autrement, il n'y a pas de souci.

Allan : Alors déjà, merci d'avoir accepté l'invitation à cette interview. En fait, je travaille sur mon mémoire sur l'entrepreneuriat et les biais cognitifs. On va donc partir pour une petite interview d'environ 40 minutes à une heure, selon l'échange. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, donc n'hésitez pas à m'interrompre si vous avez une question. On peut commencer avec la première question : pouvez-vous vous présenter en quelques mots et parler un peu de votre parcours et de votre formation ?

Quentin : Bien sûr. Je m'appelle Quentin Collemans. Pour ce qui est de mon parcours de formation, j'ai fait ingénieur civil en mathématiques à l'UCL. J'ai terminé en 2006. Ensuite, je n'ai pas voulu me lancer directement dans un emploi, et j'ai préféré faire une année de spécialisation en finance et management. C'est finalement une partie qu'on n'apprend pas du tout en ingénierie. J'ai donc suivi une spécialisation d'un an, un master en finance and management à la Vlerick Business school, à Gand, avec une formation en anglais. Après ce deuxième master, j'ai commencé chez Allianz. Allianz est l'une des plus grandes compagnies d'assurance au monde. À ce moment-là, je n'ai pas choisi l'assurance : je suis tombé dedans un peu par hasard, parce que c'était surtout le projet qui m'intéressait et le premier poste qu'on m'offrait. J'y ai passé huit années dans différentes responsabilités, notamment dans la consultance interne stratégique. J'étais manager du département d'assurance opérations au niveau de l'assurance non-vie. J'ai été en charge de l'intégration quand la Belgique a racheté les Pays-Bas. J'ai aussi passé deux ans en assurance vie et non-vie, en développant du Kinect, et j'ai travaillé sur les produits d'assurance non-vie. C'était donc quelque chose de très transversal. Pendant ces huit ans chez Allianz, j'ai voulu partir faire un MBA. Au lieu de me laisser partir, Allianz m'a proposé de me payer ce MBA et de garder mon salaire pendant cette formation, dans une des petites aides-coupes sponsorisées par l'industrie allemande, Janda, Allianz. J'ai donc fait un MBA à Berlin lié à l'ESMT. Ensuite, j'ai dû travailler trois ans pour eux après ce MBA. Quand j'ai terminé, j'ai lancé l'aventure, donc j'ai créé Qover, QOVR, en 2017. Aujourd'hui, cela fait dix ans. Dix ans plus tard, nous avons 154 employés, nous avons levé plus de 100 millions de dollars, nous sommes actifs dans 32 pays, et nous comptons 15 millions de clients en Europe.

Allan : D'accord. Et qu'est-ce qui vous a vraiment motivé à franchir le pas ?

Quentin : C'est une très bonne question : l'opportunité. En réalité, j'ai toujours pensé être un company man, donc je ne me suis jamais vu comme entrepreneur. À l'époque, quand j'ai fait mon MBA, mon épouse, qui travaille dans l'art, non pas comme artiste mais plutôt comme vendeuse d'art, a voulu créer un site web pour vendre de l'art en ligne. À cette époque, c'était beaucoup plus compliqué qu'aujourd'hui. J'ai donc créé son site web et j'ai dû intégrer une méthode de paiement assez compliquée. J'ai trouvé une petite start-up à l'époque qui s'appelait Stripe. Aujourd'hui, Stripe est une énorme entreprise valorisée à des dizaines ou centaines de milliards. Mais à l'époque, j'ai vu que la solution de Stripe était très élégante. En quelques lignes de code et quelques clics, on pouvait connecter une méthode de paiement à n'importe quel site web. Je me suis alors demandé s'il était possible de reproduire cela dans l'assurance, c'est-à-dire permettre, en quelques clics, à n'importe quelle entreprise, comme une banque telle que Revolut ou une entreprise automobile comme Tesla, d'intégrer de l'assurance dans son offre. C'est vraiment né de cette opportunité. Et puis, à un moment donné, quand on voit une opportunité et qu'on a l'envie, on arrive aussi à un moment dans sa carrière, après huit ans chez Allianz, où l'on se rend compte qu'une grande corporation est quand même lente. Il y a beaucoup de choses où l'on aimerait aller plus vite. J'ai donc saisi cette opportunité.

Allan : Est-ce que vous avez eu d'autres expériences entrepreneuriales, ou est-ce vraiment la seule ?

Quentin : C'est vraiment la seule. Avant cela, pour le plaisir, j'avais lancé un petit site e-commerce qui vendait des petits jouets, gadgets, des choses sans grande importance. C'était assez amusant. Mais c'est vraiment ma première vraie aventure entrepreneuriale, qui s'est d'ailleurs directement associée à un ami. Sans rien, juste en présentant un powerpoint de dix slides sur le concept, on a réussi à séduire des business angels. Sans rien avoir, on avait déjà levé 1,5 million d'euros. Quand on a vu que, dans les discussions avec les business angels, ils étaient intéressés et qu'à un moment donné ils nous ont dit qu'ils étaient prêts à investir, je me suis dit qu'on y allait, et j'ai quitté mon job.

Allan : Vous étiez associé à une seule personne alors ?

Quentin : Au début, on a lancé le projet à plusieurs. J'ai d'abord amené trois amis parce que le concept venait de mon côté. Pendant plusieurs mois, on a travaillé à quatre sur le projet. Puis, au moment de vraiment se lancer, deux ont décidé de rester dans leur carrière et un seul s'est lancé avec moi. En fait, lui revenait d'Hong Kong, et il n'avait pas grand-chose d'autre à faire et donc il avait pas vraiment de prise de risque.

Allan : Donc là, c'est un bel exemple de réussite. Pouvez-vous me parler des facteurs qui ont joué un rôle important dans cette réussite ?

Quentin : Il y en a beaucoup. D'abord, le fait de ne pas être fondateur solo, mais d'être au moins deux, est important, parce qu'il faut s'auto-inspirer et s'auto-motiver. C'est un roller coaster, très émotionnel. Plusieurs fois par jour, on a l'impression qu'on va faire faillite, et plusieurs fois par jour, on a l'impression qu'on va réussir. Ce côté sparring partner est donc important. Je pense aussi que le fait d'avoir une vision extrêmement ambitieuse dès le début a compté. Nous, on était clairement dans une logique de conquête du monde : on voulait lever de l'argent, prendre beaucoup de capitaux et créer quelque chose, avec sans doute une dose de naïveté. Parce que si on n'est pas naïf quand on est entrepreneur, on a peur. Très vite, on s'est exposés au monde alors qu'on n'avait encore rien. On est allés à Las Vegas, pour ce qui était la plus grande soirée, le plus grand événement de l'insurtech au monde. C'est là qu'on a présenté ce qu'on voulait faire, et qu'on a rencontré nos premiers grands investisseurs après nos business angels. Il y a toujours aussi un facteur chance : il faut être là au bon moment. On a signé certains clients parce qu'on arrivait au bon moment, quand ils avaient un besoin identifié. Et cela relève aussi du hasard. En fait, le premier client important entraîne le deuxième, puis le troisième, puis le quatrième. Ce n'est pas anodin. Il y a aussi la résilience, parce que c'est très compliqué. Il faut se battre. Beaucoup de gens quittent l'aventure en n'y croyant plus. Il faut également savoir lever du capital. Enfin, il y a un facteur important pour moi : avoir une formation professionnelle

avant. Il n'y a rien à faire. On a travaillé huit ans dans une vraie entreprise et dans une industrie. D'une part, on connaît l'industrie. D'autre part, on connaît les codes. Les codes du monde professionnel sont importants. Comme nous étions dans un entrepreneuriat B2B, il fallait convaincre des entreprises de travailler avec nous et conclure des deals B2B. Si on est jeune diplômé sans expérience professionnelle ni codes de l'industrie, c'est sans doute beaucoup plus compliqué.

Allan : Parfait. On peut peut-être passer à un aspect un peu moins positif et parler d'une situation d'échec. Je ne sais pas si vous avez des exemples en tête, mais pouvez-vous me dire ce qui a caractérisé ces situations plus négatives ?

Quentin : Il y en a beaucoup. Je vais vous donner les cinq gros échecs que j'ai en tête. Le premier, c'est quand on a lancé la solution. On a attiré un business angel directement. Puis, un an après, un VC, un venture capital, nous a permis de lever 5,5 millions. À ce moment-là, on s'est un peu crus les rois du monde. On avait lancé nos premiers produits et signé comme clients Toyota et IMMOWEB. C'est alors que notre VC nous a dit : « Écoutez les gars, c'est le moment de faire une méga grosse levée de fonds. Il faut aller chercher 30 millions. Vous avez signé de gros clients, ça va le faire. » En 2018, nous sommes donc partis pour une grosse levée de fonds de 30 millions, en même temps que les deals avec Toyota et IMMOWEB étaient lancés. Mais nos premiers produits ont été un flop complet : ils n'ont pas du tout marché. Ensuite, tous les investisseurs nous ont un peu rit au nez, et nous avons raté notre levée de fonds. Au final, sur une centaine d'investisseurs, tout le monde a dit non. Et une fois que les gens disent non, c'est un peu comme une réputation qui se construit. Il est très difficile de revenir sur le marché. La conséquence, c'est qu'on avait trop dépensé et qu'on était trop sûrs de notre succès. À un moment, on s'est retrouvés quasiment sans cash : à quatre mois, ou il n'y avait plus d'argent dans la boîte, et on était morts. Heureusement, en juin 2019, on a réussi à faire un tour de passe passe qui était de trouvé un investisseur et le convaincre. Quand on lève des capitaux, c'est une dynamique très particulière : du jour au lendemain, vous recevez plusieurs millions, et on vous demande d'engager beaucoup de monde pour accélérer la croissance. Les coûts augmentent très vite, mais les revenus ne suivent pas forcément au même rythme, parce qu'ils prennent plus de temps à monter. En 2021, la boîte fonctionnait très bien. On avait gagné Revolut, on avait gagné Tesla, et on avait fait une levée de fonds de plus de 22 millions. Là encore, on s'est crus les rois du monde, comme beaucoup de personnes. C'était l'époque du Covid, tout ce qui était digital fonctionnait très bien. Puis, un an et demi plus tard, cela n'a pas suivi : les coûts avaient explosé, mais les revenus n'avaient pas suivi. On a donc dû procéder à un gros licenciement et réduire nos frais d'environ 30%. Quand on fait une réduction d'effectifs, c'est violent, parce qu'on a créé une relation avec les gens. En tant qu'entrepreneur, on est plus proche des équipes. Quand quelqu'un quitte la boîte, c'est parfois vécu comme une déception, parce qu'on prend les choses très personnellement en tant que fondateur. Quand des personnes sont là depuis longtemps et décident de partir, cela ressemble presque à un abandon. C'est étrange à dire, mais on a l'impression c'est plus une relation qu'une simple entreprise. Il y a eu aussi plusieurs cas où on a gagné des deals commerciaux. Sur le papier, ces deals devaient générer, par exemple, 2 millions de chiffre d'affaires par an. Au final, on faisait à peine 300 euros par an, ce qui est ridicule. Ou alors, on a gagné des deals comme Orange Bank ou Kazoo qui, quelques jours avant leur lancement, alors qu'on avait investi énormément pour les préparer, ont fait faillite. Le deal n'a donc jamais été lancé. C'est une catastrophe, non seulement sur le plan business, mais aussi pour le moral des troupes, parce que des employés avaient donné deux ans de leur vie à travailler sur ces projets, et ceux-ci n'ont jamais vu le jour. C'est le côté un peu moins glamour de l'entrepreneuriat.

Allan : Selon vous, quelles sont les causes de cette situation d'échec ? Avec le recul, comment voyez-vous les choses en termes de causes précises ?

Quentin : Je pense que la cause principale, c'est la recherche du product-market fit. Pour rappel, le product-market fit, c'est le moment où trois éléments se rejoignent : d'une part, la faisabilité technique du projet ; d'autre part, l'existence d'une demande de marché pour le produit ; et enfin, la viabilité financière du projet. Le product-market fit, c'est vraiment l'intersection de ces trois dimensions. En réalité, le product-market fit se construit au fur et à mesure des années. Aujourd'hui, j'ai l'impression que, maintenant, après dix ans, on a enfin le bon product-market fit. Cela signifie qu'on sait quels deals

faire et quels deals ne pas faire ; on sait dire oui et on sait dire non. Au début, quand vous avez votre startup, vous êtes à l'écoute de tout le monde parce qu'il vous faut votre premier client. On fait parfois l'erreur de penser qu'on a trouvé le product-market fit, alors qu'en réalité les premiers utilisateurs sont juste des enthousiastes, et qu'il n'y a pas de marché derrière. On croit alors qu'il existe un marché, mais en fait non, parce qu'on est aveuglés par l'enthousiasme de personnes souvent un peu en avance sur leur temps. Cela se combine aussi avec la conséquence des levées de fonds, où les VC attendent que vous dépensiez vite pour accélérer la croissance. Or, il y a souvent un décalage entre l'augmentation des coûts et celle des revenus, surtout quand le product-market fit n'est pas encore atteint. Pour moi, il faut donc une itération continue pour mieux comprendre sa clientèle, la segmentation, le bon produit, le bon modèle de pricing. Nous avons parfois lancé des deals qui étaient excellents et fonctionnaient très bien, mais le pricing était mauvais, donc nous perdions de l'argent dessus. C'est une question de maturité du product-market fit.

Allan : Et pour vous, qu'est-ce qui a été le plus dur dans ces situations ?

Quentin : Je ne sais pas. Je me dis que cela fait partie de la vie d'entrepreneur. C'est le roller coaster. Ce que j'ai le moins aimé, c'était licencier des gens. Maintenant, à force de l'avoir fait, je suis plutôt content quand je dois licencier des gens. À l'époque, je me disais qu'il valait peut-être mieux faire une bonne saison et aller au plus vite. Mais humainement, licencier des gens reste toujours compliqué. Ensuite, sur l'équilibre de vie privée, quand on lance une boîte, on est en général encore assez jeune. J'avais 30 ans, peut-être 33. Je venais de me marier, j'avais acheté une maison. Entre mes 33 et mes 40 ans, j'ai eu trois enfants. En réalité, on est pris dans les problèmes quotidiens de la boîte, ce qui est très épuisant, et on n'a pas le temps pour sa famille ni pour ses enfants. Ce non-équilibre, ce déséquilibre, est une deuxième difficulté très importante à gérer. On ne peut pas être un entrepreneur disruptif et ambitieux en ayant un équilibre parfait entre vie privée et vie professionnelle. C'est absolument impossible.

Allan : D'accord. Et concernant l'impact sur les relations de confiance, que ce soit votre confiance en vous-même ou la confiance que les autres vous accordent, comment cela s'est-il passé ? Est-ce qu'il y a eu un impact ?

Quentin : Je n'ai pas envie d'avoir l'air d'avoir un égo surdimensionné, mais naturellement, j'ai toujours eu beaucoup confiance en moi et je n'ai jamais perdu cette confiance durant toute l'aventure. Au contraire, le fait de traverser plein d'épreuves, qui font partie de l'entrepreneuriat, est inhérent à ce parcours. Il n'existe pas de overnight success : la capacité à pivoter et à surmonter ce type d'événements fait partie des qualités d'un entrepreneur. Au niveau de la confiance, j'ai encore beaucoup d'employés qui sont là depuis le début, et quand on prend des décisions compliquées, il y a évidemment des gens qui n'aiment pas cela et qui partent. Mais ceux qui restent renforcent la confiance, car cela montre qu'on est capable de prendre des décisions. Licencier des gens pour réduire les coûts de 30% est compliqué. Il y a deux manières de le faire : réduire de 10% puis revenir un mois plus tard, et ainsi de suite, ou faire un gros coup d'un seul coup. Selon moi, il faut faire un gros coup, parce que si on le fait une fois, les gens peuvent l'accepter. Si on doit le faire trois fois parce qu'on ne l'a pas fait franchement au départ, les gens n'acceptent pas. Ce type d'événements et de décisions renforce en fait la confiance chez les autres. La capacité à pivoter, à améliorer le produit et à renaître de ses cendres continuellement.

Allan : Du coup, dans quelle mesure cette situation a-t-elle modifié votre manière d'entreprendre, si c'est le cas ?

Quentin : Je pense qu'avec dix ans d'entrepreneuriat, on devient plus serein. On a vécu tellement de situations de merde, vraiment absolues, avec de leak dans la presse, de data breach ou des clients qui se passent mal, et ainsi de suite. Au début, on est hyper énergique, on se dit qu'on va tout régler. Aujourd'hui, quand je reçois ce genre de problèmes, ils me prennent beaucoup moins. Je suis maintenant très cool, beaucoup plus relax. Je me dis que cela fait dix ans que je suis là, que j'ai déjà passé tellement d'épreuves, que ce n'est pas un problème de plus qui va prendre le dessus.

Allan : Et ensuite, comment qualifieriez-vous le niveau de soutien dont vous avez pu bénéficier, tant sur le plan professionnel que personnel ?

Quentin : Sur le plan professionnel, le soutien le plus fort vient d'abord du cofondateur. C'est vraiment ce qu'on appelle un sparring partner. Ce qui est chouette, c'est qu'on vit les mêmes choses et qu'on peut partager les émotions, aussi bien les hauts que les bas. C'est très fort. De ce côté, on n'a même plus besoin de parler : on se comprend. Aujourd'hui, mon cofondateur a quitté la boîte il y a deux ans. Petit à petit, nous avons remplacé cette relation de cofondateur par une management team, un comité exécutif avec un CFO et d'autres profils clés. Ils sont devenus les nouveaux piliers de l'organisation. C'est là qu'il y a un soutien très fort. Un peu plus délicat, ce sont mes employés. Mon cofondateur n'était pas mon employé. Là, on est plus transparents, mais on se sent quand même beaucoup plus seul. C'est un soutien très fort, mais avec toujours l'idée qu'un jour ils pourraient partir, parce qu'ils sont employés. Le soutien de mon épouse est évidemment important, même si je ne suis pas forcément quelqu'un qui ramène ses problèmes à la maison. Le soutien des amis est également important ; on en discute souvent autour d'un verre, de temps en temps. En revanche, de manière plus large, le soutien politique est absolument nul en Belgique. Il est nul et médiocre à cause du manque de capacité du système social, du système politique, du droit et des lois. C'est un autre niveau.

Allan : D'accord. Suite à cette expérience, qu'est-ce que cela vous donne envie de faire différemment ?

Quentin : Par rapport à quoi ?

Allan : Par rapport à la situation d'échec que vous m'avez expliquée. Qu'est-ce que cela vous donne envie de faire différemment maintenant ? Quels sont les points sur lesquels votre perception a changé, et sur lesquels vous vous dites aujourd'hui : « ça, je ne le ferai plus du tout » ?

Quentin : On apprend évidemment de ses erreurs. J'aime dire que l'entrepreneuriat est un cumul récurrent d'erreurs et d'échecs. Grâce à cela, on s'améliore et on se bonifie. Typiquement, aujourd'hui, nous sommes beaucoup plus prudents dans les dépenses, dans la planification financière. Je suis beaucoup plus proche de mon CFO pour ralentir les dérisions, mieux juger, mieux structurer le projet et moins foncer tête baissée. Je n'aborde plus l'exécution de manière aussi critique sans réfléchir. Je pense que c'était principalement ce point-là. Ensuite, avec les années, comme je le disais, on atteint un meilleur product-market fit. Donc naturellement, certaines erreurs ne se reproduiront plus, parce qu'on n'est même plus dans le même cas de figure.

Allan : Selon vous, la société perçoit comment les projets qui ne fonctionnent pas en entrepreneuriat ?

Quentin : Au début, il y a deux types d'employés qu'on a eus. Il y a ceux qui croyaient dans les fondateurs. Et dans ce cas, quand quelque chose ne marche pas, ce n'est pas grave : on croit dans les fondateurs, ils vont continuer, reconstruire, faire autre chose, et cela ira mieux. Puis, il y a des gens davantage attirés par la croyance dans le produit ou la solution. Ceux-là se disent que si cela ne marche pas, alors cela ne marchera jamais. J'ai donc vraiment observé deux profils : ceux qui croient dans les personnes et ceux qui croient dans le projet. Les gens qui croient dans les personnes restent plus longtemps et se battent jusqu'à amener la réussite du projet. Il n'y a pas de plan B, seulement un plan A : la réussite du projet. Aujourd'hui, on essaie de minimiser les échecs parce qu'on a beaucoup appris. Quand il y a un échec, on fait une analyse causale pour mieux comprendre ce qui s'est passé, ce qu'on a mal anticipé, puis on partage l'information pour éviter de refaire la même erreur ailleurs. Il y a aussi des décisions stratégiques qu'on a prises, comme faire un deal commercial qui n'avait aucune valeur en soi, mais qui avait une valeur stratégique parce qu'il apportait un client et un logo dans notre portefeuille, ce qui nous permettait de grandir ensuite. Il faut donc parfois accepter qu'un échec ne soit pas forcément un échec, à condition qu'il ait été décidé consciemment pour une autre raison que le revenu commercial.

Allan : Par exemple, ici en Europe, l'échec est assez mal vu de manière générale. Est-ce que cela influence votre manière d'entreprendre ou pas du tout ?

Quentin : J'ai mal compris la question.

Allan : Est-ce que le fait que, dans la société en général, en Europe, l'échec soit mal vu, influence vos actions ou votre manière d'entreprendre ?

Quentin : Non, parce que c'est tout à fait vrai. Mais je dirais que c'est surtout une mentalité de petit gens, désolé de le dire comme ça, qui ne sont pas dans l'entrepreneuriat et qui vont penser ainsi. Les fonds d'investissement et les entrepreneurs, eux, pensent complètement différemment, et ce sont eux les bonnes personnes pour notre futur. Tout entrepreneur et tout fonds d'investissement sait qu'une personne qui a connu un échec est quelqu'un qui a appris et qui sera beaucoup mieux armé qu'un entrepreneur qui n'a jamais encore lancé quelque chose. Il faudrait effectivement avoir plus d'échecs qu'on n'en a jamais eus et avoir des entrepreneurs expérimentés qui relancent. Beaucoup d'entrepreneurs ont leur deuxième ou troisième boîte après un premier échec. Je pense que ce que vous dites était vrai il y a vingt ans. Aujourd'hui, il y a de plus en plus de prise de conscience collective que l'échec n'est pas forcément négatif. Bien sûr, outre-Atlantique, la vision est totalement différente. Mais aujourd'hui, dans le monde des entrepreneurs et dans le monde des VC, personne ne s'en préoccupe vraiment : tout le monde considère cela comme normal. On sait que 90% des boîtes sont des échecs et que 50% des fondateurs quittent leur boîte après trois ou quatre ans. Donc moi, je suis absolument armé par rapport à cela et je ne le prends pas mal.

Allan : D'accord. Parfait. On a fait le tour de mes questions. On arrive donc petit à petit à la fin de cet entretien. Merci beaucoup pour votre temps. J'aurais juste encore quelques petites questions. Qu'aimeriez-vous ajouter pour conclure cet entretien, que vous n'avez pas encore dit ?

Quentin : Par rapport à... D'accord. Les questions sont très larges, donc je ne sais pas vraiment vers où on doit partir. Il y a quelque chose pour lequel je suis souvent invité à faire des keynotes sur l'entrepreneuriat, et je termine toujours par la même idée : un entrepreneur ne rate jamais. En réalité, toute l'aventure entrepreneuriale permet d'apprendre énormément plus que ce qu'on aurait appris autrement, de créer un réseau beaucoup plus large, de découvrir de nouvelles opportunités et de nouveaux projets qu'on n'aurait jamais eus sans cela. Aujourd'hui, si j'avais eu un échec, j'ai passé mes contacts à plus de 11 000 personnes. J'ai des relations et les numéros de téléphone des CEO de beaucoup d'entreprises. J'ai découvert plein de problèmes à résoudre, ce qui me permettrait de lancer encore plein de projets et de nouvelles boîtes entrepreneuriales. En réalité, il n'y a jamais d'échec dans l'entrepreneuriat.

Allan : Et pour terminer, quel serait le conseil numéro un que vous donneriez à quelqu'un qui vient d'échouer ?

Quentin : Prends le temps. J'avais fait une pause de six mois, parce que c'est une aventure difficile émotionnellement et personnellement. Il y a aussi toute la gestion de la faillite à traverser. Prenez par exemple nos amis de Cowboy : récemment, ceux qui faisaient des vélos que je connaissais très bien. La dernière année a été pénible, entre la faillite et la reprise par un acteur. C'est très compliqué et épuisant. Il faut donc d'abord se reposer pour retrouver un état d'esprit clair. On l'oublie souvent, mais on est toujours un peu dans un état second. En tant qu'entrepreneur, il est très difficile d'avoir l'esprit complètement détaché. Il faut donc souffler, se reposer, et surtout ne pas se lancer tout de suite dans quelque chose d'encore plus ambitieux.

Allan : Parfait. On arrive à la fin. Je vous remercie encore pour votre temps. Et si vous connaissez d'autres entrepreneurs qui seraient enclins à faire ce type d'interview, n'hésitez pas à me transmettre leurs contacts.

Quentin : Vous avez déjà eu qui comme entrepreneur ?

Allan : Pour l'instant, j'ai eu vous, j'ai eu un entrepreneur qui s'appelle Benoît Lepaye. Attendez deux secondes, je reprends. Benoît Lepaye. Et j'ai aussi Geoffroy Josquin. Je ne sais pas si vous connaissez.

Quentin : Je vais voir avec quelques-uns qui seraient intéressés de le faire. J'en ai plusieurs, et je reviendrai vers vous bientôt.

Allan : Ça va. Je vous remercie en tout cas.

Quentin : Vous êtes en mémoire. Vous avez eu cours avec moi ou pas du tout ?

Allan : Pardon ?

Quentin : Vous avez eu cours avec moi ou pas du tout ?

Allan : Non, pas du tout. Pas du tout.

Quentin : Vous êtes à l'UCL ?

Allan : Moi, je suis à l'UCL Louvain, mais à Mons, donc à FUCaM.

Quentin : Ah, voilà. Je donne cours à l'UCL, à Louvain-la-Neuve.

Allan : Ah, ok. Non, moi, je suis en ingénieur de gestion. Donc voilà.

Quentin : En tant qu'entrepreneurial, c'est pas mal différent. Ils sont quatre, tu vois.

Allan : Ah oui, mais moi, vu que je suis sur Mons, du coup voilà.

Quentin : Bonne journée, au revoir.

Allan : Ça va, merci, au revoir. Bonne journée.

9.5.4 Interview Geoffroy Josquin (La nuit des entrepreneurs inspirants)

Allan : Parfait, donc je vais commencer par vous demander de vous présenter, donc votre parcours, votre formation, vos expériences un peu avec l'entrepreneuriat.

Geoffroy : Oui, mon parcours, j'ai une bonne formation, j'ai fait marketing à l'Enalux, sorti en 99, puis après je rentre, le parcours c'est assez simple, je suis rentré dans le secteur bancaire en 99. Pendant 20 ans, j'ai fait du secteur bancaire, donc principalement de métiers commerciaux, un peu de communication, j'ai fait 3 ans dans le service communication, mais sous les 20 ans, on va dire il y a 17 ans de commercial dans différents secteurs, banque privée, banque des entrepreneurs. Et donc en 2018, c'est là que j'ai fait le tour, après 20 ans, on va dire que les attendus du métier n'étaient plus en accord avec mes valeurs personnelles, et donc c'est là que j'ai décidé de remettre ma démission, parce que je m'étais toujours dit, le jour où je ne voulais pas devenir l'employé qui se plaignait tout le temps, je m'étais toujours dit, le jour où ça ne me convient plus, il faut avoir le courage de partir, même si ce n'était pas évident, puisque dans le secteur bancaire, on était quand même pas trop mal payé quand même. Et donc première étape, démissionner, deuxième étape, se dire qu'est-ce que je fais maintenant ? Et là est venue l'idée que j'avais depuis longtemps cette envie, d'abord voilà ce côté intérêt, et puis ce côté envie de devenir, par rapport à l'entrepreneuriat. Maintenant quand je parle d'intérêt, c'était plutôt des gros entrepreneurs, plutôt anglo-saxons on va dire, que je suivais, qui m'intéressaient. Et voilà, ce mois 2018, je prends la décision, j'avais 40 ans, donc je me suis dit, soit je me lance maintenant, soit je

ne me lancerai jamais. J'ai commencé à lancer l'entrepreneuriat il y a 60 ans. Donc voilà, c'était le moment, je prends cette décision-là, après j'ai fait les choses à l'envers. Et après je me suis dit, tiens, dans l'entrepreneuriat c'est bien, mais faire quoi ? Parce qu'il fallait quand même trouver un projet. Et c'est de là que progressivement, au mois de septembre, m'est venue un peu l'idée, parce que j'avais fait pas mal de networking. Donc depuis, pour la banque, je faisais du networking depuis, j'ai commencé dans les années 2010. Donc là, ça faisait déjà huit ans que je faisais du networking, enfin des événements business. Et j'avais qu'à m'identifier entre temps, ce qui fonctionnait bien, ce qui fonctionnait moins bien. Et un des points vraiment important, c'est qu'on voyait toujours les mêmes personnes, que ce soit sur la scène, quand il s'agissait de conférences, ou dans le public, mais on croisait souvent.

Ceci dit, on est en 2026 aujourd'hui, et le constat est toujours le même. Et donc, moi je me suis dit, tiens, il y a un marché pour faire des événements de networking différemment, et notamment en invitant sur la scène des parcours. Ça partait d'une frustration aussi, parce que je me suis dit, tiens, les gens qu'on invite sur scène, ce sont souvent des patrons de plus grosses boîtes. Et finalement, si on est solopreneur, ou en tout cas petit entrepreneur, ce qui représente quand même plus de 90% du marché en Belgique francophone, on n'aura jamais l'occasion d'être invité sur la scène, donc on n'invitera pas. Et donc je me suis dit, tiens, pourquoi pas créer des événements où effectivement on continue à inviter des entrepreneurs de plus grosse taille, mais on mixe avec des entrepreneurs de plus petite taille, des solopreneurs, d'avoir ce côté diversité sur scène. Et donc c'est de cette idée-là que sont nées les Nuits des entrepreneurs inspirants. Le premier événement qui a eu lieu en septembre 2018, on avait à la fois des indépendants, des étudiants, on avait des étudiants entrepreneurs à l'époque dans les trucs, versus le patron d'exki. C'est ce côté mixé sur la scène, différentes personnalités. Donc là, le concept a vraiment bien plu. En 2019, là il y avait d'autres types d'événements qu'on a mis en place. Et donc on était passé d'un événement en 2018 à une douzaine en 2019. Donc directement cette idée de faire le tour de la Wallonie, en tout cas en Belgique francophone, c'était important de ne pas rester. Le premier a eu lieu à Namur parce que moi j'avais mon réseau et j'avais travaillé principalement sur Namur. Mais ça c'est directement d'emblée 2019, l'idée c'était de faire le tour avec un modèle, je ne sais pas si c'est un modèle, mais en tout cas à l'époque il n'existait encore. Aujourd'hui il n'existait que les gazelles du trends qui font un concept d'événement qui fait vraiment le tour de la Belgique francophone.

Il n'y a pas vraiment d'alternative à part ça à l'époque. Donc le but c'était de créer une alternative un peu au modèle des gazelles. Encore aujourd'hui on se retrouve dans la même situation.

Il n'y a pas encore, il y a nous, mais appart les entrepreneurs inspirants et les gazelles, il n'y a pas forcément d'autres modèles de ce type-là. Et voilà 2020 évidemment aurait dû être la meilleure année. Forcément ça a été la pire.

Puis arrive le Covid. Donc pendant deux ans on est à l'arrêt. Sorti de Covid, je m'étais dit je ne veux plus dépendre à 100%.

J'étais un moment à côté lassitude et j'ai dit je ne veux plus faire de l'événementiel forcément. Limite les nuits auraient dû en rester là et ça aurait dû être la fin liée au Covid. Et puis le hasard des rencontres a fait que les personnes m'ont un peu proposé des projets qui ressemblaient fort à ce qui existait sur le format des nuits.

Donc on a refait un test en 2023. On a refait un test en 2023 qui a comme la première finalement, parce que la première, je ne l'avais pas dit, on était monté à plus de 200, on était à 220 participants quand même pour une première. Et donc de nouveau c'est sur Namur et là on refait plus ou moins le même nombre sur la première post-Covid.

Et donc ça a montré un intérêt. De nouveau à ce moment-là, il y a pas mal de personnes qui m'ont contacté de l'IA, de différents endroits en disant quand est-ce que tu reviens sur nos régions. De là, les sorties, dont j'ai relancé l'année suivante, donc 2024, on a refait un tour.

Mais là il n'y en a plus que quatre, donc un tour des nuits. Les quatre, c'est Liège, Hainaut, Brabant Wallon et Bruxelles vont ensemble et Namur, Luxembourg vont ensemble. Donc là on fait une belle saison 2024.

En 2023, on a la sortie de Covid aussi, c'est là que j'ai lancé le podcast. Il y a une version longue sur une nuit. Tu as quatre orateurs qui parlent pendant une heure sur le podcast, un orateur qui parle pendant une heure.

Il a le temps de beaucoup plus développer son parcours et ses idées. Et 2025, c'est là que vient l'idée de lancer un concours. De dire finalement pourquoi pas, ce qui n'est pas vraiment de concours non plus,

belge francophone, tout est national, avec le manager de l'année, l'entreprise de l'année, tout est national aujourd'hui.

Je veux dire si on faisait une récompense pure belge francophone. Ce qui m'a permis aussi, c'était l'idée de faire une dernière soirée, puisque maintenant le principe c'est que c'est le public qui vote, ça c'est aussi une différence. Le public vote pour l'histoire qui l'a le plus inspirée, très subjectif.

On a un lauréat sur les quatre événements, les quatre zones que je t'ai expliquées. On fait un final, on reprend le lauréat de chaque province. Là, on élit l'entrepreneur inspirant de l'année.

Ça fait deux ans qu'on fonctionne comme ça. Ici, on est à la troisième année en format concours. Et depuis septembre de l'année passée, je me suis associé, on a créé la société entrepreneur inspirant avec un associé qui était aussi partenaire des nuits.

On a vraiment cet objectif de créer une communauté qui suit un peu nos activités. On veut développer cette communauté-là avec l'objectif de devenir la communauté business entrepreneurial numéro un en Belgique francophone en termes quanti. On doit avoir plus de 2000 membres que qualitatif puisqu'on veut, c'est une communauté qui n'est accessible qu'aux entrepreneurs.

Donc, tu dois être entrepreneur pour rentrer dans la communauté à contrario de 95% du marché aujourd'hui où tout le monde peut devenir membre d'un club d'affaires aujourd'hui. C'est un intérêt, mais principalement, c'est le problème aujourd'hui, les commerciaux qui font leur boulot de commerciaux et vont à des événements dans l'objectif de vendre. Ce qui pollue un peu les événements, ce qui fait qu'il y a de moins en moins de décideurs qui vont parce que quand ils vont sur l'événement, ils se font fort solliciter.

Ce n'est pas très gai, donc ils viennent de moins en moins. On veut vraiment créer une alternative à l'offre existante aujourd'hui avec l'objectif de plutôt faire venir ou revenir des entrepreneurs qui ne font pas ou plus de networking, d'événements de ce type-là. On voudrait récupérer une partie de ceux qui sont majoritaires.

En ce moment, les entrepreneurs qui font du networking, ce n'est même pas 10% de la population. Ça veut dire qu'il y a un marché aujourd'hui de 90% d'entrepreneurs qui ne le font pas. En parallèle, le but, c'est de développer tout un écosystème autour de cette communauté avec une académie, avec différents autres.

On va créer un magazine, différentes autres activités à destination toujours de cette même cible qui est l'entrepreneur.

Allan : Qui a partagé ces expériences avec vous ? Cette expérience de l'entrepreneuriat ?

Geoffroy : Sur la scène ?

Allan : Non, justement, plus avec vous directement en étant associé à vous justement.

Geoffroy : Ah oui, Malek.

Allan : Est-ce que vous avez commencé ça solo d'abord et puis est-ce que quelqu'un vous a rejoint ?

Geoffroy : Au départ, j'ai commencé solo. Jusqu'à l'année passée, j'étais solo. Et puis, l'année passée, on a décidé de créer la boîte et de s'associer.

Allan : OK, ça va. Maintenant, vous pouvez-vous me parler d'un projet que vous considérez plus comme un échec ? Et qu'est-ce qui caractérise justement ce projet d'échec ?

Geoffroy : Il y en a beaucoup. C'est l'idée. Au niveau de l'entrepreneuriat, je pense que, je lisais un bouquin récemment où il disait que finalement, réussir dans l'entrepreneuriat, c'est échouer plus que les autres. Ça, je pense que c'est complètement vrai. C'est-à-dire que tu vas lancer 20 trucs, tu vas quand même en planter 18, mais ça veut dire que tu en as deux qui vont fonctionner.

Que si tu lances deux trucs, potentiellement, il y a beaucoup de chances que tes deux trucs ne marchent pas. Et donc, il n'y a rien à la fin. J'ai un peu cette vision-là.

Et donc, ici, on lance... Ça a toujours été, j'ai toujours eu l'idée de lancer un maximum de trucs dont la majorité ont clairement planté. Maintenant, un gros plantage, parce que là, on a quand même perdu beaucoup d'argent. C'était sorti de Covid.

Pendant Covid, tu as eu deux ans pour réfléchir à plein d'idées que tu ne savais pas lancer pendant. Après, tu te dis, tiens, on va les lancer. Le gros truc, ça a été de lancer le projet SponsorPlace. L'idée, c'était de dire qu'aujourd'hui, il y a beaucoup de boîtes qui font du sponsoring d'événements sportifs, culturels, musiciens. Il y a beaucoup de boîtes qui font du sponsoring. Et souvent, elles le faisaient par habitude ou parce qu'on a toujours fait comme ça ou par copinage. C'était souvent comme ça que ça fonctionne. Et moi-même, pour se mettre sur les événements que j'ai créés, j'avais trouvé, j'ai fonctionné avec un système de sponsoring. Et puis, sorti de Covid, il y avait quand même pas mal de structures, justement, comme on l'a dit, dans la culture, dans l'événementiel, dans le sport, qui ont été les secteurs qui ont le plus souffert, évidemment, pendant la période Covid.

Et donc, eux recherchaient des sponsors et j'avais identifié qu'il y avait des intermédiaires de marketplace pour tout, sauf pour ça. C'est-à-dire que si tu cherches une maison, tu vas sur le immoweb, tu cherches une location de vacances, tu as plein de sites pour ça. Et donc, sauf que si tu es une entreprise et que tu cherches à sponsoriser quelque chose, il n'y a pas un endroit, encore aujourd'hui, ça n'existe pas, il n'y a pas un endroit où tu peux aller pour voir tout ce qui est sponsorisable. Et donc, par défaut, les boîtes sponsorisent par habitude, c'est parce qu'elles ne savent même pas que d'autres choses existent. Si elles savaient qu'il y avait d'autres trucs qui les intéresseraient potentiellement plus, elles changeraient peut-être de fusil d'épaule. Donc, il y avait cette idée-là et cette idée aussi de dire qu'il n'y a pas non plus d'agence. J'aimais bien à l'époque la métaphore de l'immobilier, c'est-à-dire que tu as Immoweb et tu as Century 21, tu as des agences immobilières. Et donc, c'était pareil, il n'y a pas de courtier. T'as des courtiers en immobilier, des courtiers en assurance, mais tu n'as pas de courtier non plus en sponsoring. Et donc, je me suis dit qu'on va à la fois créer Immoweb et Century 21 dans le secteur du sponsoring. Et donc, on a lancé la plateforme. C'est ça qui a coûté. On n'a pas de développeur interne, donc on a pré-développé la plateforme. Et on a lancé l'agence aussi pour se rendre compte qu'il n'y avait pas forcément de marché. C'est un bel apprentissage qui a coûté cher, mais c'est-à-dire que finalement, j'ai toujours eu cette obsession de trouver l'idée qui n'existait pas. Et je me suis rendu compte aussi que pour parler d'échec, quand l'idée n'existe pas, c'est qu'il y a une bonne raison. Ce n'est pas que personne n'ait une idée, mais c'est-à-dire que les gens ont eu l'idée, ils sont plantés, ou ils ont eu l'idée, et ils n'ont jamais lancé parce qu'ils ont compris que ça ne marcherait pas. Et donc, depuis, Je pense que la meilleure façon c'est de prendre un truc qui marche et de le faire mieux. Je pense qu'au niveau innovation entrepreneurial, c'est la meilleure chose à faire. Mais les clubs d'affaires marchent aujourd'hui. C'est ça qu'on a dit. On veut développer une communauté, on fait autrement, mais dans un schéma qui fonctionne bien. Donc, ça a été un beau plantage puisque là, il y a eu une perte dans tout le niveau. Maintenant, la perte, oui et non, parce que notre site internet d'aujourd'hui, c'est la plateforme de l'époque qu'on a complètement rebrandé. On n'a pas tout perdu, mais sur le coup, on a quand même investi dans des logos, des cartes de visite, des vidéos. On a investi dans beaucoup de trucs, mais tout a été mis à poubelle. Je pense que financièrement, c'est le plus gros plantage qu'on ait fait.

Allan : Et du coup, sur base de quoi, vous avez pris conscience justement que c'était plutôt un échec ? Ça allait plutôt vers un échec ?

Geoffroy : Mais quand tu ne vends pas. Et là encore, c'est au départ, on a même lancé la plateforme. Il n'y avait pas de coût. C'est-à-dire que tant pour la structure qui cherchait des sponsors, que surtout pour l'entreprise qui cherchait à sponsoriser, des deux côtés, on avait démarré à coup zéro. L'un ne payait pas et l'autre non plus. Et ce n'est quand même pas. Ça veut dire que tu lances un truc qui est gratuit. Le problème, c'est quand tu te rends compte qu'il n'y a pas de demande, qu'il n'y a pas de marché. Et surtout au niveau des, et ça reste un mystère pour moi, des structures, souvent des ASBL et autres, qui cherchent des sponsors. Tu leur expliques le truc. On lance une plateforme. Elles disent que c'est génial, mais elles ne s'inscrivent pas alors que c'est gratuit. Donc, tu me dis que tu as un problème. Alors que les entreprises avaient un certain intérêt d'entreprise par rapport à ça, c'est dommage. Je n'ai pas l'explication précise. Je n'ai pas été jusqu'à perdre mon temps en plus après pour faire une étude sur pourquoi ça n'a pas fonctionné. Mais c'est surtout au niveau des structures qui cherchaient des fonds que ça a bloqué.

Moi, j'aurais plutôt pensé au départ que ça allait être plus dur de trouver des entreprises qui voulaient le sponsoriser qu'à l'utiliser notre plateforme. Donc, voilà.

Allan : Donc, qu'est-ce qui a été le plus dur pour vous justement à ce moment-là?

Geoffroy : L'argent, mais surtout le temps que tu as mis dans ton projet. Finalement, tout part à la poubelle. Et le plus dur, c'est de se dire ça ne marche pas, il faut arrêter. Je pense qu'il y a beaucoup de gens, de nouveau, je ne veux pas généraliser, mais qui vont aller continuer leur truc parce qu'ils se disent j'ai déjà trop investi en temps et en argent que pour arrêter.

Alors que finalement, ils vont doubler leur perte de temps et d'argent, ça ne va pas mieux marcher plus tard. Et donc, je pense qu'il y a un truc qui dit oui, si c'est pour te planter, plante-toi vite et fais autre chose. Mais ça, c'est vraiment une vraie leçon aussi, c'est de se dire. Mais là, je pense que oui, on n'a pas été tiré. Je pense qu'on a fait six mois. Après six mois, on a tiré les conclusions de dire non, ça ne marche pas parce qu'on n'avait pas de limite.

On avait seulement un aucun même. Ce n'est pas qu'on n'en avait pas du tout. Mais vu que les sponsoris, il y a beaucoup d'événements qui avaient une durée de vie limitée parce qu'une fois que l'événement était passé, on commençait à perdre plus de projets sur la plateforme qu'on en ajoutait. Il y en a qui se terminaient, donc on a plus de moins que de plus. Et donc là, je me suis dit, ça ne va pas le faire.

Allan : D'accord. Et donc, est-ce que justement cette interprétation-là, elle a évolué avec le temps ou pas du tout? C'est resté... Cette interprétation de l'échec. Est-ce que vous pensez que si c'était amené à être relancé aujourd'hui, est-ce que ça marcherait? Est-ce que ça n'a pas bougé sur ce point-là?

Geoffroy : Par rapport à ce projet-là en lui-même, oui, je pense que ça marcherait plus. Je le ferais si je me disais qu'aujourd'hui, c'est le bon moment. Mais je ne le ferais pas plus aujourd'hui. Mais ma vision d'échec a changé dans le sens où ce que je te disais au début, c'est de dire aujourd'hui. À l'époque, je me disais, se planter, je le voyais très négativement.

Entre-temps, aujourd'hui, se planter, je le vois parce que j'ai cette vision personnelle, je peux me tromper, mais de dire qu'il faut se planter 18 fois pour réussir deux fois. Je suis avide de me planter 18 fois pour arriver à la fois où ça ira. Avant, un plantage, c'était pas évident.

Je vivais mal le plantage à l'époque. Je le vis bien aujourd'hui. Donc, ma vision a changé par rapport à ça.

Allan : Pour vous, c'est important de garder même des projets qui n'ont pas marché et qui peuvent peut-être marcher plus tard. Vous ne fermez jamais vraiment la porte à des projets qui n'ont pas marché ?

Geoffroy : Non, parce que si je me dis que ça peut fonctionner, ça c'est sûr. Un autre exemple de truc qu'on avait tenté et qui n'a pas marché, c'est le podcast vidéo. On a lancé le podcast en 2023 en audio. À un moment donné, on s'est dit qu'il y a sûrement un marché sur le podcast vidéo. Il y en a un. il y en a beaucoup qui fonctionnent comme ça. Mais pour nous, ça n'a pas été. Parce que le nombre de vues qu'on prenait en vidéo, on les perdait en audio.

Ça n'a pas été un vecteur de croissance. C'est un échec. Ça coûte beaucoup plus cher de produire un podcast vidéo qu'un podcast audio. On a arrêté, mais je reste persuadé qu'un jour, on relancera le podcast vidéo. C'est un échec, mais ce n'était pas pour nous le bon moment à ce moment-là de faire du vidéo. Il y en a plein qui marchent. Je ne me dis pas. C'est le podcast vidéo qui est le problème. C'était nous à ce moment-là. Peut-être que dans un an, on aura ressorti un podcast vidéo.

Allan : Ça va. Et donc, plus sur le plan personnel, vous avez vécu ça comment au niveau des quelles émotions vous avez ressentis ?

Geoffroy : Pendant l'échec ?

Allan : Oui.

Geoffroy : J'ai beaucoup de résilience. Limite, l'échec, ça prend un jour ou deux. Après, j'ai de nouvelles idées qui font que je me dis que ce n'est pas grave, on va faire autre chose. L'échec, je le vis. Encore plus aujourd'hui, je le vis positivement, c'est d'autant plus. Même à l'époque, ça avait été une déception, mais je passe vite à autre chose. Ça n'a pas été quelque chose que j'ai traîné pendant 6 mois.

Allan : Et du coup, quel a été l'impact de cette expérience ?

Geoffroy : Tout de suite, la SponsorPlace, c'est la fin. C'est là que sont renés les nuits entrepreneurs inspirants. J'aurais dû mourir post-Covid parce que je voulais lancer. Sorti de Covid, j'étais à fond SponsorPlace. Finalement, SponsorPlace n'a pas marché. Je me suis dit, tant pis, l'opportunité a fait relancer l'entrepreneur inspirant qui est aujourd'hui l'entreprise d'aujourd'hui. Finalement, l'un dans l'autre, l'échec de SponsorPlace a été salutaire. C'est ce qui a permis que les nuits de l'entrepreneur inspirant existe aujourd'hui.

Tout se met en place. Je ne peux pas mal vivre aujourd'hui le fait que ça ait planté à l'époque puisque c'est ce qui a permis à ce qu'aujourd'hui, on soit bien sur l'entrepreneur inspirant.

Allan : Et au niveau des relations de confiance autour de vous, votre confiance personnelle, la confiance que les autres vous accordent, est-ce qu'il y a eu un impact sur ça aussi ?

Geoffroy : Non, plus. À partir du moment où je pense que tu dois communiquer de manière transparente. J'ai toujours communiqué de manière transparente. Je pense que la confiance, ça peut jouer quelque chose si tu mens, si tu dis que tout va bien mais que ça ne va pas bien, ou si tu te plantes et que tu ne le dis pas.

Je n'ai jamais eu de souci à dire. Aujourd'hui, j'en rigole même. Je dois avoir dit qu'on a tenté, on s'est planté et on passait à autre chose. Et là, parce qu'on n'a pas non plus, je veux dire, dans la perte d'argent, 90% c'est moi qui ai perdu. Je veux dire, je n'ai pas laissé de boîte non plus à des gens. Il n'y a personne qui a perdu de l'argent, ni d'un part moi, dans l'aventure non plus. C'est vrai qu'on se disait on était quatre associés, c'est-à-dire que finalement on n'a jamais créé la boîte. Moi, j'avais fait une avance notamment du développement du site et autres sur fonds propres. L'idée dans l'association, c'était que je revende le site internet et autres à la boîte qu'on avait créée. Mais vu qu'on n'a jamais créé la boîte, les trois autres associés sont sortis du truc. Ils ont perdu un peu de temps, mais ils n'ont jamais perdu d'argent non plus. Donc 100% de... Maintenant, je n'ai pas trop perdu non plus.

Comme je te dis, j'ai récupéré le site qui est notre site aujourd'hui. Mais non, la confiance des autres n'a jamais été, même avec les associés, on est vraiment des restes des potes, n'a jamais été altérée par rapport au fait que ce côté transparent dans la communication, la confiance en moi non plus parce que je n'ai jamais estimé que c'était ma faute si on s'était planté. Et ça, c'est un point important aussi. C'est deux façons de réagir par rapport à l'échec, mais aussi par rapport souvent au principe de bon vendeur. Je pense que je l'ai fait 20 ans, je n'étais pas un mauvais vendeur. Le bon vendeur, je vais essayer de te vendre un truc, il va me dire non.

J'ai deux façons. Soit je me dis merde, soit je me suis planté dans mon argumentaire, soit mon produit est merdique. Je vais me remettre tout en question et l'avance suivante va être encore pire parce que je serai en perte de confiance.

Je me dirai oui, est-ce que le bon vendeur, finalement, c'est celui. Quand il va me dire non, je vais me dire que c'est toi le con, que tu n'as rien compris et que de toute façon, le prochain, il va acheter parce qu'il sera peut-être plus malin que toi. Et donc par rapport à l'échec, il y a deux. C'est exactement le même mécanisme. Il y a des gens qui vont dire tiens, je me suis planté, on s'est planté, c'est parce qu'on a mal fait les choses. On est des moins que rien.

On va se dire finalement, ce que je me dis aujourd'hui, je vais rester poli. En tout cas, c'est une structure à qui on leur ferait un outil qui leur permettait de trouver des sponsors et qu'ils ne devaient même pas payer pour ça. Et on avait des bonnes entreprises derrière.

Je me dis qu'ils sont vraiment débiles parce que s'ils avaient plus que 1000 trucs, ils auraient plus d'argent aujourd'hui. Donc j'en suis dans ce côté de dire que c'est eux qui n'ont rien compris et qui sont passés à côté de quelque chose. Donc ça n'a pas intégré ma confiance en moi pour ça. Parce que je suis convaincu

que je ne me suis pas planté dans le truc, mais que les autres n'ont pas. Je me suis peut-être planté dans l'explication. Ça serait autre chose.

Mais en tout cas, je reste sur cette idée de dire que le truc était bien et que c'est juste qu'ils n'ont pas compris en quoi ça aurait pu être bien pour eux.

Allan : Parfait. Et du coup, dans quelle mesure ça a modifié votre manière de percevoir l'entrepreneuriat ?

Geoffroy : Ça ne m'a pas modifié, mais ça m'a concrétisé. Parce que j'ai toujours entendu, tu as sûrement entendu aussi, l'entrepreneuriat, c'est les montagnes russes. Un jour, tu es le roi de l'entrepreneuriat, c'est la réalité. Oui, tu peux te le dire. Oui, j'ai entendu. Oui, je pense que c'est comme ça. Mais ce n'est que quand tu le vis. Entre le fait de le dire, de le penser, de le croire et le fait de le vivre, c'est différent. Et donc là, je pense que quand tu vis un échec ou un projet dans lequel tu crois qu'il ne se concrétise pas ou qu'il se plante, là, tu vis vraiment le côté montagne russe, la descente. Et puis, tu recrées autre chose. Sur l'entrée d'autre chose, ça marche. Et là, tu vis le côté... Donc la vision par rapport à ça n'a pas changé. Mais ça l'a concrétisé, le fait de le vivre a vraiment concrétisé.

Et je me suis dit oui, c'est vrai, concrètement, l'entrepreneuriat, c'est les montagnes russes. Évidemment, tous les jours, c'est comme ça. Parce que toi, tu reçois un mail.

Parfois, tu vas recevoir un mail, quel qu'il soit, qui va peut-être te mettre 10 pieds sous terre parce que tu te dis « purée, ce truc-là, je pensais vraiment que c'était bon ». Et il plante ou tu as un orateur sur un événement, une semaine avant l'événement qui dit « finalement, je ne sais pas venir ». Tu te dis « merde ». Donc, c'est la misère. Ou alors, tu vas voir un sponsor qui va te dire « OK, je te signe un truc pour 5 événements ». Et là, tu vas être... Mais donc, il faut apprendre aussi à... Ça, c'est le truc de rester plus... On ne sait pas leurs grands plans, mais d'arriver à lisser les émotions par rapport à ça. Parce que sinon, chaque fois que tu as une bonne nouvelle, tu te crois vraiment au sommet du monde. Et puis que tu as une mauvaise nouvelle, tu te crois vraiment six pieds sous terre. À un moment, c'est inviable sur le long terme. C'est trop... Que si tu arrives à te dire « oui, c'est bien ce qui m'arrive, mais sans plus... » Oui, c'est mal ce qui m'arrive, mais sans plus.

Donc, tu as le droit à lisser cette courbe. C'est la meilleure façon d'évoluer dans la durée.

Allan : Et du coup, comment est-ce que votre entourage professionnel et personnel a réagi face à l'échec ?

Geoffroy : À l'échec

Allan : oui.

Geoffroy : Oui, professionnellement, c'est un peu la question de la communication, il n'y a pas eu de côté forcément négatif par rapport à ça. Personnel non plus, parce qu'il y a eu autre chose, voilà, il y avait d'autres choses qui, en même temps, il y en a eu un qui marche, l'autre qui marche pas, donc ça m'a jamais mis en péril non plus, ce qui serait plus compliqué aussi, je pense que, oui, il y a l'échec mesuré aussi, tu te plantes dans le truc, mais voilà, je m'étais pas sûr d'endetter, oui, on revient à ça, j'ai perdu plusieurs milliers d'euros, dizaines de milliers d'euros, mais moi je les avais, donc c'est pas assez chiant, j'aurais pu les mettre dans autre chose, j'aurais pu faire des vacances avec, des trucs comme ça, ça m'empêche pas de nourrir mes enfants ou de payer ma maison, que je pense que l'échec, oui, je pense que ce côté, si tu t'endettes et que tu te retrouves après endetté pour un truc qui n'a pas marché et que effectivement, tu te retrouves à ne plus savoir faire tes courses, là je pense que ça peut générer, ce que je ne conseille pas, je crois qu'il faut prendre un risque, mais il faut quand même garder un plan B, avoir un risque mesuré, je pense que si tu te mets sur un truc, si tu te lances dans le truc, jusqu'à ce que tu te dis, si je me plante, j'ai plus rien, et que tu vis sous un pont, c'est une autre conséquence, donc ça ne s'est pas mal passé, mais parce qu'il n'y a pas eu de conséquence non plus de ce type-là, je pense que si ça avait été le cas, oui, je pense que c'est là un peu, quand ça se passe vraiment mal, c'est vrai que si t'es, je ne sais pas, ta copine, vous vivez ensemble, vous avez une maison, et puis tu te dis, je me lance dans un truc, tu plantes le bazar, et limite on vend la baraque parce que tu t'es planté, elle le prendra mal.

Si tu as mis un peu de ton argent dans un truc et que le truc plante, il n'y a pas eu forcément de conséquences très négatives, mais parce qu'il y avait un plan B et que les risques étaient mesurés.

Allan : Ensuite, suite à ça, qu'est-ce que ça vous donne envie de faire différemment ?

Geoffroy : Ça, c'est ce que je disais, de le faire plus, de se planter plus. Là, je suis vraiment convaincu qu'aujourd'hui, la réussite passe par plus d'échecs. Selon vous, comment la société perçoit justement aujourd'hui les projets qui ne marchent pas ? Mal, trop mal, surtout dans notre, on va pas faire sortir le cliché, en Amérique, si tu te plantes, tu es bien vu, en Europe, si tu te plantes c'est mal vu mais je pense qu'effectivement, il y a encore ce côté, ça reste surtout dans un cas forcément plus grave où effectivement, tu as laissé des boîtes à des gens. Là, c'est différencié, mais effectivement, il y a ce côté, on reste sur ce côté négatif, je pense, trop négatif de l'échec, où les gens se disent, tu te plantes, mais tu te plantes une fois, tu es foutu. Alors que de l'autre côté, on va dire que si tu te plantes une fois, tu vas être meilleur.

Si tu as planté ton premier projet, tu seras bien meilleur sur ton deuxième projet. Ça, c'est la mentalité plutôt anglo-saxonne. Aujourd'hui, je suis convaincu que c'est la bonne mentalité à avoir par rapport à ça.

Mais effectivement, par rapport à ta question, est-ce que la plupart des gens perçoivent ça négativement en Belgique ? En concret, il y a beaucoup de gens où on voit négativement l'échec. À la limite, il pourrait y avoir des pertes de confiance. C'est-à-dire, si celui-là s'est planté, ce n'est peut-être pas la bonne personne avec qui je vais m'associer, avec qui je vais prendre comme prestataire ou des trucs comme ça, alors que ce serait peut-être l'inverse.

Allan : Et donc, de ce que vous entendez autour de vous, est-ce que pour certaines personnes, ça a quand même un impact sur certaines personnes ou plutôt les entrepreneurs, ils n'ont pas vraiment d'influence par rapport à ça, justement ?

Geoffroy : La mentalité change de plus en plus. Je pense qu'il y a de plus en plus de gens qui se rendent compte de dire que l'échec a du bon. Dans le milieu entrepreneurial, ça change et on le voit beaucoup plus positivement.

Maintenant, hors du milieu entrepreneurial, les gens qui n'ont peut-être jamais entrepris vont être peut-être les plus sévères et les plus critiques par rapport à l'échec. Chacun a son avis. Mais c'est un peu bête si tu n'as jamais entrepris toi-même. En quoi est-ce que tu es légitime pour juger ? Personnellement, je vais plus respecter un entrepreneur qui s'est planté qu'un non-entrepreneur qui a été salarié toute sa vie à la SNCB, qui n'a jamais pris de risque, qui ne s'est jamais planté. J'aimerais dire que ça différencie le côté. Dans le milieu entrepreneurial et dans les échanges qu'on peut avoir entre entrepreneurs, cette mentalité anglo-saxonne fait son chemin et les mentalités changent.

Je pense qu'en dehors, ça reste quand même plus très négativement au niveau des autres.

Allan : J'aimerais juste bien revenir sur le point que vous avez parlé tout à l'heure au niveau de l'échec. Expliquez-le soit en disant que la personne en face ne comprend pas le projet ou soit en se remettant soi-même en question. Est-ce que vous pensez que le fait de dire que la personne en face ne comprend pas, ça vous permet d'avancer plus facilement avec cette vision ?

Geoffroy : Ça permet de rester positif, de garder sa confiance en soi et de continuer à avancer. Il ne faut jamais ne pas se remettre en question. C'est le pire des trucs à faire.

Mais en tout cas, se remettre en question au point de se dire qu'on est une merde dans tout ce qu'on fait. Sinon, c'est la meilleure façon d'être déprimé, d'arrêter, de ne plus oser faire quelque chose derrière. Je pense qu'il faut trouver le bon équilibre quand même entre la remise en question mais jusqu'à un certain niveau.

J'exagère un peu, j'illustrais pour que tu comprennes dans l'idée. Parce que si tu te dis que c'est moi qui ai tout planté, qu'est-ce qui va se passer ? Tu n'as plus confiance en toi, tu n'as plus envie de recommencer. Les conséquences sont là.

Il faut éviter à tout prix ce scénario-là.

Allan : On arrive tranquillement à la clôture de l'entretien. J'ai juste deux, trois questions pour vous. La première, ce serait, qu'est-ce que vous avez envie de dire que vous n'avez pas justement encore dit pour conclure justement cette entrevue ?

Geoffroy : Oui, j'ai déjà dit beaucoup. Ce côté, c'est un peu ce que j'essaie de dire au maximum. Ce côté, plantez-vous au maximum. L'autre façon de le dire, c'est oser, oser, oser. Mais je pense effectivement dans un risque mesuré aussi. Finalement, ça n'a pas un risque.

Je pense que si je donne un conseil à quelqu'un, c'est de dire oui, vas-y, plante-toi, mais mesure quand même les conséquences de tes plantages de manière à ne pas justement finir endetté ou d'avoir complètement détruit ta réputation, ce qui serait embêtant. Donc voilà, je dois tirer une conclusion. Ce serait un peu ça maintenant.

Est-ce qu'il y a un truc que je n'ai pas dit ? Non, c'est complet ton questionnaire.

Allan : Vous avez parlé de conseils. Je peux vous demander quel conseil numéro un vous donneriez à quelqu'un qui vient d'échouer ?

Geoffroy : Ne pas le prendre pour lui. De dire oui, ce n'est pas forcément toi qui as planté. Pas forcément de réessayer, parce que si tu le sens, réessaye autre chose. Maintenant, il y a des gens qui se sont plantés. Le fait de se planter fait qu'ils réalisent que ce n'était pas pour eux. L'entrepreneuriat, je pense, n'est pas pour tout le monde non plus. J'aime bien le côté ratatouille. Je ne sais pas si tu as la référence, si tu as vu le film Ratatouille.

Allan : Ça remonte à quelques années déjà.

Geoffroy : Oui, mais le principe de tout le monde peut être cuisinier, ça ne veut pas dire que tout le monde peut être cuisinier, mais qu'un cuisinier peut venir de n'importe quel profession. Je pense que c'est vraiment la même chose. J'aime bien cette métaphore. C'est la même au niveau de l'entrepreneuriat. Je pense qu'on peut dire que tout le monde peut devenir entrepreneur. Ça ne veut pas dire que tout le monde peut l'être, mais que aujourd'hui, il ne faut plus. Avant, pour être entrepreneur, il fallait être fils d'entrepreneur. Parce que ça prenait beaucoup d'argent, il fallait une usine, il fallait un truc. Maintenant aujourd'hui, le côté avec un téléphone, un ordinateur et potentiellement une voiture, ce n'est même pas obligatoire. Dans ce sens-là, tout le monde peut devenir entrepreneur. Maintenant, est-ce que tout le monde a la confiance en lui, le côté si il se plante, il va pouvoir refaire et va être content de se planter ? Non, je ne crois pas.

Je connais déjà pas mal de salariés qui se sont lancés, qui se sont plantés et qui se sont dit que finalement, le salariat, ce n'était pas si mal que ça. Donc, ils vivent mieux aujourd'hui leur salariat qu'avant. Parce que souvent, quand tu rêves un peu de ta vie, tu es dans le salariat et tu te dis que finalement, ce con de patron m'énervé, ces cons de collègues aussi.

Moi, je rêve de faire mes trucs. Donc, tu rêves un peu tant que tu es dans ce stade-là. Et puis un jour, tu te lances, tu te plantes et tu te rends compte que finalement, ce con de patron, ce qui t'a amené quand même, c'était quand même un salaire fin du mois, même si tu ne vendais rien. Parce qu'il y a un problème, c'est que dès que tu te lances, le premier truc que tu dois faire, c'est le truc, c'est de te vendre. Tout le monde n'est pas un vendeur non plus. Donc, si tu ne sais pas vendre, même si tu es le meilleur plombier, même si tu es le meilleur graphiste, si tu n'as pas de clients, tu n'as pas de clients.

Sauf que si tu es le meilleur graphiste dans une boîte, tu ne dois pas trouver de clients. Il y a des commerciaux, il y a des trucs. Finalement, toi, tu dois juste être le meilleur graphiste.

Si tu te lances, tu dois être d'abord le meilleur vendeur quand même de ton activité. Et ça, tout le monde ne l'est pas. Et donc, souvent, les gens se rendent compte à ce moment-là.

Donc, si tu ne vas pas chercher les clients, le premier en tout cas, si tu ne vas pas les chercher, ils ne vont pas venir toquer à ta porte. Et souvent, il y en a qui disent oui, je n'ai pas de clients. Mais finalement, je retourne dans le salariat en me disant, finalement, ce patron, il n'est quand même pas si mal parce qu'il m'amène des clients, il m'amène de la sécurité.

Ma femme par exemple, elle s'est lancée. Le fait de me voir en plus, de me voir, de me lancer et tout ça, elle s'est dit à un moment donné, moi aussi, je vais lancer mon truc. Elle s'est lancée, ça a pas marché. Aujourd'hui, elle vit beaucoup mieux. Elle le dit, moi, j'ai besoin de ça. Mon truc principal, c'est la sécurité. Dans l'entrepreneuriat, c'est le premier truc que tu n'as pas. Elle l'a conscientisé. Elle s'est dit, à ce moment-là, maintenant, je vis très bien ce que je fais. Même si ce n'est pas toujours gros, je sais

pourquoi je le fais parce que j'ai besoin de sécurité. Et finalement, le fait d'être salarié me le donne. Elle vit beaucoup mieux.

Ce n'est pas mal comme conclusion, finalement. Sur le plantage, relance-toi si tu sens que tu dois relancer. Mais si tu ne le sens pas, ce n'est pas grave. Il n'y a pas que la voie entrepreneuriale pour être heureux, heureusement.

Allan : Ça va. Je vous remercie grandement pour votre temps et pour cette interview.

Geoffroy : Avec plaisir.

Allan : Et si je peux juste, un dernier point, juste vous demander si jamais vous connaissez d'autres entrepreneurs qui seraient enclins à partager aussi leurs expériences via une interview comme celle-ci. N'hésitez pas à me transmettre leurs coordonnées.

Geoffroy : Je vais regarder, oui, maintenant, qui se sont plantés. Finalement, ton profil type, c'est plutôt quelqu'un qui s'est planté et qui a réussi après ou quelqu'un qui s'est planté et qui a pas forcément réussi après.

Allan : Ça peut être un peu tout.

Geoffroy : Ça peut être l'idée, quelqu'un qui s'est planté et qui finalement ne s'est pas redressé Tu as besoin de ça aussi finalement c'est intéressant.

Souvent, sur scène, le premier, on va mettre celui, la plus belle histoire, c'est le gars qui s'est planté ou la femme qui s'est planté et qui a rebondi. Mais il y en a beaucoup de gens comme mon épouse, à la limite, qui n'ont pas rebondi, mais elle. C'est peut-être trop proche, mais je vais regarder, je vais penser à l'un ou l'autre qui ont ce profil-là.

Ça peut être intéressant pour toi, je regarde et j'essaie de trouver.

Allan : Ça va. Encore un grand merci en tout cas.

Geoffroy : Avec plaisir. Et tu m'as trouvé comment ?

Allan : Sur LinkedIn, via LinkedIn. J'ai fais des recherches et je trouvais votre profil très intéressant donc j'ai décidé d'envoyer un message. Et voilà.

Geoffroy : Merci beaucoup. Je t'ai dit, c'est une bonne idée aussi, parce que trop souvent, les étudiants, ils envoient des questions comme ça, par questionnaire papier. Tu ne réponds jamais. Les gens ne répondent jamais.

Allan : Et puis même, c'est beaucoup plus sympa d'interagir en face-à-face.

Geoffroy : Je vois pas mal de postes d'étudiants qui font un poste en disant, s'il vous plaît, remplissez mon enquête. C'est l'échec assuré. Tu fais un poste sur LinkedIn. Il n'y a pas de réseau toi-même.

Souvent, t'es étudiant, t'as peut-être 30 personnes dans ton réseau. Et tu fais un poste en disant, s'il vous plaît, remplissez mon enquête.

C'est pas mal. Au moins, toi t'es proactif et t'as tes réponses.

Donc, c'est bien.

Bon, allez. Belle fin de journée.

Allan : Merci. À vous aussi. Au revoir.

9.5.5 Interview Benoit Leplae (Ekillibre)

Allan : Je vais vous demander de vous présenter en quelques mots (parcours, formation, expériences entrepreneuriales)

Benoît : Je me présente moi c'est Benoit Leplae j'ai 35 ans, je suis marié, j'ai 2 filles de 6 et 3 ans. Comme formation j'ai fait des études d'ingénieur de gestion, j'ai fait mon bac à la Fucam qui est devenue l'UCL Mons et j'ai fait mon master à Solvay. J'ai travaillé 7-8 ans dans le privé dans des sociétés de consultance et mon dernier boulot je travaillais en banque. A l'arrivée de ma fille de ma première fille j'ai pris une grosse claque de sens de ce que je faisais au quotidien et j'ai décidé d'envoyer tout balader je me suis retrouvé comptable dans une école parce que je voulais principalement avoir du temps avec ma fille et finalement c'est en bossant dans une école que j'ai fait le constat de la nourriture de très mauvaise qualité que l'on servait aux jeunes donc ça c'était en 2020 et j'ai décidé d'apporter ma pierre à l'édifice en lançant une aventure qui est Ekillibre la société que j'ai créée il y a 5 ans. Ekillibre c'est quoi ? C'est un service de repas sains dans les écoles avec la particularité que les repas sont préparés par des traiteurs locaux donc des bons traiteurs qui font déjà du service de plats à domicile, des banquets, des mariages et cetera. Donc on les a embarqués avec nous pour servir des repas dans les écoles de leur région. J'ai lancé ça seul à la base, au début comme indépendant complémentaire puis à mi-temps et puis finalement à temps-plein. Aujourd'hui on a une équipe de 10 personnes donc 10 personnes sur le payroll Ekillibre, on travaille avec 35 traiteurs partenaires en Wallonie et sur Bruxelles, 240 écoles ce qui représente plus ou moins 8000 repas qui sont servis tous les jours aux enfants dans les écoles.

Allan : À quel moment êtes-vous devenu entrepreneur et qu'est-ce qui vous a motivé à le faire ?

Benoît : Au départ je ne me suis pas dit « je veux devenir entrepreneur », je me suis plutôt dit « il y a un problème et j'ai envie d'essayer d'apporter une solution ». L'entrepreneuriat est venu naturellement comme ça. C'était vraiment le sens qui m'a motivé. J'avais envie de travailler sur du concret avec un impact positif, et améliorer l'alimentation des enfants à l'école c'est le cas.

Allan : Avec qui avez-vous partagé ces expériences entrepreneuriales ?

Benoît : Comme je l'ai dit au début j'ai lancé le projet seul. J'ai commencé comme indépendant complémentaire, donc je faisais ça à côté de mon travail. Mais très vite, même si on démarre seul, on se rend compte qu'un projet entrepreneurial est forcément collectif. Il y a eu les premiers partenaires, notamment les premiers traiteurs avec qui on a construit le modèle et les premières écoles qui nous ont suivies. Et puis au fur et à mesure l'équipe s'est agrandie. Aujourd'hui on est dix dans l'équipe Ekillibre et on partage les succès et les difficultés.

Allan : Pouvez-vous me donner un exemple de ce que vous considérez comme une réussite

Benoît : Alors un exemple de réussite écoute des réussites en fait j'ai très vite compris qu'il fallait fêter toutes les petites victoires et donc en fait si je me remémore les débuts bah la première réussite évidemment c'est le premier client dans mon cas. La première école qui m'a dit oui et qui a été partante pour l'aventure avec moi et également le premier traiteur puisque nous le modèle que je viens de te décrire sans le traiteur on n'est pas grand-chose donc le jour où un premier traiteur m'a dit oui et qu'on a commencé à construire notre business model ensemble. Évidemment, ça a été une très grande victoire alors ces petites victoires de l'époque elles me paraissent tellement petite par rapport à ce qu'on fait aujourd'hui mais je crois que c'est important de célébrer toutes ces victoires sur le chemin et alors la grande victoire aujourd'hui c'est simplement quand je réalise que qu'aujourd'hui il y a 8000 enfants tous les jours qui mangent des plats sains grâce à nous. 8000 personnes c'est Forest national donc c'est juste énorme l'impact qu'on a sur la santé de tous ces enfants et donc ça c'est une immense fierté.

Allan : Qu'est-ce qui caractérise cette réussite ?

Benoît : Je pense que plusieurs facteurs expliquent cette réussite. D'abord, le fait d'être parti d'un problème réel qui est la mauvaise qualité de la nourriture servie aux enfants dans les écoles. Ça donne tout de suite du sens au projet. Après, je dirai le fait qu'on a jamais lâché. L'entrepreneuriat il y a tout

le temps des problèmes, des moments de doute, des trucs qui ne se passent pas comme prévu. Donc ce qui fait vraiment la différence, c'est la capacité à continuer malgré tout et à s'adapter en permanence. Et puis il y a aussi tout l'aspect collectif. Même si j'ai lancé le projet seul, aujourd'hui il y a toute une équipe derrière et des partenaires qui croient dans le projet. Sans cette énergie collective et toutes ces personnes qui s'impliquent au quotidien, on n'aurait jamais pu arriver là où on en est aujourd'hui.

Allan : Pouvez-vous me parler d'un projet entrepreneurial que vous auriez vécu comme un échec : qu'est-ce qui caractérise ce projet ?

Benoît : Alors un échec je n'ai pas réfléchi longtemps mais y en a un qui me vient directement en tête et tu vas très vite comprendre justement le premier traiteur partenaire Ekillibre avec lequel on a construit les bases en fait. Donc il y a 2 ans soit 3 ans après avoir lancé Ekillibre c'était devenu quasiment des amis des vrais partenaires avec lesquels on a commencé et dans lequel j'avais une confiance énorme et en fait du jour au lendemain via un vocal sur WhatsApp donc ils m'ont plus jamais répondu plus jamais j'ai plus jamais pu discuter avec eux du jour au lendemain ils m'ont annoncé qu'ils arrêtaient de servir les repas dans les écoles et ça a été un réel échec parce que pour moi, avant tout, ça a été une grosse déception humaine, je l'ai toujours pas comprise aujourd'hui je t'avoue au niveau du business bah ça a été très compliqué parce qu'il servait quasiment 2000 repas tous les jours donc il a fallu trouver des solutions. La grande fierté de tout ça c'est que notre équipe on s'est mobilisée en 2 semaines on a trouvé 5 nouveaux traiteurs qui ont remplacé les tournées de ce traiteur donc évidemment avec le recul on en sort plus fort on en sort grandi on s'est rapproché à l'époque du modèle équilibre que je dont je rêvais c'est-à-dire plein de traiteurs qui servaient quantités on va dire moyenne plutôt que un grand traiteur qui a quasiment le monopole donc c'est ça qui est beau je pense par rapport aux échecs c'est que si t'es vraiment entrepreneur si t'as ça au fond de toi en fait chaque échec chaque difficulté tu vas en faire une force, ça veut pas dire pour autant que c'est facile c'est très très difficile d'être entrepreneur tu prends des claques quasiment tous les jours mais tu transformes tes échecs en opportunité et surtout tu te laisses pas faire tu te bats. Pour aller au bout de cet exemple là on s'est battu on s'est pas laissé faire non plus donc moi à partir du moment où le traiteur a coupé les ponts et n'a pas voulu échanger avec moi j'ai décidé d'aller au bout des choses et on a fait appliquer les contrats, on a été en justice et on a gagné. Alors la justice belge tu gagnes jamais à 100% mais on a quand même été chercher une très très grosse indemnité de compensation et puis surtout on a fait évoluer le modèle comme je te le disais donc ça a été un gros échec que sincèrement humainement j'ai toujours pas digéré mais si tu penses entrepreneuriat et business t'es obligé de tourner la page et d'avancer.

Allan : Qu'est-ce qui a été le plus dur pour vous, à ce moment précis ?

Benoît : Le plus dur, ça a été l'aspect humain. Le fait de ne pas comprendre pourquoi quelqu'un avec qui on avait construit quelque chose pendant plusieurs années coupe les ponts du jour au lendemain. C'est surtout ça qui m'a marqué : l'incompréhension. Quand tu entreprends, tu crées souvent des relations assez fortes avec tes partenaires, et quand cette confiance est cassée comme ça, forcément ça te touche.

Allan : Quelle a été l'issue de cette phase difficile ?

Benoît : L'issue a été positive, même si la période a été très intense. On a réussi à remplacer ce traiteur par plusieurs nouveaux partenaires en très peu de temps. Avec le recul, ça nous a poussés à faire évoluer le modèle dans le bon sens. Aujourd'hui on est moins dépendants d'un seul acteur et le système est beaucoup plus équilibré.

Allan : Comment avez-vous vécu cette période sur le plan personnel ?

Benoît : Ça a clairement été une période très stressante. Un entrepreneur porte énormément de responsabilités sur les épaules. Tu penses aux écoles, aux enfants, à ton équipe qui travaille avec toi, aux partenaires... Donc quand il y a un gros problème, tu sais que ça peut impacter beaucoup de monde. Forcément, il y a eu des moments de doute et pas mal de fatigue vu que tu passes tes journées à essayer

de trouver des solutions. Mais tant que tu te rappelles du sens de ton projet, ça te pousse à te battre pour trouver des solutions.

Allan : Quelles émotions avez-vous ressenties pendant cette phase ?

Benoît : Il y a eu beaucoup d'émotions différentes. D'abord de la déception et de l'incompréhension, du stress aussi parce qu'il fallait trouver des solutions rapidement. Mais il y a aussi eu de la détermination. À un moment on se dit juste qu'on va pas abandonner et qu'on va trouver une solution quoi qu'il arrive.

Allan : Quel a été l'impact de cette expérience sur les relations de confiance autour de vous : votre confiance en vous-même, la confiance que les autres vous accordent et la confiance que vous accordez aux autres ?

Benoît : L'impact de tout ce que je viens de décrire sur ma sur la confiance de manière générale sur ma confiance en moi ça m'a encore endurci c'est-à-dire que moi je suis quelqu'un de nature qui donne assez vite ma confiance par contre quand la personne en face la casse je peux devenir très dur et là en fait ça a renforcé ce côté-là c'est-à-dire qu'aujourd'hui malheureusement ou heureusement je sais pas je ne fais plus confiance à personne dans le business c'est à dire que même des gens avec lesquels j'ai un très bon feeling au départ et où ça se passe très bien on met les choses par écrit directement que ça soit dans mon équipe ou des partenaires business donc voilà ça m'a clairement renforcé et endurci

Allan : Comment qualifiez-vous le niveau de soutien dont vous avez bénéficié ?

Benoît : Au niveau du soutien que j'ai reçu, au niveau professionnel j'ai eu un soutien incroyable de mon équipe. C'est à dire qu'on était vraiment dans la même barque on a tous pris conscience qu'en fait si tout le monde ne se relevait pas les manches ça pouvait potentiellement être la fin de Ekillibre, donc on a vraiment fait union on a formé qu'un et on s'est battu pour sortir de cette tempête. Au niveau personnel, moi j'ai la grande chance d'avoir une épouse incroyable qui est un roc qui est pas du tout dans l'entrepreneuriat, même si elle travaille avec moi aujourd'hui, mais l'entrepreneuriat c'est pas du tout un truc qui l'intéresse. Il y a plein de choses sur lesquelles on ne se comprend pas parce qu'elle ne peut pas être dans ma réalité mais par contre c'est un roc à la maison, elle est sereine, elle est forte et elle me permet de me concentrer et de donner beaucoup d'énergie pour l'entreprise Ekillibre. Ce soutien là je l'ai toujours eu, évidemment le soutien plus élargi de mes proches ma famille, parents, frères et sœurs beaux-parents enfin voilà tous ces gens-là évidemment ont toujours cru en moi mais sans pour autant avoir une certitude. Alors oui c'est bien d'avoir des gens qui croient en toi et qui te disent que ce que tu fais c'est bien mais je pense vraiment que le soutien tu vas le chercher dans ton foyer dans la maison dans laquelle tu habites les gens, même si c'est juste une personne, les gens avec lesquels tu habites et ça c'est pour moi c'est crucial.

Allan : Selon vous, comment la société perçoit-elle les projets entrepreneuriaux qui ne se déroulent pas comme prévu ?

Benoît : Alors comment la société perçoit les projets qui ne se déroulent pas comme prévu. Au niveau de la société en fait je pense qu'en Belgique on est un peu à la ramasse par rapport à ça c'est à dire que la grande majorité des gens ne savent pas ce que c'est d'être entrepreneur et donc en fait quand tu te plantes à la limite les gens se disent oui c'était couru d'avance, son idée c'était quand même nul. Quand tu es parti de rien que et puis finalement quand tu fais comme moi un projet où tu pars d'une page blanche, sans entourage, sans budget sans rien et que tu fais une boîte qui aujourd'hui fait 3 millions de chiffres d'affaires, là les gens ils deviennent jaloux ils se disent ouais il a réussi mais si mais là. Enfaite, ils n'ont aucune conscience du boulot et de l'investissement que ça représente donc sincèrement mon avis il est assez négatif sur la manière dont la société actuelle wallonne en tout cas parce que je ne sais pas comment ça se passe en Flandre mais la moyenne des gens en Wallonie la manière dont ils perçoivent les entrepreneurs je ne trouve pas ça dingue. Après heureusement qu'il y a des cercles très

bien d'entrepreneurs qui permettent de se retrouver avec des gens qui vivent la même réalité que nous et ça permet de se rendre compte qu'on n'est pas le seul fou embarqué dans nos projets.

Allan : Dans quelle mesure, ce regard extérieur exerce-t-il une influence sur vous ?

Benoît : Alors ce regard de la moyenne des gens sur moi je t'avoue que ça n'a pas beaucoup d'impact mais moi j'ai toujours été, je vais pas te raconter ma vie mais j'ai assez rapidement compris qu'en fait je m'en foutais pas mal du regard des autres et donc moi j'en fais vraiment une force c'est-à-dire que les gens comme je t'ai dit qui deviennent jaloux ou qu'ils parlent sans savoir qui voit la belle voiture ou les travaux que tu peux te permettre suite à la société que tu as créé ces gens-là qui prennent pas la peine de comprendre les sacrifices et le boulot qu'il y a derrière ce genre-là moi très rapidement j'ai plus envie de les voir et ça en reste là. Donc voilà mais je sais que ça peut toucher certaines personnes dont l'entourage pense du jour au lendemain que l'entrepreneur a changé alors que rares sont les entrepreneurs qui changent il y a des choses qui changent autour d'eux, il y a une réussite souvent même avec beaucoup d'humilité mais la jalousie c'est pour moi un des plus grands défauts humains et ça on ne pourra on ne pourra rien y faire.

Allan : Qu'avez-vous appris de cette expérience ?

Benoît : Ce que j'ai appris c'est que diversifier ses partenaires pour en avoir plus qui agissent localement c'est primordial pour la stabilité de mon business et J'ai aussi appris que parfois les crises peuvent parfois nous pousser à améliorer notre modèle.

Allan : En quoi cela a-t-il changé votre manière d'entreprendre ?

Benoît : je suis beaucoup plus attentif aux partenariats j'accorde beaucoup moins rapidement ma confiance et je mets tout directement sous contrat. J'essaie aussi d'anticiper davantage les risques et de construire un modèle qui reste solide même si je perds un partenaire du jour au lendemain.

Allan : On arrive à la fin de cet entretien donc ma dernière question est : « Quel est LE CONSEIL N°1 que vous avez envie de donner à un entrepreneur qui vient d'échouer »

Benoît : Le Conseil numéro un pour un entrepreneur qui vient d'échouer, pour moi, ce serait de continuer. Je n'ai même pas envie de dire de recommencer mais c'est de continuer parce qu'en fait l'échec fait clairement partie du projet j'ai beau avoir le petit succès que je viens de t'expliquer. Moi il y a 5 ans si on m'avait dit qu'Ekilibre deviendrait ça je ne l'aurais jamais cru même si j'ai toujours eu confiance en mes idées en mon projet en en tout, sincèrement je n'aurais jamais dit qu'en 5 ans on en serait là et quand je vois les projets qu'on a ce n'est potentiellement que le début. Mais donc je t'ai dit ça pourquoi parce que malgré ça tous les jours j'ai des problèmes tous les jours j'ai des trucs qui me prennent la tête et des petits des gros problèmes, il y a des échecs tout le temps vraiment tout le temps mais c'est comme la vie en fait hein c'est comme la vie humaine la vie qui est un long fleuve tranquille ça n'existe pas donc pour moi en fait quelqu'un qui se plante ça fait partie du chemin c'est comme un enfant qui tombe quand il apprend à marcher c'est normal ça fait partie du chemin et un jour il tombera plus et puis quand il apprendra à marcher il va courir et puis il va recommencer à tomber et puis il va faire du vélo il va retomber tu vois ce que je veux dire c'est un éternel recommencement ce qui est très très important par contre c'est de ne pas continuer en étant buté et de refaire les mêmes choses je sais plus qui a qui a je crois que c'est Einstein qui a donné cette citation mais en disant la plus grande des conneries c'est de répéter les mêmes choses en pensant que le résultat va être différent et ça pour moi c'est un truc qui m'anime. C'est OK tu peux te tromper commettre des erreurs mais tu adaptes, tu changes et y a aucune raison qu'à un moment donné ça ne devienne pas mieux.

Allan : Très bien je vous remercie pour votre temps et pour avoir accepté cette interview. Et je vous souhaite une bonne journée.

Benoît : Merci Allan, bonne journée. Au revoir.

Allan : Au revoir.

9.5.6 Interview Cedric Vande Kerkhove (Eight Consulting)

Allan : Premier question, Je vais vous demander de vous présenter en quelques mots (parcours, formation, expériences entrepreneuriales)

Cédric : Alors j'ai fait des études de bioingénieur même si ma profession a finalement été assez différente. Elle s'est orientée sur l'environnement, mais j'ai pris plutôt sur tout ce qui était gestion de projet, gestion des données, etc. Donc j'ai jamais fait vraiment de la bio-ingénierie, mais j'ai quand même utilisé tous ces aspects-là dans mon métier après. Quand je suis sorti de l'école en Uni, j'ai commencé à travailler chez les scouts.

En fait, ils passaient d'une structure de 30 personnes à 50 personnes. Ils avaient besoin d'un manager pour gérer leur bâtiment et leur équipe bâtiment. Ils m'ont donné cette opportunité suite à des trucs bénévoles que j'avais fait pour eux.

Ils m'ont proposé ce job qui était assez challengeant pour un premier boulot parce qu'il fallait gérer une équipe, il fallait gérer un gros budget, il fallait gérer des chantiers. Et en parallèle de ça, j'ai fait des cours du management à l'ICHEC pendant deux ans. C'est un master après master.

Je suis resté là quatre ans. J'aimais bien gérer des chantiers, donc j'ai continué. Je fais un bref passage chez un promoteur immobilier. Puis, j'ai été engagé par une clinique pour gérer leur chantier. Assez vite, on s'est rendu compte qu'au-delà de la gestion de leur chantier, ils avaient besoin d'une gestion beaucoup plus vaste parce qu'il y a eu plusieurs projets qui ont été livrés. Par exemple, il y a un chantier que j'ai fait.

Quand on a eu terminé, ils avaient oublié d'engager les infirmières et les médecins. Le truc est resté six mois vide parce qu'ils avaient complètement oublié. Petit à petit, dans l'hôpital, au départ, je gèrerais du chantier. Finalement, je suis devenu bras droit du CEO d'hôpital pour gérer l'ensemble des projets stratégiques de la clinique et d'avoir vraiment une vue de bout en bout. J'ai fait des projets vraiment concrets où on a transformé, par exemple, toute la gestion des secrétariats avec un call center, avec chaque fois plein de composantes. C'est-à-dire qu'il y avait une composante de construction, mais il y avait aussi une composante de gestion, de changement, de réorganisation, de facturation, plein de choses, de la négociation avec les médecins.

J'ai aussi fait des projets à plus long terme qui étaient des visions de comment travailler avec les médecins, par exemple, sur des projets à dix ans, de voir comment est-ce qu'on allait les mettre. Puis, je suis parti, plein de raisons. Je ne pense pas que l'objectif soit de parler de ça. En fait, je faisais de la consultance en interne pour la clinique à la fin. J'ai rejoint une boîte de consultance. Finalement, j'ai fondé ma propre boîte avec plusieurs associés.

C'est toujours ma boîte principale. Ce qu'on fait, c'est qu'on fait de la transformation d'organisation. On accompagne des entreprises qui veulent partir d'un point A pour aller à un point B. Parfois, c'est des toutes petites transformations. C'est vraiment une mission de quelques jours, comment on les aide à mieux facturer ou comment on les aide à repenser un produit. C'est dans le cadre d'un coaching de start-up, par exemple, à des projets qui durent plusieurs années.

Par exemple, le gros projet que j'ai fait en conseil, c'est d'accompagner la banque BNP Paribas Fortis sur tout l'emménagement de son nouveau siège social. Ils avaient 4 ou 5 bâtiments à Bruxelles. Ils construisaient un nouveau siège.

Je n'ai pas géré la construction, mais j'ai géré toutes les équipes qui, derrière la construction, devaient préparer l'arrivée des gens dans le nouveau bâtiment. De nouveau, il y avait un volet communication, volet déménagement. On en a profité pour repenser comment est-ce que la nourriture était produite.

Il y a 4000 repas tous les jours. Il faut que le jour où on ouvre le bâtiment, ça fonctionne. Comment le courrier était distribué. On a tout repensé. On a tout remis en place. Il y avait 50 chefs de projet qui étaient coordonnés. Ça, c'est un peu mon activité aux entreprises dans laquelle j'utilise Lego Serious Play. À côté de ça, depuis quelques mois, j'ai mis cette activité pas en pause. Je fais toujours à peu près un mi-temps là-dessus.

Mais je consacre un autre mi-temps à développer une boîte qui veut fabriquer un produit pour les cuisines en Europe. Là, on est sur une start-up de produits physiques complètement différents.

Comme ça, je fais un parcours rapidement.

Allan : Parfait. À quel moment est-ce que vous êtes devenu entrepreneur et qu'est-ce qui vous a motivé à le faire ?

Cédric : C'est compliqué de te donner un moment précis. Je dirais officiellement, c'est le moment où j'ai fondé la boîte de conseil. Maintenant, c'était une activité que je faisais déjà comme indépendant depuis quelques années. Pour une autre boîte. Alors, est-ce que j'étais déjà entrepreneur à ce moment-là ou pas ? J'aurais tendance à dire que non parce que j'avais une entreprise à moi, mais qui finalement avait un seul client. Je dirais que c'est plutôt le moment où j'ai fondé la boîte de conseil avec des associés puisque là, on est confronté à la réalité de trouver des clients, de réfléchir à son marketing, etc. Mais c'est très différent de la boîte que je fais aujourd'hui.

Là, on est entrepreneur plus, plus.

Allan : Est-ce que vous avez un exemple de réussite ? Quelle boîte vous considérez comme vraiment une réussite ?

Cédric : Dans les miennes ? Tu veux dire dans le paysage ? La boîte de conseil tourne.

Elle ne se développe pas comme on voudrait, mais elle tourne. Je dirais qu'elle fonctionne sur son positionnement actuel du marché. Ce n'est pas pour ça qu'on est 100% satisfait.

L'autre, c'est trop tôt. Je ne sais même pas si ça va marcher.

Allan : Et si vous devriez donner des causes pour cette réussite ?

Cédric : Un truc qui fonctionne bien dans notre boîte de consultance, c'est qu'on a vraiment pris le temps de faire une charte de gouvernance entre associés. Il faut savoir qu'on a des associés actifs et on a des associés qui sont des actionnaires qu'on utilise plutôt comme advisory board. Je ne sais pas si tu vois la différence.

C'est des gens qui ne sont pas du tout productifs dans la boîte, mais avoir leur avis une fois par an lorsqu'on fait notre assemblée générale, c'est intéressant. Mais il a fallu réfléchir à comment on répartit la rémunération. Parce que quelqu'un qui produit rien dans la boîte, mais qui détient des parts, doit quand même avoir une rétribution, mais en même temps, sans doute pas la même que quelqu'un qui travaille 220 jours par an non-stop pour la boîte.

Nous, on a mis ça de façon assez claire au départ. On a créé un système dans notre boîte pour gérer ces questions-là. Ça tourne depuis cinq ans et on n'a jamais eu de friction par rapport à ça.

C'est plutôt un facteur du succès. L'autre truc, c'est que dans le même exercice, on s'est assez fort mis d'accord sur qui on avait envie d'avoir comme client, qui on ne voulait pas comme client. Par exemple, l'armement, ce n'est pas un truc qu'on veut.

Je reviendrai là-dessus. Le tabac, par exemple, c'est clair qu'on ne fait pas de mission de transformation d'entreprise dans les industries du tabac. C'est dans nos valeurs.

Après, il y a des choses qui sont plus borderline. Par exemple, si la FN Herstal nous appelait pour une mission, a priori, l'armement, c'est aussi un secteur où on n'avait pas spécialement envie. Mais on a dû se positionner l'année dernière puisqu'on a eu des discussions avec un fabricant de systèmes de défense anti-drone.

Et là, on s'est dit qu'on allait le faire. Mais on a en tout cas un cadre avec déjà des balises qui ne sont pas toujours tout à fait parfaitement claires parce que, je te donne un exemple là, mais qui nous permet en tout cas de nous être alignés sur un certain nombre de choses.

Allan : Ok, parfait. Du coup, on peut passer peut-être à la question suivante, à savoir, qui est-ce qui a partagé justement ces expériences avec vous ? S'il y a eu des gens, est-ce que vous étiez plutôt seul ? Sur vos différents projets ?

Cédric : Sur la boîte, la nouvelle boîte là, je suis tout seul pour le moment, mais tu n'es jamais vraiment tout seul. En fait, je suis tout seul, mais je suis accompagné par... Je te parle de celle-là après. Et sur la

boîte de conseil, là, il y a tous les associés. Tous les associés et des clients qui nous ont fait confiance aussi. Puisque quand on a fondé la boîte, on a un certain nombre de clients qui étaient clients de l'ancienne boîte de conseil qui nous ont dit non, mais en fait, nous, on va continuer avec vous et donc, on va vous suivre.

Ce qui nous a permis dès le premier jour d'avoir un certain nombre de clients qui étaient avec nous.

Allan : On va passer plus maintenant sur le côté échec entrepreneurial.

Cédric : Peut-être juste sur l'autre boîte. Sur l'autre boîte, je suis tout seul. On est vraiment en early stage, mais j'ai un coach startup qui m'accompagne.

Et puis, j'ai deux amis qui font ça vraiment bénévolement, mais qui ont des profils. Il y en a un qui fait du venture capital. Et il y en a un autre qui n'est plus du tout dans ce monde-là, mais il a été consultant BCG dans les réflexions sur les produits et autres. Et donc, il réalise des trucs de temps en temps. Il me donne des avis. Il me permet d'avoir un regard extérieur.

Mais ça, c'est important. Parce qu'effectivement, parfois, tu es un peu coincé dans ton truc. Et puis, le fait d'avoir un regard extérieur, ça aide.

Allan : Du coup, est ce que vous pouvez me parler d'un projet que vous considérez comme un échec ou une situation que vous considérez aussi comme un échec? Et qu'est ce qui a caractérisé ce projet ou cette situation?

Cédric : On a une mission de conseil. On a mis un consultant il y a quelques mois. On a dû arrêter en cours de mission très rapidement. C'est un échec commercial, clairement. Il y a plusieurs éléments qui ont participé à cet échec. La première, c'est que c'était une demande d'un ami de la boîte.

C'est un CEO qui était débordé par son activité, qui a appelé au secours pour avoir une solution. On avait justement, nous, un profil qui correspondait bien à la demande chez nous, qu'on a proposé. Le premier problème, c'est que la personne n'avait pas compris que c'était un service professionnel qu'on lui rendait et pas un service entre amis.

Donc, on a déjà eu tout un démarrage qui était assez complexe en termes de gestion émotionnelle. Malgré le fait qu'on l'avait, c'est moi qui avais eu ce coup de fil là, j'avais bien expliqué la situation par téléphone, en disant qu'on avait dans notre boîte quelqu'un qu'on était content de proposer. Elle n'a pas entendu cette personne au moment où on l'a dit par téléphone que c'était dans un cadre pro et pas dans un cadre je te passe un contact.

Donc, un peu compliqué, un démarrage un peu compliqué là-dessus. A refaire, je pense que je le clarifierai par écrit avant d'avancer. Et puis, comme ça avait été un peu compliqué, au bout d'une dizaine de jours d'omission, la personne rencontre le candidat, le consultant, elle valide qu'ils ont l'engagé, ils veulent commencer tout de suite, c'était juste avant Noël.

Ok, ils commencent. Et moi, j'envoie un petit message pour justement dire que si ce n'était pas très bien passé au début, je réarrondis un peu les angles en me disant comment ça va, est-ce que ça se passe bien, mais en me disant que c'était plutôt un message rhétorique, sauf qu'elle répond que ça ne va pas du tout. Ça ne va pas du tout.

Et puis, je sens que très vite, le consultant l'énerve, il ne comprend pas, il ne fait pas ce qu'on lui demande, etc. Je prends le son de cloche de l'autre côté. En fait, on a effectivement notre consultant qui ne comprend pas tout, mais qui fait une petite crise d'ego parce que le CEO en question est une personne plus jeune que lui.

C'est une femme, il est un homme et donc, il vit très mal d'être remis en cause dans ses compétences. Il ne s'en met pas en question, mais on se rend compte que réellement, il ne comprend pas ce qu'il doit faire, mais qu'il ne veut pas le reconnaître. Donc, on met en place du coaching, on aide un peu, etc.

Mais finalement, on arrive à la conclusion qu'il faut arrêter. Et donc, on arrête la mission. C'est un bon échec, mais ça arrive. Évidemment, c'est toujours avec le client avec qui tu ne veux pas que ça arrive, que ça arrive.

Allan : Et donc, sur base de quoi vous avez pris conscience que ça devenait justement un échec ?

Cédric : Sur le feedback du client. Et puis, à l'analyse froide, neutre et extérieure, on était déjà trop loin pour réussir à réconcilier les points de vue parce qu'on était arrivé sur un conflit de personnes et plus sur un constat objectif. Donc, quand bien même, c'était trop tard, quand bien même le conflit aurait finalement compris et avancé, la relation était déjà devenue trop mauvaise.

Allan : Qu'est-ce qui a été le plus dur à ce moment-là ? Pour Vous ?

Cédric : Ce qui a été le plus dur, c'est qu'il y avait un enjeu de ne pas perdre d'argent sur l'échec tout en sauvant la relation personnelle qu'il y avait derrière. Et donc, il a fallu être habile.

Allan : Et donc, quelle a été justement l'issue finale de cette phase difficile sur votre perception personnelle et les émotions liées à cet échec ?

Cédric : Finalement, je pense que le consultant a été soulagé que ça s'arrête. Le client a été réglé et a payé ce qui avait été presté. Le client s'est rendu compte que par chance pour lui, s'il avait fourni un service personnel de juste passe le contact, il aurait sans doute pu gérer la situation comme il l'avait gérée.

Puisqu'en fait, ici, c'était assez confortable. Il nous a appelé pour nous dire il faut que ça s'arrête. Chaque partie a assumé. C'est un échec, mais c'est un échec qui s'est bien fini.

Allan : Vous ne l'avez pas mal vécu sur le plan personnel ?

Cédric : Non, parce que ça arrive encore.

Allan : Est-ce qu'il y a un impact sur les relations de confiance autour de vous ? Votre confiance personnelle, les confiances avec les différents collaborateurs ?

Cédric : Il y a une prise de conscience que la personne qui nous avait recommandé le consultant, c'est un des associés, et que c'est un associé qui est très bon pour identifier du potentiel commercial ou des candidats potentiels, mais qui est très mauvais pour évaluer le fit. Il y a une prise de conscience là-dessus. Après, de nouveau, on a un fonctionnement qui est assez sain. On peut tout à fait faire ce constat sans être dans le jugement, en étant tout à fait ok avec le fait que chacun a des forces et des faiblesses, et pas dans c'est sa faute si ça a raté. Cette situation nous a mis en évidence que sans doute ce n'est pas lui qui doit évaluer le fit, et ça peut être dit vraiment de façon très ok chez nous. On n'est pas dans des relations conflictuelles interpersonnelles, c'est juste qu'on fait le constat que ça, ce n'est pas dans ses points de force, mais qu'il y en a plein d'autres.

Allan : Est-ce que ça a modifié votre manière de travailler ?

Cédric : Je pense que la relation personnelle a quand même été un peu impactée, en tout cas à court terme, je ne pense pas sur le long terme, mais les relations ne sont pas aussi chaleureuses pour le moment, à part avec cette personne. On est sur un cas particulier où il y avait un peu une relation d'amitié derrière. J'ai pris des leçons de ça sur bien cadrer le cadre dans lequel on s'inscrit quand on a une personne proche avec qui on fait du business.

Et tu posais la question sur est-ce que j'avais été affecté ou autre ? Pas par l'échec, mais quand on était dans la phase avant la contractualisation, oui j'étais affecté parce qu'en fait j'essayais de rendre un service et j'avais l'impression de passer pour le voleur qui du coup essayait de lui vendre des trucs, et donc ça je ne l'ai pas très bien vécu, c'était difficile, mais une fois qu'on s'était mis d'accord et qu'on avait compris, ça allait, mais le démarrage a été difficile à vivre.

Allan : Et comment vous qualifieriez vous le niveau de soutien reçu dans des périodes difficiles comme celle-là ? Que ce soit personnel ou que ce soit au niveau de professionnel ?

Cédric : J'arrive à avoir du soutien sur ce genre de choses, donc ça c'est la force d'être plusieurs associés. On peut clairement en discuter. J'ai des ressources en dehors que je peux activer plutôt en termes de

mentorship. C'est des choses que j'ai construites. J'ai une personne que je vois de temps en temps qui a fait pas mal de mentoring dans ma carrière, et là typiquement dans cette situation, je l'ai appelé, je lui ai dit on va manger un bout, je lui ai expliqué pour avoir un peu son feedback. Voilà, avoir ça me coûte un resto.

Mais je pense que c'est important d'avoir ce genre de support-là. Tout le monde m'appelle, mais en fait il y a moyen d'en avoir. Il y a moyen de le mettre en place, mais tout le monde le fait pas. Pourtant il y a plein de gens qui sont demandeurs de prendre ce rôle, il y a plein de gens qui sont capables de le faire aussi. Après moi j'ai la chance, c'est que la personne en question elle guide pas, elle pose juste des questions. Elle donne éventuellement son avis, un peu froid sur la situation, mais après je fais ce que je veux.

Allan : Ok, une question plus générale sur la société en général. Selon vous, comment est-ce que la société perçoit les projets qui se passent mal, et les projets plus d'échecs ?

Cédric : T'as 40 minutes devant toi. C'est compliqué comme question, c'est compliqué parce qu'il faut que je reparte vraiment bien en amont. Notre système éducatif n'est pas du tout orienté sur l'entrepreneuriat aujourd'hui. Moi j'ai des enfants qui commencent à rentrer en secondaire.

Je me suis rendu compte à quel point l'enseignement secondaire avait relativement peu évolué en 40 ans. Alors, il y a quelques trucs. On va avoir des mini entreprises dans certaines écoles, il y a des petits trucs comme ça, mais c'est extrêmement léger et c'est très loin de la réalité de l'entrepreneuriat aujourd'hui. On reste à former principalement des gens pour des métiers de bureau ou des métiers dans des grosses entreprises. Or, la réalité du tissu économique belge, c'est plein de petites PME et un vrai levier d'action sur l'entrepreneuriat qui n'est pas du tout promu aujourd'hui. A contrario, il y a quand même pas mal de politiques publiques pour soutenir les jeunes entrepreneurs débutants, mais qui sont des choses qui devraient être dans les bases données plus tôt.

Pour moi, c'est une politique pour pallier le manque. Il y a un vrai manque de base entrepreneuriale dans la formation en général. Je parle de ça parce que ça conditionne vraiment la vision de l'échec qu'on a dans la société. En fait, c'est trop facile de dire aux États-Unis, c'est bien vu quand tu rates trois boîtes. En Europe, pas. C'est un peu plus compliqué que ça. C'est un peu plus compliqué que ça parce que dans l'entreprise de façon générale aujourd'hui, il y a peu de place à des vrais échecs parce qu'on adapte et on fait évoluer. Et on débranche relativement peu souvent la prise. Je l'ai vu dans plusieurs projets.

Comme consultant avec un regard extérieur, des fois, j'arrive dans un truc et il faut tout arrêter. On me dit « Non, tu pensais 300 000 euros là-dessus, on n'arrête pas. » Mais en fait, si tu dis « Oui, je vais dépenser 300 000 de plus ». Mais à la fin, on va faire « Ouais, on a réussi le projet. » En fait, il aura coûté deux fois le prix et on aura fait deux fois moins que ce qu'on avait prévu. Donc, c'est un échec, mais on le déguise.

On le déguise parce qu'en fait, il n'y a pas la place pour vraiment pouvoir le faire et il n'y a pas assez de courage managerial pour vraiment assumer ça. Mais pour moi, ça vient de la formation qui est « Il faut être bon, il faut être bon, il faut être bon. » Et où il n'y a pas les clés. Mais on le voit aussi dans les politiques publiques. Je pense que tu viens du côté de Mons. La gare de Mons, c'est un bel exemple.

Il n'y a jamais personne qui a dit « Stop ». Alors oui, il y a une belle gare à la fin. Elle a coûté le prix d'une pyramide. Mais voilà. Et donc, il y a ça. Et d'un autre côté, quand tu es dans l'entrepreneuriat et que tu as des discussions avec des gens qui ont un travail de bureau habituel, il y a quand même toujours, dans le regard de l'autre, une espèce de forme d'admiration, d'oser le faire, d'y aller.

Mais de nouveau, il y a très peu de gens qui se disent « Ah, mais je vais le faire aussi. Je vais aussi prendre ce risque. » Il y a beaucoup de gens, par exemple, qui vont se lancer en étant indépendants complémentaires.

Mais qui, du coup, touchent un petit peu, mais sans y aller complètement. Je ne sais pas si ma réponse est très construite, mais je dirais qu'il n'y a pas une volonté absolue de dire que l'échec, c'est mal. Mais pour moi, ce qu'il nous manque, c'est la culture, pas de l'échec, mais la culture d'essayer.

Et pourquoi ça nous manque ? Parce qu'on ne donne pas les outils aux jeunes aujourd'hui pour le faire. En gros, je pense que 9 jeunes sur 10 qui quittent l'école, les parents vont leur dire « Trouve-toi un job bien ».

Allan : On va doucement clôturer cette interview. Donc j'ai encore 2-3 questions.
La première, c'est qu'est-ce que vous avez à dire que vous n'avez pas encore dit pour conclure ?

Cédric : Pour moi, c'était important à dire. Je serais vraiment partisan d'avoir des cours de base d'entrepreneuriat et je crois que ce serait plus utile qu'un cours de philosophie citoyenne.

Allan : Je partage le même avis. Et donc, dernière question, quel est le conseil numéro 1 que vous donneriez à quelqu'un qui vient d'échouer ?

Cédric : Qui vient d'échouer ou qui se lance ?

Allan : Qui vient d'échouer et qui se lance aussi, pourquoi pas ?

Cédric : Quelqu'un qui vient d'échouer, c'est un apprentissage comme un autre. Après, c'est difficile. La notion d'échec est très variable. Dans chaque échec, il y a des choses à apprendre et des éléments pour reconstruire quelque chose. En tout cas, chaque personne qui échoue prend le temps d'analyser ce qui s'est passé. Et je dirais aussi, c'est dur sur le moment, mais le temps va toujours adoucir l'échec. Et à une personne qui se lance, je dirais avoir du regard extérieur. Trouver quelqu'un qui va pouvoir lui amener du regard extérieur. Parce que chaque fois qu'elle doutera, elle pourra aller juste questionner, dire tiens, il se peut être n'importe qui, ça peut être la voisine de palier.

Allan : Ok, parfait. C'est bon pour moi en tout cas très intéressant. Un grand merci en tout cas encore pour votre temps.

Cédric : Tu dois terminer ça pour quand ?

Allan : On doit le rendre fin mai, mais l'appréhension et la défense c'est en juin.

Cédric : En quelle année ?

Allan : En master 2, donc dernière année. C'est mémoire finale.
Juste un dernier petit point, si jamais vous connaissez d'autres gens qui seraient en plein à l'idée de faire une interview comme celle-ci, vous pouvez me transmettre le contact si jamais.

Cédric : Je ne pense pas à quelqu'un comme ça directement, mais je pense à quelqu'un qui a beaucoup de contacts, que je vois demain, si j'ai l'occasion, je lui en toucherai un.

Allan : Un grand merci en tout cas. Bonne chance. Bonne fin de journée.

Cédric : Merci. Au revoir.

9.5.7 Interview Françoise Saint-Ghislain (Co-Guest House)

Allan : On est parti alors. Donc là, on est parti pour plus ou moins 30 minutes d'interview, donc il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, donc s'il y a quoi que ce soit, vous me dites. La première question, je vais peut-être vous demander de vous présenter un peu le parcours, la formation.

Françoise : Ok, donc François St-Ghislain, j'ai 57 ans, j'ai fait les sciences économiques à la FUCAM, après une année au Pays-Bas où j'ai appris le néerlandais et du coup l'anglais, ce qui m'a ouvert toutes les portes vers mes jobs de salarié. J'ai fait toute ma carrière dans le marketing et la com, dans des entreprises de toute taille vu que ça démarrait entreprise familiale qui se faisait racheter et donc qui devenait des multinationales. J'ai travaillé aussi dans une ASBL. Ensuite, il y a sept ans, j'ai décidé avec mon mari de créer Co-Guest House ici présents, donc une maison partagée, le travail et le loisir, le concept.

Si on a le temps, je t'explique, mais ce n'est pas bien grave. Et en même temps, j'étais consultante en marketing et com, donc j'accompagnais des personnes de tous types, indépendants, profession libérale, ASBL, PME en marketing et com. Sous statut indépendant et là, j'ai un statut hybride où j'étais tout dernièrement salariée et en activité complémentaire toujours indépendante.

En gros, c'est ça. Mais ma casquette, c'est marketing et com.

Allan : Et à quel moment est-ce que vous êtes devenue entrepreneure justement ?

Françoise : Il y a sept ans, quand on a créé ici Co-Guest House

Allan : Qu'est-ce qui vous a motivé ?

Françoise : Ce qui m'a motivée, l'envie de lancer un projet qui nous ressemble, qui me ressemble, qui nous ressemble et amener sa petite pierre à l'édifice sociétal, vu que le projet avait pour raison d'être recréer du lien, Co-Guest House.

Allan : Maintenant, vous pouvez parler d'un exemple justement de réussite que vous considérez comme une réussite ?

Françoise : Que Co-Guest House soit toujours là sept ans après malgré le Covid, malgré tout type d'aléas.

Allan : Vous pouvez justement parler un peu plus de ce projet.

Françoise : De ce projet. C'est né d'une réflexion à la fois dans le monde du travail et dans le monde personnel. Dans le monde du travail, il faut recréer des ambiances pour qu'on soit moins stressé, valorisé et que chacun puisse s'exprimer tel qu'il est.

Un côté plus authentique au niveau professionnel parce qu'on s'est rendu compte durant de nombreuses années en entreprise que les réunions se font soit dans les bureaux et donc là on est tous un peu pris par ce qu'on doit faire dans une heure ou ce qu'on n'a pas fait et qu'on est en train de répondre sur notre PC en pleine réunion. Ou bien c'est dans des grands hôtels valorisants parce qu'on se dit « waouh, je suis accueillie ici dans un 4 étoiles ». Mais est-ce que c'est là que finalement on se sent le plus nous-mêmes ?

Pas nécessairement. Donc on a voulu créer Co-Guest House maison partagée de travail et de loisir où des entreprises, comités de direction, conseils d'administration ou équipes de tout type peuvent se retrouver comme à la maison. Et pour les particuliers, comme il y a 7 ans donc si tu veux, il y avait aussi la tendance du co-working, c'est pour ça qu'on s'appelle Co-Guest House.

Le fait de collaborer, d'amener la convivialité, les co-citoyenneté, en fait tous les co qu'on a pu réunir derrière ce concept était aussi bien valable pour le côté professionnel que le côté aussi particulier. Et il y a 7 ans, il y avait vraiment une explosion de tout type d'ateliers culinaires, créatifs, etc. On a vraiment été dans les pionniers de lancer cet espace qu'on pouvait louer temporairement juste le temps d'une activité particulière. Donc pour les particuliers, c'est des anniversaires, des enterrements. La semaine dernière, on était au bureau de vote décentralisé de l'ambassade de Bulgarie pour les élections parlementaires.

Allan : Et donc, qu'est-ce qui a caractérisé cette réussite ?

Françoise : Parce qu'on a vraiment lancé un concept qui répondait à une demande et le concept était neuf, donc innovant. Jamais avant on parlait de maison partagée ou alors c'était plutôt de la cohabitation. Le fait que plusieurs personnes partagent une maison, mais plus pour dormir, tandis que nous c'était vraiment ouvert de 7 jours sur 7, de 7h30 à 22h30.

C'est l'idée de se retrouver et comme c'est une maison partagée, tu peux avoir là-bas un business club qui fait une formation et ici tu peux avoir des indépendants qui se réunissent l'espace de 3-4 heures pour une réunion. Et on a aussi un espace pour des psychologues plutôt réduit, plus intimiste qui permet encore un autre profil de se réunir avec d'autres objectifs. Et l'idée, justement, c'est que chacun puisse

se réunir. Je crois que la réussite est née du fait, un, que le concept est innovant et deux, qu'il nous ressemble à 100% et qu'il a fallu 4 ans pour le créer. Et on y a réuni tout ce qu'on souhaitait avoir nous-mêmes, à la fois pour nous même, donc attirer à nous des clients qui partagent les mêmes valeurs que nous et d'autre part, on s'est mis chaque fois dans le persona qu'on souhaitait attirer et donc je pense que ça, on a bien réussi le coup.

De chaque fois, se mettre à la place d'eux pour pouvoir faire un concept hybride parce que ce n'est pas évident quand on a des concepts hybrides comme ça, qui attirent professionnels et particuliers et ASBL.

Allan : Qui a partagé justement ses expériences entrepreneuriales avec vous ?

Françoise : Quand on l'a lancé, sincèrement, on n'avait pas beaucoup d'exemples d'entrepreneurs. Juste mon frère qui est indépendant mais qui a été contraint de l'être à un moment donné par son patron qui préférait qu'il soit indépendant salarié. Sinon, dans notre environnement, on n'a pas vraiment beaucoup d'indépendants.

Donc, on s'est un peu lancé.

Allan : Et vous avez lancé ça seul ou à deux ?

Françoise : À deux avec mon mari. Et on avait dit le premier qui se fait virer, le lance. Et mon mari à un moment donné dit écoute, je viens de donner ma démission, je n'en peux plus.

Je dis comment ça ? On avait dit le premier qui malheureusement, à notre âge, reçoit son C4 et donc, on s'est retrouvé tous les deux indépendants. Ce n'était pas vraiment le but au départ. C'était qu'il y ait quand même une sécurité avec un qui est salarié et l'autre indépendant. Finalement, concours de circonstance, on se retrouve tous les deux indépendants et on lance le bébé.

Allan : Est-ce que vous pouvez maintenant parler plus d'un projet ou peut-être une situation que vous avez plus vécu comme un échec ?

Françoise : Covid, ça a été horrible parce qu'alors que ça marchait super bien, la maison était quasiment tout le temps bien remplie, on avait des articles dans le journal, dans le soir, on est passé sur la une. Alors que la notoriété était en train d'être bâtie et aussi dans le sens qu'on souhaitait, aussi bien côté professionnel que particulier. Boum, Covid, on doit tout fermer.

Donc, la raison d'être quand même de recréer du lien, c'était terminé. Donc là, pas de rémunération, etc. Donc échec.

Maintenant, on n'y était pour rien, mais on le vit quand même comme un échec. D'autres échecs, oui, d'avoir trop fait le focus au début sur les particuliers et moins sur les professionnels. Or, les particuliers, c'est tout beau. Oui, je vais lancer une activité culinaire et puis, ils ne font rien du tout, aucune promo. Et donc, il n'y a personne. La veille, désolé, on va annuler. Et nous, comme on est quand même assez bon, on dit OK, c'est bon, on ne vous fait pas payer. Mais ça, c'est les deux points. Sinon, échec, vraiment échec, échec.

Qu'est-ce qu'on donne comme définition à l'échec aussi ? Quand nous, on n'a pas fait ce qu'on devait. Alors là, le Covid, c'était totalement indépendant de notre volonté, mais on l'a quand même vécu comme un échec.

Parce qu'après, quand on a voulu redémarrer, on redémarrait et puis on devait réarrêter. On redémarrait, on devait réarrêter. Je ne sais pas toi, tu étais où à ce moment-là ?

Allan : Non, j'étais en première année de bachelier. Et du coup, c'était la même chose. Distance, puis hop. Et puis finalement, distance, on a eu tous les cours à distance et tous les examens en présentiel. Et la FUCAM, c'était la seule université à faire les examens en présentiel. UMONS, c'était tout à distance.

Françoise : Et donc, toi, t'as pris la FUCAM ici ?

Allan : Oui, justement la première, je l'ai raté, je l'ai refait justement. C'était pas évident.

Françoise : On est des FUCAM, nous aussi.

Allan : J'ai pu comprendre, vous venez de le dire. C'est chouette.

Allan : Pour vous, quels ont été les moments critiques? Et sur base de quoi vous avez pris conscience que ça devenait critique?

Françoise : La raison d'être, d'exister est mise à mal, en plus c'est critique parce que t'as plus de sous, t'as plus de rentrées. Donc, heureusement que moi, j'ai ma casquette consultante marketing et com, donc j'avais quand même encore des missions, heureusement, pour équilibrer. Donc, là, ça a quand même fait l'équilibre.

Comme c'était pas prévu qu'on soit tous les deux indépendants au même moment et qu'on vit le COVID juste à ce moment-là, wow, quel claque quoi. Parce qu'on a trois enfants, donc c'est pas qu'on est nous deux pénard ou moi toute seule pénard, non, on a la famille derrière.

Allan : Qu'est ce qui a été justement le plus dur pour vous à ce moment-là?

Françoise : Le fait d'être pris, pris au piège. Et au niveau de ce que je dirais quand même aussi comme échec, c'est de voir que finalement dans le système belge ou plutôt peut être lié à la région, mais t'as plein d'institutionnels qui font ton boulot 100% subsidié. Tu comprends cette notion-là? Donc en fait, par exemple, on va prendre la Maison Folie, je sais pas si tu vois ce que c'est, la Maison Folie. C'est une maison citoyenne en fait. C'était avant un endroit de spectacle dans une ancienne école.

Et en fait, ils ont reçu des millions pour en créer un tiers lieu. Donc une maison citoyenne si tu veux. Donc quelque part c'est avec notre argent du citoyen, avec les impôts.

Et ça nous fait concurrence. Parce que ils disent ok, vous pouvez venir chez nous, il y a des salles de réunion et ça coûte rien du tout. Genre 15 euros alors que nous on a 65 euros.

Je te donne un exemple pour montrer la proportion. Donc en fait, ça pour nous, c'est un des gros gros piège de l'entrepreneuriat belge. C'est que des institutionnels subsidiés te font une concurrence.

Et à côté de ça, tu as des aides qui sont prévues pour les entrepreneurs, genre les chèques entreprise, les chèques formation, etc. Mais par exemple, les chèques entreprise, c'est tellement de la paperasserie et compliqué d'y adhérer que nous on ne l'a jamais fait. Et ça, on a été con parce qu'on a aussi perdu des marchés à côté de ça.

Mais nous on n'est pas des gens de la paperasserie, on est des gens du terrain et on veut bien faire les choses. Mais donc on s'est retrouvés face à une concurrence de gens qui étaient consultants aussi. Peut-être moins qualifiés, peut-être moins bons.

Mais comme ils bénéficiaient de 75% de subsides de la région Wallonne, ils avaient le contrat. Mais là encore une fois, c'est tellement de la paperasserie. Si t'es bon en administratif et en paperasserie, tu vas passer plus de temps à faire de la paperasserie et de l'administratif que de servir ton client.

Et nous, là, on se dit que déjà, ce n'est pas pour nous. La paperasse pour de la paperasse, non. Mais on aurait dû parce que là, on a perdu quelque part des contrats, donc de la rue.

J'ai peut-être été un peu trop loin dans la question.

Allan : Parfait. Quelle a été justement l'issue de cette phase difficile plutôt sur le plan personnel et les émotions ?

Françoise : Au niveau émotions, c'est horrible. Tu pleures, mais tu ne sais pas faire grand-chose. Tu pleures, tu réfléchis à ce que tu peux faire autrement. Donc là, très clairement, c'était rechercher du boulot en tant que salarié, ce que j'ai fait. Et donc, j'ai repris un contrat de deux ans et quelques, mais je me suis fait virer du jour au lendemain dans une ASBL, bienfaitante. Mais finalement, pas si humaine que ça.

Donc voilà, ici, c'est encore à recommencer. C'était quoi encore ta question ?

Allan : Quelle a été justement l'issue de cette phase difficile ?

Françoise : L'issue, c'est justement de voir comment on peut se réinventer les nouveaux marchés qu'on peut aller chercher. Dans les choses qui sont faciles, aller chercher dans ton réseau les gens que tu connais, qui te connaissent et qui donc peuvent valoriser aussi les contrats. Donc finalement, les contrats que j'ai eus en tant qu'indépendante, c'étaient les meilleurs, ceux qui en tout cas te payent pour ce que tu offres.

C'est quand même les gens avec qui tu as travaillé. Notamment, il y a eu ton papa. J'ai eu deux autres collègues avec qui j'ai bossé.

J'ai eu via, via une autre ASBL. Donc en fait, c'est faire fonctionner ton réseau par rapport à des gens qui te connaissent déjà et qui apprécient ta valeur. Quoi d'autre ?

Faire confiance en la vie, plutôt à tirer les ondes positives que négatives. Donc être équilibrée, faire du sport, se changer les idées, s'entourer de personnes qui sont plutôt à te tirer vers le haut que vers le bas. Que dire encore ?

Le réseau, je veux dire. Et revoir ton modèle. Comment est-ce que tu peux diminuer tes couts ? Genre, on avait pris une machine, le contrat de 4 ans pour une machine pour faire payer les gens avec un bon contact. Quel piège quoi ! Alors qu'en fait, maintenant, tu as payconiq.

Mais ce truc, ce contrat était tellement mal foutu. Ce n'est pas moi qui l'avais signé, c'est François, mon mari. Honte à lui. Mais on a payé pendant 4 ans pour rien parce qu'on n'a jamais utilisé finalement. Et on ne pouvait pas rompre le contrat. Là, on aurait pu mettre un jury sur le coup. Mais tu vois, ça, c'est un peu des fautes de débutant quand tu es entrepreneur ou tu te mets des abonnements sur le dos qui n'ont aucun intérêt. Tu diras, en tant que particulier, on se met Netflix. Et c'est vite parti. Oui, et c'est parti aussi. Ils se font des bons. Netflix, c'est quoi d'autre avec premium la musique ?

Allan : Spotify.

Françoise : Spotify, oui. Attends, je réponds vite fait.

Allan : Pas de souci.

Françoise : OK, vas-y.

Allan : Quel a été justement l'impact de cette expérience sur les relations de confiance autour de vous ? Donc, ce soit la confiance en vous ou la confiance que les autres vous accordent. Et aussi la confiance que vous accordez aux autres.

Françoise : Quel a été l'impact de cette expérience ?

Sur la confiance en moi. De m'être fait virée vraiment. Confiance en moi à moins 10.

Pourtant, on en a déjà connu, des vertes et des pas mures. Sinon, c'est plus la question par rapport à l'entrepreneuriat. Confiance en soi, les fois où tu as des super contrats, évidemment, ça te donne des ailes. Ça, c'est chouette quand tu vois que justement des anciens collègues ont confiance, ça te donne des ailes. Quand tu vois que tu as une Asbl ou un client deux jours semaine, ça te donne des ailes. Quand malheureusement, tu n'as pas le contrat, tu te dis ok, mais en fait, je n'avais pas vraiment envie de l'avoir non plus.

Donc, ça, il y a aussi des choses qui sont juste dans le cours des réussites ou des échecs. Donc, la confiance dans les autres. Moi, je n'ai pas du tout confiance dans l'État belge.

Ils gèrent vraiment ça comme des cons. Ils n'ont aucune notion des taxes qui nous sont données. En fait, on a vraiment l'impression, les indépendants, d'être les cochons payeurs.

Tu es en fait la middle class, soit disant, mais tu es toujours plus ou moins tiré vers le haut ou vers le bas. Donc, j'ai zéro confiance en les institutions parce que je t'ai expliqué déjà, ils nous font concurrence dans des tas de domaines où c'est une machine à paperasse. Les taxes, quand tu les regardes, c'est quand même beaucoup pour les indépendants.

Donc, c'est des aides sans être des aides. Tu as aussi des structures qui existent, mais les gens parfois qui les gèrent n'ont jamais été indépendants. Donc, comment peuvent-ils aider des indépendants si eux-mêmes ne l'ont pas été.

Sinon, la confiance dans les autres. Moi, je suis naturelle à faire confiance assez naturellement. Donc, est-ce que ça s'est désagrégé, le fait d'avoir été indépendant ?

Pas nécessairement. Mais bon, j'ai pris des claques, j'ai des choses que je pourrais faire différemment. Sinon, c'est plus le fait ici d'avoir été licenciée du jour au lendemain.

Pourtant, je savais que j'étais sur un siège éjectable parce que j'étais dans un département où tout était à refaire en crise et où avant moi, en 9 ans, il y avait eu 7 responsables. Je savais que ce ne serait pas facile. Mais bon, alors que je mettais tout en place pour redonner un coup de neuf, ça, ça a été difficile. Donc, c'est plus cette partie-là, en fait, que l'impression que quand tu es salariée et que tu te fais virer, c'est plus difficile qu'en tant qu'indépendant quand tu as un contrat qui ne se fait pas. Mais bon, j'ai peut-être oublié comment je le sentais que ça ne se faisait pas. Mais là, je parle de mon activité de consultante parce que c'est celle-là surtout qui est rémunératrice.

Co-Guest House en fait, on a des clients tellement fidèles que là, on a énormément de chance. Et ce qui fait la différence, c'est parce que justement, ils retrouvent ici les valeurs qu'eux-mêmes prônent, tu vois, le développement durable, le fait d'être dans un endroit comme si on était chez soi, etc. Donc, toute cette partie-là, on a vraiment des clients ultra fidèles depuis le début.

Allan : Dans quelle mesure, du coup, cette situation, elle a modifié votre manière d'entreprendre ?

Françoise : Oui, parce que quelque part, on vient de réentreprendre à nouveau, mais sous un autre format, une ASBL. En fait, on a appris plein de choses. Mais est-ce que c'est pour ça que maintenant, on lance Explorer Autrement sous forme d'ASBL ?

Peut-être. Je n'en sais rien, en fait. Il y a quelqu'un qui m'a posé cette question, qui m'a dit « Pourquoi tu ne mets pas les voyages sous Co-Guest House? ». Parce qu'en fait, dans Co-Guest House, on avait mis le co-travelling, ce qu'on a maintenant lancé en tant qu'ASBL. Mais en fait, ça devenait compliqué dans l'esprit des gens en termes de positionnement marketing et com, que tu as une maison partagée et puis tout d'un coup, tu ouvres. Et donc, j'ai une amie qui me dit « Pourquoi tu ne l'as pas fait sous Co-Guest House? Tu gagnerais mieux ta vie. » Et puis finalement, on s'est dit que la raison d'être même de cette ASBL, ce n'est pas de faire du fric à tout prix. Donc, on va le faire en tant qu'ASBL sachant qu'à un moment donné, tu peux aussi être rémunéré pour ce que tu fais au sein d'une ASBL.

Mais ça reste de façon raisonnable. Donc, ta question, c'était ?

Allan : A quelle mesure cette situation, elle a modifié la manière dont vous entreprenez ?

Françoise : Je crois que oui, dans le sens où on analyse tout, beaucoup plus, où on se fait plus aider. Par exemple, si on a pris une juriste pour faire tous les statuts de l'ASBL, on n'a jamais pris de juriste pour Co-Guest House. On a pris une comptable spécialisée dans les ASBL.

Au départ, on avait pris un comptable qui s'est parti du même business club. Il nous a complètement mal conseillés. Et donc là, on a quand même tiré des leçons.

Est-ce qu'on se fait aider davantage ? Oui. On ne se traite pas beaucoup parce que les marges ne sont pas suffisantes.

Mais on y regarde à deux fois avant de choisir un partenaire. C'est plutôt ça. Et je pense qu'on se méfie plus maintenant de tout ce qui est fiscalité, etc. On n'était pas bon là-dedans, et on l'avait dit à notre comptable, mais il ne nous a pas aidé du tout, du tout, du tout.

Allan : OK. On va peut-être plus revenir sur un peu le regard social, tout ça.

Comment, du coup, vous qualifiez le niveau de soutien que vous avez reçu, justement, dans ces moments difficiles ?

Françoise : Mais de qui ?

Allan : Que ce soit personnel ou... En l'occurrence, dans votre cas, c'est un peu plus la même chose, vu que c'est votre mari qui partage cette expérience avec vous. Donc, on pourrait dire que c'est un plus du personnel aussi.

Françoise : Oui. Oui, on se soutient l'un à l'autre, mais ça peut aussi être qu'on a des vues divergentes. Donc, ce n'est pas nécessairement un soutien. On peut avoir des vues très divergentes. Donc, ça, ce n'est pas nécessairement facile d'entreprendre en couple. Est-ce que si c'était à refaire, je le ferais ? Je ne vais peut-être pas me poser cette question-là. Donc, c'était quoi la question qu'on me dit ?

Allan : Comment qualifiez-vous le niveau de soutien dont vous avez justement bénéficié dans ces moments plus difficiles ?

Françoise : Je dirais quand même que ma famille. Donc, genre, quand je dis ma famille, c'est côté Saint-Ghislain. Donc, c'est mon frère, ma sœur, ma mère. Ils trouvaient ça génial. Donc, ça, c'est bien. Je vais déjà un aval. Sinon, le soutien. Il existe quand même des soutiens du gouvernement. En fait, il s'est lancé sur Avosmarques qui est une couveuse d'entreprise.

Sauf que quand tu fais trois chiffres d'affaires, on ne te comprend ce qu'on t'a donné. Donc, on lui a repris ce qu'on lui a donné. Donc, ça, ça a été quelque part. C'est pour ça que je te dis qu'on est tellement fâché sur ce qui peut bien se faire. Au départ, c'est très bien. Et puis, après, tu as un revers de médaille et tu dois des comptes parce que tu gagnes trop bien ta vie. Tu vois, c'est ça. Et donc, là, on n'est pas bien soutenus. Tu fais confiance à un comptable.

Donc, au niveau du soutien, j'en reviens à ça. Le premier soutien, c'est toi. Si tu n'es pas volontaire et si tu n'es pas... Tu as tes amis aussi. Tu as ceux qui se disent que c'est génial ce que vous faites. Mais il faut savoir que tes amis, ce n'est pas les premiers qui te soutiennent.

C'est con à dire. Mais en fait, c'est ceux qui pensent que tout va bien. Peut-être parce qu'aussi de l'extérieur, on donne cette image que tout va bien, facile.

Or, tu as jamais quelques-uns qui réellement en tant qu'entrepreneur vont commencer à te recommander, à t'encourager sur les réseaux, etc. Par contre, dès qu'eux-mêmes deviennent indépendants, ils se rendent compte combien c'est fort important. Donc, le soutien.

Allan : Dans quelle mesure le regard extérieur y joue ? Il influence votre manière d'entreprendre ?

Françoise : Le regard extérieur... Le regard extérieur

Allan : Oui, des gens en général. Est-ce que ça vous influence ?

Françoise : Oui, bien sûr. Quand tu vois que tes posts sont suivis ou au contraire, rien du tout.

Il n'y a rien qui bouge. Tu te dis, ça c'est le méta, c'est Facebook qui t'a piégé pour que tu mettes de la pub. Oui, ça t'encourage évidemment.

Donc, le regard extérieur t'as celui justement des gens que tu croises et qui te disent « oh, j'ai vu que vous avez lancé ça, ça a l'air génial ». Alors, tu as tous ceux-là qui disent « ouais, génial », mais qui n'en font rien, qui ne partagent pas. Mais bon, ça fait quand même plaisir.

Puis, tu as ceux qui sont vraiment là et qui partagent et tu sens qu'ils sont engagés, impliqués et qu'ils te soutiennent. Et puis, tu as le regard extérieur, c'est les médias. Donc, par exemple, ici, ton papa, m'a aidé. Je suis passée sur Vivacité par rapport aux ateliers que je donne et je pensais que j'allais passer en direct. Mais finalement, non, je devais donner trois vidéos. Et moi, je ne suis pas la génération vidéo. Donc, j'ai demandé à ton papa « toi, tu sais faire des vidéos ». Et donc, il est venu m'aider gentiment. Il a été très patient.

Et donc, le regard extérieur, tu as les médias, tu as la reconnaissance de tes amis, de ta famille, tu as celle que toi-même, tu te donnes. Puis, tu as tout ce qui est sur la toile. Mais là-bas, dans quelle mesure est-ce que tu peux être fier de ce que tu fais avec des gens qui commandent, etc. C'est tellement relié aussi à la visibilité que te donnent les réseaux, l'algorithme. C'est plus quand tu vois revenir des clients sur la durée. Ça, je trouve que c'est là que de nouveau tu attrapes l'idée.

Ou quelqu'un qui te dit genre quand je fais un atelier, ça m'a vraiment aidée. Deux ans plus tard, tu revois la personne, tu dis c'était vraiment un truc génial. Mais pas que ça. Quand tu vois qu'on a pu lancer ici des tas de gens qui ont démarré ici. Je ne sais pas si tu connais à Mons, Ginger & Rosemary. Les filles, elles connaissent toutes ça.

C'est Rue du haut bois. Un petit coffee corner si tu veux hyper cosy. Ils se sont lancés ici.

Une autre dame qui s'est lancée des cours pilâtes. Sept ans plus tard, elle existe. Elle a pris de l'ampleur. Pour moi, c'est vraiment à ce moment-là que tu te dis à ton petit niveau, tu as joué un rôle. Pour que d'autres se lancent aussi. Donc, à quelque part, tu as inspiré d'autres à changer de cap. Parce que j'accompagne aussi des personnes qui savent. Et ça, parfois, je me demande d'où elles arrivent. Quand tu vois quelqu'un qui t'appelle, tu te dis, j'ai entendu parler de vous. Je vois leurs problématiques. Est-ce que vous pouvez m'aider ? Parfois, tu as des gens que tu as eus il y a trois ans.

Ça ne s'est pas fait. Ils n'ont même quasiment pas donné de retour. Même si tu as laissé un petit message en disant qu'en est-il. Je suis toujours à votre disposition. Parce qu'on peut discuter de mon offre de prix. Et puis trois ans plus tard, ils reviennent.

Et tu te dis, c'est que ce n'était pas tombé dans l'eau. Je crois que c'est plutôt là que tu te... C'était quoi encore la question ?

Allan : C'était dans quelle mesure le regard extérieur a une influence ?

Françoise : Tu vois, le regard extérieur, c'est un peu tout ça, je dirais. Mais évidemment, quand on a dû redémarrer après le Covid, que bien des gens avaient vu, ah ben oui, en fait, moi, mes ateliers, je peux les faire chez moi. Ils ont un concept comme à la maison, mais je peux les faire chez moi. Donc à ce moment-là, on a beaucoup perdu. Beaucoup perdu, en plus de perdre financièrement parlant. Donc tu ne vas plus en vacances autant que tu ne veux.

Donc c'est plutôt un regard de statut social. Tant que tout va bien, ben, ça va, facile. Les copains disent, on fait un week-end à Rome. Je dis ça comme ça, mais je n'irai plus jamais à Rome juste pour un week-end. Rien qu'au niveau impact environnemental. Il y a eu des années, on ne s'est pas posé la question.

Bien sûr qu'on va à Rome pour un week-end, alors que ça coûte la merde. Et puis là, tout doucement, tu commences à dire à tes potes, ben non, désolée, ce sera sans nous, une autre fois. Donc c'est plus par rapport à ça. Tant que tu es salarié, c'est facile. Tant que tu es indépendant, tu dois faire quand même attention. C'est plus un regard par rapport à un statut, je crois.

À certains moments, parce qu'encore une fois, il y a des moments où tu gagnes super bien ta vie, et puis après, pouf, plus rien. Tandis que quand tu es salarié, tu as ton salaire, tu as ton salaire. Tu ne te poses pas trop de questions, pas du tout.

Après, je ne vais pas te dégoûter d'être un entrepreneur. Parce qu'à côté de ça, il y a cette liberté, il y a le sentiment que justement, ce que tu as envie de... ce que tu crées a un impact, tu vois.

Genre ici, l'ASBL explore autrement. On veut bien consciemment faire un impact sur chaque personne qui va aller au Maroc et qui va finalement vivre le Maroc autrement que dans un bus de touristes ou à Marrakech à aller dans les souks. Non, on va à la rencontre des populations locales. On partage des moments qui sont plus authentiques.

Allan : OK. Donc, selon vous, justement, peut-être en parler, vous avez déjà un peu parlé de ça, comment est-ce que la société, elle perçoit les projets qui ne marchent pas, justement, en général ?

Françoise : En Amérique, tout échec est une opportunité. C'est difficile, la société. Je n'ai pas vraiment d'avis là-dessus.

Quand on se casse la gueule, comment est-ce que la société perçoit ? La société belge, la société en général, la société belge. Moins bien qu'en Amérique, c'est ce qu'on dit.

Moi, j'ai énormément de respect pour les indépendants depuis que je le suis. Et tu sais, souvent on dit, « Ouais, les indépendants, facile, grosse bagnole, etc. C'est la vie facile.

De temps en temps, on les voit sur le marché aux herbes. À quatre heures, ils sont déjà en train de boire un verre parce qu'ils sont, tu sais, à la business club, par exemple, fastoche. Je crois qu'il y a une perception un peu, en effet, de la vie de l'indépendant, qu'il s'en met plein les poches, etc. Et que donc, quand il échoue, c'est un peu... Je pense que les gens s'en foutent, en fait. Non ?

Je ne sais rien. C'est vraiment une question difficile. En tout cas, il n'y a pas une culture de « t'es entrepreneur, t'as lancé un truc ». Je pense qu'aussi, ceux qui font faillite de façon redondante, c'est des imposteurs. Parce que quand tu mets une société en faillite, nous, on n'est pas en société, on est en personne physique. C'est deux choses différentes.

On aurait dû se mettre en société, vraiment. Mais bon, voilà, mal conseillé. Ton papa aussi, il est en personne physique. On aurait dû se mettre en société, ça c'est certain. Et donc, tu vois, t'as ceux qui sont

en société et qui vont de faillite en faillite. Ceux-là, c'est les imposteurs. On les voit comme des voleurs. Alors qu'on ne sait pas nécessairement leur vécu. Mais bon, quand tu fais une faillite, deux faillites, trois faillites, tu te dis quand même, celui-là, il joue. Parce que quand t'es en faillite, tu ne payes pas tes fournisseurs. Donc, il y a un côté malhonnête. Ceux qui sont dans des... je t'avoues, je trouve ça compliqué. Mais je pense en tout cas qu'il n'y a pas de culture de l'entrepreneuriat en Belgique. Alors que, mon avis personnel, c'est que l'évolution du travail va aller vers des statuts hybrides.

Et j'ai fait une présentation à Saint-Ferdinand où je devais présenter mon métier marketing et com. Et j'ai commencé en leur parlant des statuts. J'ai dit, aujourd'hui, vous êtes dans quel statut? Ils se demandaient quoi. Puis, il y en a qui ont dit écolier. Je dis, oui, OK.

Est-ce que parmi vous, il y a des jobistes? Ah oui, il y en a un vrai quand même. Alors qu'ils avaient... Oui, ils sont en rhéto. Mais bon, ça commence. Donc, c'est bien.

Moi, je n'étais pas jobiste à l'époque. Je faisais du baby-sitting. OK.

Mais donc, je dis, vous avez un statut hybride. Étudiant, pas écolier, mais également jobiste. Plus tard, vous serez peut-être salarié. Ah non, après, je leur faisais dire les autres statuts. Donc, tu avais chômeur. Je disais, non, non, on ne va pas dire chômeur.

On va dire demandeur d'emploi. C'est beaucoup plus sexy. En plus, on pourrait même dire offreur de talent.

Parce qu'on dit maintenant, tu n'es plus demandeur d'emploi. Tu offres tes talents, ce qui est quand même différent. Je dis, ah, ça change la donne.

Et puis, j'ai énuméré tous les statuts. Et je crois, pour en revenir à comment je vois l'évolution du monde du travail, je crois que de plus en plus, on va aller dans des statuts hybrides où tu seras salarié et où tu seras aussi indépendant pour une partie. Et moi, j'encourage ça réellement parce que le monde va tellement évoluer, il va être tellement incertain. En fait, on est déjà en plein dedans. Que si tu ne décides pas déjà de faire un métier, il y a donc des études qui te plaisent pour te donner accès à un savoir-faire qui te plaît. Et qu'ensuite, tu puisses jouer un peu au niveau de ton équilibre personnel et professionnel entre, il faut payer ses factures, donc un métier qui paie bien, mais aussi un métier dans lequel tu t'enrichis plus. Et c'est pour ça quelque part que nous, on a créé une ASBL à l'heure d'aujourd'hui parce qu'à 57 ans, on doit encore peut-être travailler 10 ans. Mais nous, on se voit très bien dans 20 ans encore gérer cette ASBL. Tu vois ce que je veux dire ? Alors que là, on sera pensionné. Et donc, si on peut justement revoir toute la culture entrepreneurial et donc faire évoluer les mentalités, pour moi, un, en expliquant qu'on peut avoir des statuts hybrides et que le gouvernement peut justement permettre ça, faciliter ça, ça va économiquement parler amener un plus, parce que ça va être la manivelle des impôts, etc., qui va circuler. Et ça va amener un équilibre, on en a discuté, émotionnel et professionnel auprès de chaque individu.

Et donc, mais c'est vrai qu'on n'a pas la culture de l'entrepreneur. Ils avaient du mal à dire fonctionnaire aussi comme statut juste. Je disais, on pourrait être fonctionnaire, mais également statut activité complémentaire, ça peut se faire aussi. Et je dis tout ça, c'est fonction, est-ce que vous voulez ? Vous êtes indépendant, liberté maxi, sécurité mini. Fonctionnaire, sécurité maxi, etc. Et donc, je me dis que ça, en fait, on devrait vraiment l'inculquer à 15 ans, à 14 ans, dès que t'es ado en fait.

Allan : Oui, justement, j'avais eu une autre personne que j'interviewais qui avait la même idée justement, de commencer dès le début.

Françoise : Oui, mais même en primaire.

Allan : OK, on arrive tout doucement à la fin de cette interview. J'ai encore une question.

Françoise : Vas-y.

Allan : Peut-être juste une dernière question. Quel est le conseil numéro un que vous avez donné à quelqu'un qui se lance et qui vient d'échouer.

Françoise : Qui vient d'échouer ? Bah, qui vient d'échouer.

De continuer à être indépendant, s'il a un bon service ou un bon produit, bah, ça va marcher. C'est certain. Et celui qui veut se lancer, bah, go.

Go, mais oui, il faut quand même se faire... Se faire entourer par les bonnes personnes et réfléchir à deux fois. Pas être trop enthousiaste, tu vois.
Au début, on est un petit peu trop enthousiaste. Et donc, ouais, mais foncer.
Voilà.

Allan : Parfait. Merci pour votre temps. Franchement, c'était très, très intéressant.

9.5.8 Interview Jérôme Champion (iBPM production)

Allan : Alors pour commencer Je vais te demander de te présenter en quelques mots (parcours, formation, expériences entrepreneuriales)

Jérôme : Jérôme Champion, ça fait 25 ans que je suis professionnel au sens large. J'ai commencé à travailler chez Proximus et avec le temps je suis passionné de cinéma et je me suis orienté vers l'acting et la réalisation de films. Aujourd'hui, j'ai la chance d'être directeur d'un centre de formation ou dans l'audiovisuel qui a deux secteurs. Le premier qui est la musique et le second qui est plus sur la fiction. C'est un travail passion et c'est difficile de résumer 25 ans de carrière en quelques mots.

Allan : J'imagine. À quel moment tu es devenu entrepreneur et qu'est-ce qui t'a motivé à le faire ?

Jérôme : J'ai commencé assez jeune, à 15 ans. J'étais DJ et progressivement, j'ai fait des animations de soirées, j'ai fait de l'organisation d'événements et progressivement, je suis devenu indépendant complémentaire au tout début de ma carrière quand j'étais employé avec la vente de matériel et justement l'organisation pour professionnaliser au maximum mon parcours. Et ensuite, ça a continué dans sa lancée au bénéfice de devenir indépendant full time comme je l'exerce aujourd'hui.

Allan : Est-ce que tu as un exemple de réussite que tu considères comme une réussite ?

Jérôme : Ce qui me vient à l'esprit, c'est 25 ans de consécration. Lorsque... Tu sais combien il te retourne ? Donc, une belle réussite pour ma part, ça a été lorsque j'ai intégré le top 10 de la Fédération Wallonie-Bruxelles à Montréal. J'ai introduit une candidature pour être représentant de coproducteurs francophones et j'ai attendu mon accréditation. A la base, je n'y attendais pas du tout. Et c'est un jour, lors d'un concours d'un festival que j'ai obtenu, comme quoi j'ai été validé. Et ça pour moi c'est aussi une belle réussite. L'idée c'est de ne pas faire un parcours en pique et ensuite descendre, mais vraiment dans toute la lignée.

Et là je me suis dit, oui, le travail paye. Ça a été un chouette moment. Et aussi quand même intégrer le top 10 de la Fédération Wallonie-Bruxelles à Montréal, représenter aussi la Belgique, je pense que ça c'est une belle réussite.

J'imagine maintenant peut-être la question de ta plus grande défaite ?

Allan : Ça vient, ça vient. Mais avant, je t'ai demandé, pour toi, qu'est-ce qui a caractérisé justement cette réussite ?

Jérôme : Là, justement, on parle dans notre secteur de l'accréditation. Donc c'est montrer à travers même un pitch, à travers une personne. C'est montrer de manière même digitale qui est-ce qu'on est, qu'est-ce qu'on a fait, quel est le parcours, outre même un CV, la présence.

On parle vraiment dans notre secteur d'accréditation. C'est qui es-tu, qu'est-ce que tu as fait jusqu'à présent et où est-ce que tu en es aujourd'hui ? Et donc ça, c'est ce qui a amené à ce résultat, je pense. Vraiment, c'est prouvé. Ce n'est pas juste des paroles. Ce n'est pas juste des mails, des écrits ou des dossiers de presse ou des trucs pareils. On est vraiment dans le concret. Et aussi, indirectement dans ce concret-là, la e-réputation de tout ce qui a été construit de par le passé qui est hyper important. Ok.

Allan : Au niveau des différentes expériences entrepreneuriales, est-ce que vous avez commencé ça seul ou il y a des gens qui vous ont accompagné, qui vous ont partagé justement ces expériences ?

Jérôme : À la base, j'ai commencé seul. Ensuite, j'ai été accompagné. Clairement, même avant que ça prenne les dimensions actuelles. Oui, parce que seul, c'est bien, mais en groupe, c'est mieux. L'intelligence collective, le partage, le partage d'expériences, la vision aussi. Ici, je travaille avec un panel de personnes qui m'accompagnent de 18 ans à 65 ans. Hommes, femmes, parce qu'on a tous un regard et une vision différente. Et justement, c'est à nouveau l'union fait la force réellement. Et la collectivité. Aujourd'hui, sans mes équipes, je ne serais pas ici en train de discuter avec toi.

Allan : Maintenant, on va passer de l'autre côté. Le côté obscur. Est-ce que tu peux parler maintenant d'un projet ou une situation que tu as vécu comme un échec ? Et qu'est-ce qui a caractérisé justement ce projet ?

Jérôme : Oui, le mot est dur parce que c'est des visions et des positionnements et de l'amélioration. Je ne parlerai pas vraiment d'échec ou exposer un échec parce que je ne veux pas dire que je n'en ai pas non plus, tout modestement et humblement. Mais c'est des approches peut-être différentes. C'est-à-dire que, comme tu le sais ou pas, quand j'étais chez Proximus, j'étais aussi avec une casquette de vendeur. Et là, la vente, c'est aussi comme un jeu. Et on a des échecs et des réussites. Donc, on a des réussites lorsqu'on en vend et des échecs quand on ne signe pas un contrat. Mais c'est aussi, je pense, plus à l'heure d'aujourd'hui, une réflexion sur l'approche. De comment aussi bien se préparer pour faire un bon deal. J'entends par là de « on ne vend plus, on répond à des besoins ». On ne rappelle pas à une personne qu'on envoie un devis, si on envoie le devis, il doit être fait. Il faut vraiment aller dans cet obstacle-là et ne pas faire de harcèlement. Faire le vendeur et je t'appelle. C'est plus vraiment de la finesse, je pense. Affiner le process et la communication.

Je pense qu'à tout niveau, pour s'adapter, c'est ce que je dirais aujourd'hui par rapport à... Oui. Parce que le mot échec, je ne vais pas dire non plus que je n'ai pas eu de...

À tout niveau, la vie entrepreneuriale n'est pas un long fleuve tranquille. Mais c'est comme pour tout. Il y a des manières de doser. Parfois, mettre de l'énergie sur les bons thèmes, les bons éléments, les bons moments. Être au bon endroit au bon moment aussi. C'est ce que je caractériserais.

Si je dois aller vendre un film, je ne vais pas aller sur un marché. Il faut être au bon endroit au bon moment. Et ça, justement, il faut jauger, networking, discuter. Oui. Je n'ai pas envie de parader. Justement, c'est dans l'échange, dans la réflexion pour ton mémoire.

J'imagine aussi que peut-être certaines personnes ont des exemples concrets ou des vrais faiblesses. Ce n'est même pas faiblesse, c'est déception ou que ça a marqué. Mais oui, voilà aussi le mot échec, c'est comment rebondir. Soit tu arrives dans un échec, qu'il soit scolaire, professionnel, deal client sur un deal ou sur une situation actuelle. C'est comment aussi toujours rebondir, passer les obstacles, se remettre en question, la réflexion, les échanges aussi avec les tiers.

Allan : OK. Et donc, en termes de difficultés que vous auriez rencontrées durant votre parcours entrepreneurial, est-ce que vous pouvez en parler un peu plus de certaines difficultés, peut-être certains moments critiques et peut-être savoir sur base de quoi vous vous basez pour justement dire qu'à ce moment-là, ça devient un peu critique ?

Jérôme : Oui, je pense qu'il faut être toujours dans l'action et dans l'analyse des faits. C'est-à-dire qu'effectivement, à nouveau, le mot échec est très dur, mais c'est plutôt constat. On est face à une situation, donc on constate la situation, qu'elle soit juridique, légale, sociale, relationnelle à tout niveau. OK, on est face à une situation. Qu'est-ce qu'on fait maintenant ? C'est le « and now » qui est vraiment très important. C'est l'analyse du moment et les décisions doivent être rapides et efficaces pour y parvenir, y déroger, que ce soit directement ou de manière indirecte. Je pense que c'est un constat. Sur un plateau de tournage, il se passe un élément qui n'est pas prévu parce que tout n'est pas sous le contrôle. Et même c'est les éléments externes, parce que tout peut être bien millimétré. OK, on fait face à telle situation, on doit trouver une solution parce qu'il faut que ça continue. Dans d'autres cas, je parlais tout à l'heure aussi de juridique ou de légale, les haters ou des trucs pareils. OK, il se passe ce genre de situation. Qu'est-ce qu'on fait ? On met un avocat.

On analyse et ensuite action. Ça, c'est vraiment ce qui est fondamental pour le bon fonctionnement, je pense, de tout le monde. T'éternue, t'as la gorge enrouée, qu'est-ce que tu fais ? Tu vas voir le médecin.

Ton médecin, il t'amène à la pharmacie. Je pense qu'il faut vraiment, il y a un moment, être lucide, être attentif, prendre des décisions très rapidement.
Pas trop rapidement ou être concerté. Et parfois aussi prendre des pas de recul, sans non plus aller trop rapidement trop de l'avant.

Allan : Qu'est-ce qui est le plus dur dans ces moments-là pour toi ?

Jérôme : Qu'est-ce qui est dur ? C'est l'impact de la décision. Effectivement, toute action, il y a encore du retour. C'est toujours l'impact, parce que c'est des choix, c'est des décisions. Donc oui, le choix qu'on fait sur le moment même, quel sera l'impact sur les heures à venir, les jours à venir ou les mois à venir ? Et ensuite, oui, effectivement, il faut aussi assumer. Il faut assumer ses choix, ses décisions de manière, qu'elles soient bonnes ou mauvaises, parce qu'on fait aussi des bons choix, des mauvais choix. Et donc, c'est plutôt des impacts à long terme, et aussi en veillant au bien-être de tous ceux qui nous entourent, et indirectement aussi de soi.

Allan : C'est bien que tu en parle, parce que c'est ma prochaine question. Comment toi, tu as vécu ces situations-là sur le plan personnel, et au niveau des émotions que tu as ressenties ?

Jérôme : C'est une bonne question. L'impact émotionnel, personnel. À nouveau, c'est sur l'aspect d'assumer ses décisions, qu'elles soient bonnes ou mauvaises. L'aspect de rayonner aussi autour de l'entourage. Ça me semble être important. Oui, à nouveau, le rayonnement, c'est qu'on n'est pas seul sur Terre. Et donc, effectivement, si c'est un mauvais choix, et qu'il y a un impact sur des tiers, c'est négatif. Et donc, je pense que moi aussi, je suis une personne relativement positive, et joviale, et je veux véhiculer ce genre de choses. Donc, ça fait aussi partie du processus de réflexion, de dire, OK, je prends tel type d'action.

On ne le donne pas directement, mais il faut quand même un pas de recul avant de prendre une décision. Parce qu'effectivement, il y aura des tiers qui pourraient être touchés. Au sens large, je prends bien toujours sur le terme entrepreneurial, que ce soit même en termes d'impact client, que ce soit en impact fournisseur, en impact réputation, en impact d'image de marque, en impact de tout ce qui gravite autour de l'écosystème de l'entrepreneuriat.

Allan : Et du coup, quel a été l'impact de ces différentes situations plus négatives sur les relations de confiance autour de toi, justement ? Que ce soit la confiance en toi, en soi, la confiance que les autres t'accordent, ou encore la confiance que toi, tu accordes aux autres ?

Jérôme : Oui. Dans l'entrepreneuriat, il faut déjà avoir bien confiance en soi et bien être aligné avec soi-même. Avec les autres, il est nécessaire de justement cultiver les relations entre toutes les personnes, communiquer. On a droit à des erreurs, on a droit à s'améliorer, on a toujours à apprendre. Mais je pense que la communication, là aussi, de dire les choses, on gagne ensemble, on perd ensemble, c'est hyper important. Je pense que là, c'est résumé à nouveau, ce n'est pas être au centre, être égocentrique ou unique, c'est aussi avec une vision, cette fois-là, collective, que ce soit avec des collaborateurs, que ce soit avec les fournisseurs, et même aussi ce qui en découle à travers la famille.

Il y a aussi des impacts, même si c'est non professionnel, ça touche aussi les relations. Ici, par exemple, j'ai terminé un projet que j'ai envoyé à Cannes. Le projet n'a pas été sélectionné parce qu'il y avait 9000 candidatures, il n'y avait que 3 positions pour l'avoir.

Ça a été fait, ça a été un beau projet, ce qui a permis de mettre des deadlines sur l'envoi du projet, mais on n'a pas été sélectionnés, et donc on gagne ensemble, on perd ensemble. Mais par contre, j'ai dû aussi prendre la responsabilité d'annoncer à tous les membres de mon équipe, à 200 personnes, qu'il n'a pas été sélectionné. Mais par contre, on rebondit, on va vers Toronto, et d'un point de vue, d'un nouveau fait, d'une situation, on n'est pas perdus, non. Il y a toujours l'avant, l'avenir, la projection, l'espoir donné, l'espoir aussi cultivé et communiqué.

Allan : Dans ces moments-là, à quel point as-tu douté de tes compétences ?

Jérôme : Mes compétences... Mais il y a un moment... Je ne sais pas si tu cibles l'indépendant ou la société, parce que là, maintenant, on est sur l'aspect de déléguer, et donc tout n'est plus dans mes mains. Donc effectivement, aujourd'hui, que ce soit fait à quelques niveaux dans la chaîne de production, il y a des choses qui ne sont plus dans mes mains. Au même titre que même quand c'était encore dans mes mains pour l'envoyer à Cannes, là, ce n'est même plus dans mes mains parce que c'est la quinzaine qui fait le choix. C'est comme pour un fournisseur, si je suis client, ou inversement, si je veux être fournisseur, OK, je l'offre, et après, c'est le client qui en fait ce qu'il veut.

Donc il y a un moment, il y a le lâcher-prise, réellement, qui s'impose parce qu'on peut essayer de contrôler, tout contrôler. Ça, ça permet aussi d'obtenir des résultats, des objectifs, d'en atteindre, mais il y a des éléments qui ne sont pas nécessairement dans nos mains. Ça, c'est inévitable.

Allan : OK. Oui. Et du coup, dans quelle mesure, toi, cette situation, elle a modifié la manière dont tu entends maintenant, en fait ?

Jérôme : À nouveau, sans me répéter, la remise en question, des réflexions, beaucoup, beaucoup de réflexions, seulement un seul individuel, pour ma part, oui, des réflexions, des temps aussi de méditation, des temps de comprendre, d'analyser et corriger ou améliorer.

Allan : OK, parfait. Tu as parlé un peu de l'impact sur les relations avec la famille, tout ça. Comment tu qualifierais justement le niveau de soutien que tu as reçu dans ces moments plus difficiles, que ce soit personnel, mais aussi professionnel ?

Jérôme : D'un point de vue transparence et situation familiale, l'idée, c'est aussi de véhiculer du positif. Bon, ici, la quinzaine, ça faisait partie du Track. On le savait que c'était très, très peu de chance. Mais j'évoque personnellement très peu mes émotions et du négatif. OK. Ça, c'est clair. Je le garde pour moi. En toute transparence, oui, je pilote ma situation et tout n'est pas bon à dire. C'est-à-dire que si tu es pilote d'un avion ou quoi, tu ne vas pas dire qu'on va se crasher. On va mettre en œuvre qu'on ne se crache pas. Mais par contre, on va dire qu'il y a du beau soleil et qu'on va arriver à destination. On ne cache pas nécessairement les choses. C'est personnel. Et à nouveau, là, je me livre en foule. Mais je ne vais pas aller pleurer dans les bras de maman ou de papa pour évoquer mes échecs.

Ça, c'est... Oui. Ils n'ont pas à subir ça en complémentaire, en même titre que mon staff.

Il y a différents niveaux où je ne vais pas aller dire... On a fait une séance... On a introduit un dossier auprès de la Fédération de l'avenir de Bruxelles. Il n'est pas passé. Non. On l'introduit. Après, on demande des informations je cascaderai. Mais on ne va jamais véhiculer des échecs ou des faiblesses.

Allan : OK. OK, parfait. Plus au niveau du thème du regard social, est-ce que le regard extérieur a une influence sur toi ?

Jérôme : Oui. Oui, et de plus en plus. À travers, effectivement, les réseaux.

La e-réputation que j'ai déjà citée dans le début de notre échange. Le bien-être de tout le monde, que ce soit au niveau du staff, que ce soit au niveau des collaborateurs, ou fournisseurs, ou clients. C'est hyper important. Parce qu'à nouveau, j'ai pris les termes tout à l'heure de rayonner. Oui. On n'est pas un électro-libre, seul.

Toute action, même ce qu'on est en train de faire en ce moment, a un impact.

Allan : OK. Et du coup, plus au niveau de la société en général. Selon toi, comment est-ce que la société perçoit les projets qui ne marchent pas, qui ne se déroulent pas comme prévu ?

Jérôme : Là, je vais prendre... Ce n'est pas la carte joker, mais tu l'as évoquée. C'est le mot société.

Ça, c'est le regard des tiers. C'est des éléments externes, comme je le disais, sur lesquels je ne peux pas répondre à cette question-là. Si tu vois un peu le fond de ma vision...

Sauf si tu veux refournir ta question. Le regard de la société.

Allan : La société en général, les gens en général. Par exemple, il y a toujours ce cliché qu'aux États-Unis, quand ça ne va pas, c'est pas mal vu. Tandis qu'en Europe, l'échec est très mal vu.

Quel est ton point de vue sur ce sujet-là ? Justement, en Belgique.

Jérôme : Je pense que là, tu l'as dit aussi. Il y a la nuance de territoire, de nationalité. À nouveau, en contexte, le cinéma américain et le cinéma belge, ce n'est pas le même que même le français. Donc là, d'un point de vue société, il y a vraiment des disparités. Ça fait la force aussi du pays, de la culture, de la Belgique, qui est différente des États-Unis. Après, ça, c'est vague. J'essaie de prendre un contexte d'un ministre de finances qui a fait... Après, ça passe par la presse. Je ne sais pas. Le regard des tiers... Cette question-là, je suis un petit peu... Ce n'est pas mal à l'aise. Il y a une différence de culture. Je dois vous souligner, au minimum, d'un point de vue continent, entre les États-Unis, l'Europe, même l'Asie, on est sur des cultures différentes, des approches différentes, des budgets différents, des communications différentes. Ici, notre premier ministre, ce n'est pas le premier ministre comme aux États-Unis, M. Trump. Donc, c'est des dimensions... C'est un regard plus international.

Allan : Très bien. On arrive doucement à la clôture de cette interview.

Jérôme : Tout va bien. On a le temps.

Allan : J'ai encore deux ou trois petites questions. Qu'est-ce que tu as envie de dire en plus, d'ajouter, que tu n'aurais peut-être pas dit pour conclure, justement ?

Jérôme : Que je suis vraiment avec une vision de partage, d'enseignement, de transmission, d'aide, d'entraide, de collaboration, de fédération, fédérer l'intelligence collective. C'est tous des mots-clés que je balance comme ça, qui me sont chers, vraiment. L'entretien, oui, voilà. Je terminerai par des mots-clés.

Allan : Parfait. La dernière question, quel serait le conseil numéro un que tu donnerais à quelqu'un qui vient d'échouer ?

Jérôme : De ne jamais lâcher. Ça, c'est clair. Si c'est l'objectif, c'est de comprendre pourquoi il a échoué et comment y rebondir ou y pallier. Dans un autre volet, c'est à nouveau la remise en question de cet échec. Si ce n'était pas le bon choix, peut-être aussi envisager d'autres pistes. J'entends parler même en choix de secteur, en choix de carrière, en choix d'études, en choix de profession, d'employeur ou autre. C'est à un moment à nouveau la remise en question de se dire est-ce que j'ai voulu ça, je ne l'ai pas eu ? Je le veux, est-ce que c'est vraiment fait pour moi ? Il y a les deux. Un, c'est de ne jamais lâcher et toujours persévérer et continuer et se battre. Dans un autre sens, c'est à nouveau d'un point de vue de constat, c'est que je l'ai essayé, je l'ai réessayé, je me suis battu et in fine, ça ne me donne toujours pas. Alors, qu'est-ce qu'on fait ? Est-ce que c'est vraiment ce que je dois faire ? Un autre exemple, une nana qui veut tomber enceinte, elle n'y arrive pas, elle recommence, elle recommence. Ok, qu'est-ce qu'on fait maintenant ?

Allan : Et pour quelqu'un qui souhaiterait se lancer, justement ?

Jérôme : C'est croire en ses projets, ses visions, se dire c'est possible, il y a d'autres personnes qui l'ont déjà fait, you can do it. Persévérance, continuer, persévérer, se laisser le temps, parce que comme j'ai parlé, consécration, d'aller à Montréal, top 10, Fédération Wallonie-Bruxelles, tu peux faire un grand pic, c'est comme dans la musique, tu fais un tube et ensuite tu fais plein de salles et après tu n'as plus rien et voilà. Qu'est-ce que tu fais maintenant ? Se laisser le temps, se donner le temps, se donner les moyens, agir de manière agile et smart, c'est-à-dire de manière intelligente, optimiser son temps, son énergie, c'est déjà pas mal.

Allan : C'est pas mal. C'est pas mal. Voilà, on arrive à la fin. Encore merci pour ton temps et si jamais tu as d'autres personnes qui seraient enclins à répondre à ce genre d'interview, n'hésite pas à me transférer leur contact.

Jérôme : Oui, j'y manquerai pas ou je le retiendrai, plein de bonnes choses, et bien c'était un plaisir de te recevoir Allan, on va continuer, les dossiers de presse, on a du pain sur la planche, à tout niveau, donc je te souhaite un bel après-midi, et un bon appétit.

Allan : A vous aussi, bon courage, au revoir.

9.5.9 Interview Nuria Miranda (Unisk)

Allan : On est parti, du coup je vais d'abord te demander de te présenter en quelques mots un peu parcours, formation et différentes expériences.

Nuria : En short ?

Allan : Oui, comme tu veux.

Nuria : Ok, alors profil atypique pour ma part, dans le sens où j'ai comme études fait, ça s'appelait un diplômé à l'époque, d'assistante sociale. Donc voilà, ça c'est mon diplôme. Et assez rapidement, je suis rentrée dans le monde de l'entrepreneuriat pendant mes études pour créer une ASBL qui avait pour projet d'organiser des événements pour les écoles, sensibiliser les jeunes à l'entrepreneuriat social et humanitaire.

Donc on organisait des gros salons pour mettre ces jeunes en contact avec des ONG, des assos qui avaient des projets à proposer et qui cherchaient des bénévoles. Donc on faisait un matching. Et donc avec tout ce que ça implique en termes entrepreneurial, de trouver des fonds, du sponsoring, pouvoir engager des gens à un moment donné dans la structure, gérer des bénévoles, etc.

Et ensuite, je suis partie dans le secteur privé, agence d'événements, plutôt corporate à ce moment-là, avec tout ce que tu peux imaginer comme événements, de la fête du personnel au lancement de produits, en passant par les JO, plein de projets divers et variés. Et j'ai un petit peu enchaîné à chaque fois des expériences. J'ai un moment donné géré une start-up belge qui vendait des bretelles, donc rien à voir avec mon parcours à départ.

J'ai travaillé chez le médecin du monde dans tout ce qui était marketing et fundraising, dans l'organisation d'événements pour lever des fonds. Et puis en parallèle de ça, il y avait l'idée de lancer Unisk, Reveal Your Skills, qui aujourd'hui a six ans, je dirais. Donc, j'ai fini par me lancer dans ce projet, en lâchant un peu le confort salarial aussi.

Et donc, ce que je fais aujourd'hui avec Unisk, c'est qu'en fait, on accompagne les entreprises qui ont envie d'améliorer la cohésion au sein de leurs équipes à travers toute une série de formules assimilées à du team building, si tu veux, avec l'objectif derrière qui est vraiment pouvoir identifier les soft skills des membres de l'équipe, les complémentarités pour mieux bosser ensemble. Voilà, en short.

Allan : Parfait. Et donc, à quel moment tu es devenue entrepreneure ? Qu'est-ce qui t'a motivé à le faire, justement ?

Nuria : Je pense que c'est quelque chose que tu as quelque part en toi et que j'ai souvent associé à l'autonomie et à l'indépendance. Alors, pas l'indépendance de ne pas avoir de patron. Ce n'est pas comme ça que je le vois.

Parce que tu as toujours un patron, même si t'es entrepreneur, tes clients, c'est tes boss. Mais il y a ce drive de vouloir créer, mettre en place des choses d'une certaine façon et pouvoir utiliser de la créativité pour le faire. Donc, je dirais que c'est ça qui me motive principalement.

Allan : Qui a partagé ces expériences entrepreneuriales avec toi ?

Nuria : En termes de ressources ?

Allan : Oui, oui. Est-ce que c'est ça toute seule ou plutôt en équipe ?

Nuria : Je dirais qu'au tout départ, dans le projet de l'Ice Gale, on était une équipe de bénévoles au départ. Et puis, on s'est associés à deux pour amener toute la professionnalisation du projet. Ensuite, dans les autres.

J'irais Unis qui est le projet qui m'occupe le plus aujourd'hui. J'avais embarqué des gens au départ parce que ce qui me motive aussi, c'est de travailler en équipe. Et puis, au fur et à mesure, ces personnes-là se sont rendues compte qu'ils n'étaient pas faits pour entreprendre. Parce qu'il y a quand même un certain stress derrière. On ne va pas se mentir. Et donc, aujourd'hui, je suis seule et je travaille avec des indépendants.

Allan : Maintenant, je vais te demander de parler peut-être d'un exemple que tu considères comme une réussite ?

Nuria : Je pense que la réussite, c'est d'être parvenue from scratch à créer une structure qui propose de la valeur aux clients. En ayant cette capacité de tester et d'améliorer. Parfois, tu idéalises ton service ou ton produit. Tu t'imagines que ça va être comme ça. Et puis ici, par exemple, dans le cadre d'Unisk, ce qui a été intéressant, c'est qu'il y a eu ce Covid qui est arrivé juste au moment du lancement. Et donc là, tu peux te dire « je laisse tomber, je vais faire autre chose ». Et moi, ça m'a permis de rebondir par rapport à cette difficulté-là et d'aller voir ce qu'on va présenter de différent par rapport au nouveau contexte. Donc ça, pour moi, c'est une sorte de réussite. Parce qu'au lieu de voir la difficulté comme le frein qui te fait mettre le projet de côté, tu essaies de le transformer en opportunité.

Allan : Et qu'est-ce qui a caractérisé justement pour toi cette réussite ?

Nuria : Je dirais que c'est la capacité à rebondir, à avoir cette espèce de persévérance et surtout à m'entourer. Parce que pour moi, ça, c'est la clé. Quand tu entreprends, c'est ton réseau, en fait. Et aussi bien réseau client que réseau ressource auquel tu peux faire appel pour développer ton projet.

Allan : Ok, on va passer maintenant plus du côté négatif, les échecs. Est-ce que tu peux me parler d'un projet que tu considères comme un échec ? Et qu'est-ce qui a aussi caractérisé ce projet justement ?

Nuria : C'est rude comme question.

Allan : Après, on parle de projet, c'est peut-être pas forcément un projet en entier, peut-être plus une situation d'échec que tu as considéré comme un échec.

Nuria : En fait, je te dis que c'est rude parce que pour moi, la notion d'échec est propre à chacun. Tu vois, aujourd'hui, je pourrais très bien dire que, ok, Unisk, il y a des clients, ça tourne, mais en fait, ça devrait tourner davantage. Donc, ça peut être perçu comme l'échec.

Qu'est-ce qui fait que ce n'est pas plus rentable ? Pourquoi il n'y a pas plus de clients ? La notion d'échec, mais un truc vraiment échoué, je dirais peut-être au lancement. J'avais cette conviction qu'en équipe, on va plus loin, on fait plus de choses. Donc, j'ai intégré des profils dans le projet. Mais plus par conviction qu'on va bosser ensemble, on va arriver à délivrer. Et en fait, ce n'étaient pas les bons profils. Donc, oui, ça peut être considéré comme un échec.

Allan : Et quelle difficulté, dans ces moments-là, tu as rencontré ?

Nuria : De revoir le modèle autrement, et me dire, ok, là, en fait, les compétences ou les ressources sur lesquelles je comptais, ne sont pas les bonnes. Donc, comment est-ce que seul je vais pouvoir gérer toute cette répartition-là qui avait été réfléchi et pensée ?

Allan : Et sur base de quoi, tu as plutôt pris conscience que ça commençait à devenir un peu critique ?

Nuria : Là, clairement, chiffre d'affaires, c'est le premier élément. Je réalisais que je me retrouvais dans une situation où j'étais la seule à ramener du client. Et en fait, ce n'est pas viable, surtout si tu dois nourrir

quatre personnes. Enfin, voilà, un moment, c'est des maths. Et donc, me rendre compte aussi que ces personnes-là n'avaient pas spécialement, outre la compétence commerciale, le réseau. Et j'ai cette motivation, cette niaque de se donner à fond pour développer le projet, et ne pas être en attente de me dire ce que je devrais faire.

En fait, tu n'es pas dans une logique d'employé, tu es dans une logique de c'est un projet commun, on développe ensemble, et donc, on y va.

Allan : Et qu'est-ce qui a été le plus dur justement pour toi ces moments-là ?

Nuria : Se sentir seule, je dirais. Et être dans l'attente aussi de résultats qui n'arrivent pas.

Allan : Sur le plan personnel, toi, tu as vécu cette période-là comment ? Quelles émotions t'as pu ressentir ?

Nuria : Je dirais, la plus grosse émotion, c'est toujours une espèce d'angoisse, souvent liée au financier. Parce qu'en fait, tout dépend de toi. Donc, c'est bien simple. Si tu n'as pas de client, tu n'as pas de vente, tu n'as pas de rentrée. Si tu n'as pas de rentrée, tu ne fais pas ta facture.

Donc, il y a toujours cette angoisse ou cette épée de Damoclès quelque part. Par exemple, pour moi, je trouve que prendre des vacances, c'est compliqué. Or, c'est nécessaire.

Mais tu te dis, OK, là, si je prends des vacances, c'est une dépense. Et pendant ce temps-là, je ne fais rien rentrer. Et donc, c'est toujours dans ce paradoxe.

Allan : Quelle a été l'issue finale de cette période-là ?

Nuria : C'est d'arrêter la collaboration avec les trois personnes que j'avais embarquées dans l'histoire. D'être seule aux commandes. Et d'essayer de fédérer ce que j'appelle les partenaires, mais qui sont des freelances. Et donc, c'est de mettre en place quelque chose pour qu'on puisse se ramener du business les uns les autres.

Allan : En termes plus de relations de confiance, quel a été l'impact de cette expérience sur les relations de confiance ? La confiance en toi et aussi la confiance que toi, tu accordes aux autres et que les autres t'accordent aussi.

Nuria : La confiance en moi, je te dirais que ça dépend des mois. L'entrepreneuriat, je vois ça comme un long marathon. Et ce qui est paradoxal, parce que moi, je suis plutôt dans le sport, je suis plutôt une sprinteuse. Donc, ça me demande un effort sur la durée. Parce que tu sèmes des graines et peut-être qu'elles vont prendre six mois, un an, tu en sais rien. Donc, ça joue sur la confiance aussi. Et à la fois, si tu n'as pas cette confiance, alors tu arrêtes et tu fais autre chose. Donc, elle est fluctuante. Et la confiance dans les autres, je suis plutôt une nature enthousiaste dans les relations et à faire confiance.

Et après, la déception. Mais de base, je vais plutôt me dire, j'ai rencontré telle personne, il y a tel projet. Ensemble, on va réussir à créer des complémentarités, des trucs.

Et puis, je teste comme ça et un peu au feeling. Ça répond à ta question?

Allan : Oui, parfait, parfait. Parfait. Dans quelle mesure cette situation a modifié la manière dont tu entreprends maintenant?

Nuria : Aujourd'hui, en fait, ce que j'essaie de faire un maximum, c'est d'avoir plusieurs projets en parallèle. Donc, de ne pas mettre tous les œufs dans le même panier. D'autant plus qu'avec le business d'Unisk, sur douze mois de l'année, tu n'as pas suffisamment de prestations pour couvrir tes douze mois. On a des périodes, déjà juillet août, il n'y a personne qui fait des formations dating building, habite à toutes les vacances scolaires, etc. Donc, il faut pouvoir jongler avec ça. Les fenêtres sont réduites. Et donc, aujourd'hui, je suis dans la démarche de, en fait, avec mes autres compétences, que ce soit événementielle ou de son projet ou autre, comment est-ce que je peux les mettre à profit d'autres projets ou d'autres structures ou d'autres clients en parallèle de ce que je fais avec Unisk. Donc, c'est arrivé un

peu comme un consultant qui aurait plusieurs projets en parallèle pour qu'il y en ait toujours un, qu'il soit plus ou moins stable.

Allan : Et est-ce que toi, à quel point tu as douté de tes compétences en ce moment-là ?

Nuria : C'est au cas par cas. Il y a quand même toujours une remise en question. Quand tu viens de passer trois heures à faire une offre pic au vélo pour un client et qu'il te dit qu'en fait, on n'a pas le budget ou on a décidé de faire autre chose. Oui, tu vas dire qu'est-ce que j'ai foiré dans le truc ? Alors qu'en fait, ce n'est pas toi qui as foiré. Les clients décident juste de faire autre chose. Donc, oui, douter de ses compétences, c'est pour ça que j'aime bien travailler avec d'autres gens parce que je trouve que c'est ça la richesse, c'est justement d'avoir la complémentarité en termes de compétences, de personnalité.

Allan : Plus maintenant côté entourage, que ce soit entourage professionnel ou personnel, comment tu qualifierais le niveau de soutien que tu as reçu dans ces moments-là ?

Nuria : J'ai la chance d'avoir un bon entourage soutenant. Après, moi, j'ai plutôt un tempérament de garder les choses pour moi. Donc, j'intériorise les moments de doute, etc. Je ne vais pas spécialement les partager, mais je sais que je peux le faire.

Allan : D'accord. Dans quelle mesure le regard extérieur exerce une influence sur toi ?

Nuria : Sur moi ou sur le projet ?

Allan : Les deux.

Nuria : Tout en sachant que c'est subjectif. Quand tu présentes par exemple un projet à un profil d'ingénieur ou de juriste, c'est des profils qui vont te faire la liste de tous les points négatifs. Parce qu'ils sont formatés à aller voir la faille du truc, etc. Et si je vais présenter le même projet à quelqu'un qui est plutôt dans la créativité, l'enthousiasme, etc., la personne va s'emballer avec moi. Donc, après, c'est à moi de prendre le meilleur de chacun pour arriver à ce que ce projet tienne la route. Forcément, ça vient toucher au jugement que les autres vont avoir sur ce que tu fais.

Allan : Aujourd'hui, comment est-ce que tu regardes cet échec avec le temps ? Est-ce que ton point de vue sur cet échec a évolué ou c'est plutôt resté le même ?

Nuria : Je n'y pense plus. Oui, c'est passé.

Allan : Et donc, selon toi, comment la société perçoit les projets qui ne se déroulent pas comme prévu ?

Nuria : L'être humain, en tout cas dans notre culture, dans notre société à nous, parce que si tu vas faire le même genre d'interview aux États-Unis, tu n'auras pas les mêmes réponses. Eux, ils sont dans l'autre extrême. Plus tu as d'échecs, mieux c'est.

Parce que c'est comme ça que tu apprends. Et tu feras moins d'échecs. Et chez nous, on est très formaté par l'échec, c'est mal. Et déjà à l'école, je ne sais pas si tu te souviens, mais le prof prenait toujours un bic rouge pour noter bien en rouge ce que tu as merdé sur ta copie. Donc c'est vrai que la perception de l'échec, en tout cas dans notre culture, dans notre société, elle est fort présente. Si tu n'as pas un 10 sur 10, c'est nul.

Et en soi, je crois, en tout cas, toute la démarche à avoir derrière, je pense, c'est « ok, toi tu le perçois peut-être comme un échec, mais les autres vont le faire comme un échec. Encore, qu'est-ce qu'on met derrière l'échec ? » Tu vois, c'est vague. Mais ce qui est intéressant derrière, c'est « mais qu'est-ce que je peux faire de différent pour rebondir par rapport à ça ? » La vraie question, elle est là. « Ok, t'as fait un truc et t'es moins bien. Mais comment est-ce que tu vas l'améliorer pour la fois suivante ? » Mais la perception de l'échec, elle est là. On voit bêtement sur les réseaux sociaux, en tout cas sur LinkedIn,

parce que c'est le réseau que j'utilise le plus, on est un peu dans une époque où déjà on fait miroiter tout le monde que tu peux entreprendre.

Tu vas devenir licorne comme Odoo, tu vas faire des milliards et des milliards. Non, ce n'est pas la réalité. Et puis, tu peux aussi entreprendre sans avoir cet objectif de faire des milliards.

Donc, toute la question aussi de « c'est quoi entreprendre ? C'est quel est l'objectif que tu as envie d'atteindre ? » Tout ça va être lié à cette notion d'échec.

Allan : On arrive doucement à la fin de l'interview, donc j'ai encore deux ou trois petites questions. La première, ce serait « qu'est-ce que tu as envie de dire que tu n'aurais pas dit pour conclure cette interview ?

Nuria : Il y a un bouquin qui s'appelle « Les vertus de l'échec » d'un philosophe, Charles Pépin, je crois. Donc, entre parenthèses, c'est intéressant. Je dirais que pour moi, tant que tu n'as pas testé ton idée, tu pourras la fantasmer autant que tu veux. Tu ne sauras jamais si ça va aboutir à quelque chose ou pas. Donc, j'ai plus ce message de « go, teste ! » Et puis, tu peux toujours revenir en arrière, ou pivoter, ou changer ton fusil d'épaule.

Allan : Et donc, quel serait le conseil numéro un que tu donnerais à quelqu'un qui vient d'échouer ?

Nuria : Refais-le de manière différente.

Allan : Et quelqu'un qui souhaiterait se lancer ?

Nuria : Va challenger ton idée pour la nourrir avec un minimum de base, et pour aller la tester, et puis l'améliorer.

Allan : OK. On a fait le tour des questions.

Nuria : C'est bon, j'ai 10 sur 10 ?

Allan : Oui, 10 sur 10. Un grand merci en tout cas pour ton temps.

Nuria : Avec plaisir. Comment est-ce que tu dois rendre ce petit travail ?

Allan : Je dois rendre ça fin mai.

Nuria : Ah oui, OK.

Allan : Rendu officiel, c'est le 28 mai. Dernière ligne droite.

Nuria : Je serais ravie de le lire en tout cas.

Allan : OK, pas de souci. Dès que ce sera finalisé, je te l'enverrai.

Nuria : Trop bien.

Allan : Ça va.

Nuria : Bonne merde, comme on dit.

Allan : Ça va. Allez, je te souhaite une bonne fin de journée.

Nuria : A toi aussi, merci Allan.

Allan : Salut, merci.

Nuria : Ciao. Ciao.

9.5.10 Interview Pierre Lechantre (BLEX – Perebooms)

Julien : Donc on est parti, je vais te demander de présenter en quelques mots ton parcours, formation et ton expérience sur l'entrepreneuriat. Te présenter en quelques mots.

Pierre : Au niveau des études, je suis ingénieur industriel en construction et ingénieur industriel géomètre. Et au niveau du parcours, j'ai commencé un petit peu à l'informatique chez AXA en 98, puis jusqu'en 2001 et j'ai eu la chance de devenir inspecteur-règleur, expert de compagnie pour les règlements de sinistre en 2001. Et je me suis mis indépendant en 2015 et j'ai monté mon bureau en 2022. C'est le parcours, la différence du réseau interne par rapport au réseau externe, pour le faire un peu rapidement, on est tous experts. La seule chose, c'est que les experts qui sont salariés de compagnie, on les appelle des inspecteurs-règleurs. Et les externes, on les appelle des experts. Mais voilà, il n'y a pas de différence en fait.

Julien : Ok, ça va. À quel moment est-ce que tu es devenu entrepreneur donc indépendant et qu'est-ce qui t'a motivé à le faire ? Et ton bureau aussi ?

Pierre : Moi d'abord, je suis devenu indépendant en 2015 parce qu'au niveau de l'avenir que le service prenait en tant qu'interne, il ne me convenait pas. Donc j'ai voulu essayer le réseau externe, avoir plus d'indépendance, bien qu'en partant vers un réseau externe, j'allais travailler en tant que sous-traitant pour un bureau. Donc quelque part, j'étais dépendant du bureau mais avec un statut d'indépendant et ça, ça m'a convenu pendant quelques années jusqu'au moment où j'ai eu l'opportunité de monter mon propre bureau en association avec un pompier de Mons. Et donc, on a monté notre bureau en 2022. Et pourquoi on l'a fait ? C'est l'opportunité qui s'est présentée puisque c'était faire le même métier que je faisais quand j'étais salarié mais sous un autre statut. On va dire ça comme ça.

Julien : Ok, ça va. Est-ce que tu aurais un exemple de réussite, ta plus belle réussite pour toi jusqu'à maintenant ?

Pierre : La montée de mon bureau en 2022.

Julien : Ok, super. Est-ce que tu as eu d'autres expériences entrepreneuriales ? Je ne pense pas.

Pierre : Non.

Julien : Et avec qui est-ce que tu as partagé ces expériences entrepreneuriales ?

Pierre : Avec mon associé. On s'est lancé en même temps. C'est Thomas. Thomas Bastien. On s'est lancé ensemble en 2022. En fait, on était dans le même bureau. On était dans le bureau Lexa à Ottignies et l'opportunité s'est présentée. Moi, je ne me sentais pas de le faire tout seul. Lui, ça faisait un moment. En fait, à ce moment-là, on discutait plus ou moins pour reprendre les rênes du bureau Lexa avec qui on travaillait. Sauf que les patrons n'étaient pas vendeurs de la totalité du bureau et la manière dont ils voulaient qu'on le finance, ce n'était pas vraiment payable pour nous. On parlait quand même de plus d'un million et demi pour la moitié. Je ne savais pas le financer. En fait, on nous a proposé un petit bureau à ce moment-là qui est le bureau de Didier que tu connais. L'opportunité s'est présentée, mais tout seul, je ne me sentais pas d'attaque. Et mon associé avait des qualités que moi, je n'avais pas et inversement. Donc, ça s'est fait naturellement. On a foncé en deux.

Julien : Justement, maintenant, est-ce que tu pourrais me parler d'un projet que tu aurais vécu comme un échec et qu'est-ce qui a caractérisé ce projet, le secteur, la durée, le rôle ?

Pierre : En fait, il y a notre bureau qu'on a monté en 2022. En 2025, on l'a marié à un gros bureau de Lasne. Alors, sur papier, c'était quelque chose de très sympa, très prometteur. Ça arrivait un petit peu trop tôt dans notre carrière, mais mon associé, il était jeune, 37 ans. Lui, il avait une vision à long terme beaucoup plus ambitieuse que la mienne, vu qu'on n'a pas du tout le même âge. Et je n'ai pas voulu freiner, donc je l'ai laissé faire. C'est surtout lui qui a mené cette fusion-absorption, on va dire, avec l'autre bureau. Et en quoi c'est un échec ? En fait, la fusion ne s'est pas faite. Ça s'est fait sous forme de rachat. Et malheureusement, comme on était beaucoup plus petits qu'eux, là où on devait participer un petit peu à la vie de l'entreprise, malheureusement, ça ne s'est pas fait. L'ambiance s'est très, très vite dégradée. Et en fait, en moins de six mois, on cherchait déjà à démissionner de notre poste d'administrateur et de remettre nos parts. Et qu'est-ce qui a été le moteur de l'échec ? Enfin, le moteur de l'échec, ce n'est pas vraiment un moteur. C'est simplement qu'est-ce qui a fait que ça a été un échec ? C'est qu'on a fonctionné à la confiance, en se tapant dans la main, on va dire ça comme ça, en disant « ouais, on va faire ça, on va faire ça ». Et c'est vrai qu'avant qu'on signait tous les documents, on s'était donné une ligne directrice qui était très prometteuse. Et en fait, une fois que tout a été signé, en gros, l'administrateur principal du bureau a gardé les rênes du pouvoir sans partage. Et l'ambiance s'est très vite dégradée entre lui et mon associé historique, on va dire. Et comme l'ambiance se dégradait de plus en plus, moi-même, je ne trouvais plus mon compte dans le fonctionnement de l'entreprise. Et moi, j'ai annoncé mon départ avant mon associé. J'ai annoncé mon départ avant Thomas. Et en fait, le truc, c'est beaucoup de promesses non tenues. Et le gros défaut, c'est d'avoir fonctionné à la confiance alors que c'est le monde des affaires. On voulait au départ prendre un avocat pour fixer un petit peu toutes les modalités de la vie future. Et les autres avaient dit, ça coûte cher, ça ne sert à rien. Et en fait, on a décidé d'avancer comme ça. Et en réalité, c'était la grossière erreur puisque, à la fois, c'est ça qui provoque notre échec, mais c'est en même temps ça qui nous sauve maintenant dans la revente de nos parts. C'est qu'ils essayent de remettre un prix au rabais. Mais comme le pacte d'associés n'existe pas, rien n'a été formaté en passant par des avocats, en fait, maintenant, c'est eux qui sont dans l'embarras parce que ça ne se passe pas comme ils voudraient que ça se passe. Et malheureusement, c'est à cause du fait qu'on n'a pas mis tout en place que maintenant, c'est eux qui sont un peu mal pris.

Julien : OK. Parfait. Quelles sont les difficultés importantes que tu as rencontrées ?

Pierre : En fait, c'est purement relationnel. C'est con, mais le relationnel était bon au départ. C'est le manque de communication et le manque de rigueur dans l'établissement de nos règles. En fait, c'était des règles orales et on le sait bien. L'oral, ça va bien. Enfin, tant que tout va bien, ça va. Mais une fois que ça commence à poser problème, il y a que les écrits qui comptent et il n'y avait aucun écrit. Donc, en fait, le gros problème, c'est un gros manque de communication. Et ça aussi, c'est malgré tout un gros manque de communication entre mon associé Thomas et l'administrateur. C'est que Thomas était de toute façon destiné, vu son jeune âge, puisque l'administrateur du bureau Perebooms, il a le même âge que moi, c'est-à-dire 54 ans. Lui, sa vision, c'était de travailler encore 5-6 ans et puis de transmettre le pouvoir. Et c'était prévu que ce soit Thomas qui ait le pouvoir à terme. Mais là, je dois défendre un peu Dominique, malgré tout. C'est que mon associé Thomas, comme il est jeune, il voulait beaucoup de pouvoir très rapidement, ce que Dominique n'était pas prêt à donner. Du coup, l'ambiance s'est fortement dégradée entre eux. Et du coup, à force de ne plus se parler et de ne plus savoir se parler, ils n'ont plus rien su construire, en fait.

Julien : Et toi, tu t'es retrouvé un peu entre les deux ? Tu avais une bonne relation avec les deux ?

Pierre : Mais j'ai toujours une bonne relation avec le bureau Perebooms. Même si c'est des avocats qui discutent pour leur achat des parts, je vois encore Dominique de temps en temps. Il n'y a pas d'animosité, on scinde le business du reste. Bon, on partira pas en vacances ensemble, on se reprend. Mais je veux dire, il n'y a pas d'animosité. Quand on se voit, on se dit bonjour, on se fait la bise, on parle, on arrive à se parler normalement. Il y a quelque chose de cassé quand même.

Julien : La question suivante, c'était quels ont été les moments critiques ? Il y a six mois.

Pierre : Les moments critiques, on a signé fin mars 2025. Et je crois qu'en juin 2025, ça commençait déjà à se dégrader dans le sens où, quand on a voulu mettre des choses en place en discutant, on s'est rendu compte qu'ils mettaient la main sur tout. Et quoi qu'on propose comme solution d'évolution, c'était non, nous on ne vend pas les choses comme ça et on va continuer comme ça. Et donc les red flags, ils sont arrivés. Dans les deux premiers mois déjà, on a commencé à se rendre compte. Alors au début, tu te dis bon ça va aller en discutant, on va y arriver. Et puis à un moment, la communication n'a plus fonctionné entre Thomas et Dominique, le bureau Perebooms. Et puis du coup, toute communication a été rompue et Dominique a continué à gérer l'ensemble des deux bureaux, on va dire ça comme ça, comme il gèrait tout seul avant son bureau. Donc, on n'a plus rien à dire et on a été un peu mis de côté. Et donc, ça s'étale sur quelques mois. Ce n'est pas du jour au lendemain qu'on s'est levé en disant non, ça ne va plus. C'est une accumulation de red flags.

Julien : Oui, c'est ça. OK. Comment est-ce que tu as pris conscience que le projet ou cette partie-là, on va dire, devenait critique ? Quels ont été les déclencheurs ?

Pierre : Oui, c'est ça. En fait, il y a eu plusieurs discussions, dont une fois dans un restaurant à Nivelles où Thomas a commencé à hausser le ton dans une réunion où on était à table. Et Thomas qui expliquait que tout ce qui était prévu comme un logo commun avec un nom commercial, parce qu'il n'était pas question de changer le nom Perebooms, mais de faire pour les compagnies un nom commercial qui fusionnait leur nom avec le nôtre. Et tant qu'on n'avait pas signé, si tu veux, on avait déjà parlé du logo commun et du nom. Et même pour rigoler, on avait déjà inventé des noms et tout se passait bien. Et une fois qu'on a signé, le logo, on verra plus tard, c'est pas important, le nom, même chose. Et puis dans cette réunion qu'on a eue au restaurant, ça c'était quasiment un mois après la signature, on nous a claqué à table : de toute façon, les gars, c'est un rachat, donc on fait encore ce qu'on veut. Donc là, tu prends une calotte et tu te dis, bon, ça commence à sentir un peu mauvais. Puis il y a eu d'autres trucs où tu te dis, c'est une accumulation. En fait, moi, ce qui m'a fait basculer, je vais être rassuré, on était début juin et, si tu veux, le bureau Perebooms, quand il avait beaucoup de boulot, comme il n'engageait pas de personnel en plus, il y avait des secrétaires qui travaillaient un peu plus pour dire d'absorber la quantité de travail complémentaire. Et ils avaient décidé, une fois qu'ils dépassaient 300 dossiers par mois de réception, ils octroyaient à chaque membre du personnel un jour de congé. Ce qui n'était pas mal. Sauf que, eux, plus nous fusionnés, les 300 dossiers par mois, ils étaient explosés tous les mois. Et donc, ils ont décidé de mettre en place, on avait discuté, on va mettre en place un nouveau mode de calcul pour octroyer ces jours de congé. Et en réalité, un jour, j'ai été invité à une réunion avec les secrétaires et, en fait, ils ont pendu de leur côté une usine à gaz. J'appelle ça une usine à gaz parce que c'était par tranche de chiffre d'affaires. Ils octroyaient X % d'heures de congé, etc., dans un pot commun que les gens pouvaient piocher dedans. Et en fait, quand j'ai été invité à cette réunion, j'ai appris en même temps que le personnel, comment ça allait être mis en place. Or, en tant qu'administrateur, normalement, j'aurais dû participer et être au courant de ça. Pas être mis au courant en même temps que le secrétariat. Et donc, ça, c'était la goutte qui a fait, oh là, là, on perd les pédales, on perd la main. Ils ont pondu un truc. On ne m'a pas demandé mon avis si ça convenait, s'il n'y avait pas une autre solution. On l'expose. On le met devant le fait accompli. C'est la preuve que mon avis ne compte pas pour eux. Et là, j'ai dit OK, c'est simple. Maintenant, j'ai compris. Et là, j'ai commencé, moi, à postuler ailleurs en partant dans l'idée que là, c'était le dernier coup.

Julien : Ça c'était un moment critique du coup

Pierre : Ouais, ça, c'était début juin. La semaine d'après, c'était le doudou à Mons. J'ai vu mes copains d'AXA qui me disaient « Pierre, on engage chez nous. Pourquoi tu ne postules pas ? » Et une semaine après, je postulais chez AXA pour voir. Et puis, je suis chez AXA maintenant.

Julien : Selon toi, quelles sont les causes de cet échec ?

Pierre : Manque de préparation. Une fusion comme t'as une fusion qui n'en est pas une pour finir, ça se prépare. Et là, j'ai l'impression qu'on s'est précipité parce qu'il fallait que ça se mette en place au 2025 absolument. Et on s'est précipité sans vraiment mettre les bases de la fusion et de bien définir qui allait

faire quoi dans la nouvelle structure. Et puis, manque de communication entre les parties. Et du coup, une fois que la communication est brisée, malheureusement, la confiance est brisée aussi. Et en fait, c'est un effet domino. Tu commences par un truc et puis, tu termines par une rupture totale de dialogue et à la rigueur limite même de l'énervement et de l'animosité qui arrivent. Et là, à ce moment-là, tu te rends compte que même si « ça s'arrange », ça n'ira jamais.

Julien : Ok. Donc, les causes, on les a déjà évoquées ainsi que les facteurs. Avec du recul, comment est-ce que tu expliquerais aujourd'hui cette situation ?

Pierre : On revient toujours à la même chose. Je pense que les personnes avec qui on a fusionné, ce sont des gens qu'on connaissait « professionnellement ». Il y en avait un que j'avais rencontré, ça faisait 10 ans, 11 ans que je le connaissais. J'ai toujours eu beaucoup d'estime pour lui, c'est un bon expert. En tant que patron, je ne savais pas comment il fonctionnait. Et donc, on est parti aussi avec un a priori positif en se disant « c'est un mec bien ». Mais en fait, on ne le connaissait pas. Et en réalité, si on devait remédier à ça, je pense qu'on aurait dû se laisser un an de plus pour vraiment mettre les choses en place, apprendre à les connaître et laisser le temps de faire les choses convenablement plutôt que de se précipiter comme on l'a fait. Et l'encadrer avec un service juridique pour éviter les dérapages.

Julien : Maintenant, comment expliquerais-tu cette situation par rapport à des facteurs internes ou externes ? Par exemple, si tu es dans le bâtiment, tu dis que ta boîte s'est effondrée, tu as tout revendu, elle a fait faillite. A cause de facteurs externes, la crise du Covid ou la pandémie ?

Pierre : Ici, c'est pas le cas. Si, il y a un facteur externe. Il y en a un, c'est que le responsable des experts des bureaux d'indépendance chez AXA avait mis comme projet pour l'année 2025-2026 la disparition des petits bureaux. Et moi, mon bureau était un bureau petit, donc il fallait, et c'est aussi pour ça malheureusement qu'on s'est peut-être un peu précipité, c'est qu'on a accéléré la fusion pour se retrouver comme un gros acteur du marché pour la compagnie AXA. Donc ça, c'est l'élément externe qui fait qu'on a précipité, on va dire, un peu cette fusion au rachat. Et en fait, le temps montre qu'on a eu tort puisque cette personne qui avait un projet justement comme celui-là a été virée malheureusement pour lui au mois d'octobre 2025 et que son projet n'a pas été mis en place. Donc à la rigueur, avec le recul maintenant, avec mon associé, on se dit qu'on n'aurait jamais dû faire ça, on aurait dû continuer notre petite structure pour l'asseoir un an de plus tout en essayant de séduire d'autres clients pour dire d'asseoir vraiment notre position. Donc ça, c'est les facteurs externes. Les facteurs internes, et ça, tu ne sais pas le savoir, c'est le caractère des gens qui n'étaient pas compatibles en fait. D'un côté, on a Dominique Brasseur, Dominique qui était le responsable du bureau Perebooms, qui était associé, lui, quasi à 50-50 avec un monsieur qui avait une septantaine d'années, qui était l'argentier, on va dire, du bureau. Et malheureusement, l'argentier, nous, on ne le connaissait pas, mais c'est après coup qu'on se rend compte que Dominique était prêt sans doute, je pense, à faire beaucoup de choses, mais à chaque fois qu'il avait envie de faire quelque chose qui allait éventuellement dans notre sens, il y avait l'argentier, Claude, qui était là pour lui retourner le cerveau, j'ai envie de dire. Et du coup, la semaine d'après, il faisait totalement l'opposé. Et donc, en facteur interne, je dirais, c'est les caractères incompatibles. Malheureusement, on ne pouvait pas le savoir avant. Et le facteur externe, c'est la compagnie.

Julien : OK. Avant, ton bureau avec Thomas, vous aviez aussi d'autres employés, vous aviez une secrétaire ?

Pierre : On avait une secrétaire et on avait deux experts indépendants qui travaillaient. En fait, il y avait Thomas et moi, donc les deux administrateurs et propriétaires du bureau BLEX, et on travaillait avec Didier Charlier, que tu connais, et Maxime Vos, qui était un architecte, qui travaillait avec Didier, mais sous statut indépendant. Et on avait Adriane, qui, elle, était notre secrétaire gestionnaire.

Julien : OK.

Pierre : Mais elle est employée.

Julien : Et donc, toi, ça serait plutôt une combinaison des deux. Qu'est-ce qui a été le plus dur, selon toi, à ce moment précis, le moment d'échec ? C'est pas encore fini, mais on va dire, à partir du moment où tu as pris conscience, tu as fait ton choix.

Pierre : Moi, j'ai fait mon choix pendant les vacances de juillet, et fin août, j'ai annoncé mon départ. Déjà fin août que j'ai annoncé mon départ au bureau. En fait, moi, ce qui m'a poussé, le gros élément déclencheur, c'est de voir mon associé Thomas décliner. Il déclinait du point de vue moral. Il avait le moral dans les chaussettes, parce que lui, il se voyait un jour patron du bureau fusionné, et en fait, c'est de voir à quel point il était détruit moralement. Et moi, ça ne me plaisait pas, parce que c'est d'abord tout mon associé historique. Et donc, l'idée a fait son chemin. Même moi, je commençais limite à avoir les pieds de plomb pour travailler, etc. Et donc, à un moment, je m'étais dit, non, moi, ça ne peut pas durer comme ça. Il faut que je parte. Et la décision, elle s'est faite comme ça. Tant pis, j'annonce mon départ. Je clôture avec le temps les dossiers qui sont en cours et que je leur ai dit, vous ne me donnez plus de nouvelles missions. Je termine ce que j'ai à terminer chez vous. On se quitte bons amis. Je prends un mois de congé après. Et puis, je verrai bien. Je savais que je trouverais du boulot. De toute façon, dans le monde de l'expertise, c'est un petit milieu. J'ai des patrons de bureau, quand ils ont su que c'était fini, etc., et que je terminais, qui m'ont proposé carrément de l'aide en disant, écoute, on peut t'épargner des dossiers pour que tu puisses fonctionner jusqu'à ce que tu saches ce que tu as envie de faire. Donc, à ce niveau-là, j'allais être épaulé. Je savais que j'avais du boulot. Donc, j'ai préféré dire stop. Une fois que la décision est prise, ça va beaucoup mieux.

Julien : Le plus dur pour toi, c'est ton associé et personnellement, par rapport à tes ambitions, si tu avais envie de faire grandir le bureau.

Pierre : Moi, à mon âge, je n'avais pas d'ambition particulière dans la direction du bureau. A ce niveau-là, je trouve que Thomas fait ça beaucoup mieux que moi. Et donc, je n'avais aucune prétention et aucune ambition dans le bureau. J'avais plus d'ambition pour lui. Parce que Thomas était un très bon commercial. Et Thomas, quand on était chez BLEX, avait réussi à aller chercher une troisième compagnie avec qui on travaillait. Mais elle ne nous fournissait pas énormément. On avait un pied dedans. Alors que le bureau Perebooms, en fait, c'est un petit peu aussi l'erreur qu'on a eue. C'est que Thomas et moi, on travaillait presque exclusivement avec AXA et AG. On a eu Fédéral après. Moi, je faisais des états des lieux en plus. Et le bureau Perebooms ne travaillait qu'avec AXA et AG. Et donc, en 15 ans, ils n'ont fait aucune progression. Nous autres, en moins de 3 ans, on avait déjà une troisième compagnie qui nous accompagnait. Et connaissant Thomas et ses qualités, je suis persuadé que Thomas, si on l'avait laissé faire la manière dont il voulait le faire au niveau commercial, je pense que le bureau Perebooms aurait aujourd'hui, un an après, au moins une compagnie, si pas deux en plus. Il était bon et on avait une belle structure pour séduire les autres compagnies. Malheureusement, ça ne s'est pas fait. Moi, je n'avais pas d'ambition, mais Thomas en avait. Et je pense qu'en laissant faire Thomas, la valorisation de mes parts aurait grossi automatiquement. Donc c'était une plus-value pour moi d'avoir Thomas un jour à la tête du bureau.

Julien : OK. Comment a évolué ton interprétation de cette période avec le temps ?

Pierre : Au départ, on n'analyse pas ça comme ça. C'est maintenant, avec le temps, que je me rends compte qu'on aurait pu mieux faire. On aurait pu sauver le truc s'il y avait eu une meilleure communication au départ. Mais aujourd'hui, après presque maintenant, ça va bientôt faire un an, ça fait plus d'un an que le rachat est fait. Et ça va faire dans un mois, ça fera un an que dans ma tête, j'ai envie de partir. Après un an, je me rends compte que tous les torts ne viennent pas non plus que du bureau Perebooms. Thomas, mon associé, est un gentil garçon qui a beaucoup d'ambition. Mais il a aussi un caractère tellement buté que les torts ne seront pas que chez Perebooms. Il y a effectivement, je pense qu'il y a des responsabilités à pousser des deux côtés. Thomas, avec ce côté, il prend très vite la mouche et quand ça ne va pas comme il a envie, ça peut très vite péter. Et moi, mon gros défaut, c'est que comme j'ai été, c'est mon côté flegmatique, j'ai envie de dire, je l'ai laissé faire. J'aurais peut-être dû à un moment lui dire, Thomas, là, c'est toi qui exagères. Mais ça, je peux te le dire maintenant, un an après. Il y a un an, je ne pensais pas tout à fait comme ça.

Julien : La question suivante, c'est quel était l'issue de cette phase difficile que tu as déjà mentionné. Mais niveau perception personnelle, émotion, plutôt, il y a cet échec ?

Pierre : Il n'y en a pas. Non, à la rigueur, je pourrais juste râler sur le fait que tout compte fait, mes parts ne vont pas se valoriser, ne vont pas progresser beaucoup. Alors que si j'étais resté, si le bureau avait progressé dans dix ans, on aurait certainement fait fois deux. Donc là, financièrement, c'est toujours sympathique. Mais non, émotionnellement, à la rigueur, non. Maintenant que je suis redevenu employé aussi, je suis redevenu salarié, je n'ai plus ce souci. Mais là, ça n'a rien à voir avec la société Perebooms, c'est plutôt le souci de la vie d'indépendant. Je me suis rendu compte que sur les deux dernières années, on payait de plus en plus de trucs et qu'en fait, maintenant, pour gagner correctement sa vie en tant qu'expert indépendant, il faut être soit patron, ce qu'on était, mais il faut taper des heures de fou alors que, j'ai envie de dire, je gagne mieux ma vie maintenant en tant que salarié que mes deux dernières années en tant qu'indépendant. Donc, au niveau moral, ça ne me fait rien, c'est un échec, on en meurt pas. À la rigueur, c'est une expérience.

Julien : Déception ?

Pierre : Oui, mais je ne suis pas déçu que ça n'ait pas... Oui, il y a une déception, mais la déception, c'est que ça n'est pas marché. Mais déception dans le sens où j'aurais peut-être travaillé beaucoup plus encore maintenant que ce que je ne fais actuellement et donc, je serais peut-être fatigué. Au niveau moral, j'aurais peut-être été moralement peut-être pris autrement. Je suis juste déçu à la rigueur et c'est plus un aspect financier. Je suis déçu que la sauce n'ait pas pris parce que financièrement, je pense que ça aurait été très sympathique.

Julien : Mais du coup, c'était comment as-tu vécu cette période sur le plan personnel, mais elle ne te concerne pas vraiment ?

Pierre : Avant, si, attends, comment je dis ? Toute la période jusqu'à mon annonce de départ, donc entre juillet et fin août, c'était assez catastrophique, j'ai emmerdé mon monde pour le dire comme ça. Béa, ma femme a trinqué. Entre août et entre août... Donc là, j'ai commencé à aller un peu mieux quand j'ai annoncé mon départ. Et puis entre août et fin octobre, donc deux mois de plus, ça s'est amélioré, mais en même temps, la porte que j'avais essayé d'ouvrir chez AXA, la porte était entre ouverte, mais une personne me bloquait. Et la personne qui me bloquait, c'est la personne qui a été virée au mois d'octobre. Et donc, une fois que cette personne a été entre guillemets écartée, pour des raisons qui concernent la compagnie et lui, la porte s'est grande ouverte pour moi. Et à partir de là, gros soulagement. Je savais où mon avenir allait, le reste de mon avenir, parce que je n'ai plus que 11 ans à faire. Mais c'était serein. Tu sais que tu sais payer tes charges, tes emprunts, ce genre de choses. Donc là, au niveau moral, ça va beaucoup mieux, parce que tu te rends compte que tout ce qui est épisodes financiers, les nuages s'écartent.

Julien : Plus serein mentalement.

Pierre : Du coup, ça s'améliore, même si ce n'est pas encore parfait. Et en même temps, tout n'est pas clôturé. On est en train encore de discuter le rachat des parts. C'est les avocats maintenant qui discutent. Mais ce n'est pas encore clôturé à 100%. Je suis toujours actionnaire du Bureau Perebooms. Je ne suis plus administrateur. Parce qu'en fait, il y a plusieurs choses. Je suis actionnaire, mais j'étais administrateur. Et je faisais de l'expertise également pour eux. Les expertises, c'est terminé. J'ai démissionné de mon poste d'administrateur le 16 octobre, de mémoire. Et j'ai un avocat depuis le mois de décembre, qui gère, qui négocie les rachats des parts.

Julien : Depuis décembre ?

Pierre : Oui, mais entre la manière dont je la valorise et la manière dont eux la valorisent, on ne s'entend pas.

Julien : Et par rapport à Thomas, ton associé, lui aujourd'hui, il a fait le choix aussi de...

Pierre : Thomas, il a démissionné de son poste d'administrateur. Il ne fait plus d'expertise non plus. Il s'est déjà,... En fait, au départ, Thomas est un expert privé. Il fait donc de l'expertise d'assurance privée. Et il était devenu expert compagnie en me rejoignant au bureau Lexa en 2019, 2020, on va dire. Et lui, il est retourné dans le monde de l'expertise privée. Il s'est associé avec quelqu'un qu'on connaît très bien ici, de la région de la Louvière. Donc il reste dans le milieu de l'assurance, mais il s'est déjà associé avec quelqu'un pour refaire son truc. Et je t'ai dit tout à l'heure que c'est un petit peu le problème qu'ils ont. C'est qu'ils n'ont pas voulu prendre d'avocat pour faire quoi que ce soit. On a aucune clause de non-concurrence. On peut faire ce qu'on veut. Ils ne savent pas nous bloquer parce qu'ils ont eu envie. Mais en fait, le fait d'avoir voulu faire des économies comme ils ont voulu les faire, aujourd'hui, ils s'en mordent les doigts parce qu'ils ne savent s'opposer à rien de ce qu'on veut faire. Et tant pis pour eux.

Julien : Et clause de non-concurrence dans ce secteur-là, ça concerne quoi ?

Pierre : On pourrait très bien dire interdiction d'ouvrir un autre bureau. Parce qu'il faut savoir quand même, ce n'est pas confidentiel, mais il faut savoir que la responsable chez AG n'était pas contre le fait qu'on remonte un bureau, Thomas et moi, de notre côté, pour reprendre toutes les missions qu'on avait avec eux alors qu'on avait remis notre bureau. Et ça, par exemple, ils n'auraient pas pu s'y opposer. Bon, fonctionner rien qu'avec AG et Fédéral, c'était trop petit, on ne s'en serait pas sorti. Donc moi, j'avais comme idée, j'ai dit, moi, je retourne en interne en compagnie. Mais c'était envisageable. Et si on l'avait fait, il faut savoir que Perebooms n'aurait pas pu s'y opposer parce qu'il n'y a aucune clause de non-concurrence.

Julien : OK. Quel a été l'impact de cette expérience sur toi ?

Pierre : L'impact ? Moi, je n'en ai pas maigri. À la rigueur, l'impact, au niveau du moral, ça n'a pas été bon pendant quelques mois. J'étais très irritable, la famille a trinqué quand même parce que j'étais relativement agressif quand je parlais. Déjà, qu'à ce qui paraît, je le suis déjà en temps normal, alors tu penses bien. Hein maman ? Mais donc, non, à part ça, non, je n'ai pas... Si, j'ai appris à relativiser pas mal de choses. Déjà, ne plus faire confiance à personne, ça, c'est une première chose.

Julien : C'était la question suivante, en plus.

Pierre : C'est un petit peu ça, on a fonctionné à la confiance, on s'est tapé dans la main, aller on fonce. Mais tu vois, quand j'ai repris le bureau de Didier Charlier, et c'est ça aussi les questions de personnalité, Didier Charlier, tu le connais sans le connaître, mais c'est quelqu'un de super. Avec Didier, on était tombés d'accord oralement, on s'est serré la main en buvant un verre chez Bonne Maman à Givry. Il a mis six mois pour toucher ses sous, le malheureux. Mais on a fonctionné à la confiance, il savait qu'on y allait, on a discuté avec les banques aussi, et tout s'est réglé convenablement, et on a tous respecté nos engagements. Avec Didier, on a pu fonctionné à la confiance, et l'inverse est vrai aussi. Force est de constater qu'avec le bureau, ça n'a pas été possible, puisque là aussi, on a pensé que fonctionner à la confiance, ça pouvait aller. Nous, on a une autre mentalité. Je ne sais pas si c'est parce que c'est le brabant wallon ou pas, mais la mentalité n'est pas du tout la même. Il y en avait un des deux dans les associés qui était lui, qui avait déjà, en fait, l'argentier dont je parle, c'est un monsieur qui est devenu rentier à 40 ans, qui est parti faire le tour du monde en voilier avec ses enfants, parce qu'il avait vendu une société, chère et vilain, on va dire ça comme ça. Et en fait, il a repris le bureau au Perebooms avec Dominique, parce qu'il s'ennuyait. Donc, mentalité et les attentes totalement différentes. Donc, fonctionner à la confiance comme ça, ce n'était pas possible. Mon but n'est pas de retourner chez les indépendants, mais imaginons pour x raisons, je devrais le faire. Il est clair que ce que j'ai appris, c'est ne plus faire confiance.

Julien : Mettre sur papier quoi ?

Pierre : Tout écrire, tout ! Avant d'avoir une signature, il faut que tout soit clair et net au départ et écrit.

Julien : Et dans ce bureau-là, vous étiez quatre. Du coup, normalement, il n'y a qu'une personne qui avait la majorité des parts, qui prenait toutes les décisions. C'est ce que tu as dit au début ?

Pierre : Alors, oui et non. À ce niveau-là, oui, si tu veux. En fait, au départ, tu as, pour la structure, Dominique avait 46% des parts, plus une voix. Claude, l'argentier, avait 50% des parts, moins une voix. Il en avait plus que Dominique, mais il n'était pas majoritaire, vu que c'était la moitié moins une voix. Et en fait, Dominique avait, comme moi, un associé historique, qui lui avait 4%. Donc Dominique et son associé historique avaient 50% plus une part, et Claude avait 50% moins une part. Claude a 72, 73 ans, donc ce n'était pas l'avenir du bureau. Donc l'idée, c'était de dire, on amène BLEX, vous nous donnez de l'argent pour les parts de BLEX, avec cet argent, on rachète les parts de Claude du bureau Perebooms. Mais le bureau Perebooms qui avait racheté BLEX. Et donc, Claude a vendu 25% de ses parts. Non, a vendu la moitié de ses parts, donc 25% de la société. Donc Thomas et moi, on a chacun 12,5%, mais dans le décompte des parts, je crois que Thomas a une part en plus que moi. Et Dominique en a profité pour racheter 4% de parts à Claude, pour que lui se retrouve avec 50% plus une part à lui tout seul. Son associé historique gardait ses 4%. Il y avait un gars du bureau, un expert du bureau, qui lui était intéressé de prendre des parts, donc il a pris 5%, il a racheté 5% à Claude. Thomas et moi, 25% à nous deux. Et à Claude, il lui restait... Il avait 50%, il en a revendu 25, 5 et 4, donc 34. Donc Claude, il lui reste 15% de la société. Donc Dominique, on l'avait mis, de toute façon, au moment de la signature, on a laissé Dominique comme administrateur... Comment on dit pour... L'administrateur gérant, on appelle ça, l'administrateur délégué. C'était lui qui faisait le management, donc c'est lui qui prenait les décisions, mais normalement pour... Là aussi, on avait dit, on avait à un moment, avant de signer, on avait dit, écoutez, c'est très bien que Dominique prenne des décisions, mais il y a quand même des décisions importantes qui doivent être prises collégiales et pas dans les mains de Dominique. Donc on voulait mettre ça aussi par écrit, pour les dépenses de plus de 10 000 euros, Dominique ne peut pas décider seul, il faut que ce soit un collège, etc. Et comme on n'a pas mis ça en place avec les avocats, il n'y a rien qui s'est fait, donc Dominique, il faisait ce qu'il voulait. Et j'ai envie de dire, on s'est un petit peu fait avoir, parce que l'année dernière, enfin en 2025, ils ont décidé de ne pas distribuer le dividende. Alors que normalement, j'y avais droit. Mais comme la dispute était en cours et qu'on était en train de démissionner, ils ont décidé, et c'est facile à faire, vu qu'il était administrateur délégué avec la majorité des partenaires, pas de dividende cette année. Comme ça, Pierre et Thomas, ils auront pas de sous. Cette année, il me rachète mes parts, de toute façon. Donc les dividendes, nous autres, quand BLEX fonctionnait, parce que BLEX avait fait pas mal de bénéfices, sur les trois ans qu'on a vécu, la deuxième année, on n'a pas fait de bénéfices. Mais la troisième année, on a fait beaucoup de bénéfices. Et donc tout ça, c'est du bénéfice reporté. Ça, tu l'as étudié. Et donc, quand eux, ils ont racheté BLEX, il y a du bénéfice reporté qui s'est mis dans le truc. C'est du pognon qu'on aurait dû toucher à un moment ou à un autre. Eh bien, on n'en verra pas la couleur. Mais donc voilà, la structure, c'est ça. Maintenant, Dominique s'est retrouvé. Enfin, c'est arrangé. Et c'est là aussi qu'on se pose la question, maintenant, de se dire, est-ce que tout ça n'était pas voulu ? Parce que s'il fonctionnait avec 46% plus une part, et son associé avec 4%, c'était quoi l'intérêt de vouloir racheter 5% de plus ou 4% de plus ? Quel était l'intérêt de devenir majoritaire seul si ce n'est pour garder la main mise lui seul ? Parce qu'il a vécu pendant 15 ans sans le faire. Et là, au moment où nous, on arrive, il décide de passer majoritaire tout seul. Donc, quelque part, moi, je me dis, c'est que, entre guillemets, il a manigancé le fait que, non, moi, j'ai envie de rester à la barre tout seul. Et pour être sûr de pouvoir le faire, il me faut les pourcents en plus.

Julien : Il voulait faire grossir son bureau. Et il s'est dit, hop, c'est une façon. Et puis après, hop, je les évince ou quoi.

Pierre : On se pose la question. On ne le saura jamais.

Julien : Donc, du coup, comme je t'ai dit, la question, c'était quel a été l'impact de cette expérience sur les relations de confiance autour de toi ? Ça peut être ta confiance en toi, mais aussi la confiance que tu accordes aux autres.

Pierre : Moi, sur moi, ça va. C'est uniquement sur la confiance aux autres.

Julien : Tu n'as pas perdu confiance dans tes compétences avec l'expérience que tu as finalement. Tu t'es dit, je sais faire.

Pierre : Oui, parce que je savais de toute façon que si ce n'était pas chez eux, tu vois, quand j'ai pris la décision au fin août de partir, je savais de toute façon que du boulot, j'en trouverais. Et je connais tous les patrons des bureaux Wallon. Donc, ce n'est pas difficile. Tu donnes un coup de fil. Tiens, Marc ou Alexis, tu ne sais pas. Tu n'as pas du boulot pour moi. Ils savent se démerder. Parce qu'il y a suffisamment de gros bureaux pour pouvoir vous garder. Non, je n'ai pas eu de problème de confiance en moi. C'est plus la confiance. J'y réfléchirai à deux fois avant d'accorder ma confiance à un autre expert entre guillemets.

Julien : Ok. Dans quelle mesure cette situation a modifié la manière dont tu te perçois comme entrepreneur ?

Pierre : Oh ! Ça ne change pas grand-chose parce que j'avais une tendance, vu mon âge, j'ai plutôt tendance à laisser les rênes à mon associé qui était plus jeune. Moi, je me laissais vivre surtout. Je vais le dire comme ça. Je ne pense pas avoir une fibre d'entrepreneur. Si avec mon associé, on avait décidé toi tu feras ça, et toi tu feras ça. Mais, on n'était qu'une petite structure. Donc, si on me disait maintenant Pierre, on redémarre un truc. Je n'aurais pas peur nécessairement de le faire. Sauf à cause de mon âge. Je vais avoir 55 ans cette année. Ce n'est plus à 55 ans qu'on se lance dans des défis pareils. À la rigueur, je me dis non, j'aurais dû le faire plus tôt. Je l'ai fait en 2015. Le fait de quitter AXA. J'avais 45 ans. J'avais 44 ans quand je l'ai fait. J'aurais dû le faire 5 ans avant. Ou alors à la rigueur, en 2015, monter mon bureau plutôt que de passer par la case d'un autre bureau d'expertise indépendant. J'aurais dû le faire à ce moment-là. Ce n'est plus maintenant que je ne vais pas me lever demain matin en me disant, Pierre, j'ai une fibre entrepreneuriale. Est-ce que je vais refoncer dans un truc ? Plus maintenant.

Julien : Est-ce que tu as un regret par rapport au fait de ne pas avoir monté ce bureau plus tôt ? Quand tu as vu ce que tu as pu faire ?

Pierre : Ce n'est pas un regret. C'est une petite déception en disant pourquoi je ne l'ai pas fait plus tôt ? Ça ne m'empêche pas de dormir.

Julien : Surtout quand tu vois que le bureau que tu as créé avec Thomas a bien marché.

Pierre : On a démarré, tu peux le savoir, on va parler de chiffres, on a démarré le bureau la toute première année. On a repris le bureau de Didier Charlier qui faisait en moyenne 180 à 200 000 euros de chiffre d'affaires en expertise pour lui tout seul. Avec Thomas, quand on l'a repris, enfin qu'on a repris plus développé parce qu'A.G. nous a suivis A.G. nous a aidé à nous développer la première année en 2022 on a fait, on a clôturé l'année à 330 000 euros de chiffre d'affaires sur une année de neuf mois. Oui. On a démarré en mars. On a commencé on a ouvert les robinets en mars. Donc on a fait 330 000 euros de chiffre d'affaires en neuf mois. On se dit, ça démarre bien. L'année 2023 n'a pas été une année exceptionnelle en termes de sinistralité, on a terminé l'année je crois à 360 ou 380 000 euros de chiffre d'affaires. 2024, on a fait 548 000. Par rapport à Didier qui nous a remis ça en 2022, en deux ans, on a doublé le chiffre d'affaires. Donc ça ça progressait, ça partait très bien. Et ça n'aurait pas monté en flèche comme ça tous les ans, il ne faut pas rêver. Mais on aurait pu se stabiliser entre 6 et 700 000 euros pour des années convenables. Moi je ne cherchais pas plus.

Julien : Ok. A quel point tu as douté de tes compétences ?

Pierre : Au niveau du boulot, mes compétences techniques n'ont pas changé. Mes compétences managériales sont relativement légères. C'était jamais qu'une PME avec un employé. On ne gérait pas de stock non plus. C'est une société de service, donc c'est pas... Je n'ai pas de traumatisme à ce niveau-là.

Julien : Comment ton entourage professionnel et personnel a-t-il réagi ?

Pierre : L'entourage... Personnel, Béa a trinqué mais elle a toujours cru en moi. Elle a toujours dit « Tu fais comme tu le sens ». Quand j'ai annoncé... C'est maintenant que je me le dis. Annoncer fin août, « Les gars, j'en reste là sans avoir de boulot derrière », c'est délicat, mais Béa m'a toujours suivi, donc là je n'ai pas de soucis. Et au niveau professionnel, moi j'ai beaucoup aimé, dans le sens où les confrères hors bureau Perebooms, bien sûr, nous ont... Il y en a beaucoup qui nous ont contactés, qui nous ont proposés de nous aider. Moi j'ai même le patron d'un bureau ici avec qui je m'entends très bien, d'un gros bureau, plus gros que le bureau Perrebooms-BLEX fusionné, on va dire. Un très très gros bureau. Il m'a téléphoné, il m'a dit « Pierre, si tu veux, vous devriez redémarrer une structure, je peux vous aider. Au départ, si vous voulez, moi j'ai des dossiers, je peux vous en donner en sous-traitance pour dire de faire redémarrer la machine ». Donc on a été soutenus par les professionnels parce que comment je vais dire, sans nous jeter des fleurs, Thomas et moi on était plutôt bien vus, Didier Charlier aussi, Didier était quelqu'un de très connu et de très très apprécié dans le métier et en fait moi je me rends compte qu'on était très apprécié de nos confrères et donc c'était plutôt sympa.

Julien : Et la réaction de Dominique et Thomas, j'imagine tu avais peut-être déjà informé Thomas.

Pierre : Dominique et Thomas ne se parlent pas aujourd'hui. La confiance, entre eux, c'est plus possible, ils savent plus parler et c'est même, j'ai envie de dire, pire que ça, lorsque nous avons eu notre première réunion commune, seule réunion commune avec les avocats au cabinet de notre avocat, Dominique n'a pas voulu venir. Parce que sans doute, soit disant qu'il avait du boulot mais je pense qu'il ne voulait pas se retrouver à table avec Thomas parce que moi j'ai déjà eu des conversations avec Dominique en dehors depuis tout ça mais en dehors du boulot et moi Dominique m'a dit qu'à un moment sur le tour de la colère, il m'a dit il faut que ça cesse parce que je vais aller lui péter sa gueule. Donc je pense que la communication est définitivement rompue.

Julien : Comment qualifierais-tu le niveau de soutien dont tu as bénéficié ?

Pierre : De très positif et il était énorme. A la fois de l'équipe dans laquelle je travaille maintenant puisque il faut savoir que quand j'ai quitté AXA en 2015, j'ai gardé mon cercle d'amis j'ai des cercles d'amis proches t'as entendu parler d'Olivier Noël, Ludovic, Manu je les ai gardés comme potes, ils redeviennent mes collègues maintenant donc j'ai eu du soutien de la part des équipes internes d'AXA, j'ai eu du soutien de la part des experts externes avec qui on s'entendait bien et c'est quasi la totalité des bureaux wallons, sauf ceux de Liège qu'on connaît moins bien c'était beaucoup de soutien et très positif ce qu'on fait encore maintenant quand on va à des réunions où on est invité par des sociétés de nettoyage et qu'on rencontre les anciens, c'est un engouement de la part des co-frères

Julien : Dans quelle mesure ce regard extérieur exerce-t-il une influence sur toi ?

Pierre : Il n'y en a pas.

Julien : Peu importe comment on te regarde, t'en fous. Tu te sens plutôt soutenu, pas discrédité ?

Pierre : Pas du tout.

Julien : Est-ce que tes propos varient selon la proximité de tes relations ? Par rapport à ton entourage professionnel ou privé ?

Pierre : Par rapport à quoi ?

Julien : A tout ce que tu viens de raconter ?

Pierre : Non, je tiens à ce discours que j'ai eu j'ai eu des conversations avec Dominique et je continue à dire moi c'est comme ça que je le vois et que je l'ai vécu et c'est comme ça que je le transmets. Je nuance

peut-être un petit peu plus parce qu'il y a 7-8 mois j'aurais dit plus de torts du côté du bureau Perebooms que chez nous et maintenant je nuance un petit peu plus mes propos quand même quand j'en parle en disant faut se rendre compte que Thomas n'est pas un garçon facile non plus et que voilà je ne mets plus la faute sur le bureau Perebooms je pense que le manque de communication qu'il y a eu entre Dominique et Thomas il est autant du à Dominique qui a voulu faire cavalier seul qu'à Thomas qui s'est vite braqué et qui n'arrive pas... En fait, Thomas le problème c'est que il dit un truc, tu le suis il s'en va si tu le suis pas il va te le dire une deuxième fois il te le dira pas trois fois mais alors tu ne sais plus lui parler après. Quand il switch c'est fini la communication est compliquée et donc Thomas n'est pas quelqu'un de facile à gérer non plus

Julien : Ok comment est-ce que tu as pris soin de ton estime personnelle à ce moment-là est-ce que tu t'es protégé, tu t'es caché derrière...

Pierre : Non, à ce niveau-là tu ne sais pas mettre ta main devant donc il faut faire avec tu vas vers un mur parce que tu sais que tu vas te planter tu prends le mur

Julien : Ok qu'as-tu appris de cette expérience ?

Pierre : Que monde des affaires c'est un monde de requins. Que les patrons même s'ils sont tout beaux tout gentils et là je l'ai ressenti de la part d'une personne en particulier, j'ai jamais su en parler avec lui parce que c'est délicat mais je pense que Claude l'argentier du bureau il y a beaucoup de problèmes qui sont dus à lui parce qu'il tire les ficelles derrière parce qu'il y a du pognon. C'est le pognon qui compte avant le fonctionnement convenable d'une équipe alors qu'au niveau, je pense que ils auraient lâché un peu de lest je pense que financièrement ils s'y retrouveraient beaucoup mieux maintenant mais le pognon, c'est le pognon qui pourrit le truc et dans le tas il y en avait un qui était vraiment pour ça donc j'aurais tendance à dire c'est ne plus faire confiance aux gens, ça je l'ai dit tout à l'heure et se méfier et essayer de voir un petit peu quel est le plus affairiste et il y a des affairistes dans ce milieu là

Julien : Ok en quoi ça a changé ta manière d'entreprendre ?

Pierre : Ca à ce niveau-là ça ne changera rien puisque je ne vais plus entreprendre plus à mon âge mais si je devais entreprendre maintenant déjà c'est asseoir un petit peu plus la si je devais redémarrer une structure ce serait une petite structure, ça c'est une première chose mais l'asseoir convenablement et la stabiliser avant d'essayer d'agrandir il ne faut pas grandir trop vite et c'est un petit peu ça qui nous a foutu en l'air aussi cette envie de progresser beaucoup trop vite. Il faut savoir que le bureau Perebooms, on n'en a pas parlé tout à l'heure il faisait plus de double de notre chiffre d'affaires pour te donner des chiffres aujourd'hui, enfin en 2025 le chiffre d'affaires consolidé Perebooms plus BLEX notre société c'est 1,780,000 ah oui ok c'est sympa c'est une structure, c'est 17 experts c'est 5 secrétaires avec la nôtre qui est venue intégré donc c'était une boîte qui voilà c'est presque 1,8 millions de chiffres d'affaires de consolidés en 2025 c'est pas petit dans le milieu de l'expertise.

Julien : Et cette secrétaire elle continue ?

Pierre : Elle a continué jusqu'à, il y a quelques mois, un mois et demi en fait elle pouvait continuer mais malheureusement le début d'année 2026 n'est pas florissant au niveau du volume d'affaires qui peut arriver parce que il n'y a pas d'événements climatiques qui font que les compagnies donnent beaucoup de dossiers. On se rendait compte moi je me rendais déjà compte en fait quand on a fusionné nous autres on faisait on a fait 1,600 dossiers avec une gestionnaire. Le bureau Perebooms faisait 2,2 fois donc 3,800 dossiers on va dire avec 4 secrétaires donc nous on faisait une secrétaire gestionnaire 1,600 dossiers eux ils faisaient moins de 4,000 dossiers avec 4 secrétaires et donc on savait enfin moi je trouvais déjà que chez eux il y avait au moins un temps plein en trop donc une fois fusionné moi j'estime que ce temps plein en trop était toujours en trop et le volume d'affaires ayant diminué ici en 2026 ils ont dû se séparer d'une personne. Je crois qu'ils vont devoir se séparer d'une deuxième quand même à terme. La première a trinqué mais c'est elle. C'est elle qui vient d'arriver. Ils ont trouvé comme excuse qu'elle ne s'intégrait pas alors que ce n'est pas le cas du tout je crois qu'ils sont partis dans l'idée elle vient du bureau de Pierre et Thomas donc c'est elle qu'on dégage ils l'ont dégagée il y a un mois et demi à peu près

Julien : Ok aujourd'hui quel regard tu poses sur cet échec ?

Pierre : Une expérience, une expérience en soi. J'ai appris un truc. J'ai appris un truc mais rien d'exceptionnel on ne me pose pas la question comme ça quand on me demande parce qu'on a beaucoup de relations avec les courtiers aussi qui sont au courant et qui aimaient bien travailler avec nous on me demande encore encore aujourd'hui Pierre ça va ? comment tu le sens ? ça va c'est une expérience il y en a qui réussissent celle-là a raté, tant pis

Julien : Après elle n'a pas non plus, BLEX ça a bien marché

Pierre : Oui c'est ça. C'est la fusion, cette fusion acquisition qui a foiré maintenant pour le reste j'ai du boulot tout va bien j'aurais peut-être pas le même ressenti si tout compte fait aujourd'hui si je n'étais pas rentré chez AXA au mois de janvier. Imaginons que je sois encore en train d'essayer de grappiller des dossiers à droite et à gauche dans d'autres bureaux avec qui je m'entends bien je ne dirais peut-être pas ça de la même manière je n'en sais rien mais là pour l'instant tout va bien

Julien : Selon toi ça va être une question beaucoup plus générale parce qu'on arrive à la fin comment la société perçoit les projets entrepreneuriaux qui ne se déroulent pas comme prévu ?

Pierre : J'ai envie de dire en général les gens ne mettent pas de jugement parce que nous on gravite dans un milieu d'indépendants dans notre métier les courtiers sont tous indépendants les autres bureaux d'expertise sont des indépendants et les autres interlocuteurs qu'on a dans notre boulot ce sont soit des experts privés soit des avocats. Donc ce sont que des indépendants qui peut être à leur niveau ont tous dans leur entourage un moment ou un autre quelqu'un qui a connu une sorte d'échec donc il n'y a jamais de jugement de valeur ça c'est l'impression que j'ai maintenant peut-être que ponctuellement il y en a peut-être 2 ou 3 qui ne nous aiment pas et qui se disent bien fait pour eux mais je crois que c'est une minorité et je crois que la plupart des particuliers j'ai envie de dire qu'ils s'en foutent et la plupart par contre moi j'ai un, Alexis d'un gros bureau qui m'avait dit c'est dommage parce que c'est une concurrence saine vous devriez, lui il aurait voulu qu'on remonte un bureau parce qu'on avait bonne presse et que c'était agréable de travailler avec nous et donc à la rigueur chez certains cet échec c'est même une déception pour certains bureaux en disant : vous étiez des concurrents mais des concurrents sains et c'est dommage ce serait sympa même encore de vous revoir en tant que concurrent donc voilà c'est assez positif je dirais le regard de l'externe il est pas traumatisant.

Julien : Il y en a d'autres qui ont dit déjà ils ont critiqué parfois le système belge mais justement toi t'as arrêté en tant qu'indépendant à cause du fait que tu payes de plus en plus de choses et donc ils ont dit qu'aujourd'hui on a l'impression qu'on est pas soutenu par le système belge.

Pierre : En fait ça arrive insidieusement en réalité parce que c'est tous des petits trucs qui viennent s'ajouter en fait quand on paye c'est pas quelque chose qui est arrivé du jour au lendemain c'est une année tu te rends compte que tu payes x centaines d'euros en plus tous les mois pour des trucs et tu la fais sans te rendre compte l'année suivante c'est encore plus et l'année suivante encore plus et en fait aujourd'hui j'ai franchement l'impression que l'année dernière quand je faisais des paiements de toutes sortes j'avais l'impression que l'argent sortait plus qu'avant. Maintenant entre autre avec les voitures le soutien pour les véhicules électriques mais moi j'ai une hybride et en fait je me rendais compte que plus j'avance plus j'avance en tant qu'indépendant et moins j'en gardais en main donc jusqu'à quand ça aurait pu tenir je sais pas.

Julien : Est-ce que t'aurais envie d'ajouter quelque chose par rapport à cet entretien.

Pierre : Ca ne doit pas freiner quelqu'un de le faire c'est pas parce que moi je me suis planté que, peut-être pas dans cette branche-là y'a peut-être pas d'avenir mais celui qui a une bonne idée et qui a envie de se retrousser les manches faut admettre que ce côté indépendant c'est sympa d'être son propre patron.

Julien : Ok voilà, on a fini l'entretien. Merci à toi d'avoir répondu à cet entretien. Ca va bien m'aider pour le mémoire.

Pierre : Merci à toi.

9.5.11 Interview Nathalie d'Harveng (Nats Rawline)

Julien : Alors, hop, je lance l'enregistrement, on est parti. Je vais vous demander de vous présenter en quelques mots, donc parcours, formation et expérience entrepreneuriale, s'il vous plaît.

Nathalie : Ok, donc je m'appelle Nathalie. J'ai fait des études de sciences éco à Saint-Louis et puis à Louvain, à l'IAG. J'ai eu la chance de partir en Erasmus pendant six mois à Vancouver. Lors de ma dernière année, je suis restée là-bas cinq ans, où j'ai commencé à travailler dans un magasin, un magasin de vêtements de sport. Et depuis toujours, depuis l'âge de 15 ans, je suis passionnée par l'alimentation. Je suis convaincue que l'alimentation a un rôle capital dans notre manière de vivre et de comment on se sent. Donc, passionnée d'alimentation depuis l'âge de 15 ans, j'ai changé à 15 ans la manière dont je mangeais. Je viens d'une famille assez traditionnelle, de Bruxelles, où on mange beaucoup de viande, du poulet, des frites, du poisson. Et en fait, à l'âge de 15 ans, j'ai très vite arrêté la viande et le poisson parce que ça ne me faisait pas du bien. Et donc, j'ai commencé à faire beaucoup d'expériences dans la cuisine de chez mes parents, avec la nourriture. Et je trouve qu'aujourd'hui, je continue à manger comme ce que je mangeais à l'âge de 15 ans. Mais évidemment, j'ai fait beaucoup d'expériences, donc j'ai beaucoup d'idées au niveau de l'alimentation. Et j'ai commencé ensuite, après Vancouver, je suis revenue en Belgique. Et là, j'ai travaillé dans le textile, dans l'industrie du textile pour les magasins CA. J'achetais les sweatshirts et les chemises pour hommes. Et ensuite, j'ai rencontré mon mari là. Je suis tombée enceinte d'une petite fille qui s'appelle Lola, qui a aujourd'hui 10 ans. Et en fait, juste après avoir accouché, je ne trouvais plus de sens dans le travail que je faisais. Ça ne m'amusait plus d'aller visiter des usines et de négocier un t-shirt à 20 cents et essayer de gagner 3 cents. Surtout des usines au Bangladesh, ça n'avait plus de sens pour moi. Et donc, j'ai eu la chance d'une restructuration. Et j'en ai profité pour dire à ce moment-là que j'allais arrêter, après 8 ans. Et je me suis lancée dans les desserts végétariens sans gluten. J'ai eu l'idée aussi après un voyage en Australie et en Nouvelle-Zélande. J'avais envie d'amener au supermarché belge, une alternative aux desserts traditionnels. Une alternative sans sucre ajouté, sans gluten, où les gens se sentent bien après avoir mangé. Donc, j'ai commencé mon entreprise il y a 8 ans, en 2017. Et c'est là où j'ai lancé la marque Nat's en Belgique. Et aujourd'hui, on livre la plupart des supermarchés. On en exporte dans plus de 30 pays dans le monde. Les États-Unis étant mon marché principal. Et aujourd'hui, l'usine de production est à Liège. On produit plus ou moins 30 000 gâteaux par jour. Et on a une toute petite équipe. J'ai 2 employés et 7 indépendants. Et il y a 30 personnes plus ou moins en production. Aujourd'hui, on a vraiment une mission d'entreprise, qui est de faire en sorte que l'alimentation soit au cœur de la vie des gens. Et qu'elle nous procure de la joie, de la liberté et de l'énergie. Ça, c'est un peu la mission d'entreprise chez Nat's.

Julien : Ok, super. Chouette parcours, en tout cas. À quel moment est-ce que vous êtes devenu entrepreneur ? Vous l'avez déjà dit. Mais qu'est-ce qui vous a motivé à être entrepreneuse ?

Nathalie : Ce qui m'a motivé, c'est ma passion. Il n'y a rien d'autre. C'est la passion que j'avais pour l'alimentation. Et le fait que moi, je m'étais tellement mieux sentie en changeant ma manière de me nourrir, que j'avais envie, à travers un produit, de faire passer ce message-là aux gens et d'inspirer les gens aussi à manger différemment. Et donc, c'est ça qui m'a donné la motivation. Et puis, j'ai aussi eu de la chance de rencontrer un gars qui s'appelle Michael Labro. Il a créé son entreprise de macarons. Et lui, clairement, il est venu me chercher aussi et il m'a dit « j'adore le produit, tu peux produire chez moi ». C'est vrai que le fait d'avoir les bonnes personnes au bon moment, ça motive et ça aide aussi à créer son entreprise.

Julien : J'avais vu ça, Michael Labro, avec PMSweet, si je ne me dis pas de bêtises. Exactement. Maintenant, on va parler justement de l'échec entrepreneurial. Est-ce que vous pouvez me parler d'un projet que vous aurez vécu comme un échec et qu'est-ce qui caractérise ce projet ? Ça peut être l'échec d'un produit, l'échec d'un partenariat, d'une relation liée professionnelle, on va dire. Ce que vous avez vécu comme un échec entrepreneurial.

Nathalie : Déjà, moi, je n'utilise jamais le mot échec parce que je suis de nature super optimiste. Donc en fait, moi, ce qui m'arrive et qui n'est pas tellement ce que je l'attendais, je tourne facilement. J'arrive à grandir de ça.

Julien : Une expérience.

Nathalie : Ça m'apprend beaucoup, justement, de ne pas toujours que ce soit nickel. Il y a deux exemples. Le premier, c'est quand je me suis lancée avec Delhaize et qu'on a lancé quatre produits. Une erreur qu'on a faite, c'est qu'on a été très vite. C'est une erreur, mais à la fois, c'est ça qui nous a permis de grandir aussi vite. C'est ça qui a fait que la boîte prenait d'autres tournures, d'avoir été vite. Mais voilà, on a été trop vite sur certains produits. Et donc, clairement, il y a des produits qui sont arrivés en magasin et qui ne correspondaient pas à ce que j'avais envie en termes de goût. Il n'y avait pas eu assez de tests au niveau microbiologique du produit. C'est vrai que quand on travaille avec du supermarché, on doit donner une date limite de péremption. Le deuxième exemple d'échec, c'est un partenariat. On avait décidé de faire un partenariat avec une Albert Heijn au Pays-Bas qui sont d'ailleurs présent en partie en Flandres. On leur envoyait des produits pour qu'ils puissent les tester pendant un certain temps et finalement, on s'est rendus compte qu'ils utilisaient cette marchandise pour la renvoyer après en Lituanie. On a arrêté du coup le partenariat. Et donc là, je trouvais que c'était un coup dans le dos. Donc voilà, ça c'est deux exemples auxquels je pense. Ok, super. Ok.

Julien : Quelles ont été les difficultés importantes que vous avez rencontrées lors de cette, mais du coup, je vais dire échec, mais on va dire plutôt expérience alors.

Nathalie : Oui, j'aime bien. Les difficultés, c'était clairement quand tu viens de commencer depuis deux mois et que ton client enlève ton produit des rayons, c'est clair que tu prends un coup dans l'ego. Et puis tu te dis, merde, j'aurais dû mieux faire, j'aurais dû faire plus de tests. Mais comme j'ai dit, j'ai tout de suite retravaillé les recettes. Donc en fait, moi, ça me donne plutôt un boost, cette expérience-là. Et alors par rapport à Albert Heijn, c'est aussi en fait de se méfier finalement que tout le monde n'est pas dans la bienveillance et que ça reste quand même le monde du business. Mais d'un autre côté, je continue à mettre beaucoup d'énergie dans les relations humaines. Donc voilà, je me dis que peut-être qu'un jour avec Albert Heijn, je vais pouvoir aller leur parler et qu'on va pouvoir trouver une solution, je ne sais pas.

Julien : OK, voilà. OK, super. Quels ont été les moments critiques liés à ces deux expériences que vous avez mentionnées ? Est-ce qu'il y a eu une période plus critique que l'autre ou... ?

Nathalie : Pas vraiment. Je dirais, j'avoue que je t'ai raconté des moments critiques liés à ces expériences. Non, parce que moi, je suis de nature très optimiste. Je ne suis pas du genre à me morfondre. Justement, moi, ça me booste en fait. Donc il n'y a pas vraiment de moment critique. Sur le coup, oui, il y a un moment critique parce que c'est là que tu es déçu. Mais après, tu rebondis quoi, j'aurais dit.

Julien : OK. Alors, quels sont les facteurs qui ont joué un rôle important lié à ces deux expériences ? Est-ce qu'il y a des facteurs qui ont joué un rôle lié à ces deux moments ?

Nathalie : Facteurs ? Tu veux dire quoi par facteur ?

Julien : On va dire les causes globalement. Est-ce que vous pensez qu'il y a eu des causes qui ont déclenché ces deux mauvaises expériences ?

Nathalie : La première, chez Delhaize, avec le produit, c'était sans doute... On a été trop vite, on n'était pas assez près. Celle avec Albert Heijn, c'est de ma naïveté.

Julien : Donc les causes, oui, votre naïveté et d'avoir été trop vite, OK. Selon vous, est-ce que lié à ces deux expériences, vous diriez que c'est lié à des facteurs externes ou internes ? Donc je m'explique parce que là, c'est une question assez importante. Facteur externe, on va dire par exemple, je suis une entreprise dans le bâtiment, je fais faillite. Je vais dire que c'est à cause de la crise du Covid ou la montée des prix de l'énergie ou des choses comme ça. Donc c'est hors de mon contrôle, c'est pas de ma faute. Et facteur interne, c'est de ma faute. C'est moi qui n'avais pas les compétences pour ou je me suis laissé embarquer à cause de mes émotions. Enfin voilà, globalement, c'est ça. Ou une combinaison des deux.

Nathalie : Moi, c'est que interne, je dirais.

Julien : Plutôt interne, OK. Du coup, lié à ce que vous m'avez dit auparavant avec la naïveté et le fait que vous avez lancé votre produit trop vite.

Nathalie : Ouais, parce que quand on se lance, on ne sait pas penser à tout. Ça ne sert à rien d'attendre que tout soit parfait. Je pense que quand on se lance, il faut prendre des risques. Et ces risques peuvent évidemment aboutir sur des échecs, des expériences moins bonnes que d'autres. Mais je pense que, ouais, c'est vraiment interne chez moi.

Julien : OK. Et qu'est-ce qui a été le plus dur à vivre, justement, au moment de ces deux expériences?

Nathalie : Le plus dur à vivre, c'était qu'ils ont cassé ma confiance. OK. Ce n'était pas le fait de ne pas avoir le deal avec un des plus gros retailers en Europe. C'était plutôt vraiment le fait que j'ai donné beaucoup pour créer cette relation avec eux pendant deux ans. Et du jour au lendemain, apprendre qu'ils ont copié le produit, ouais, ça m'a vraiment cassé ma confiance. Je n'ai pas trouvé ça correct, en fait.

Julien : Non, non, complètement.

Nathalie : C'est pour l'histoire du partenariat et pour l'histoire de chez Delhaize. Je me suis juste merde. Merde, j'aurais dû être plus au taquet.

Julien : OK. Il y a justement une question de confiance qui va venir un peu plus tard. Donc, c'est sympa que ça soit mentionné, justement, déjà maintenant. Quelle a été l'issue de ces deux phases difficiles? Potentiellement, c'est la perception personnelle et vos émotions liées à ces deux expériences.

Nathalie : Attends, c'est quoi la question ?

Julien : Quelle a été l'issue de cette phase difficile? Et du coup, votre perception personnelle et les émotions liées à ces expériences ?

Nathalie : L'issue, c'est que ça m'a donné un coup de boost, tu vois. Ça m'a vraiment donné plus d'énergie.

Julien : Et niveau émotions ?

Nathalie : Niveau émotions. Niveau émotions. Que je pourrais.

Julien : Déception, tristesse, honte, culpabilité,...

Nathalie : De la déception oui, je me dis que je n'aurais peut-être pas dû donner, envoyer les fiches techniques avec les recettes et les bazars, et c'est vrai que je me suis dit, peut-être juste plus faire confiance à ça. Enfin, plus faire attention à ça, je veux dire. Voilà.

Julien : OK, OK, est-ce que vous pensez qu'il y a d'autres explications qui sont possibles liées à ces deux expériences ? Est-ce que c'est contexte économique ou manque de compétences ? C'est des exemples, ou c'est vraiment lié à ce que vous, vous avez dit auparavant ? Il n'y a pas d'autres raisons ?

Nathalie : Pour Delhaize, c'est un manque de compétences de ma part et un manque d'expérience, aussi. Et alors, pour Albert Heijn, je crois qu'eux l'ont fait par rapport au prix, évidemment. C'est toujours une question de prix et d'aller chercher moins cher. Mais ouais.

Julien : OK. À quel point est-ce que vous avez douté à un moment de vos compétences, si vous avez douté ?

Nathalie : J'ai jamais vraiment douté. Oui, je savais que je n'avais pas les compétences techniques pour le développement produit. Et donc, c'est là où je me suis bien entourée. Moi, dès que je sais que ce n'est pas mes forces, je connais très bien mes problèmes. C'est pour ça que je trouve ça plutôt facile de s'entourer. Et donc, je n'ai pas vraiment douté de mes compétences. Je savais que ce n'était pas dans mes compétences. Je me suis dit que j'aurais pu peut-être aller chercher quelqu'un beaucoup plus compétent que moi là-dedans, pour justement éviter ce problème de DLT de produits.

Julien : Donc, l'entourage professionnel reste super important dans le milieu. Comment est-ce que votre entourage professionnel et personnel a-t-il réagi vis-à-vis de ces deux mauvaises expériences ? À ce moment-là, je ne sais pas combien vous étiez dans l'entreprise.

Nathalie : En fait, tout le monde m'a dit que ce sont des *****. J'ai évidemment raconté à tout le monde l'histoire d'avoir été copiée par Albert Heijn. Et les gens, évidemment, me soutenaient. Ils ne trouvaient pas ça normal du tout. Et pour le produit chez Delhaize, c'était plutôt, il faut faire gaffe à ça pour les prochains. Et donc là, c'est ce que je disais. Ça m'a donné un coup de boost pour retravailler les recettes et aller chercher des gens compétents dans ce domaine-là.

Julien : Et au niveau du soutien, comment est-ce que vous avez été soutenus ? Ils étaient d'accord avec vous, mais est-ce qu'il y a eu des gestes des personnes autour de vous ?

Nathalie : Ah oui, il y a des personnes qui m'ont dit de contacter des avocats, j'ai eu des numéros d'avocats pour voir si je ne pouvais pas les attaquer en justice donc j'ai reçu de l'aide dans ce sens-là. Moi, je ne me suis jamais dit que j'allais mettre de l'énergie là-dedans, alors que j'ai besoin de mon énergie pour aller la mettre ailleurs et pour grandir. J'ai jamais pris ce truc des avocats. Mais par contre, clairement, par exemple, Michael, le producteur pour les produits chez Delhaize, il m'a clairement aidé aussi à aller chercher des gens qui étaient calés dans le développement des recettes.

Julien : Le regard extérieur, il exerce une influence sur vous, donc le regard extérieur, ça peut être l'entourage professionnel, personnel. Oui, c'est ça. Et aussi vis-à-vis de Delhaize, est-ce que ça a joué ? Est-ce que leur regard vis-à-vis de vous a aussi eu une influence sur ce que vous leur avez proposé après ?

Nathalie : Oui, je pense que quand Delhaize a délisté, je me suis dit zut, parce que c'est un super partenaire pour moi, et je me suis dit zut, j'espère qu'ils vont garder la confiance qu'ils ont en moi et en mes produits. Donc oui, je me suis dit, je n'ai pas envie qu'ils croient que je fais tout à la va-vite. Et quand Albert Heijn a copié, j'ai perdu la confiance en eux et je me méfie mais là, le regard n'a pas eu d'influence sur moi car je n'étais pas le « méchant » dans l'histoire. De façon générale, le regard des autres m'importe peu. Alors oui, au moment du lancement de mon entreprise, il y a beaucoup de personnes qui m'ont dit que j'allais me planter, que ça n'allait pas fonctionner. Donc quand je sens que c'est juste et que c'est aligné avec ce que je ressens vraiment, je fonce.

Julien : Ok. Mais ça c'est un truc qui est beaucoup revenu dans tous les entretiens, je vais dire, que j'ai eu jusqu'à maintenant. Souvent, les entrepreneurs, vous ne regardez pas ce qu'on peut penser de vous. Vous avez tendance à faire votre truc, si vous estimez que c'est la bonne décision, vous foncez.

Nathalie : Oui, je sais. C'est vraiment ça.

Julien : Comment est-ce que vous avez pris soin de votre estime personnelle ? Est-ce que vous l'avez protégée en vous voilant un peu la face ou vous n'en avez pas pris soin ? Est-ce que c'est aussi possible ?

Nathalie : Non, je ne sais pas, ça ne s'applique pas vraiment dans mon cas.

Julien : Ok, ok, complètement, ok. Souvent, oui, c'est ça, souvent c'est non, j'ai pas pris soin, j'ai fait face à la réalité, voilà quoi, c'est ça.

Nathalie : Oui, c'est ça, c'est ce que je dirais aussi, faire face à la réalité. En fait, quand t'es entrepreneur, t'es tout le temps dans l'action, donc ce genre de truc-là... Ouais, je sais pas, même après tout, ouais, non, je t'avoue, ouais, je dirais que ça ne s'applique pas trop là.

Julien : Ok, ok, c'est très bien. Qu'est-ce que vous avez appris de ces deux expériences ?

Nathalie : Ce que j'ai appris... Ce que j'ai appris, c'est surtout de me dire que c'est ok de se planter, c'est ok de... C'est ok de ne pas que tout soit parfait, c'est ok de... C'est ok, en fait, de se faire délistier dans les magasins, parce que parfois, je trouve qu'on apprend plus et on avance plus vite quand on a des cas comme ça que quand tout se passe bien. Ok. Je pense que c'est ça que j'ai appris. C'est qu'en fait, il faut surtout pas attendre que tout soit parfait avant de se lancer, il faut tester, retester, s'adapter après avoir réalisé que ça n'allait pas. Et c'est là où... Je pense que c'est vraiment dans ces moments-là où j'ai le plus appris déjà sur moi et sur mes produits et sur, on voit le vrai visage des gens quand il y a quelque chose qui ne va pas. C'est assez intéressant d'avoir des expériences comme ça, oui.

Je n'ai pas eu de gros échecs non plus. Donc c'est pour ça que c'est facile pour moi de dire ça. Ce serait peut-être sûrement différent si ma boîte était en faillite et tout ça, tu vois. Mais après, ma boîte a toujours très bien fonctionné. Donc je pense que le fait d'avoir une vraie croissance d'année en année et d'avoir connu ça, c'est ça aussi qui m'a permis de relativiser les échecs.

Julien : Oui. Ok. Et quel regard est-ce que vous posez aujourd'hui sur ces deux expériences, on va dire, avec du recul ? Mais je pense que ça peut être lié à ce que vous avez dit déjà auparavant, où vous avez parlé d'expérience.

Nathalie : Je pense vraiment qu'avec du recul, je ne l'aurais pas fait autrement, en fait. Même par rapport à Albert Heijn. Là, je me dis juste que je suis déçue qu'il n'ait pas répondu aux mails que je leur ai envoyés. Donc j'aimerais bien encore avoir une conversation avec eux. Mais après, voilà. Je ne le ferais pas différemment.

Julien : C'est aussi lié aux opportunités qu'il y avait à ce moment-là. Donc vous avez saisi les opportunités que vous aviez.

Nathalie : Oui.

Julien : Et là, de façon plus générale, selon vous, comment est-ce que la société perçoit les projets entrepreneuriaux aujourd'hui qui ne se déroulent pas comme prévus ? Donc des projets, on va dire, qui ne fonctionnent pas. Le regard qu'on pose dessus, est-ce qu'il y a du jugement.

Nathalie : Là, c'est dur, je trouve. Parce que les gens, je le vois quand tu réussis. Les gens ont tendance à dire « Waouh, tu cartonnes, ça marche bien ». J'ai l'impression que c'est pas toujours facile d'être dans une société dans laquelle on regarde toujours la croissance, le chiffre d'affaires, le nombre d'employés. Et donc je pense que c'est pas toujours facile pour ceux qui se lancent et qui n'y arrivent pas.

Julien : Ok, oui. Oui, mais on nous a aussi parlé, mais là ça peut être intéressant aussi d'en parler avec vous, parce que vous avez dit que vous êtes aussi sur le marché aux États-Unis. Il y a des personnes qui ont comparé la vision de l'entrepreneuriat en Europe et aux États-Unis. Donc en Europe, on a plutôt à regarder l'échec. Enfin, oui, c'est ça. Et aux États-Unis, à dire tu n'es pas entrepreneur si tu n'as pas connu l'échec. C'est ce que j'ai reçu d'autres entrepreneurs. Est-ce que vous ressentez plus ou moins le même ressenti ? Est-ce qu'il y a quelque chose que vous pouvez ajouter là-dessus ?

Nathalie : Ah oui, aux États-Unis, c'est complètement vrai. Pour avoir déjà parlé avec vous, il y en a bien. Souvent, ils me disent que j'ai raté mes deux ou trois premiers essais quand j'ai voulu créer mon projet. Et après, là, le quatrième, il cartonne. Et c'est vrai qu'en Europe, on a moins tendance, je trouve, à parler de ça. Ça, c'est sûr. Et puis aux États-Unis, il y a aussi un espèce de truc d'énergie qui est toujours... C'est dingue, c'est incroyable, ça cartonne. Les gens sont motivés. Peu importe le résultat, en fait. Tu présentes un projet, un produit, un service. Les États-Unis sont vraiment dans le mode « everything is possible ». Il n'y a personne qui va venir te défoncer ton projet. Tandis que chez nous, beaucoup plus, je l'ai vu aussi quand j'ai commencé, je n'étais absolument pas encouragée. Absolument pas. Et donc, je pense que pour ça, les États-Unis ont une « vibe » un peu plus intéressante que chez nous.

Julien : Et vous dites que vous n'étiez pas encouragée. C'est encouragé par votre entourage ou par tout le monde ?

Nathalie : Quand tu lances un projet, tu vas souvent rencontrer les gens qui sont dans l'industrie. Moi, j'ai rencontré beaucoup de gens dans l'industrie de l'alimentaire. Et c'est plutôt ceux qui faisaient partie de cette industrie-là ou de l'industrie des supermarchés. On me dit que ça ne marchera pas. C'est beaucoup trop innovateur. C'est beaucoup trop peu connu du grand public. Et donc, au lieu d'avoir des gens qui me disaient qu'il y avait un projet incroyable et qui ont vraiment compris la mission d'entreprise derrière, ils regardaient plutôt à est-ce que ça va marcher ou pas. Mon entourage, il y croyait moyen. Mais après, ils ont toujours beaucoup cru en moi. Parce qu'en fait, quand tu es entrepreneur, la clé, c'est d'abord de croire en la personne évidemment. Plus même que dans l'idée ou dans le produit. Donc, moi, mon entourage, ils ont cru en moi, mais moins dans le projet. Mais ils croyaient en moi. Donc, c'est toujours assez agréable.

Julien : OK, et j'ai une dernière question avant de clôturer, on va dire. Est-ce que ces deux expériences, elles ont changé votre manière d'entreprendre avec d'autres partenariats ou des choses comme ça ? Vous vous direz peut-être que cette fois-ci, je ne vais pas me faire avoir.

Nathalie : Est-ce qu'elles ont changé ma manière d'entreprendre ? Non.

Julien : Vous avez toujours la même vision vis-à-vis de l'entrepreneuriat, alors ?

Nathalie : Ouais.

Julien : OK, super. On a déjà quand même beaucoup parlé. Je vais vous laisser aller comme vous devez y aller. Merci beaucoup d'avoir pris du temps pour moi.

Nathalie : J'espère que je t'ai bien aidé.

Julien : Oui, franchement, merci. Franchement, ça, c'est vraiment sympa. J'avais vu votre profil et franchement, il était vraiment intéressant d'interviewer. Donc non, je suis content, oui.

Nathalie : Ah, top. En tout cas, bonne chance pour ton mémoire.

Julien : Oui, merci beaucoup.

Nathalie : C'est un chouette sujet en tout cas.

Julien : Oui, complètement.

Nathalie : Et oui, fais ça bien. Si tu as encore des questions, n'hésite pas par WhatsApp aussi. Voilà.

Julien : OK, super, c'est gentil. Merci beaucoup.

Nathalie : Bonne journée.

Julien : Bonne journée. Salut, salut.

Nathalie : Bye. Bye.

9.5.12 Interview anonyme (Immobilier)

Julien : Voilà, hop on est parti. Donc je vais vous demander de vous présenter en quelques mots donc parcours, formation et expérience entrepreneuriale globalement ?

Interviewé : Donc je m'appelle [...] Au niveau parcours j'ai terminé mon athénée, j'étais prof de tennis A partir de 16 ans j'ai commencé à donner des cours de tennis puis j'étais indépendant à 22 ans, ce qui m'a permis de gagner et de développer mon affaire en immobilier. En même temps, j'ai fait un cours du soir en comptabilité, une petite année pour avoir une formation. Voilà et maintenant je gère des sociétés immobilières et j'ai une structure de société de construction pour réaliser les travaux dans les sociétés immobilières.

Julien : Super ! A quel moment est-ce que vous êtes devenu entrepreneur et qu'est-ce qui vous a motivé à l'être justement?

Interviewé : Je suis devenu entrepreneur à 22 ans, en 92, donc j'étais indépendant à cette date-là et je recherchais mon indépendance et de ne pas avoir nécessairement une hiérarchie au-dessus de moi

Julien : ok ça c'est la motivation et vous êtes devenu entrepreneur de votre société en immobilier et à partir de quel moment vous avez créé ça ? en quelle année? 2000?

Interviewé : Donc j'étais indépendant en cours de tennis donc à partir de 92 et j'ai créé la première société immobilière en 93

Julien : Ah oui très vite ok et pour vous jusqu'à maintenant quel serait votre plus belle réussite ?

Interviewé : Au niveau entrepreneurial, bon j'aime ce que je fais et voilà ça c'est déjà une première réussite, c'est de pouvoir aimer son travail et je m'en sors relativement bien en immobilier, j'ai une bonne image, honnête je pense et voilà

Julien : Ok est-ce que vous avez eu d'autres expériences, est-ce que vous avez vécu d'autres expériences d'entrepreneur jusqu'à maintenant?

Interviewé : Dans les années 98 il faut savoir qu'en immobilier, surtout dans l'immobilier de location, il faut un certain temps pour que ça soit rentable et en 98 pendant 3 ans j'ai géré des restaurants et des discos bars

Julien : Ah oui donc il y avait quand même un autre côté entrepreneur pour quelques années. Ok et qui a partagé ces différentes expériences entrepreneuriales avec vous? Associé ou les collègues, employés, copains qui vous aient confié ?

Interviewé : Moi j'ai toujours été seul, j'ai eu un associé dans les années 95-96 un petit peu en immobilier où j'ai fait un gros projet à Saint-Denis et mon associé était entrepreneur donc c'est suite à ça qu'on a fait une association, ça a duré 2-3 ans.

Julien : On va rentrer maintenant un peu plus dans le vif du sujet. La question va peut-être nécessiter un petit temps de réflexion. Est-ce que vous pouvez me parler d'un projet d'entrepreneuriat que vous auriez vécu comme un échec ? ça peut être l'échec d'un produit, d'un partenariat, d'une construction ça peut être ce que vous avez vécu comme un échec entrepreneurial.

Interviewé : En 94, j'ai acheté un château où je voulais y faire des appartements et j'ai réalisé des travaux pendant le compromis de vente donc il y avait des gros travaux, à l'époque, si on convertit en euros 250 000 euros de travaux qui avaient été investis pendant le compromis de vente et la veille de l'acte, le château a brûlé et j'avais mon crédit, tout était en ordre donc j'ai voulu passer l'acte et j'ai demandé d'être subrogé dans les lois d'assurance et le propriétaire n'a pas voulu me subroger donc je l'ai assigné en justice et j'ai perdu au tribunal parce qu'en fin de compte le juge a dit que j'avais raison de réclamer l'assurance j'étais bien subrogé et comme c'est la loi, j'ai dépassé le délai et comme je suis hors délai, il a cassé la vente et j'ai perdu l'acompte, l'argent investi plus les crédits fournisseurs que j'avais qui n'étaient pas encore payés et pour réaliser ça, j'ai dû faire des achats de bâtiments des transformations, des reventes, jusqu'au moment où j'ai payé la totalité des fournisseurs à qui je donnais des sous et la société est toujours là c'est à la fois un échec et à la fois une réussite d'avoir pu tenir la société

Julien : Ça a duré combien de temps le plan pour payer les fournisseurs ? parce que vous avez réalisé des achats, j'imagine que vous avez un plan ?

Interviewé : 3-4 mois, 3-4 mois.

Julien : C'est quand même rapide. Quelle difficulté importante vous avez rencontré pendant cet échec selon vous ?

Interviewé : Déjà une perte de crédibilité au niveau des fournisseurs parce qu'évidemment il y a eu des retards de paiement après un respect des fournisseurs parce qu'ils ont été payés et que je n'ai pas déposé le bilan mais ça a été très dur heureusement les banques m'ont toujours suivi et grâce à ça j'ai pu acheter et revendre des bâtiments qui m'ont permis de payer tout ce que j'avais à payer

Julien : Et les banques elles vous ont suivi parce que vous aviez une certaine crédibilité ? ou elles ont pris en compte le contexte aussi ?

Interviewé : Elles m'ont suivi parce que les projets que j'avais déjà faits tenaient la route et avaient toujours bien fonctionné ce que je faisais fonctionnait bien et ils ont vu la situation et ils ont continué à me suivre.

Julien : Ils avaient confiance en vous. Quels ont été les moments critiques ? A ce moment-là c'était en 94 c'était ça ?

Interviewé : oui 94.

Julien : Et les moments critiques de ce moment-là jusqu'à la fin des paiements des fournisseurs est-ce qu'il y a eu d'autres moments critiques liés à ça ?

Interviewé : Liés à ça euh non, les fournisseurs sont souvent impitoyables il y a eu des huissiers, il y a eu beaucoup de choses il a fallu assumer tout ça

Julien : Sur base de quoi est-ce qu'il y a un critère qui vous a fait prendre conscience que votre projet devenait critique, un signe d'échec ? est-ce qu'il y a eu des déclencheurs éventuels ? est-ce que vous vous en êtes rendu compte ?

Interviewé : Le fait que je ne savais pas respecter les engagements des fournisseurs la problématique de l'ONSS et de la TVA à ces époques là aussi il a fallu travailler beaucoup

Julien : Ce sont des déclencheurs qui vous ont dit le projet commence à être critique.

Interviewé : A partir du moment où on investit dans un bâtiment que la suite va seulement arriver pour terminer les travaux et que le bien est complètement détruit c'est une belle alerte.

Julien : La question suivante c'est quelles sont les causes de ces déclencheurs ? est-ce que vous avez identifié des causes ?

Interviewé : C'était juste incendie criminels. Donc il n'y a pas eu déclencheurs réellement. C'était inattendu.

Julien : Je pose quand même la question quels facteurs ont joué un rôle important selon vous ?

Interviewé : Ce n'est pas un facteur, c'est indépendant de ma volonté

Julien : La question suivante est ce que vous pensez que cet échec est lié à des facteurs internes, des facteurs externes ou une combinaison des deux ? Facteur externe c'est tout ce qui est en dehors de notre contrôle donc une entreprise de construction si elle fait faillite, elle va dire par exemple forcément il y a eu le Covid, la crise de l'énergie mais moi j'avais les compétences pour

Interviewé : C'est vraiment 90% en externe. On ne sait pas prévoir un incendie et 10% peut-être en interne parce que le risque était trop grand de réaliser des travaux pendant un compromis de vente il aurait été plus facile d'acheter le bâtiment et de réaliser les travaux mais à cette époque-là on voulait gagner un maximum de temps il y avait plus de possibilités il y a peut-être une erreur à ce niveau-là.

Julien : Au niveau du temps ?

Interviewé : Le fait de débiter les travaux pendant un compromis de vente alors que l'acte devait passer

Julien : Si il n'y avait pas eu un facteur externe vis-à-vis de l'incendie, la précipitation, vouloir aller trop vite c'est principalement ça qu'est-ce qui a été le plus dur pour vous à ce moment précis ? Ca peut être mentalement mais aussi financier

Interviewé : Le plus dur c'était le financier donc il a fallu travailler beaucoup. J'aurais pu arrêter rapidement d'enseigner le tennis mais là j'ai dû donner beaucoup d'heures je travaillais 50 heures de moyenne par semaine pour une année de travail et en plus de ça je gérais les achats-ventes.

Julien : Vous continuiez les cours de tennis en parallèle ? Le soir, tennis et la journée,...

Interviewé : Le soir et le week-end et là.

Julien : Et mentalement il n'y a pas eu des choses compliquées liées à cet échec ça peut être relationnel avec des amis, compagne, frère,

Interviewé : Non.

Julien : Vous avez toujours dissocié le privé du professionnel quelle a été l'issue de cette phase difficile ? perception personnelle ça peut aussi être les émotions comment vous vous êtes senti suite à cet échec ?

Interviewé : Beaucoup d'injustice logiquement j'aurais dû gagner ce procès mais bon voilà ça a été un enrichissement au niveau des connaissances au niveau des assurances de l'immobilier c'était une expérience qui m'a servi par après.

Julien : Vous parlez d'expérience ou plutôt d'échec ?

Interviewé : L'échec a entraîné une expérience. Je suis un peu spécialisé dans tous ces problèmes d'incendie et ça m'est arrivé d'acheter des sociétés et des bâtiments où il y avait une indemnité d'incendie. Le fait que je connaisse les rouages m'a permis d'utiliser ces connaissances pour développer les projets

Julien : Avec tous les entrepreneurs que j'ai la plupart du temps c'est échec mais ils disent que ça permet de grandir c'est bien une expérience après on en retire des leçons on a un peu la même vision on commence à avoir des infos qui reviennent à chaque fois. Comment avez-vous vécu cette période sur le plan personnel ?

Interviewé : J'ai été révolté par rapport à la justice, révolté par la décision de justice et révolté par la malhonnêteté du propriétaire qui vendait parce que le propriétaire à l'époque m'avait vendu le château pour 7 millions et demi je lui avais donné 10% en fonds et en incendie on était lié à la reconstruction donc il a touché 65 millions au lieu de 7 millions et demi il a touché mon acompte parce que j'avais dépassé le délai et il a touché mes améliorations parce que j'ai fait des travaux dans le bien d'autrui j'étais pas propriétaire donc il a touché 8 millions en plus, plus ou moins 80 millions au lieu de 7 millions et demi qui étaient contenus dans les conditions.

Julien : Ok, donc gros projet quand même.

Interviewé : En francs belges.

Julien : Ah oui, ok, je me disais. Cette relation vis à vis de cette personne ou des autres est-ce qu'elle vous a influencé pour des projets futurs par exemple

Interviewé : Oui, elle m'a permis d'être beaucoup plus prudent dans mes achats et de sécuriser mes achats

Julien : Est-ce qu'il y avait des traces écrites qui avaient été décidées avec le propriétaire avant l'acte ou il n'y avait rien.

Interviewé : Oui, tout était écrit via le compromis les autorisations pour les travaux tout ça a été encadré.

Julien : Ok, du coup, quelles émotions vous avez ressenties pendant cette phase donc vous étiez révolté, est ce qu'il y'a d'autres émotions, déception, tristesse

Interviewé : Non mais écoutez. On a fait ce qu'il fallait pour s'en sortir

Julien : Est-ce que vous pensez qu'il y a d'autres explications possibles à cet échec on avait déjà parlé de 2 explications. Ca peut-être le contexte économique, un partenariat, l'évolution du marché.

Interviewé : Il n'y a rien d'autres.

Julien : il n'y a pas une autre idée enfin, d'autre chose que vous vous souvenez donc ça va ok. De toutes ces explications que vous venez de me donner. Qu'est-ce qui ressort comme ressenti et dans quelle mesure cette expérience vous aide à aller de l'avant.

Interviewé : Le fait d'être beaucoup plus prudent et de bien faire attention de bien monter les dossiers sans prendre de risques inutiles.

Julien : Aujourd'hui vous ne faites plus commencer les travaux tant que l'acte n'est pas passé par exemple, vous reprenez les leçons.

Interviewé : Oui j'ai bien retenu la leçon.

Julien : Quel a été l'impact de cette expérience sur vous on y a déjà répondu d'une façon mais par contre, il y a un point qui peut être assez intéressant c'est quel a été l'impact de cette expérience sur les relations de confiance autour de vous ? ça peut être confiance en soi ça peut être confiance en les autres.

Interviewé : Je comprends pas bien la question !

Julien : Est-ce que l'impact de cet échec vis-à-vis des relations avec les autres et de la confiance en vous-même, est-ce qu'il y a eu une influence

Interviewé : Au début, évidemment, il y a eu une perte de confiance de certains fournisseurs mais après, il y a eu un regain de confiance tout s'est passé correctement alors c'était compliqué.

Julien : Et en confiance en vous ou envers les autres. Est-ce qu'elle a eu une influence ?

Interviewé : Non, j'ai toujours eu confiance en moi en mes compétences.

Julien : Envers les autres, parce que là par exemple, la personne elle a un peu tiré profit de la situation. Est-ce que ça a influencé ?

Interviewé : J'ai plus jamais eu de contact avec cette personne, fini

Julien : Et envers les nouveaux achats que vous pouvez faire, les nouvelles acquisitions maintenant, vous avez confiance en ces personnes ou vous vous méfiez toujours ?

Interviewé : Il faut toujours être prudent

Julien : Toujours être prudent. Est-ce que cette situation a modifié la manière dont vous vous percevez comme entrepreneur ou vous avez toujours eu la même vision de vous en tant qu'entrepreneur et avec le temps, est-ce que cette perception a évolué par rapport à 1994 jusqu'à aujourd'hui.

Interviewé : C'était vraiment une expérience au début de mon activité après, en tant qu'entrepreneur peut-être qu'à l'époque, je ne me considérais pas encore comme entrepreneur c'est venu seulement après donc ce n'est pas ces faits-là qui m'ont changé. C'était au début de l'activité.

Julien : A quel point avez-vous douté de vos compétences ? vous n'avez pas douté de vos compétences vous avez dit tantôt.

Interviewé : Non, c'était quelque chose qui n'était pas prévisible.

Julien : Vous connaissez vos forces, vous connaissez vos faiblesses. Comment vous vous êtes entouré par rapport à vos faiblesses ? Les personnes que vous avez engagées, vos collègues pour renforcer ces faiblesses.

Interviewé : Ces 10 dernières années, j'ai mon frère qui est venu travailler avec moi c'est lui qui fait la gestion du journalière et je suis bien entouré du secrétariat, je me suis bien entouré.

Julien : Comment votre entourage professionnel et personnel a-t-il réagi suite à cet échec, professionnel, on en a déjà parlé en partie

Interviewé : En y réfléchissant, je ne considère pas que ce soit vraiment un échec. Je m'en suis sorti, ça aurait pu être un gros échec.

Julien : Est-ce qu'il y a eu des réactions par exemple, j'ai interrogé une autre personne il m'a dit qu'à cette période-là, il avait vécu un échec, il y a des personnes qui l'ont soutenu d'autres qui l'ont pas soutenu et il a fait le tri par rapport aux personnes qui comptaient pour lui ou pas. Les personnes qui s'intéressaient à lui. Est-ce que vous avez aussi des réactions dans votre entourage, que ce soit professionnel, des fournisseurs qui vous ont tourné le dos ou personnel, des amis ?

Interviewé : Non j'étais trop jeune à l'époque c'était le tout début j'avais 24 ans c'était un gros projet.

Julien : Comment qualifiez-vous le niveau de soutien dont vous avez bénéficié à ce moment-là. Si vous avez reçu du soutien que ce soit professionnel ou privé. Comment vous qualifiez le soutien ?

Interviewé : A part de la famille, je n'ai eu aucun soutien de personne.

Julien : Les fournisseurs ne vous ont pas soutenu vis-à-vis de cet échec ou d'autres professionnel

Interviewé : Ils m'ont soutenu, ils m'ont permis de payer de manière étalée.

Julien : La famille, le soutien, c'était l'encouragement, vous allez vous en sortir,...

Interviewé : Encouragement et un peu d'aide financière.

Julien : Ca va être un peu plus général. C'est sur le regard extérieur. Est-ce que le regard extérieur exerce-t-il une influence sur vous. Suite à cet échec ou vous, vous prêtez attention dans votre côté entrepreneur au regard des autres donc vous allez faire un projet car un tel va me regarder ou je ne vais pas faire sinon on va me juger

Interviewé : Je fais un projet si je crois qu'il va être rentable le regard des autres, je m'en fiche. La tête dans le guidon.

Julien : Pour l'instant, j'ai fait la même chose tout le monde dit : non, les entrepreneurs disent nous, on fait notre truc, on a déjà trop de travail à faire est-ce que c'est la même chose pour vous ?

Interviewé : Oui c'est plus ou moins ça.

Julien : Ok , comment avez-vous pris soin de votre estime personnelle ? Est-ce que vous vous êtes voilé la face pour ne pas voir la réalité à 100% ou d'autres façons d'avoir pris soin de vous pour vous changer les idées ?

Interviewé : On a relevé ses manches, on a travaillé, on a travaillé énormément.

Julien : A ce moment-là donner des cours de tennis c'était un hobby ?

Interviewé : Non, c'est ce qui me permettait de gagner ma vie.

Julien : Oui, oui mais vous aimiez jouer au tennis ? ça vous a aidé à déconnecter ?

Interviewé : Non car ça faisait partie de mon travail à cette époque. Quand on joue au tennis dans le cadre du travail un bon nombre d'heures, on s'en dégoûte j'ai arrêté quelques années plus tard de donner des cours parce que je n'avais plus envie.

Julien : Est-ce qu'aujourd'hui c'est plus facile d'avancer avec cette expérience que vous avez vécue ?

Interviewé : Tout à fait.

Julien : En quoi cette expérience vous aide ?

Interviewé : Toujours la même chose, à être prudent et à monter ses dossiers.

Julien : Est ça a changé votre manière d'entreprendre ?

Interviewé : Au niveau de réaliser des travaux dans des bâtiments on est sûr que ça se passera bien. Là il est arrivé quelque chose d'externe qui aurait pu être géré si j'avais été propriétaire c'était une erreur de travailler pendant ces périodes.

Julien : Est-ce que vous avez eu une expérience d'échec plus récemment ou après 94 ?

Interviewé : Non, j'ai pas eu d'échec professionnel hormis la confiance sur certains ouvriers qui ont profité. Je ne considère pas ça comme un échec.

Julien : Des personnes qui en ont profité en 94 ou ici ?

Interviewé : Des personnes qui étaient en difficulté que j'ai aidées, qui sont venus travailler dans la boîte et qui après ont abusé. C'est un peu décevant mais c'est la vie.

Julien : Ok suite à cette expérience qu'est-ce que ça vous donne envie de faire différemment ? vous n'avez pas fait faillite, vous n'avez pas lancé un autre projet. Est-ce que vous avez envie de faire des choses différemment vis-à-vis de votre entreprise ?

Interviewé : On essaie d'avoir, dans mon entreprise, on est de plus en plus dans les normes actuelles. On essaie d'évoluer dans le cadre des nouvelles normes qu'on a besoin de suivre.

Julien : Est-ce que ces normes sont un frein pour l'entrepreneuriat dans votre bâtiment ?

Interviewé : Ce qui est surtout un frein c'est l'administration au niveau des permis de bâtir, au niveau des autorisations. Tout devient de plus en plus dur au niveau d'un point de vue administratif.

Julien : Au niveau des normes européennes,...

Interviewé : Pas nécessairement au niveau des normes européennes mais surtout des permis, des autorisations ça devient vraiment très compliqué.

Julien : Aujourd'hui, avec du recul, comment est-ce que vous regardez cet échec ? cette expérience ?

Interviewé : Comme une expérience.

Julien : De façon générale comment la société perçoit aujourd'hui les projets entrepreneuriaux qui ne se passent pas comme prévu. C'est le regard qu'on porte de façon générale sur les entrepreneurs. Est-ce que vous avez connu des jugements ?

Interviewé : Il y a toujours la problématique de la jalousie

Julien : Ce qui ressort souvent, c'est qu'en Europe, ce qui a tendance à ressortir c'est qu'on ne pousse pas ou la Belgique ne pousse pas à entreprendre spécialement alors qu'à côté de ça, les États-Unis poussent à entreprendre. Aux États-Unis, un entrepreneur qui rate, on va quand même le féliciter. Pour eux, un entrepreneur a connu l'échec et ne réussit pas dès son premier coup. En Belgique, un entrepreneur qui échoue, on va le juger. Est-ce qu'il y a un manque de soutien dans la société vis-à-vis des entrepreneurs ?

Interviewé : les entrepreneurs sont quelquefois mal vus mais il y a quand même moyen de travailler correctement en Belgique.

Julien : Ok quel qualificatif utiliserez-vous aujourd'hui pour parler de cette expérience une opportunité, un fin, une ressource, une contrainte ?

Interviewé : Ca a été un frein énorme parce qu'il a fallu quelques années pour pouvoir en sortir ça aurait été plus facile de mettre la société en faillite et de redémarrer.

Julien : Je n'ai aucune idée de comment ça marche. Alors on repart de zéro et on relance une nouvelle boîte et on n'a pas payé ses factures et on a une perte de crédibilité potentielle.

Interviewé : Il y a une perte de crédibilité potentielle mais il y avait une explication claire pour moi.

Julien : Ok en quoi la façon dont vous avez interprété tout ça vous a aidé ou au contraire ça vous a compliqué la vie ? ça vous a compliqué en partie la tâche on va dire ?

Interviewé : En tout cas ça m'a aidé à être beaucoup plus pointu pour essayer de dégager un maximum de bénéfices le plus vite possible.

Julien : Ok donc là beaucoup de travail comme ce qui a été le début. Ok donc là on arrive à la fin de cet entretien est-ce qu'il y a quelque chose que vous avez envie de dire lié à l'entrepreneuriat, à l'échec entrepreneurial que vous n'avez pas dit on va dire pour conclure cette interview ?

Interviewé : Simplement de dire qu'au niveau de l'échec entrepreneurial. On est surtout lié à des problèmes administratifs et des problèmes de normes et que ça devient vraiment très très compliqué maintenant de développer une nouvelle affaire.

Julien : Pas que dans le secteur dans lequel vous êtes dans tous les secteurs en général. C'est aussi quelque chose dont vous discutez entre entrepreneurs.

Interviewé : Tout à fait, tout à fait.

Julien : J'entends la même chose. On parle de dossier d'administration, tout ce qui est administratif devient de plus en plus un poids. Donc voilà et la dernière question que j'ai pour vous c'est quel est le conseil numéro 1 que vous auriez envie de donner à un entrepreneur qui vient d'échouer ou à quelqu'un qui voudrait lancer son entreprise son projet ?

Interviewé : Moi je pense qu'il faut d'abord connaître son secteur donc peut-être avoir une expérience en tant que salarié avant de se lancer en tant qu'entrepreneur et une fois qu'on est sûr de ses compétences on peut y aller.

Julien : Est-ce que vous êtes de nature plutôt optimiste ou pessimiste ?

Interviewé : Optimiste.

Julien : On a fini l'entretien merci beaucoup d'avoir consacré du temps ça va m'aider pour mon mémoire.

9.5.13 Coraline Brodtkom (Boosteke)

Julien : Je lance l'enregistrement. Donc voilà, je vais vous demander de vous présenter en quelques mots, donc parcours, formation, expérience entrepreneuriale.

Coraline : Ok, donc moi j'ai 35 ans, j'ai fait des études de relations internationales. Donc d'abord j'ai fait un bac en sciences politiques, j'ai fait un master en relations internationales, axé vraiment sur l'action humanitaire. Donc j'ai terminé mes études en 2014. Je suis ensuite arrivée à Bruxelles pour chercher un

job et j'ai travaillé du coup pendant quelques années dans la coopération au développement à Bruxelles, dans des ONG, etc. Et puis en 2017, j'ai été engagée dans le secteur du handicap pendant quatre ans. Et donc là, j'étais responsable au niveau national de la formation des volontaires qui accompagnaient des personnes en séjour, donc des personnes porteuses de handicap. Et donc je gérais vraiment tout le pôle région Wallonne. Donc c'était vraiment un job, un super job, mais très axé, comment dire, très méta quoi. Tu vois, donc il me manquait parfois un peu le côté prise d'état concret, micro terrain. Et donc voilà, j'ai bossé là pendant quatre ans. Et puis en fait, en 2020, je me suis dit que c'était super top mon boulot, mais que moi en fait, je pense que je suis faite pour être entrepreneuse parce que j'aime bien faire un peu à ma manière. Et surtout, j'avais très fort besoin de me réapproprier mon temps. Et là, j'étais dans un job en CDI temps plein où j'avais des horaires imposés. Même si j'avais une grande flexibilité, moi, j'ai vraiment envie de pouvoir découper mon année autrement que travailler 9-17 toute la semaine et avoir 20 jours de congé par an. Donc en fait, quand je me suis dit que j'allais me lancer dans l'entrepreneuriat, c'est parce que pour moi, l'entrepreneuriat, c'est un moyen. Mais je ne savais pas ce que j'allais faire. Donc tu vois, je me suis dit que je démissionne parce que je suis un peu, je pense que pour être indépendante, il faut avoir un peu un grain. Donc j'ai démissionné et je me suis dit, ok, je me laisse un an. Donc là, j'avais 30 ans. Je me laisse un an pour explorer un peu ce que je pourrais faire et ce que je pourrais développer comme projet pour pouvoir avoir cette vie que je vais lancer en 2021. Donc, j'ai démissionné fin 2021. Et puis, je me suis laissé toute l'année 2022 pour trouver un projet qui me va. Et je m'étais fixé un peu un pacte que si à la fin de l'année 2022, je n'avais pas trouvé un business à développer, je repostulais pour un job classique salarié. Et donc là, j'ai lancé des séjours en résidentiel pour coworker parce qu'il y avait beaucoup d'offres en Belgique de coworking à la journée. Mais il n'y avait pas d'offres de coworking en résidentiel avec justement des personnes qui entreprennent. Et donc, j'ai créé ça parce que l'offre n'existait pas. Donc, j'ai créé ça. Il y a eu plus ou moins une quinzaine de séjours qui étaient pour les femmes. Donc à l'époque, ce n'était pas tant que je ne suis pas contre les hommes du tout. C'est juste qu'il fallait à un moment donné trouver une cible, un créneau et que moi, c'était plus les femmes. Et puis après, à partir de ça, pour te faire très résumer, j'ai créé plus ou moins une trentaine d'offres de projets parce que je pense que l'entrepreneuriat, ça aussi, c'est créer des projets et puis après les tester, voir comment tu te sens dedans, voir ce que tu arrêtes, ce que tu continues. Enfin, c'est beaucoup d'essais-erreurs. Donc, on en discutera sûrement après. Et puis au final, maintenant, on est en 2026 et il y a quelques offres qui sont restées fixes que j'ai pérennisées. C'est le coaching. Je fais du coaching pour entrepreneuses et entrepreneurs, même si ma com est plus axée entrepreneuse. J'ai déjà aussi accompagné des hommes et principalement des femmes à développer leurs projets. Donc, ça fait quatre ans que je propose ça et ça marche super bien. Et puis à cause de ça, j'ai créé une communauté d'entrepreneuses sur Liège, Bruxelles, le Brabant Wallon et le Namurois parce que de nouveau, il y avait beaucoup d'offres qui existaient à Bruxelles, mais pas tant en région Wallonne à la manière avec laquelle moi, je voulais proposer. En fait, c'est toujours parti sur un projet, je constate qu'est-ce qui existe, je fais une étude de marché, je regarde ce qui existe, ça n'existe pas, je le crée. Donc, j'ai créé cette communauté, ça fait trois ans. Là, on est presque une centaine. Et des abonnements mensuels pour participer à des activités, c'est top. En termes d'expérience entrepreneuriale, j'ai les cinq ans ici. Du coup, je suis entrepreneuse depuis cinq ans. Et avant mes 30 ans, je n'avais pas vraiment entrepris.

Julien : Et vous avez dit qu'elle paye un abonnement mensuel. Et donc, c'est comme ça qu'elle reçoit du coaching via cet abonnement. Il y a un rendez-vous ? Ça se passe comment ?

Coraline : En fait, il y a deux projets. Dans mon projet, il y a deux pôles. Il y a le pôle coaching. Là, c'est des coachings de trois heures one-shot ou des coachings de trois mois. Les personnes qui viennent me voir, elles payent trois mois de coaching ou trois heures de coaching. Et donc ça, j'accompagne la personne sur le développement de son business. Et donc, on aborde toutes les questions, tout ce qui est financier, tout ce qui est communication, tout ce qui est stratégie de vente, tout ce qui est organisation interne, gestion du temps. En fait, je me suis un peu spécialisée dans toutes les branches. Et donc, c'est très global. Et à côté de ça, tu as le projet de la communauté. Et ça, elle paye un abonnement mensuel de 49 euros par mois pour avoir accès à des activités que j'organise dans chacune des régions via une plateforme qui s'appelle Circle, qui est une plateforme qui est très utilisée par toutes les personnes qui créent des communautés, surtout des communautés où il y a un paiement en ligne. En fait, maintenant, il y a plein de plateformes qui existent. La plateforme Circle, elle est quand même pas mal parce que tu peux avoir un paywall. C'est-à-dire que les gens peuvent payer un abonnement et l'arrêter eux-mêmes

s'ils veulent, etc. Et en fait, sur ça, ils ont accès à des activités, des co-working, des apéros, une plateforme avec plein d'outils, de ressources en ligne et tout. Tu vois, apparemment les deux projets. Et le troisième projet que, parce que c'est un peu à la carte quand j'ai envie, je continue à faire des séjours. Et c'est là que j'ai rencontré Alexandra. Tu vois, en France, en Belgique. Mais maintenant, je ne fais plus qu'en Belgique et j'en fais deux, trois par an. Ce n'est pas mon core de business.

Julien : À quel moment vous êtes devenue entrepreneuse et qu'est-ce qui vous a motivé à l'être ?

Coraline : À quel moment ? Du coup, je te disais que ce qui m'a motivé à l'être, c'est pouvoir définir mes horaires comme j'avais envie. C'est vraiment l'entrepreneuriat comme étant un moyen. Ça n'a pas été une vocation. Moi, je n'avais pas la vocation d'être entrepreneuse. Mais par contre, il fallait que je me réapproprie mon temps. Pour moi, il n'y avait que l'entrepreneuriat. C'est vraiment un moyen, je le dis souvent. Et donc, je me suis sentie... Du coup, cette année 2022, comme je te dis, j'ai un peu testé. À cette époque-là, j'étais au chômage et à la smart. La smart, c'est une coopérative qui permet de développer une activité en ayant le chômage à côté. Pendant un an, j'ai fait ça. Enfin, un an et demi. Et en juillet 2023, je me suis lancée comme indépendante avec le statut, ce qu'on appelle le petit statut. Donc, quand tu gagnes moins de 25 000 euros par an, tu es encore au petit statut. Tu n'as pas la TVA et tout ça. Puis en 2024, je suis devenue indépendante assujettie à la TVA. Et là, normalement, je vais passer en société d'ici quelques mois. Et je me suis sentie... Du coup, je suis indépendante, entrepreneuse. Moi, je dirais vraiment depuis... Ça dépend puisqu'il y a deux définitions d'entrepreneuriat. Depuis début 2022. Mais si je prends au niveau du statut d'indépendante, depuis 2023.

Julien : Ok, chouette. Et pour vous maintenant, quel serait, avant de parler d'échec, votre plus belle réussite ?

Coraline : Ma plus belle réussite, c'est d'être encore là. Parce qu'en fait, dans l'entrepreneuriat, tu te fais rouler dessus. Enfin, je pense que ce n'est pas... Tu sais qu'il y a un... Je ne sais pas si tu as remarqué ça dans ta génération. Tu as quel âge, toi, Julien ?

Julien : 24ans .

Coraline : 24, ok. Moi, je constate qu'il y a quand même un peu un fantasme autour de l'entrepreneuriat qui est très fort alimenté par les réseaux sociaux, etc.

Julien : Oui, c'est vrai.

Coraline : Il y a ce truc de dire... Enfin, moi, je le vois. Il n'y a jamais eu autant de gens qui se lancent que depuis le Covid, tu vois, entre autres. Mais je sais que la nouvelle génération est aussi une génération qui a très fort besoin d'être indépendant, autonome. Il y a beaucoup de turnovers dans les boîtes d'ailleurs.

Julien : Oui, c'est vrai.

Coraline : Mais donc, il y avait un peu ce fantasme d'être indépendante. Mais par contre, dans la réalité, il y en a très peu qui réussissent. Tu vois, parce qu'en fait, il y a beaucoup de gens qui pensent que c'est la solution pour retrouver du temps, pour être indépendant, pour ne pas dépendre d'un boss, etc. Mais dans les faits, l'entrepreneuriat, pour vivre de son projet, il faut déjà y aller. Et donc moi, ma plus grande fierté, c'est d'être encore là en fait et de ne pas avoir mis la clé sous la porte.

Julien : Oui, c'est chouette. Et ce que j'ai entendu d'autres personnes, d'autres entrepreneurs et entrepreneuses, c'est qu'ils disent que c'est un monde aussi de requins, c'est-à-dire qu'ils sont là pour...

Coraline : Alors ça, ça dépend vraiment dans quel secteur tu penses. Moi, je suis une femme et je me suis lancée dans... Alors ça, c'est un débat, c'est un sujet parce que tu as différents types d'entrepreneuriat. Moi, j'entreprends un projet où il n'y a que de l'écoute, de la bienveillance, où il n'y a personne qui se tire dans les pattes. Ce n'est pas exactement la même mentalité dans le secteur de la tech ou des startups.

Et encore, j'ai plein de potes qui ont lancé des startups et qui sont incroyables. Mais c'est vrai qu'à partir du moment où tu commences à parler d'investisseurs, et que tu vas sur vraiment des gens qui créent des boîtes, tu sais que là, ça peut un peu se tirer dans les pattes. Mais en tout cas, moi, dans mon expérience, jamais je n'ai ressenti ça.

Julien : Ok. Qui a partagé ces différentes expériences entrepreneuriales avec vous ? Est-ce que vous aviez un entourage ? Vous êtes entourée ou toute seule ?

Coraline : Oui. J'ai lancé mon projet toute seule, en solo. Je ne me suis pas fait coacher, je ne me suis pas fait accompagner. C'est-à-dire que je me suis un peu lancée comme ça. Mais maintenant, il y a plein de structures qui existent. Donc, c'est top. Mais moi, je n'ai pas eu ça. Je ne savais pas que ça existait à l'époque, donc je n'ai pas demandé de l'aide avec ça. Par contre, j'ai intégré des réseaux à Bruxelles à l'époque. Et ça, ça m'a beaucoup aidée d'intégrer des réseaux parce qu'en fait, une particularité, une difficulté de l'entrepreneuriat, c'est qu'on est solo, c'est que tu dois tout porter tout seul. Je n'ai pas de collaboratrice, je n'ai pas de partenaire, etc. J'ai déjà fait pas mal de séjours en collaboration, mais au quotidien, je suis seule. Moi, ce qui m'aide énormément, c'est tous mes amis qui sont entrepreneurs, entrepreneurs parce qu'eux comprennent ma réalité alors que j'ai d'autres potes qui comprennent moins ce que je fais au quotidien. Je dirais principalement ça.

Julien : Oui, c'est très bien.

Coraline : Au niveau de la famille, ils te soutiennent. Mais de nouveau, s'ils ne parlent pas le même langage que toi, ils ne captent pas tout à fait. Ils sont un peu réticent. Un peu peur. Moi, j'étais 5 ans d'études, il m'a payé 5 ans d'unif. J'avais un CDI avec des mega conditions. Je peux dire que j'étais bien. Et donc, quand j'ai démissionné, mon père, il n'a pas trop capté. Il s'est dit qu'est-ce qu'elle fait ? Elle nous fait une crise à la quarantaine. C'était dur pour lui de comprendre. Mais après, il y va. Au final, il est très fier, très content, j'imagine, mais voilà.

Julien : Ok. Du coup, on va passer maintenant à l'échec. Est-ce que vous pouvez me parler d'un échec ou de potentiellement deux ou trois projets que vous auriez vécu comme un échec ?

Coraline : Moi, je n'ai vécu aucun projet comme un échec.

Julien : Oui, comme une expérience.

Coraline : Oui, comme une expérience. Et après, ça dépend vraiment d'où tu viens et comment tu as été éduquée et quel est ton niveau de confiance en toi, etc. Moi, j'ai été éduquée, on a toujours eu confiance en nous. Quand je dis nous, c'est dans notre fratrie. Et donc, je n'ai jamais considéré un projet comme un échec, mais plutôt en effet comme un apprentissage. Après, très concrètement, pour ce qui n'a pas marché, j'ai déjà eu plein de projets qui n'ont pas marché. Et d'ailleurs, tantôt, je te disais que j'avais lancé une trentaine de projets. C'est parce que moi, je porte ce truc comme je ne suis pas perfectionniste. Je fais bien les choses, mais je ne suis pas perfectionniste. Ça veut dire qu'au moment où je vais avoir une idée, je vais me dire j'ai une idée, j'y vais. Et comme j'ai confiance et que j'ai un peu la vision, j'y vais. Mais parfois, ça se casse la gueule. Et donc, on va dire que moi, j'ai eu plus d'échecs que les autres. Parce que comme j'étais moins dans le truc de me dire je vais attendre que ce soit parfait pour préparer le truc, ce qui fait que je me suis lancée toujours tout de suite et ce qui m'a permis d'apprendre sur le terrain. C'est un conseil pour les entrepreneurs, c'est vraiment y aller. Pour te donner un exemple, on est en 2022, je me dis tiens, je vais lancer un programme sur plusieurs mois pour accompagner les personnes qui entreprennent en gestion du temps, etc. Et donc, je bosse pendant des mois sur ce truc. Je fais tous des PDF, des bazars. J'imagine une plateforme en ligne et tout. Je lance le truc échec, c'est-à-dire que ça ne prend pas. Et en fait, je pense qu'à ce moment-là, c'est parce que le format n'était pas le bon. Et donc, j'ai repris toute cette matière-là et j'ai changé le format et là, ça a cartonné. J'ai connu ce moment où je lançais un truc et ça ne marche pas. C'était un échec. Il y a aussi un autre projet que j'ai lancé en 2024 qui consistait à référencer une cinquantaine d'entrepreneurs et d'entrepreneuses sur mon site web. Et alors, ils payaient un abonnement pour être sur mon site web. Et en fait, je faisais diffuser leurs projets

et chaque personne qui avait sa place sur mon site ramenait sa communauté qui découvrait d'autres projets, etc. C'était tout un truc que j'avais mis en place en mode machine de guerre. Je l'ai lancé en mai 2024. Et en décembre 2024, je me suis dit que ça me gave parce que j'étais hyper énergisé par le lancement du projet. Après, quand j'y étais, c'était un peu chiant. Et donc, j'ai arrêté le projet. En fait, j'arrête très vite les projets si ça ne plaît pas. Je n'ai pas de filtre. Ça veut dire que je vais quand même rester 6 mois dessus. Je me dis toujours d'ailleurs la théorie des 6 mois. Après, ça dépend des projets que tu lances. Parfois, il faut 2, 3, 4, 5 ans pour voir si c'est un projet ou pas. Mais en tout cas, sur des micro-projets comme je te dis ici, j'arrive très vite à me dire que soit ce n'est pas rentable, soit ça ne prend pas, soit je m'ennuie, ça ne me drive plus, ça ne m'énergise plus. Donc, c'est la capacité que tu as aussi à rebondir et à ne pas te dire, c'est un flop, est-ce que j'arrête sur ça ou est-ce que j'y vais autrement.

Julien : C'est des apprentissages.

Coraline : Voilà. Après, il y a eu plein de micro-échecs, des événements qui ne se remplissent pas. Ça m'est déjà arrivé au moins 20 fois. Tu vois, des événements que je lance qui ne se remplissent pas. Mais en fait, à ce moment-là, je me dis next quoi. Je ne reste pas sûr sur l'échec en lui-même.

Julien : Et pour passer, c'est via des plateformes que les événements ou des choses comme ça sont créés ou vous avez créé une plateforme ou des choses comme ça?

Coraline : Alors, moi, tout passe via mon site web, via ma page Instagram. Et pour la communauté dont je te parlais, ça passe par la plateforme. Donc, voilà, en fait, il y a plein de canaux pour communiquer sur un event ou un business ou un projet.

Julien : OK. Et quels ont été les moments critiques justement liés à ces deux expériences, ces deux là qu'on a mentionnés, les apprentissages?

Coraline : Bon, il y a eu plein de moments où ça n'a pas marché. Tu vois, là, je t'en ai dit deux, mais il y en a plein, plein, plein, plein de moments où ça n'a pas marché. Et donc, quand tu dis éléments critiques, ça veut dire quoi?

Julien : Mais un signe, on va dire quelque chose qui a montré que là, on arrive dans une... On se dit là, ça va falloir switcher, soit abandonner le projet, relancer autrement ou des choses comme ça. Des signes qui ont montré que ça ne prend pas.

Coraline : Ça ne prend pas, alors ça ne prend pas pour plein de raisons. Ça ne prend pas parce que la date n'est pas la bonne. Ça ne prend pas parce que le message n'est pas clair. Ça ne prend pas parce que... Parce que ça ne prend pas, parce que le produit ne t'intéresse pas ou parce que le service ne t'intéresse pas. Ça ne prend pas parce que moi, ça ne me prend pas. Moi, moi, par exemple, je ne sais pas vendre quelque chose. En fait, parfois, il y a un peu un truc aussi, si tu n'es pas convaincu par ton produit ou par ton service, tu ne sais pas le vendre. Et donc, moi, je me suis déjà plein de fois entre guillemets auto-saboté, c'est-à-dire que je lance un truc le mois 1 et depuis le mois 3, je me dis, merde, en fait, ce n'est pas... Finalement, enfin tu vois, ça ne m'anime pas plus que ça, donc je auto-sabote le truc. Donc ça, c'est quand, par exemple, moi, je me dis que je n'ai plus envie. Mais sinon, oui, problème de... Alors il y a plein de problèmes, ça peut être plein de choses. Ça peut être la communication qui est mauvaise, ça peut être le trajet client qui n'est pas bon, qui fait que les gens ne cliquent pas et ne vont pas sur ce qu'ils doivent acheter. Ça peut être plein, plein de choses. Et c'est pour ça que c'est intéressant quand on est entrepreneur, entrepreneuse, de ne pas se dire c'est ma faute, de ne pas se dire mon idée est nulle. Parfois, ça n'a rien à voir avec l'idée. Parfois, c'est juste qu'à ce moment-là, à cette date-là, à cet endroit-là, à cette saison-là, ça ne marche pas. Mais ce n'est pas parce que l'idée est mauvaise. Et comme tu dis, quand je disais tantôt, parfois, c'est juste qu'il faut changer de format. Tu vois, je peux te donner un exemple hyper concret. Moi, je proposais à un moment donné des coachings de 1h30. Je demandais 160 euros pour 1h30. Et puis, à un moment donné, j'avais l'impression que ça ramait un petit peu. Je me suis dit qu'est-ce que je pourrais lancer comme autre format en gardant la matière, mais en la proposant autrement. Et donc, j'ai lancé en novembre un format de coaching sur 3 mois qui était à 2 000 euros. Je

change de format, je change de communication, je change même de prix. Et bien, c'était un carton. Et donc, tu vois, mais un carton, parfois, il ne faut pas faire moins cher. Parfois, on pense qu'il faut brader, se dire bon, on va t'assurer une réduction. Mais parfois, le problème n'est pas toujours le prix. Parfois, c'est le prix. Mais parfois, ce n'est pas ça. Parfois, c'est en fait, ce n'est pas ça que ta cible attend. Ce n'est pas ça qui marche, en fait. Tu vois ?

Julien : Oui, complètement et pendant ces 3 mois, les personnes ont droit à un certain nombre de séances limitées ou elles vous contactent ou alors elles ont aussi accès aux ressources sur les plateformes.

Coraline : Plein de choses. Donc, en fait, les personnes qui ont un coaching de 3 mois, elles ont 12 heures de coaching réparties sur les 3 mois. Elles ont accès à la communauté que j'ai créée du coup gratuitement pendant 3 mois. Forcément, il faut toujours faire des ponts entre les différentes offres que tu proposes. Elles ont accès. Donc, j'ai une conversation à WhatsApp en individuel avec elle H24. Et voilà, en fait, c'est un coaching si tu veux au plus près de la personne. Donc, c'est dès qu'elle fait des ventes ou elle demande à m'envoyer un message dès qu'elle fait une vente, elle m'envoie un message dès qu'elle est dans sa voiture et qu'elle s'est dit là, j'ai besoin de vider ma tête. Donc, c'est tant mindset un petit peu, tu vois, ce côté aussi un peu bon. Allez, on est là derrière quoi que le côté purement business.

Julien : Oui, c'est ça.

Coraline : Donc, voilà.

Julien : OK. Alors, j'allais demander quelles sont les causes qui ont lié ces deux apprentissages, mais en soit, on a pu déjà aborder cette question-là. Quels sont les on va dire les facteurs qui ont joué un rôle important, selon vous, dans ces deux échecs, apprentissage et expérience?

Coraline : Les deux facteurs attendent donc les deux facteurs qui ont joué un rôle important pour cet échec, dans le fait de rebondir ou dans le fait qu'il y a eu l'échec?

Julien : Non, dans le fait qu'il y a eu l'échec, puisque on se base globalement sur l'échec.

Coraline : Facteur, alors, peut-être avoir été trop vite. Tu vois, comme je te le disais tantôt, moi, je suis vite dans l'action, mais parfois, ça me joue des tours. Donc, je dois apprendre à trouver un juste milieu entre les deux. Donc, je dirais peut-être que je n'ai pas assez, je ne suis pas assez posé pour réfléchir à toute la structure de chacune des offres, que ce soit la vente, la plateforme, la com. Probablement que j'ai été un peu en mode roufrouf. Et à la fois, c'est ce qui me permet de ne pas travailler trop avant de lancer une offre et de la tester et puis de l'ajuster.

Julien : Oui, c'est vrai.

Coraline : Tu vois, par exemple, la communauté que j'ai lancée, j'ai eu une idée pendant un soir, j'ai eu une idée, je me suis dit « let's go, je lance une communauté ». Dans ma tête, j'avais 20% qui étaient faits et pas 100%. Il n'y avait rien qui n'était fait. Donc, j'ai lancé l'idée, mais il n'y avait rien. Et en fait, quand les gens ont répondu positivement, là, j'ai commencé à travailler. Donc, en fait, moi, je travaille quand je suis activée. Je ne travaille pas un truc pour après le lancer et me dire « ça ne marche pas » parce que là, tu as perdu du temps. Pour moi, c'est ma méthode. C'est ma méthode entrepreneuriale. Mais c'est vrai que oui, facteur critique, la vitesse, peut-être n'avoir pas étudié assez le marché, peut-être que ça existait déjà ou peut-être que... Tu sais, moi, je sais qu'il y a plein de gens quand ils lancent des offres, ils vont interviewer des gens pour voir quels sont leurs besoins. Ils construisent leur offre vraiment de manière très minutieuse. Ça, peut-être que ça a été mon erreur. Non, je réfléchis pour les échecs. Pour le deuxième échec. Oui, mon erreur, c'est aussi de ne pas avoir persévéré. Tu vois ?

Julien : Oui.

Coraline : De ne pas, de trop vite, jeter le truc.

Julien : OK.

Coraline : De nouveau aussi dans ce truc qu'en fait, moi, si je suis plus animée, en fait, j'arrête. Oui, c'est ça. Mais parfois, tu vois, je me dis à moi-même, et c'est ce que j'essaie de faire en fait maintenant depuis quelques années, parce qu'on grandit, on évolue, on apprend. C'est de me dire en fait, d'abord, tu vas aller à fond dans ton truc. Tu vas tout faire pour que ça marche. Et puis après, si ça ne marche pas, t'arrêtes. Mais pas dès que tu penses que tu te dis que peut-être tu sens que ça ne marche pas comme tu voudrais, t'arrêtes. Tu vois ?

Julien : Oui, il y aura d'office des doutes.

Coraline : Arriver à redoser, quoi.

Julien : Oui, il y a des doutes, c'est normal, mais il faut arriver à passer outre, quoi. Et donc, une question, là, je vais expliquer en partie. Parce qu'en fait, est-ce que vous pensez que ces échecs sont liés à des facteurs internes, externes ou une combinaison des deux ? Et donc, facteur externe, c'est hors de notre contrôle. Donc, je prends l'exemple que je dis à chaque fois aux personnes. C'est une entreprise de construction qui fait faillite. Elle va dire, c'est à cause de la crise de l'énergie ou quoi. Et facteur interne, c'est mon contrôle. Donc, c'est moi, c'est à cause de mes compétences ou quelque chose du style.

Coraline : Alors, évidemment, c'est les deux. Évidemment, c'est les deux. Alors, interne, bon, déjà, il y a la confiance en soi. Et ça, c'est sûr que quand tu ne l'as pas, c'est compliqué. Ou quand tu n'as pas confiance dans ton projet, ton produit, mais c'est impossible. Enfin, tu ne peux pas aller avec la posture du truc si tu n'as pas confiance. Et moi, j'accompagne tellement d'entrepreneuses qui, en fait, ont les compétences, sont surformées. Les compétences ne sont pas un problème. Mais parfois, c'est ne pas savoir y aller, ne pas oser, ne se vendre, etc. Donc, les facteurs internes, ça peut être tant, comme tu disais, les formations, les compétences, et peut-être que les gens, du coup, ne te reconnaissent pas en disant que cette personne, selon moi, n'a pas de compétences et donc, je n'y vais pas. Ce que peut-être les gens pourraient se dire de moi, par exemple, parce que je n'ai pas fait de formation de coach. Donc, moi, on me demande toujours, Coraline, tu n'as pas fait de formation de coach. Non, mais ce qui n'empêche que mon projet cartonne quand même parce que je pense que comme j'ai la confiance et qu'il y a aussi une intelligence qui est sociale, émotionnelle, que parfois, tu as besoin de te former comme tu veux. Si en fait, tu te mouilles du genou, tu peux avoir tous les diplômes, ça ne changera rien. Donc, je pense qu'au niveau des facteurs internes, il y a les compétences, les skills, mais aussi la confiance en soi et en son projet. Donc ça, forcément, si toi, tu ne crois pas, ça peut être un énorme facteur interne qui voue ton projet à l'échec. Et au niveau des facteurs externes, évidemment, c'est l'aspect sociétal. C'est sûr que quand tu as des crises, il y a certains projets qui sont en fait des besoins secondaires, qui ne sont pas des besoins primaires. Et quand on est en crise, les gens, qu'est-ce qu'ils font ? Ils ne dépensent plus de l'argent dans les besoins secondaires. Donc moi, par exemple, mon projet, c'est un besoin secondaire, c'est-à-dire que c'est un truc qu'on sort si on a de l'argent.

Julien : Oui, je comprends.

Coraline : Et donc moi, je peux être tributaire d'une crise, mais je peux être tributaire de l'agenda des gens parce que moi, un échec d'un événement ou quoi, ça peut être, je ne suis pas disponible. Externe, ça peut être plein de choses. Franchement, ça peut être plein, plein de choses.

Julien : Oui, c'est bien. Et est-ce que dans les facteurs internes, on pourrait dire, ce que vous avez mentionné aussi avant, la persévérance et à vouloir aller trop vite aussi au lieu de se poser quoi ? On peut les reprendre aussi.

Coraline : Oui, oui. Donc du coup, facteur interne, c'est comment est-ce que toi, tu fonctionnes, qui ne matche peut-être pas avec la réussite d'une offre. Et donc, on a toutes et tous des manières de fonctionner, des caractères, des tempéraments, des manières de fonctionner qui sont vraiment propres à chacun qui

peuvent faire qu'en fait, ton offre ne marche pas. Parce que par exemple, tu vois des gens qui sont... Moi, je te disais, tu vois le fait parfois d'y aller un peu en mode à l'arrache, mais peut-être aussi parfois des gens qui ne sont pas structurés, pas organisés, pas planifiés. Donc en fait, ils floppent parce qu'en fait, ils n'ont pas eu la structure qu'ils devaient avoir en termes de... Enfin, c'est un métier l'entrepreneur.

Julien : Ah oui, oui.

Coraline : C'est un métier. Ça veut dire que si tu ne touches pas en finance, si tu ne touches pas en organisation, si tu ne sais pas faire ta planif, tu vois, moi j'ai un tas de gens qui ont des troubles de l'attention, qui ont du mal à se concentrer et tout, c'est chaud. Tu vois, donc l'entrepreneuriat, ce n'est pas pour tous les profils. Tu vois, donc c'est un facteur interne qui amène énormément d'échecs. Et quand je te dis que l'année passée, on me posait la question, on me disait Coraline, sur toutes les personnes que tu as accompagnées, tu penses qu'il y en a combien qui ont vraiment atteint leurs objectifs financiers de rentabilité ? Vraiment, je peux te dire que sur les 400 que j'ai accompagnées, peut-être, je peux en dire, peut-être il y en a quoi ? Peut-être 50, tu vois ? Pour vraiment, voilà.

Julien : Oui, ok. Je comprends. Et est-ce que si quelqu'un n'a pas la fibre entrepreneuriale, on va dire, est-ce que vous allez le coacher pour qu'il essaie de l'apprendre d'une façon ou d'une autre ? Ou parce qu'on peut aussi, on peut l'apprendre au fur et à mesure. Ou si c'est dans le caractère ou quelque chose comme ça, vous allez lui dire, je pense que l'entrepreneuriat ne semble pas être une bonne idée pour vous ou quoi ? Ça peut être délicat aussi parce que ça peut aussi être une perte d'un client.

Coraline : Eh bien, figure-toi que j'en discutais il n'y a pas longtemps avec une femme qui bosse dans un incubateur. Elle disait qu'il y avait de plus en plus de gens qui se tournaient vers l'entrepreneuriat parce qu'ils avaient fait des burn-out dans leur job de salarié et se disaient, je vais me lancer dans l'entrepreneuriat. Et comme avec le nouveau gouvernement, il y a des coupures au niveau du chômage après deux ans, il y a plein de gens qui viennent entrepreneur. Et donc, c'est ce qu'on appelle un entrepreneuriat de précarité. Ça porte un nom. Donc, ça veut dire que c'est des gens qui se disent, pas le choix, je vais me lancer dans l'entrepreneuriat. Et donc souvent, ces gens-là n'ont pas spécialement la fibre. Parce qu'en fait, ils n'ont pas vraiment eu envie d'être entrepreneur. Et donc là, on parle de démotivation positive. C'est un autre concept. La démotivation positive, c'est arriver à dire à la personne, en fait, tu vas vers une solution, tu penses que c'est la solution, mais ce n'est pas la solution. Et donc moi, ça m'arrive de faire de la démotivation positive. Mais quand je sens, alors pas tant au niveau de l'individu parce que je pense que comme tu dis, tout individu, s'il est bien accompagné, peut entreprendre et bien l'entourer. Ça, je pense aussi, et je pense d'ailleurs à tous les gens qui sont en couple et qui ont un backup derrière, des personnes qui parfois ont un mi-temps à côté. Donc, il y a plein de ressources qui fait que c'est plus facile pour certaines personnes ou d'autres que se lancer. Après, si vraiment je me dis, OK, la personne n'est pas ici pour les bonnes raisons, je lui dis, ben voilà, est-ce que tu es sûr que c'est vraiment ça qui t'anime au fond ? Alors soit je vois qu'il y a la personne à la niaque et je me dis, OK, let's go. Et donc là, c'est un peu comme si tu faisais une formation pour être entrepreneur parce que ça s'apprend. Je te le dis tantôt, c'est un métier. Mais pour les personnes où je me dis, OK, même si ils t'accompagnent, j'ai l'impression que ça va quand même flopper. Et parfois parce que justement elles sont en détresse psychologique ou parce qu'elles viennent de vivre un truc hyper compliqué au niveau familial, parce qu'elles ont des bouchées à nourrir et qu'en fait, ça va être compliqué de lancer un business alors que tu as deux enfants en bas âge et que tu viens de divorcer et que tu as besoin d'argent. Et donc moi, quand je dé motive, c'est pas tant sur la personne. C'est plus quand je vois que le contexte n'est pas propice. Parce que je pense que toute personne qui est bien accompagnée et qui apprend le métier d'entrepreneur peut devenir entrepreneur.

Julien : Intéressant. Alors, qu'est-ce qui a été le plus dur pour vous pendant ces deux périodes, on va dire, ces deux moments ?

Coraline : La persévérance. C'est-à-dire qu'en fait, tu te prends... Et tu vois, il y a des trucs qui fonctionnent pas. Au quotidien, je lance des trucs qui prennent pas. En fait, c'est juste que si tu ne lances rien, il ne se passera rien. Et l'argent, ça ne tombe pas du ciel. La réussite, ça ne tombe pas du ciel. Donc

en fait, tu es quand même un peu obligé tout le temps de te prendre des murs parce qu'en fait, c'est que comme ça. Tu sais, moi, je pousse plein de portes. Parfois, je contacte des organismes, des trucs. Tu vois, je me dis tiens, mais le nombre de portes que je me suis prises... Par contre, quand il y en a une qui s'ouvre, là, tu es bien content. Donc, je dirais que... Oui. Attends, dis-moi, reformule la question.

Julien : Qu'est-ce qui avait été le plus dur pour vous à ce moment précis ?

Coraline : Donc, le plus dur, c'est de rester. Le plus dur, c'est de persévérer. Le plus dur, c'est de rebondir. Le plus dur, c'est de ne pas rester sur l'échec. Tu vois, c'est de remonter l'échec.

Julien : Oui, c'est de continuer à avancer.

Coraline : Oui, continuer à avancer. Et c'est là que l'entourage intervient. Moi, je vois que les gens qui sont seuls, qui sont hyper isolés, c'est ceux qui ont le plus de mal à rebondir après un échec. En fait, pour moi, l'entourage fait tout. Enfin tout, la confiance en soi, etc. Mais l'entourage... Et d'ailleurs, on me demande souvent, c'est un des meilleurs conseils pour entreprendre au monde, c'est de bien s'entourer. Et si on n'a pas l'entourage autour de soi, c'est de rejoindre des réseaux, etc. Parce qu'en fait, c'est seul dans ton truc. Donc, quand tu as des échecs tous les 4 jours ou quand tu as l'impression que tu n'as pas fait de... Il y a des meufs que je coach qui n'ont pas fait de vente pendant un mois, je leur dis persévère parce que tout ce que tu sais, tu vas le récolter, mais pas la semaine prochaine. Ça fait 5 ans que j'ai lancé mon projet et je suis rentable depuis... J'ai été rentable l'année 4 et là, je suis très bien année 5. Il n'y a personne qui fait, à part de rares exceptions, qui fait un succès story l'année 1. Et donc, je dirais que si tu n'as pas la persévérance... Et d'ailleurs, on le dit dans les boîtes. Parce que moi, j'ai un petit projet, entre guillemets. Mais par exemple, j'ai une pote qui a créé une marque de granola. Ça fait 18 ans qu'elle a sa boîte. Donc, la meuf, elle est bien dans le game. Et c'est seulement maintenant qu'elle se paye. Parce qu'en fait, tout ce qu'elle a injecté dans sa société, ce que sa société a généré comme profit, tout a été injecté dans des dépenses. Et donc, en fait, elle ne se paye... Là, elle a fêté les 10 ans de son business, qui est un énorme truc. Mais quand elle fait la décompte de tout ce qu'elle doit dépenser pour payer tout son personnel, etc., il lui reste... Tu vois ?

Julien : Oui, je comprends.

Coraline : Donc, si elle n'avait pas eu la persévérance, elle n'aurait jamais eu la rentabilité.

Julien : Oui, mais c'est intéressant, justement, parce qu'un peu après, on parle du regard des autres. Et en Belgique ou en Europe, on a tendance à peut-être un peu juger les entrepreneurs. Parce qu'au bout d'un moment, on va dire... Oui, mais ils gagnent trop parce que quelqu'un a bien réussi. Oui, mais en attendant, c'est ce que les entrepreneurs disent parfois. Pendant des années, ils ont cravaché.

Coraline : C'est clair. Et tu vois, je suis hyper d'accord avec toi. On sait bien, on le voit bien. En Europe, on n'a pas la culture de l'échec. Alors qu'aux États-Unis, quand tu as fait faillite, limite, le gars, il a fait trois faillites avant de créer sa boîte, on l'applaudit.

Julien : Mais c'est ça.

Coraline : Voilà, en Belgique, on va se dire, OK, c'est quoi ce loser ? Donc, c'est vrai que la notion d'échec, on n'a tellement pas la même mentalité en Europe qu'aux États-Unis. Et oui, c'est vrai. Et c'est pour ça qu'il y a peut-être plus de gens qui abandonnent en Europe qu'aux States. Comme l'échec est mal perçu, tu vois, ça t'empêche de pourtant recommencer, recommencer, recommencer, recommencer.

Julien : Oui, mais justement, c'est un exemple que je donne par rapport à une question plus bas où je parle de la différence entre Europe et États-Unis, justement. Parfois, je donne cet exemple-là avec une des questions plus bas. Et c'est parce que je donne cet exemple-là parce que le deuxième entrepreneur que j'ai interrogé, il m'a parlé de cette différence-là. Mais avant, je ne la connaissais pas. Et il m'a parlé de la différence États-Unis-Europe. Et donc, voilà.

Coraline : Ça, c'est sûr. C'est culturel, en fait.

Julien : Oui, c'est ça. C'est ce qu'il a dit. Culturel, il a dit le même mot. La question que je vous pose, c'est quelle a été l'issue de ces deux phases difficiles ? C'est du coup la perception personnelle, les émotions liées à cet échec-là, à ces deux échecs-là.

Coraline : L'émotion, c'est tellement propre à chacun, à chacune. Moi, l'émotion, ça a été de dire « what's next ? », de ne pas rester sur l'échec. Après, je pense que c'est important de le traverser. Quand tu vis un échec et tout, c'est important de le traverser et justement de ne pas trop le bypasser, ne pas trop te dire « ok, j'y vais, j'oublie ce truc. » Non, t'as le droit aussi de te dire « ça me saoule ». Ce n'est pas gai de vivre un échec. C'est démotivant, c'est décourageant. Moi, j'ai déjà failli arrêter de bouffer ce truc-là plusieurs fois. Tu vois, il y a eu plusieurs moments où je me suis dit « ouah, il faut avoir les nerfs. » Il y a déjà une année où j'étais en séquence. Je me suis lancée en tant qu'indépendante à temps plein en juin 2023. Là, je me suis dit « let's go ». En septembre 2023, la descente. Parce que quand tu dois payer tes cotis, tes impôts, tes trucs, en fait, le budget, on n'est plus dans la même course. J'ai eu un méga down qui était probablement l'accumulation ou peut-être le fait que ça ne marchait pas ou peut-être pas assez. Ça marchait, mais pas assez. Parce que quand tu veux avoir net dans ta poche ce qu'il faut pour vivre, parce qu'on a de la chance. Dans la classe moyenne, on a de la thune comparée à d'autres. On est vraiment très chanceux. C'est vrai que moi, j'ai quand même un emprunt, etc. J'ai failli arrêter plusieurs fois en me disant « tant pis, je prends un job à côté. Boostoke, c'est un side project. » Au niveau émotionnel et tout, ça a quand même été plein de fois très chaud. Mais il y a quand même toujours un truc au fond où je me dis qu'on continue quand même. Heureusement, j'ai continué parce que maintenant, je peux te dire que je suis vraiment dans une vie. Tous les matins, je me lève et je me dis « Attends, ça, c'est ma vie. Je gagne super bien ma vie. Je travaille 30 heures semaine. Parfois, je ne travaille pas pendant deux mois. Parfois, je travaille pendant quatre mois. » C'est fou à quel point. Mais parce que je n'ai pas d'enfant aussi. Il y a plein de paramètres qui font que je suis dans ce kiff. Mais c'est sûr qu'au niveau de mes échecs, c'est dur à traverser à chaque fois émotionnellement la perte de confiance, la peur que ça ne marche pas, le stress, l'anxiété. L'anxiété financière, c'est vraiment un sujet. Tout indépendant, il y a des camps suivants. Moi, l'anxiété financière, ça m'habite. Pour être hyper transparente avec toi, je n'ai pas su payer mes impôts de l'année passée. J'ai des milliers d'euros d'impôts à payer pour l'année passée que je vais devoir payer en novembre parce que je ne générerais pas assez d'argent par rapport à ce que j'en dépense. Maintenant, j'ai enfin passé ce cap. Il y a toujours un moment donné où tu n'es pas viable. Tu ne génères pas assez d'argent, mais pour toi, tu dépenses ça. Là, je suis en train de remonter le truc à gagner plus que ce que je ne dépense. Du coup, ce qui fait que j'ai accumulé une dette. Une fois que je l'aurai accumulée, je serai à flot et je pourrai vraiment avoir un vrai bénéfice. C'est pour ça que je passe en société, entre autres, parce que c'est plus avantageux au niveau fiscal. Il faut les nerfs.

Julien : Quel a été l'impact de cette expérience sur les relations de confiance, que ce soit confiance en soi, confiance que les autres vous accordent ou la confiance que vous vous accordez aux autres ? Toute la confiance.

Coraline : Le fait que les gens me fassent confiance, ça me donne confiance. C'est un cercle vertueux. Moi, j'ai confiance, donc je rayonne la confiance. Les gens me font confiance parce qu'ils disaient la confiance. C'est plus facile. Je reçois en ce moment beaucoup de retours qui nourrissent ma confiance. Je me dis « Waouh ! Trop bien ! » Ce qui nourrit mon énergie, c'est la confiance dans le cercle vertueux de la confiance. C'est la confiance que les autres vont me faire confiance. Et à l'inverse, si je peux avoir quelqu'un qui me dit que ça n'est jamais arrivé pour un coaching, si une fois, ça m'est arrivé pour un coaching, une année qui n'était pas satisfaite, je peux te dire que ça m'a bien attaqué pendant un petit temps. Puis après, on s'est revus et ça s'est bien passé. Par contre, pour peut-être dire un dernier truc par rapport à la confiance, il faut faire très attention dans l'entrepreneuriat parce que souvent, tu n'arrives plus à dissocier toi et ton projet. Ça veut dire que ce n'est pas toi, la personne, le problème. Peut-être que c'est quelqu'un refuse ton offre. Elle ne refuse pas Coraline. J'ai quand même l'impression qu'il y a beaucoup d'entrepreneurs qui habitent leur projet. De toute façon, tu es obligé. Quand tu es entrepreneur, tu es ta marque. Ta propre marque de fabrique, c'est toi. Ton image, etc. Il y a deux entités. Coraline, tu vois, de Boostoke, et puis Coraline en dehors du travail. Tu verras que pour les entrepreneurs, souvent,

ils vivent à travers leur projet. Ils sont passionnés. Je ne connais pas d'entrepreneurs qui travaillent 80 heures semaine, mais ils sont passionnés. Mais qu'est-ce qui leur reste après par rapport à eux ? Attention.

Julien : C'est important aussi d'avoir quelque chose qui nous plaît parce qu'alors sinon, les journées deviennent longues. On a des pieds de plomb. C'est aussi des choses qui sont revenues, etc. Il faut être épanoui dans ce qu'on fait parce qu'alors sinon, ça ne va pas. Est-ce que ces deux expériences, elles ont modifié la manière dont vous vous percevez comme entrepreneuse ou la perception d'entrepreneuse n'a pas vraiment changé ?

Coraline : Elles t'apprennent que tout ne réussit pas toujours. La perception, c'est un peu ce truc d'ego. Tu penses que ça va marcher, mais en fait, parfois, ça ne marche pas. Ça te remet un peu à ta place et ça te fait comprendre que l'entrepreneuriat, c'est un roller coaster et que tout ce que tu vas lancer ne va pas marcher. Moi, ce que ça m'a appris, c'est de me dire que tu penses que ce que tu lances, c'est du high level, mais pas toujours ma grande. Un peu ce truc de tout ne fonctionne pas toujours, tout ne marche pas toujours. Par rapport à ma posture d'entrepreneuse, c'est juste la prise de conscience qu'il n'y a aucun entrepreneur qui te dira que tout a toujours été fluide, qu'il n'a pas été dans ce truc des erreurs 400 fois tous les 3 jours. Je dirais ça pour la posture.

Julien : Est-ce que vous avez douté de vos compétences?

Coraline : C'est une vaste question. Est-ce que j'ai douté de mes compétences? Bizarrement, non. J'ai pas douté de mes compétences alors que je n'étais pas formée parce que je n'ai jamais proposé quelque chose que je ne sentais pas. Je n'ai jamais été sur des terrains où je me disais « ça, ce n'est pas mon terrain ». D'ailleurs, il y a parfois des personnes qui sont venues me voir avec des problèmes, mais qui n'étaient pas de mon ressort. Donc, j'ai toujours su dire « ça par contre, je ne suis pas médecin. » Les moments où j'ai pu avoir des doutes, c'est les moments où on allait sur un terrain qui n'était pas le mien. En fait, je n'ai pas trop le syndrome de l'imposteur. C'est un truc dont on parle tout le temps dans l'entrepreneuriat. C'est le syndrome de l'imposteur. Je n'ose pas y aller parce que j'ai peur que les gens se disent que je ne suis pas compétent. D'ailleurs, il y a plein de femmes que je coach qui ont ce que j'appelle la formatité aiguë. C'est-à-dire qu'elles se forment et en fait, elles ne sont jamais assez. Elles ne se considèrent jamais assez. Donc, elles ne participent pas à l'action. Moi, je n'ai pas ce truc. C'est-à-dire que quand je crée quelque chose, je me dis « est-ce que j'ai confiance d'y aller ? Est-ce que j'ai l'impression que ce que je propose est concret ? Est-ce que je me sens à l'aise avec ce que je propose ? » Et du coup, je ne doute jamais de ce que je propose.

Julien : Ok. C'est bien. C'est ce qui revient assez souvent, c'est qu'on connaît des échecs, mais malgré ça, il faut continuer d'avancer. La plupart, on ne doute pas. Je sais de quoi je suis capable en partie. Donc, je continue d'avancer avec ce que je sais faire.

Coraline : Après, tu vois, je te dis ça, mais parfois, je me compare. La comparaison, c'est aussi un sujet. Évidemment, je ne suis pas la seule à faire ce que je fais. Et donc, ça par contre, c'est un vrai trigger. C'est de se dire qu'en fait, il y a un truc qui propose aussi ça. Et là, tu commences à douter. Là, tu commences à se dire « ah, elle a un plus beau site que moi. Elle a un plus beau Amins. Elle a fait justement la formation machin ». Tu vois, je commence à douter alors que si j'avais pas vu, je n'aurais pas douté. C'est comme un pote à moi qui a lancé une start-up de café. C'est sûr que le gars, il a regardé toutes les start-up de café pour étudier son marché et tout. Après, il faut se dire « j'arrive avec mon truc et la concurrence, elle est là. » Donc, ça, c'est la concurrence. Mais je n'aime pas dire la concurrence parce qu'en fait, il n'y a à boire et à manger pour tout le monde. Mais la comparaison, là, ça peut bien te foutre les boules aussi.

Julien : Ok. On va passer à la partie, du coup, le regard social et la stigmatisation. Comment est-ce que votre entourage professionnel et personnel a-t-il réagi face à ces deux échecs ?

Coraline : Alors, ils ont pas réagi parce que je ne les ai pas communiqués comme des échecs. C'est-à-dire que par exemple, pour le deuxième projet, je ne l'ai pas annoncé en grande pompe que le projet s'arrêtait. Je n'ai pas communiqué sur l'échec pour ne pas qu'il en devienne un. Je me suis juste dit que j'arrivais à une fin de ce projet. J'ai averti les personnes qu'en fait, le projet ne continuera pas en 2025. Et en fait, je n'ai pas fait un échec. Donc, les gens n'ont pas réagi.

Julien : C'est intelligent.

Coraline : Voilà. Et par rapport au premier projet, ben ouais. Moi, le retour dans mon entourage, en général, c'est plutôt ça ira pour la suite. Enfin, ça reste toujours que des messages positifs. Parce que j'ai jamais connu de gros échecs. Si j'avais connu par exemple une faillite, je ne sais pas comment aurait été la réaction de mon entourage. Parce qu'on parle d'un autre, je pense soutenant. C'est pour ça que je te dis l'entourage. Et après, tu vois aussi un truc, c'est que je pense qu'il ne faut pas... Tu vois par exemple mes grands-parents qui sont complètement d'une autre génération, ils ne comprennent rien à ce que je fais, pas grand-chose. Donc, moi, je ne leur parle pas spécialement de mes échecs. Parce que je sais que ça va leur procurer du stress et qu'eux, du coup, après vont me procurer, me renvoyer leur peur. Et après, je me dirais qu'est-ce que je fous. Donc, tu vois, la réaction, il faut faire attention à ce qu'on en parle parce que ça peut se retourner contre nous.

Julien : La question suivante, c'était comment qualifiez-vous le niveau de soutien que vous avez bénéficié ? Mais vous avez dit soutenant déjà juste avant.

Coraline : Oui, soutenu. C'est le mot. C'est le mot. Oui.

Julien : OK. Et donc, dans quelle mesure le regard extérieur, il exerce une influence sur vous dans les différents projets entrepreneuriaux que vous lancez ?

Coraline : La reconnaissance est super importante parce qu'en fait, on est des animaux, on est animal social. Et donc, en fait, les humains, ils ont fondamentalement besoin d'être connus. Donc, l'impact, s'il est constructif et si les gens savent de quoi ils parlent. Tu vois, donc de nouveau, moi, je ne vais pas parler de mes projets à quelqu'un qui ne comprend pas ce que je fais parce que s'il ne comprend pas ce que je fais, tout ce qu'il va me renvoyer, c'est cette peur à lui ou à elle sur base de... Il n'a rien compris de ce que je lui disais. Donc, le regard extérieur a un impact. Si j'ai foiré quelque chose auprès d'un client ou d'une cliente, si j'ai... C'est un matin et c'est un impact sur moi. Si je considère qu'il y a quelque chose qui s'est passé et que je reconnais que ça s'est passé et que... Mais sinon, de manière générale, et ça, on revient sur la confiance en soi, c'est que moi, je m'en fous royal de ce que les gens peuvent penser de moi. Enfin, ça dépend sur quel sujet et tout, mais tu vois, j'ai assez fort ce truc de... Ça me passe au-dessus. Mais de nouveau, c'est propre à chacun. C'est comment tu as été éduqué, comment est-ce que tu as appris à prendre en compte et regarder les autres ou pas sur la personne que tu es, quoi. Donc, sauf si je suis en tort et sauf si je me rends compte que c'est moi qui ai merdé, alors là, je vais être plus dans le... Le fait de ressentir le regard, quoi.

Julien : OK. Mais c'est quelque chose qui revient aussi. Parce que là, c'est... Je crois que c'est... J'ai interrogé déjà 5 personnes, si je dis pas de bêtises, et ils disent tous que le regard des autres, au bout d'un moment, ça les intéresse pas. Et la personne avec qui je fais mon mémoire aussi, c'est... Au bout d'un moment, ils disent qu'il faut qu'on avance et qu'on fasse avancer notre business, et voilà.

Coraline : De toute façon, tu auras tous les gens... Quand tu crées un business, tu auras toujours des gens qui seront négatifs. C'est comme quand tu t'exposes. À partir du moment où tu t'exposes, tu auras toujours des gens qui t'aimeront pas. Ou pas toi, mais ton projet, je dirais. Ou même toi. Tu vois, même toi en tant que personne, on te plaît pas. Pire à tout le monde, c'est pire à n'importe qui. Donc, voilà.

Julien : OK. Comment est-ce que vous avez pris soin de votre estime personnelle à ce moment-là, pendant ces deux échecs ?

Coraline : Ouais. Donc, moi, en fait, j'ai une grande capacité à prendre soin de moi. Et c'est une des raisons, d'ailleurs, pour laquelle je suis devenue entrepreneuse. C'est parce qu'en fait, j'avais trop envie d'avoir plein de temps pour moi. Et c'est pour ça que j'ai lancé Boosteke. C'est pour pouvoir avoir un max de temps dans ma semaine pour faire ce que j'ai envie de faire, du sport, de la course. J'adore la lecture. Et donc, en fait, je me sens hyper bien par rapport à mon estime de moi dans mon projet, parce que mon projet me permet d'avoir du temps pour nourrir mon estime de moi. Tu vois ? Ça, de nouveau, c'est grâce à l'entrepreneuriat, grâce à cette vie-là, je peux prendre du temps pour moi. Donc, je ne me suis jamais sentie autant en santé que depuis que je suis entrepreneuse.

Julien : Ok, cool. C'est chouette.

Coraline : Et ce qui est fou, parce que j'ai retrouvé une photo il y a quelques jours, j'ai retrouvé par hasard une photo que j'avais faite de moi en 2021, où je bossais encore dans la boîte. J'avais un casque avec le micro. J'étais ravagée, vraiment ravagée physiquement.

Julien : Ah oui ?

Coraline : Parce qu'en fait, j'étais tout le temps à l'intérieur de 9 heures à 17 heures. Et tu vois, ce n'est pas naturel. Je t'assiste toute la journée. Il y avait ce truc où je n'avais pas assez justement de temps pour moi, pour prendre de l'air, pour faire du sport, pour voir mes potes, pour être dans le kiff de plein de trucs. Et donc, physiquement, ça n'avait pas. Et maintenant, je me dis qu'en fait, j'ai bien fait de changer de vie, parce que pour la santé mentale, la santé physique et tout, c'est un vrai impact. Mais par contre, il y a d'autres gens, ça les tue, ça ne leur convient pas. Oui, parce qu'ils sont trop stressés, parce qu'il y a trop d'enjeux.

Julien : Ça dépend des personnalités aussi. Donc, on passe à la dernière partie avant la clôture. Qu'est-ce que ces expériences vous ont appris globalement ?

Coraline : Ça, je t'ai déjà dit, la résilience. J'ai créé mes normes, donc en fait si je n'avais pas eu cet échec, je n'aurais pas la réussite. Ok, c'est vrai.

Julien : Alors là ça va être une question générale avant de clôturer. On en a déjà parlé brièvement, c'est justement là où on a évoqué les États-Unis et l'Europe. Comment la société de façon générale perçoit-elle les projets entrepreneuriaux qui ne se déroulent pas comme prévu ?

Coraline : Je ne sais pas. C'est une bonne question. Il y a une croyance que l'entrepreneuriat n'est pas, que c'est dangereux, que ce n'est pas rentable. Par exemple, moi, mon père, quand j'ai dit « je deviens indépendante », lui, il avait très fort en tête cette vision de l'entrepreneuriat comme étant le truc casse-gueule et qu'il avait plein de potes à lui qui s'étaient lancés comme indépendants et que c'était dur. Alors, on dit l'entrepreneuriat, c'est dur, tout le monde ne s'est pas y arrivé. En fait, on a quand même fort stigmatisé le fait d'entreprendre. Moi, mon père, il m'envoyait des offres d'emploi alors que je disais non, non, je veux entreprendre en fait. Donc, c'est quand même connoté pas sécuritaire. En tout cas, par la génération de nos parents, ce n'est pas hyper bien perçu. Peut-être qu'aux States qui sont peut-être des mentalités plus à coup de mantra de finalement l'échec, c'est un apprentissage, etc., peut-être qu'en fait, ça propulse plus les gens à tester et à essayer. En fait, nous ici, on nous freine un peu à essayer d'entreprendre. On nous freine à faire nos armes trop tôt. On te dit vite, non, tu ne vas pas te mettre en danger financièrement, etc. Alors que j'ai l'impression qu'aux States, on encourage les gens à créer, etc. Je l'observe et je le vois bien. Entreprendre, quand tu vois tous les gens qui entreprennent tout et n'importe quoi, alors qu'en Europe, il n'y a pas tant de sociétés. Et encore plus quand tu es une femme. Quand tu es une femme et que tu vas dire que tu vas entreprendre et monter un business, ce n'est pas toujours bien perçu. Ça fait peur à certains hommes. Les femmes qui entreprennent, qui gagnent leurs thunes, qui sont indépendantes financièrement. Moi, mon kiff dans ma vie, c'est d'être indépendante financièrement. Jamais de ma vie, je ne dépends de qui que ce soit. Et ça, c'est de nouveau un truc d'éducation. Ce qu'on m'a toujours dit, tu ne mets pas tous tes œufs dans le même panier. Et en fait, ça, c'est vrai que ce n'est pas bien perçu par la société, mais plus du côté des hommes patriarcaux.

Julien : Oui, c'est ce que j'allais dire. Oui, j'allais dire macho, mais oui.

Coraline : Voilà, c'est ça. Ils vont te voir comme un peu comme une menace parce que ça veut dire que si tu gagnes de l'argent, si tu travailles et que tu gagnes de l'argent, ça veut dire que tu peux te casser. Tu peux être indépendante, tu peux être autonome. Or, ce n'est pas dans ce rôle-là qu'on a mis des femmes à la base, mais quand je dis à la base, c'est dans les années 50, les années 60, etc.

Julien : Non, je comprends. Oui, moi, mais ça existe toujours quand même encore, malheureusement.

Coraline : Ça existe toujours encore le regard. Tu parlais du regard extérieur. Moi, je sais que quand je parle de mon projet à des hommes qui ont plus la cinquantaine, la soixantaine, ils me regardent comme s'ils ne croyaient pas vraiment. Ils me prennent un peu de haut. Je suis là, mais j'ai envie de les encastrer. Tu vois ce truc d'ego.

Julien : Oui, complètement, c'est énervant.

Coraline : Tu vois la mentalité.

Julien : Oui, voilà. On arrive à la fin de l'entretien. Est-ce que vous avez envie de dire quelque chose qui n'a pas été abordé ou n'importe quoi pour conclure un peu cette interview?

Coraline : On va dire conclure, conclure, conclure que l'entrepreneuriat n'est pas fait pour tout le monde. Ça, je pense, parce qu'il y a un fantasme, comme je disais tantôt sur le fait d'entreprendre. Donc, je pense que c'est intéressant, le travail que tu fais, parce que c'est aussi montrer une réalité qui est que tu as des échecs constamment quand tu entreprends. Mais la question, c'est est-ce que tu sais quoi faire avec cet échec ? Tu vois, c'est la vraie question, la porte sortie de ton mémoire. T'as vécu des échecs ? C'est un fait. Mais qu'est-ce que t'en fais en fait ? Et est-ce que tu sais en faire quelque chose par la suite ? Et puis voilà, je dirais que c'est super intéressant de ce mémoire.

Julien : Super, merci beaucoup d'avoir pris le temps de répondre à toutes ces questions. Super intéressant.

Coraline : Avec plaisir, j'espère que ça va aller et bonne chance !

Julien : Merci, au revoir !

Coraline : Au revoir Julien.

9.5.14 Interview Vincent Meurisse (Première Ligne Éditions)

Vincent : Je vais te demander de te présenter en quelques mots un peu le parcours, la formation et l'expérience un peu diverses. Vincent Meurisse, je suis sorti de l'UCL qui s'appelait la Fucam à l'époque en 92. C'est donc un diplôme d'ingénieur à l'époque. Ça s'appelait ingénieur commercial, équivalent ingénieur de gestion. J'ai eu la chance de sortir au moment où il n'y avait plus de service militaire. J'ai quand même fait mon service militaire. Et j'ai commencé comme délégué commercial pour une marque qui vendait des photocopieurs. Et puis j'étais directeur marketing pour les éditions Dupuis, puis directeur marketing pour Journal de l'Éco. Et en 2005, je suis devenu indépendant, ce qui m'a permis de faire une PME avec les anciens de Dupuis. Une PME de conseil au Développement des PME. Pendant une dizaine d'années, j'ai créé deux autres boîtes, une boîte de communication et une maison d'édition. Et depuis une dizaine d'années, je donne cours ici à la LSM, à Louvain-la-Neuve et Mons, en stratégie et en entrepreneuriat.

Allan : A quel moment, toi, tu es devenu entrepreneur ? Et qu'est-ce qui t'a motivé à le faire ?

Vincent : J'ai envie de te dire que c'est presque le hasard. J'ai dit 2005, c'est 2007. Par une opportunité qui était proposée par un ancien Dupuis qui m'a dit « J'ai envie de créer une boîte et j'ai envie que tu viennes ». Et comme j'étais à ce moment-là à l'écho, ça se passait bien, mais peut-être on a envie de changer. Donc, c'était plus une réponse à une opportunité de créer une boîte qui est une boîte de conseil avec des anciens avec qui j'avais l'habitude de travailler, qui sont devenus des copains, mais qui, au départ, étaient des collègues. Et on était assez complémentaires. Moi, j'étais plus marketing. Il y en a qui étaient plus d'action générale, d'autres commerciales. On était assez complémentaires, ce qui permettait de pouvoir se répartir le boulot et en même temps créer quelque chose avec cette complémentarité.

Allan : Est-ce que tu peux me parler d'un exemple que tu considérerais comme une réussite ?

Vincent : Je ne sais pas. Il y en a eu quelques-uns. La réussite la plus récente, c'est la création de la maison d'édition. Ça fait six ans dans un monde qui n'est pas nécessairement évident et un environnement concurrentiel qui n'est pas nécessairement évident. C'est une réussite personnelle parce que c'est un développement d'un business qui est plus passion que métier. Enfin, qui est un métier passion. Et réussite parce que parvient à la fois à toucher un environnement que j'aime et qui me fait vibrer, qui est l'édition, qui est le livre, et pouvoir s'épanouir dans à la fois la création et la gestion. Et puis, en termes d'entreprise en elle-même, qu'est-ce qui, pour toi, caractérisait justement la réussite de cette entreprise ? L'incarnation. Je dis toujours ce que j'essaie d'être dans l'entrepreneur, mais parfois quand je suis prof aussi, c'est un peu ça. J'ai rarement croisé des boîtes qui ne réussissaient pas sans l'incarnation du patron de l'entreprise ou celui qui a créé le truc. Je trouve que c'est assez fort parce que c'est l'énergie que tu vas mettre dedans. C'est la volonté. C'est toi qui a la vision et qui, en plus avec la dimension passion qui est excessivement importante, fais que ça ne... Je ne dis pas que ça doit réussir, mais en tout cas, ça met tout en œuvre pour que ça se réussisse et que tu puisses plus ou moins résoudre l'équation de la viabilité et du bonheur, de la consécration, de bien sentir, de bien s'amuser.

Allan : Tu as toujours été accompagné dans ces expériences-là ?

Vincent : Non. Au début, oui, parce qu'on était ensemble et ce qui permettait d'être une espèce d'accompagnement, mais pas extérieur, plutôt intérieur, mais qui permettait justement de se challenger, de rester en contact, mais moins ces dernières réalisations.

Allan : Est-ce que maintenant, tu pourrais peut-être me parler d'un projet ou d'une situation que tu considères comme un échec ?

Vincent : En fait, il faut se dire que je ne suis pas né entrepreneur et je n'avais pas la motivation au départ de l'être. En fait, je ne voulais pas. C'est assez étonnant. C'est cette opportunité qui était intéressante, mais qui en même temps a été aussi source de soucis, l'opportunité de travailler à quatre, parce que finalement, par rapport à ce qu'on voulait faire, on était plus une somme de quatre indépendants que véritablement une société qu'on a pu faire grandir. En fait, on ne l'a pas fait grandir, parce que finalement, chacun faisait son projet, puis on mettait un peu en commun, mais ce n'était pas ça. Et ça, ça a été une grande frustration. D'ailleurs, on a arrêté après quelques années, parce que comme je ne suis pas indépendant dans le sang, tu t'attends beaucoup. Enfin, moi, je m'attends beaucoup à beaucoup de relations et le fait d'être dans un groupe, le fait de dépendre de ce groupe et de donner aussi à ce groupe, pour moi, c'est important. Et quelque part, quand tu es indépendant, dans la définition, tu es indépendant. Tu as cette volonté d'être tout seul, t'es autonome, etc., ce qui, moi, ce n'est pas mon driver. Et donc, ça a toujours été quelque part une espèce de frustration jusqu'à ce que j'arrive maintenant dans l'édition. Mais quand on a fait la boîte, ça a quand même duré quelques années. Puis la boîte de com, c'était se retrouver tout seul. Donc, ce n'est pas un échec, mais ce n'est quand même pas un épanouissement, parce que ce n'est pas ton driver. Je pense que quand tu veux développer ta propre boîte, tu veux être entrepreneur, il y a plusieurs motivations, dont notamment, je pense, qu'il y a une certaine motivation, la recherche d'argent, je pense. Et il y a cette motivation, cette volonté, voire avoir ça dans son ADN d'autonomie, pas de problème, que tu sois seul, parce que tu fonces dans ton truc, ce qui, pour moi, n'était pas, en tout cas, mon plus grand objectif.

Allan : Et du coup, quelles difficultés importantes t'as rencontré dans ce moment-là ?

Vincent : C'est un peu ça. C'est un peu ça. Je ne sais pas si c'est un échec en soi, si c'est un peu la question d'avant. Si, parce qu'on n'a pas fait cette première boîte. On l'a tenue à peine 10 ans. Elle existe toujours, mais on n'est plus dedans. Donc ça, ça peut être un peu une grosse difficulté, voire un échec, parce qu'on n'a pas été jusqu'au bout. Et donc, les difficultés, c'est de pouvoir créer quelque chose à partir de 4 personnes. C'est assez compliqué. Et si tu veux créer quelque chose tout seul, la grosse difficulté, c'est quand tu pars pas de rien. Donc si, par exemple, dans mon cas, j'avais travaillé avant, la grande difficulté, c'est de partir avec quelque chose, partir avec des clients, par exemple. Et de commencer à zéro après que tu aies travaillé 10-15 ans, c'est très compliqué. Partir avec un ou deux clients, c'est pas... Donc tu dois arriver avec quelque chose. Partir de zéro, c'est super compliqué.

Allan : Et cette interprétation-là, est-ce qu'elle a évolué au fil du temps ou ça a un peu toujours été la même ?

Vincent : Ouais, il y a toujours le fait d'être... En tout cas, dans l'angle des inconvénients, si tu me demandes maintenant, à mon grand âge, si tu dois faire un tableau plus ou moins, le moins pour moi, ça reste le relationnel et le manque d'interaction en interne. Tu l'as avec des clients, avec des fournisseurs, mais tu n'as pas le... Moi, j'ai pas le sentiment que j'avais quand j'étais employé, que j'aimais vraiment bien, c'était d'être responsable d'équipe et être intégré dans une équipe. Et ça, c'est un peu ça que j'ai pas nécessairement... Alors parce que je suis un entrepreneur solitaire, si je peux dire ça comme ça. Je suis pas une boîte avec... Si j'avais une boîte avec plusieurs employés, peut-être que oui, mais ce qui n'est pas le cas ici. Voilà. Je suis un petit entrepreneur, entre guillemets.

Allan : Et plus sur le plan personnelle, qu'elle a été un peu l'issue de cette phase difficile, plus la perception personnelle et plus les émotions aussi que tu as pu ressentir.

Vincent : Bon, écoute, une frustration de... J'essaie de ne pas avoir de regrets ou de remords, mais une frustration de ne pas avoir été jusqu'au bout de ce projet, qui, pour que ça soit une réussite pour moi, aurait dû justement répondre à cette attente que je n'avais pas, c'est-à-dire de développer quelque chose de relationnel, de quitter l'employé, l'employeur pour créer quelque chose. Il manquait vraiment le lien, c'est-à-dire développer un truc avec une équipe, etc. Donc voilà, on peut dire ça. Mais c'est cette phase de première expérience. Après, quand j'ai fait mon boîte de com à part être tout seul, c'était quand même déjà plus... Je me sentais bien parce que j'étais plus en rapport avec ce que je faisais, avec ce que je donnais, avec le... Ça, c'est encore autre chose, effectivement. C'est de dire que la première expérience correspondait peut-être pas nécessairement à fond avec ce que j'avais vraiment envie. Faire du conseil en entreprise, il faut avoir une part de confiance en soi que ça, je n'avais pas. Et là, je ne me retrouvais pas. Après, dans la com, là, je me retrouvais parce que c'était vraiment mon truc. C'était le com et le storytelling, c'était raconter des histoires, ça, c'est mon truc. Et puis encore plus dans l'édition, c'est mon truc.

Et ça, t'es plus en phase, plus cohérent avec tes valeurs et avec ce qui te fait te réveiller le matin. Je vais un peu dans tous les sens.

Allan : C'est parfait. OK. Et du coup, plus sur les relations de confiance, quel a été l'impact sur justement la confiance en soi, la confiance que toi t'accordes en d'autres personnes et peut-être que les autres personnes t'accordent en toi.

Vincent : D'abord, la confiance en soi, c'est excessivement important. Surtout. Si tu es excessivement important, oui et non, c'est que c'est important. Si tu veux, je trouve gentil avec les consultants, mais si tu es consultant et que tu estimes que tu peux donner des conseils. Tu dois avoir une fameuse confiance en toi. Je trouve pas. Ça me paraît ça paraît. Est-ce que je n'ai pas nécessairement à 100%? Voilà, donner des conseils et dire c'est comme ça. N'oublie pas de payer ma facture. J'ai un petit peu un petit peu du mal avec ça.

La confiance dans les autres. Évidemment, c'est hyper important. Et nous, on a eu cette seule expérience que j'ai, c'est qu'on a créé cette boîte à quatre. Elle est restée et heureusement, elle est restée primordiale. Heureusement qu'il y a eu ça. Quand on a commencé un petit peu à perdre un peu l'objet de notre boîte, on s'est dit à un moment donné, on va arrêter. Mais on est resté toujours d'abord en bon terme et toujours avec un respect qui était basé notamment sur la confiance de chacun. Il n'y a pas eu des coups de salopard. Et ça, c'est excessivement important. Je pense que s'il y avait eu des coups de notre moins de confiance, ça peut poser beaucoup plus de soucis.

Allan : Et dans quelle mesure, du coup, cette situation, elle a modifié la manière dont tu entreprends maintenant?

Vincent : Écoute, comme j'ai avancé à la fois dans l'âge, l'expérience et donc peut-être, à un moment donné, j'avais envie de revenir sur un modèle d'employé. Mais le fait est que quand tu arrives avec un certain âge et une image indépendante, c'est beaucoup plus difficile. Et donc là, ça m'a forcé à continuer. Donc il n'était pas mon premier choix, si tu veux. Ce n'est peut-être pas bon pour tes statistiques, mais c'est pas l'entrepreneur né, mais en même temps, ça fait partie du truc. Ça m'a obligé de continuer et de me réinventer, d'aller dans le conseil, parce que c'est plutôt dans le cœur, donc faire quelque chose et apporter quelque chose, que ce soit en termes de communication ou d'édition. Et ça, ça a été vraiment la remise en question et se remettre en question sur tes atouts et sur ton...

Qu'est-ce qui fait ton ADN, c'est quoi ton... Tu utilises un outil, peut-être que ça serait une question, un premier, un outil, peut-être que tu connais l'Ikigai. Connais l'Ikigai. C'est un croisement de quatre questions. Et au centre, c'est ton... C'est le bonheur. Ikigai, je crois, en japonais, c'est le bonheur, vraiment le sens, ce qui donne du sens, on va dire ça. C'est qu'est-ce que tu sais faire, qu'est-ce que tu peux faire qui te rapporte de l'argent, qu'est-ce que tu peux faire pour sauver la planète. C'est le quatrième, celui-là. Et c'est qu'est-ce que tu aimes faire. Et tu crois ça et t'arrives vraiment à ce qui te donne du sens, ce qui n'est vraiment pas évident, parce que c'est quand même quatre notions en même temps. Et j'ai fait ça, par exemple. Et Éditeur est sorti comme une de ces possibilités. Mais si tu croise ce que tu sais faire et ce que tu aimes faire, tu pourrais être auteur, journaliste,... Et après, tu dois rajouter ce que tu pourrais gagner et ce que tu pourrais apporter du sens au monde.

Donc je suis arrivé un peu à ça. Mais donc une remise en question sur ce que tu fais.

Allan : Et donc à quel point tu as pu douter de tes compétences ?

Vincent : Pardon ?

Allan : À quel point tu as douté de tes compétences ?

Vincent : Tout le temps. Oui, le doute fait partie de mes trucs. À plusieurs moments, parce que tu... En tout cas, je n'ai pas de moment où je n'ai jamais douté. J'ai jamais eu ça. Surtout au début, quand tu dis je vais te donner des conseils. Alors que quelque part, il y avait les matières. Parce qu'il y avait 10-15 ans de choses derrière. Donc oui, il y avait.

Mais parfois, tu te dis que c'est vraiment... Mais ça, c'est peut-être en rapport avec la confiance en soi. Il y a aussi au moment où tu te rends un peu compte que tu as...

À un moment donné, j'étais pour rire, entre guillemets. Et puis tu te rends compte qu'en fait, tu es un peu dépassé avec ce qui est le marketing digital, etc. Et là, tu peux douter un peu de tes compétences.

Allan : OK. Niveau plus soutien, comment tu qualifierais le niveau de soutien que tu as reçu ? Que ce soit peut-être au niveau plus professionnel avec les gens avec qui tu as partagé ça et aussi plus personnel.

Vincent : Excessivement important de se sentir soutenu. Je ne l'apprends pas, mais c'est vrai. Moi, j'ai eu la chance, d'abord au niveau privé, j'ai eu la chance notamment d'avoir une épouse super compréhensible et super... Tout projet que je lançais, j'aurais quand même lancé quelques idées à fond. Donc ça, c'est super. Ça fait partie des choses qui sont primordiales. Là, c'est surtout elle, mais même toute la famille, les amis, etc. C'est vraiment ce soutien, cette positive attitude, voire presque de l'admiration qui fait que tu te sens soutenu. Et ça, c'est super, super important. Plus un soutien

psychologique que matériel. Et au niveau professionnel, oui, ça fait du bien d'être soutenu par des parties prenantes qui rentrent dans ton projet, même s'ils rentrent pas financièrement, mais qui rentrent dans ton projet, que ce soit des auteurs pour la maison d'édition, des clients, des partenaires qui font qu'on te lâche pas. Mais en même temps, j'ai pas d'exemple au soutien, par exemple, matériel. Je me suis pas endetté. Donc ça, j'ai pas d'expérience à ce niveau-là. Le plus un soutien plutôt important psychologique.

Allan : Dans quelle mesure, une question plus regard social, dans quelle mesure le regard extérieur, il exerce une influence sur toi?

Vincent : Pas trop, mais ça reste quand même. Quand même, parce que tu es quand même encore dans une société de l'étiquette du métier. C'est quasiment la première question, peut-être la deuxième après le prénom. Et c'est quand même ce qui façonne quand même pas mal le truc. Et donc, c'est très important d'avoir cette image et qui reflète bien ce que tu veux, ce que tu ressens quand tu parles de ton métier. Donc, c'est assez paradoxal, mais c'est presque moitié, moitié. Tu dis ça n'a pas nécessairement d'importance, mais en fait, si tu y penses et notamment pour développer des projets. Quand tu as quand tu as l'image de l'étiquette que tu peux avoir sur le front, surtout pour ton boulot,

Allan : Comment toi, tu prends soin de ton estime personnelle?

Vincent : On part dans de la psychologie. Comment je fais? Je ne le fais pas de manière calculée. C'est une très bonne question. Je pense que par. Tu le fais, tu le fais, mais pas nécessairement de manière formelle, mais par tes réussites, par ce que tu proposes, par tes délivres, par tes produits. Moi, c'est mes bouquins. C'est ça qui fait que les retours, c'est des retours à la fois informels, de super succès, de retour de satisfaction, etc. Du chiffre de vente, évidemment, qui fait que ça, ça fait du bien. C'est ça qui travaille. Tu ne le fais pas de manière, en tout cas, pas de manière formelle, mais quelque part en le faisant. Le retour de ce que ça t'apporte en termes d'estime de soi, ça t'apporte que du positif quand c'est des succès. Parfait.

Allan : T'en as parlé, justement, on va peut-être en reparler. Selon toi, comment la société perçoit les projets qui ne marchent pas?

Vincent : Écoute, on est en train de, je pense, très heureusement, je trouve dans la société d'avoir un regard un peu plus compatissant, positif sur les échecs. Il y a des initiatives qui font que, on disait toujours il y a quelques années, les Anglo-Saxons, tu peux rater trois fois, mais on s'en fout, on continue. Ici, ça commence un peu à, et c'est marrant parce qu'on peut mettre en exergue et mettre en évidence. Dans ton programme dans lequel je m'occupe pour les étudiants entrepreneurs il y a les fuck up night, c'est génial, c'est des soirées où les entrepreneurs viennent exposer leurs problèmes, leurs échecs, ce qu'ils ont connu de négatif et voir ce que ça leur a donné, évidemment. Et je trouve ça intéressant, je trouve ça super, je trouve que maintenant, on commence à, voilà, avant, on tirait encore maintenant un petit peu, c'était en faillite, tu étais au pilori, tu étais pendu sur la place du village. Ici, c'est plus, voilà, on comprend que cette phrase qui sort toujours, qui devient un peu galvaudé, c'est qu'on apprend, c'est déjà, c'est qu'encore, soit je gagne, soit j'apprends. Donc, ça fait partie du truc, mais effectivement, je trouve que maintenant, on peut, il y a moins de honte à parler de ses échecs et à les vivre, même si certains peuvent être assez difficiles, mais c'est quand même trouver des choses positives pour rebondir sur ses échecs.

Allan : OK, on arrive doucement à la fin, vers la fin, il y a encore deux, trois petites questions. Donc la première, ce serait qu'est-ce que tu as peut-être envie de dire que tu n'as pas encore dit pour conclure l'interview ?

Vincent : Alors, qu'est-ce que j'ai dit dans tout ça ? Je ne sais pas comment tu vas t'en sortir avec tout ça, mais je pense qu'il y a peut-être la notion de, parce que tu parles beaucoup de confiance, etc. Il y a aussi la caractéristique ou en tout cas, comme valeur, le risque, qui est un entrepreneur, c'est quelqu'un qui peut et qui sait prendre des risques, que moi, je fais un très bon lanceur d'idées. Donc faire des projets, heureusement, j'en ai fait, mais j'aurais pu en faire 50 en plus parce que j'avais plein plein d'idées.

Et la prise de risque, ce que j'appelle vulgairement le couillu, celui qui les a sur la table et qui les met. Ça, par exemple, moi, je ne savais pas trop. Et je trouve que ça, ça doit être une caractéristique de l'entrepreneur. C'est un mec qui se met sur la table et il y va. Il a une confiance en lui et dans ses capacités et dans les projets. Et ça, c'est comme un truc qui est excessivement important parce que dans tous les exemples que j'ai rencontrés, tu as beau avoir la super idée, tu as beau avoir les moyens, etc. Un des grands facteurs qui a de succès, c'est l'homme. Et s'il y croit, s'il est prêt à y aller, mais qui va lui aussi à le vendre lui-même, c'est une gage de réussite. Et ça peut être gage d'échec aussi si tu n'en as pas à 100%.

Allan : OK. La dernière question, ce serait quel serait le conseil numéro un que tu as envie de donner à un entrepreneur qui souhaite se lancer et qui vient d'échouer aussi ? Qui vient de se lancer et qui vient d'échouer.

Vincent : Écoute, la confiance et croire en son projet et le porter et le vendre à 100%, je pense que ça, ça doit être vraiment un truc. Si tu dis au joueur entrepreneur, je pense que j'ai une idée que voilà, plus ou moins. Non, ça doit être du 100% parce que tu vas le porter nuit et jour et à fond. Et ça va être vraiment ton driver. Donc si tu es un peu hésitant, alors il ne faut pas le faire. Voilà, cette capacité, ce n'est pas que ta capacité d'oser. Ce n'est pas qu'un mot. Je pense que c'est vraiment le fait de porter soi-même ce truc, mais aller jusqu'au bout, se faire entourer. Je dirais se faire entourer par des vrais gens, pas nécessairement par des consultants, mais des gars qui se disent autant avoir la confiance en son projet et en soi, autant avoir aussi une certaine humilité et connaître ses compétences et donc peut-être aussi reconnaître celles qu'on n'a pas. Et ça, je crois que c'est aussi important. Ce n'est pas la même chose qu'avoir la confiance en soi, mais en même temps aussi dire, tiens, là, j'aurais peut-être besoin de quelqu'un pour juste me diriger dans tel truc parce que je ne peux pas tout connaître. Le vrai monde, c'est tout aussi important.

Allan : Et pour quelqu'un qui vient d'échouer, du coup ?

Vincent : Ce n'est pas grave. Mais ça, c'est compliqué parce que là, c'est différent parce que ce que tu viens de dire, de dire crois en toi, mais je viens d'échouer. En même temps, on dit quelque part, ce n'est pas grave. C'est essayer d'aller retirer l'apprentissage de cet échec et de se dire que ce n'est pas nécessairement soi, ou c'est peut-être tout simplement le projet ou la stratégie, etc. C'est d'apprendre. Il y a une phrase d'un projet extraordinaire qui est devenu un truc extraordinaire, qui a failli être un gros flop. Et le fait simplement, c'est une grosse boîte qui, au lieu de l'arrêter, a dit, finalement, ce n'est pas le concept qui est mauvais, c'est peut-être simplement la stratégie. En changeant la stratégie, tu pourrais peut-être réussir. Malgré l'échec, c'est certainement un truc qu'on peut apprendre et sur lequel on peut se reposer pour réussir une autre fois.

Allan : Ok. Parfait. C'est bon pour moi. Merci en tout cas pour ton temps.

9.5.15 Interview Loïc Lauwers (Impact formation)

Allan : Écoute, je vais te demander de te présenter en quelques mots, parcours, formation, expérience.

Loïc : Alors, je suis donc un jeune homme qui a fait des études de maritime, à la côte belge, à Ostende, école supérieure de radionavigation. C'est un bachelier de 3 ans, orientation électronique, télécom. Et malheureusement, à cause de l'évolution de la technologie, c'est une profession qui a complètement disparu. L'école a été rasée, elle n'existe plus. Et du coup, j'ai dû quelque part me réinventer. Et donc, j'ai un parcours un peu atypique dans le sens où j'ai un peu fait des boulots alimentaires dans un premier temps. Donc, je suis parti comme contrôleur aérien stagiaire pendant un an. Ça n'avait pas tellement de sens pour moi parce que c'était la mer qui me passionnait et pas les airs. Et puis, j'ai été pendant près de 9 mois, dans une compagnie aérienne. Et j'ai quand même réussi à travailler dans ce que j'ai étudié. Finalement, au bout d'acharnement, je suis parti pendant une petite

année à l'étranger sur des plateformes de pétrole comme navigateur radio-technicien. Et comme j'avais des projets de vie, puisque dans ce parcours de vie, j'ai rencontré Madame, qui est aujourd'hui la maman de mes 3 enfants. Eh bien, après un an au bout du monde, sans téléphone, sans smartphone, vu que ça n'existait pas à l'époque, j'ai décidé de revenir en Belgique. Et donc là, je vais faire une carrière de 23 ans, carrière commerciale chez Proximus. Et sur la fin de cette carrière, donc après 23 ans, puisque j'avais la passion de la formation, la transmission, eh bien, j'ai décidé de me lancer comme indépendant. Donc fin janvier 2020, j'ai quitté Proximus et j'ai lancé mon activité d'indépendant qui s'appelle Impact Formation. Et donc aujourd'hui, j'assure des formations dans le secteur privé et public, dans des thématiques très diverses. Et donc voilà, je suis formateur, animateur, voilà, coach, et tout.

Allan : À quel moment es-tu devenu entrepreneur et qu'est-ce qui t'a motivé à le faire ?

Loïc : Alors, donc fin janvier 2020, pour être précis, j'ai décidé de quitter Proximus et de me lancer, effectivement, à l'époque, au moment de quitter Proximus, ce n'était pas encore 100% clair que j'allais me lancer comme indépendant, mais en tout cas, je voulais changer d'orientation. Il faut quand même noter que j'ai quitté Proximus fin janvier 2020 et que le 15 mars, nous étions en confinement total à cause du COVID. Et donc cette période, quelque part, d'isolement forcé m'a obligé à me réinventer alors que je m'étais à peine inventé. Et du coup, j'ai décidé effectivement de lancer une activité d'indépendant. Et en fait, cette période a été mise à profit pour prendre le temps de développer un site Internet, de le faire vraiment de façon à ce que ce soit un reflet vraiment de ce qui m'anime profondément. Et donc, je me suis rendu compte qu'effectivement, c'est la formation, la transmission, ce que j'avais fait chez Proximus pendant 23 ans. On top, comme on dit, de mes activités de gestionnaire d'équipe. Et donc, je suis revenu à ce qui me passionne, c'est-à-dire la transmission, la formation. Et j'ai décidé de matérialiser ça dans un site Internet et de développer ces activités de formation. Et à part la première année du Covid qui a été compliquée, forcément, dès 2021-2022, ça a commencé à fonctionner. Et depuis 2022, j'ai une activité relativement soutenue en tant qu'indépendant dans le secteur de la formation.

Allan : Ok, ok. Est-ce que tu peux me parler maintenant d'un exemple que tu considères comme une réussite ?

Loïc : Dans le parcours d'indépendant, je suppose. Eh bien, précisément la période du Covid, que j'estime réellement comme une réussite, puisque en plein début d'une activité d'indépendant normalement destinée à assumer des formations présentielles dans des locaux de cours, dans les entreprises privées ou publiques, quelque part, j'ai été obligé de me réinventer. Donc, j'ai dû développer des formations à distance et j'ai développé des concepts d'animation à distance. Et l'activité dont je suis le plus fier, c'est parce que j'ai une certification de LEGO Serious Play, donc qui utilise des briques LEGO. Eh bien, j'ai développé un concept qui consistait à envoyer des briques LEGO par la poste, soit à des équipes, soit à des particuliers, puisque j'ai fait ça aussi pour des particuliers. Et donc, au préalable, j'envoie des briques LEGO par la poste et puis j'anime une formation à distance, en zoom, en visio, avec les briques d'un côté chez le particulier ou l'équipe et chez moi. Et je fais l'animation avec un... j'avais même développé un kit, une sorte de kit où il plie un papier en forme angulaire pour que ça fasse un fond blanc, parce que s'il y a des briques noires sur un t-shirt noir, ça ne se voit pas. Et donc, pour permettre de retransmettre les constructions d'une façon vraiment visible. Et donc, quelque part, cette résilience, j'en suis fier, parce que bon, c'est quand même chaud la COVID.

Allan : Qui a partagé ses expériences d'entrepreneuriat avec toi ? Qui a partagé avec moi ou avec qui j'ai partagé ?

Loïc : Alors, c'est le propre de l'entrepreneur, c'est qu'il est un peu tout seul. Si ce n'est que moi, alors je n'ai foncièrement pas le profil d'entrepreneur, parce que moi, je me suis toujours entouré de beaucoup de gens. Avec 23 ans de carrière commerciale, je n'ai fait que des équipes et des gens, enfin voilà, beaucoup de monde. Parce que chez Proximus, on était au départ 26 000. Et donc, ce qui est particulier, c'est que moi, j'ai toujours considéré que l'activité d'entrepreneuriat, je n'allais pas la faire seule. Donc, je me suis beaucoup entouré. J'ai notamment développé mon site Internet avec Françoise Saint-Ghislain, qui m'a aidé à développer le contenu, à structurer un peu les espaces. Donc, j'ai partagé ça avec elle. Et

puis très vite, je me suis intégré à des communautés. Donc, j'ai partagé ces succès et mes activités en général, notamment avec UNISK, qui est une structure d'indépendants aussi, qui a aussi dû rebondir pendant Covid. Donc, quelque part, on s'est associés et on a créé ensemble aussi des animations, plutôt de groupes à ce moment-là, pour les entreprises. Donc, très vite, je me suis aggloméré avec différents groupements et j'ai partagé ces réussites avec eux.

Allan : Est-ce que maintenant, tu pourrais peut-être nous parler plus d'un projet ou d'une situation que tu considères comme un échec ? Qu'est-ce qui t'a caractérisé ce projet ?

Loïc : Alors moi, je ne suis pas du tout issu d'une famille d'indépendants. J'ai baigné, j'ai dit à 23 ans de salariat. On est quand même ce qu'on a l'expression, le cul dans le beurre. Ça veut dire qu'en tant que salarié, tout est pris en charge. Donc, bref.

Donc, je n'ai absolument pas l'expérience de l'entrepreneuriat. Je n'ai absolument pas l'expérience de tout ce que ça implique au niveau fiscal, au niveau réglementation. Et du coup, je me suis entouré, j'ai fait appel au service d'une comptable pour gérer toute la partie qui m'est totalement étrangère. C'est-à-dire la comptabilité, la finance, l'organisation des déclarations fiscales, TVA et tout ce qui s'ensuit. Et il se trouve que cette personne, au début, a très bien fait son travail. En fait, l'erreur, c'est que c'est une comptable pure qui ne m'a absolument pas accompagné dans l'optimisation de ma situation. Qui ne m'a absolument pas mis en garde sur toute une série de choses. Et au bout de trois ans d'activité, les trois premières années, il n'y a pas besoin de faire des versements anticipés d'impôts, par exemple. Et au bout de la troisième année, ils deviennent obligatoires.

Et ce genre de choses, elle ne me l'a absolument pas expliqué. Et donc, au bout de trois ans, je me suis pris une tatouille, comme on dit en langage un peu familier. C'est-à-dire une plâtrée de situations fiscales avec l'obligation de faire des versements anticipés. En même temps, le manque de provisionnement de l'impôt sur une activité qui avait été florissante. L'obligation de payer la TVA. Enfin bon, j'avais provisionné toute une série de choses, mais pas la totalité. Et donc, je me suis retrouvé dans une situation extrêmement compliquée. Où les charges fiscales devenaient plus importantes que les rentrées de revenus, si ce n'est que j'avais un manque de provisionnement. Donc, cette situation a été extrêmement compliquée. Parce que d'un coup, je me suis retrouvé avec un manque de trésorerie. Moi, je résume ça sur le concept de confiance aveugle. Moi, ce n'était pas mon métier, donc j'ai fait confiance à cette comptable qui ne m'a absolument pas mis en garde rien du tout. Et j'ai eu un manque d'anticipation, de responsabilité, tout ce que tu veux. Mais en tout cas, ça a fait une fameuse rupture dans mon activité. Qui a même mis en mal la pérennité de mon entreprise. Mais finalement, je me suis redressé. Ce moment-là, je le considère comme un échec.

Allan : Quels ont été les moments critiques ?

Loïc : C'est un peu les dates butoirs de la fiscalité. Puisque tout est réglementé avec des dates à ne pas dépasser. Au moment des versements anticipés, si on ne les fait pas, on n'est pas cible de majoration d'impôts. Et puis le cumul de tout ça avec les dates de TVA, les dates d'imposition. Et en fait, il y a une année critique précisément où les versements anticipés d'impôts deviennent obligatoires. Et donc, on se retrouve une année avec une double imposition. Dans le sens où on doit régler ou en tout cas provisionner l'impôt de l'exercice précédent. Et en même temps, provisionner l'impôt futur via des versements anticipés. Et donc, cette année-là était vraiment critique.

Allan : Qu'est-ce qui a été le plus dur pour toi à ce moment précis ?

Loïc : Ça dépend, il y a un peu tous les profils. Moi, je sais, je me connais, j'ai le profil de quelqu'un qui est très anxieux dès que la trésorerie est problématique. Et donc, tout d'un coup, cette espèce de tsunami de cumul d'impôts anticipés avec de l'impôt à régler. Une augmentation des cotisations sociales parce que l'activité est florissante. Enfin, tout ce cumul avec en plus la contrainte que les mois d'été et tous les congés scolaires en termes de formation dans le privé et en public sont synonymes de non-activité. Parce que les entreprises n'assument pas de formation pendant ces congés scolaires. Tout d'un coup, j'ai découvert qu'effectivement, il y avait des périodes de creux assez conséquentes. Et donc, tout ce cumul a fait une sorte de creux de vague un peu compliquée. Donc précisément, ce momentum était compliqué.

Allan : Comment a évolué l'interprétation de cette période avec le temps ?

Loïc : Elle a évolué certainement. Parce que dans un premier temps, j'avais une espèce de colère noire sur ma comptable. Parce que je la rendais responsable du manque d'anticipation, du manque d'optimisation, du manque d'information. Dans les épisodes, il y a quand même eu quelques manquements de déclaration de TVA qui m'ont coûté des amendes. Attention, amendes que je l'ai contraint à assumer sa responsabilité et donc de la payer elle. Il y a eu des manques de déclaration aussi de listing TVA. Il y a eu des choses. Et tous ces événements, dans un premier temps, m'ont vraiment fait penser que la responsabilité lui incombait. Donc je l'ai rendu responsable de cette espèce de creux de vague, de potentiel échec, de mise en danger de mon activité. Et j'étais très très fâché contre elle. Puis ça a évolué sur une sorte de colère sur moi-même. Parce que je me dis, finalement, ta responsabilité, en tout cas une part de responsabilité te revient aussi. Puisque cette confiance aveugle, c'est toi qui a décidé de lui attribuer.

Puis en tant qu'indépendant, c'est ton rôle et ta responsabilité d'un peu gérer toi-même, même si ce n'est pas ton métier. Tu aurais pu te renseigner un minimum, en tout cas beaucoup plus. Tu aurais pu toi-même... Il y a assez de sources d'informations pour gérer toi-même l'anticipation de ce genre de choses. Et donc à un moment, la responsabilité s'est tournée vers moi-même. La frustration, la honte, la culpabilité, tout ce qui s'ensuit.

Et puis finalement, avec le temps, s'érige l'apprentissage. Donc ça a été une évolution, d'abord les autres, puis moi, puis finalement un peu tout le monde. Et puis finalement, c'est la vie.

Allan : Quelle a été l'issue de cette phase difficile, plutôt pour la perception personnelle ou les émotions liées ?

Loïc : L'issue, c'est de... Après le tsunami, c'est de se reprendre. Je me suis repris. J'ai un peu restructuré mon approche. J'ai changé de comptable. J'ai confié ces activités à un bureau sérieux. Qui m'a accompagné dans les étapes, en me disant qu'on va y aller par étapes. C'est-à-dire que d'un côté, il faut sécuriser l'activité, puis anticiper, puis mieux travailler la fiscalité. Parce qu'il y a des choses qui... Il y a moyen de déclarer des frais que je ne faisais pas, en tout cas, pas de façon qui m'aide. Et donc, étape par étape, on y a été ensemble. Pour dire de rebondir. Et puis, ça s'est amélioré. La trésorerie a commencé à se stabiliser. J'ai mis en place une politique drastique de provisionnement, de fractionnement des revenus, de séparation de la TVA, de l'anticipation systématique de l'imposition. Et puis, avec tout ça, l'émotionnel s'est apaisé. Et puis, voilà. Je ne sais pas si je réponds à la question, mais oui.

Allan : Quel a été l'impact de cette expérience sur plus les relations de confiance, que ce soit autour de toi, que ce soit la confiance en soi, la confiance que toi, tu accordes en l'autre et aussi que l'autre t'accorde ?

Loïc : J'ai une grande phrase que j'adore et qui est « trust but verify ». Alors ça, c'est marrant parce que je la dis souvent aux autres. Et puis forcément, on doit se la dire à soi-même. Et encore une fois, c'est vraiment ça. C'est-à-dire que j'ai réalisé qu'il faut faire confiance, mais en même temps être aux commandes de l'histoire, certainement en tant qu'indépendant. Dans un premier temps, je suis beaucoup plus contrôlant. Je vérifie. Notamment les échéances. Même avec mon bureau qui est un bureau d'experts, si je n'ai pas de nouvelles huit jours avant, c'est moi qui envoie des mails pour dire « attention, la date d'échéance arrive ». Alors qu'en fait, c'est un bureau qui gère parfaitement bien. À l'inverse, j'ai dû apprendre à lâcher un peu de prise parce qu'au début, ils étaient un peu étonnés que je sois comme ça derrière eux. Donc, ça a été un apprentissage dans l'autre sens. Donc, réapprendre à faire confiance, tout en restant très à l'écoute moi-même et très vigilant. Donc, dans un premier temps, c'est ça. Puis, réapprendre à me faire confiance moi parce que finalement, j'estime que j'ai plein d'événements qui montrent que je suis capable de résilience, capable de rebondir, de prendre des mesures drastiques, même si les périodes sont quand même assez compliquées émotionnellement. Mais au final, je m'en sors. Pendant cette période de doute, à un moment, j'ai même envisagé de retourner dans le salariat. J'ai postulé tous azimuts et je me suis rendu compte que j'étais capable de repostuler, que j'avais des réponses à mes candidatures. J'ai eu des entretiens qui se sont finalisés par des propositions d'embauche alors que

j'ai quand même 56 ans, j'avais la cinquantaine, ce qui n'est quand même pas évident. Ça m'a aussi redonné confiance. Au final, je suis resté dans l'entrepreneuriat et je suis toujours indépendant alors que j'aurais pu aussi, quelque part, plonger dans la facilité, entre guillemets. J'aurais pu replonger dans le salariat en étant peut-être potentiellement moins heureux, en faisant potentiellement moins ce que j'aime. C'était aussi une possibilité que je n'ai pas prise. Je n'ai pas opté pour la facilité. Tout ça me renforce dans l'estime et la confiance en moi tout en restant vigilant sur les prestations des autres et tous les aléas de l'activité d'indépendant parce que ce n'est quand même pas évident en Belgique.

Allan : Ok. Dans quelle mesure, cette situation a modifié la façon dont tu entreprends maintenant ?

Loïc : Je veux dire qu'encore une fois, je suis quelqu'un d'un peu mindset salarié, pas très prévoyant, un peu à l'avenant. Quand les activités marchent, tout va bien. J'ai appris à provisionner, par exemple, à organiser mon activité presque sur neuf mois de l'année puisque les deux mois d'été, je considère qu'ils ne sont pas exploitables. Au final, avec tout le cumul des congés scolaires qui sont passés en 15 jours à Carnaval et à Pâques, ça fait un mois complet. Donc, je structure aujourd'hui une activité sur neuf mois en provisionnant les mois d'été, en provisionnant les congés. Je ne dis pas que c'est facile, mais en tout cas, je le fais. Je me suis mis à afficher Excel d'une usine à gaz pour gérer les dépenses, la trésorerie, anticiper les cotisations. Je pense que j'ai beaucoup mieux structuré. J'ai évolué. Même si, attention, ce n'est pas encore parfait.

Allan : À quel point as-tu douté dans ce moment-là de tes compétences ?

Loïc : Complètement. C'est sûr que quand on se prend une tatouille comme ça d'un montant astronomique à payer au ministère des Finances, en même temps une augmentation des cotisations, en même temps un manque d'anticipation des mois creux, il y a de quoi douter. J'ai douté plutôt sur mes aptitudes en tant qu'indépendant que sur mes compétences dans ce que je fais. À aucun moment, j'ai eu un doute et sur la pertinence de ce que je fais et sur ma zone d'excellence par rapport aux formations que je donne. Ça n'a jamais été affecté. Par contre, j'ai mis en doute mes véritables compétences d'indépendant, ma capacité à ne pas avoir un salaire qui tombe tous les mois, avec des assurances groupes, avec des idées là, tous les comforts qu'on peut avoir en tant que salarié. Ça, je l'ai sérieusement mis en doute. Donc, du doute, il y en a eu, oui. À un moment, je me suis dit que je n'étais pas possible. Comment est-ce que j'ai pu, en arriver là, et en même temps, après, en discutant avec les autres, et quelque part, on est plusieurs et nombreux à être passés par ce genre d'apprentissage. Je connais certains indépendants qui sont redevenus salariés à cause de ça, à cause de ces inégalités de période, de creux, d'obligations, de contraintes fiscales. Voilà tout ça.

Allan : Comment qualifierais-tu le niveau de soutien dont tu as pu bénéficier, sur le plan professionnel et personnel ?

Loïc : Je veux dire qu'encore une fois, peut-être que je me répète, mais j'ai l'impression que l'indépendant est vraiment tout seul, dans le sens où, même s'il y a des structures comme l'UCM qui sert à accompagner les indépendants, je trouve que l'accompagnement est très léger. Je suis vraiment tenté de dire qu'en tant qu'indépendant, on est tout seul, soumis à une pression que j'estime relativement forte de la part de toute cette espèce de machinerie, de fiscalité, de cotisations qui sont recalculées sur l'activité antérieure, en même temps provisionnant l'activité future. Ça fait une espèce de moulinette, un espèce de tourbillon dans lequel je trouve qu'on est très seul. Enfin, je me suis senti très seul. Je trouve que j'ai manqué de conseils. Encore une fois, c'est la faute des autres, j'assume. Il n'y a pas beaucoup de... Des indépendants, encore une fois, qui ne sont pas fils d'indépendants, qui ne baignent pas depuis toujours là-dedans. Je trouve que c'est très... Il faut tout faire par soi-même ou alors... J'ai vraiment manqué de soutien professionnel. Après, privé, pas de souci. Mes enfants sont là pour dire « Papa, t'inquiète pas, ça va aller. »

Allan : Dans quelle mesure le regard extérieur a-t-il une influence sur toi ?

Loïc : Moi, je suis quelqu'un qui suis très attentif au regard extérieur. Enfin, j'ai le tort d'attacher beaucoup d'importance « au regard des autres ». Le regard des autres, ça veut dire... Globalement. Et donc... Au début, ça marchait très bien. Je faisais beaucoup de postes LinkedIn. Et puis tout d'un coup, si l'activité est un peu menacée, quelque part, on n'a pas envie de... Enfin, moi, j'ai pas envie... J'ai pas envie de rester ou en tout cas de... de rayonner une situation d'échec. Et c'est très paradoxal parce qu'en même temps, les formations, ça se passait très bien, l'activité se passait très bien, le regard extérieur avait l'air admiratif et... De l'extérieur, c'est vu comme quelque chose qui fonctionne très bien, alors que de l'intérieur, je gérais pas bien et c'était menacé. Donc, c'est une espèce de mélange très paradoxal. Mais j'attache beaucoup d'importance à lui.

Allan : Comment est-ce que tu as pris soin de ton estime personnelle ?

Loïc : J'ai pris le temps un peu, c'est un peu... J'aime bien Steve Jobs qui m'a beaucoup inspiré en disant à un moment, il faut pas regarder devant, mais il faut se retourner et regarder derrière. Et lui, il appelait ça connecting the dots, donc connecter les points. Et prendre conscience que finalement, dans le parcours de vie, tout ce qu'on a fait, rien n'est perdu. Tout se combine, tout s'aligne. Et j'ai un peu fait cet exercice en me disant que finalement, quelque part, tu fais des études pour lesquelles l'embauche passe de 100% à 0% parce que le métier disparaît, t'arrives quand même à rebondir, t'arrives à mettre à profit ce que tu as étudié, le sujet de ton TFE qui devient un facteur différenciateur pour être engagé chez Proximus parce qu'il y avait les télécoms, l'électronique, le machin. Je passe un peu des points dans toute l'histoire, mais au final, je me suis dit, il y a plein d'éléments qui ont été chaque fois des étapes, qui ont enrichi l'étape suivante. Et finalement, je me suis dit, sois fier de ce que tu as réalisé, tu t'es quand même lancé en plein Covid, lancement d'une nouvelle activité, d'une reconversion totale de laquelle tu es sorti gagnant, donc si tu as un creux de vague, ça va passer. C'est comme ça que j'ai travaillé sur l'estime de moi-même.

Allan : Selon toi, comment la société perçoit les projets qui ne se déroulent pas comme prévus ?

Loïc : En Europe, on est très fort dans la réussite à tout prix. Tout le système de la société, je fais exprès de dire en Europe, parce qu'en Asie ou aux États-Unis, c'est très différent. Je pense qu'en Europe, on est basé sur cette espèce d'obligation de réussir, la réussite globale, qu'elle soit matérielle, qu'elle soit externe, qu'elle soit visible, qu'elle soit financière. Une activité qui a un peu du mal, ce n'est pas bien perçue. Le meilleur exemple, à un moment, j'ai dû acheter une voiture, car chez Proximus, j'avais des véhicules de société.

Dès mon activité d'indépendant, j'ai dû acheter un véhicule. Il faut un business plan. J'ai démarré une activité sans aucun historique. C'était très compliqué. J'ai eu l'impression que j'achetais une maison, alors qu'en fait, je demandais un financement basique pour une voiture. Alors qu'aux États-Unis, si vous voulez un financement, même pour créer une société, on va vous demander combien d'échecs ou combien de faillites vous avez expérimentés. Plus vous en avez, mieux c'est, puisqu'on va se dire que cette personne a compris ce qu'il ne faut pas faire. C'est un facteur favorisant, alors qu'en Europe, c'est un facteur bloquant. Je trouve que toute notre société est très mal organisée. Un autre point, c'est que... Prenons les jeunes. Quand on est jeune, c'est là qu'on a le plus de besoin matériel, que ce soit pour faire l'acquisition d'un véhicule ou d'une maison, que ce soit pour aller travailler. Sur la fin de vie, c'est là qu'on a le moins besoin d'argent, puisque les enfants sont grands, les études sont payées, la maison est payée. Or, toute notre société est organisée de façon inversée. Quand on est jeune, on ne gagne pas trop et avec l'expérience, plus on gagne. Alors que les besoins sont contraires à cette organisation. Il faudrait tout inverser. Gagner plus au début, gagner moins à la fin.

Allan : On arrive doucement à la fin de cette interview. Qu'est-ce que tu as envie de dire que tu n'as pas encore dit pour conclure cette interview ?

Loïc : J'ai envie de dire que... J'ai envie de dire que oui, que ce soit l'entrepreneuriat ou que ce soit tout autre apprentissage, quel qu'il soit, on peut apprendre par soi-même. En même temps, je trouve que c'est beaucoup plus agréable personnellement d'apprendre en collectif, de partager aussi bien les réussites que les échecs. Et j'ai envie de dire que...

On aurait tous à gagner de complètement réorganiser notre vie en société. Je prends l'exemple... Je sais qu'à Berlin, par exemple, ils organisent des « fucked up nights ».

Ça veut dire que pendant une soirée, chacun vient partager ses échecs Et chacun apprend des échecs des autres. Ici en Belgique, on ne fait pas ce genre de choses. Et dans la société en général, on ne fait pas assez ça. Que ce soit les échecs, les idées, les nouvelles idées... En Belgique, dès que quelqu'un a une idée, il faut poser un brevet, il faut la cacher, il ne faut surtout pas qu'elle soit piquée par quelqu'un d'autre. Maintenant, on parle beaucoup d'intelligence artificielle. Moi, je suis plus sur l'intelligence collective. On manque cruellement de partage d'informations, d'expériences. Et on aurait beaucoup plus facile dans la vie si l'humain était beaucoup plus dans le partage. Très bien. Et en dernière question, quel serait le conseil numéro 1 que tu as envie de donner à un entrepreneur qui vient d'échouer ? Alors, qui vient d'échouer... Surtout... Comment dire ? Surtout, n'accorde aucun crédit à cet échec, en le considérant comme un échec. Ne fais pas confiance à tes pensées, utilise ce signal comme un cadeau de la vie pour apprendre et surtout ne pas rester sur cet échec qui n'en est pas un, au contraire. Parce qu'échouer, je trouve que c'est le plus beau cadeau. Et donc, surtout, ne reste pas là-dessus, relance-toi, partage, change ce que tu peux changer, fais différemment ce que tu fais déjà très bien, mais ne reste pas là-dessus. Comme un jeune conducteur qui a un accident, il faut tout de suite reprendre le volant, sinon tu vas te stresser. Relance-toi tout de suite, dès le lendemain, fonce et surtout entoure-toi.

Allan : Pour quelqu'un qui souhaiterait se lancer ?

Loïc : Ne le fais pas seul. Partage, accompagne, parle autour de toi de la moindre difficulté, la moindre émotion, va au contact d'autres indépendants, va dans les communautés, dans les groupements, dans le networking. Surtout, surtout, surtout, n'y va pas seul.

Allan : Ok, très bien. Merci beaucoup pour ton temps. C'est la fin de cette interview.

Loïc : Merci à toi.

9.5.16 Interview Elodie Deceuninck (studioabime)

Julien : Je lance l'enregistrement. Voilà, on est parti. Je vais vous demander de vous présenter en quelques mots, donc parcours, formation, expérience entrepreneuriale globalement.

Elodie : Ok, ben donc du coup, je m'appelle Elodie, j'ai 35 ans, je suis indépendante depuis 12 ans. J'ai fait des études en photographie, un graduat en art visuel. Quand je me suis lancée, du coup, il y a 12 ans, j'ai ouvert une boutique de créateurs. C'était ma première expérience professionnelle. Et du coup, comme c'était une expérience qui ne permettait pas beaucoup d'autres statuts, je me suis lancée comme indépendante full time. Ensuite, du coup, moi, cette boutique-là, je l'ai tenue pendant deux ans et je n'étais pas hyper épanouie dans mon rôle de commerçante. Mais donc du coup, j'ai laissé ce projet-là à la personne qui s'était lancée avec moi et moi, je me suis lancée dans la photo full time. Du coup, là, ça fait 10 ans maintenant que je suis photographe à titre principal. J'ai lancé pas mal de petits projets à gauche, à droite. J'ai une agence de marketing. Là, ici, je suis occupée de relancer une nouvelle agence. Donc, c'est assez mouvementé. Mais voilà, ça reste globalement de la prestation de service aujourd'hui.

Julien : Ok, super. Et à quel moment est-ce que vous êtes devenue entrepreneuse ? Et plutôt, qu'est-ce qui vous a motivé à l'être ?

Elodie : Je crois que moi, je n'ai pas beaucoup envisagé autre chose. Donc moi, hormis mes jobs d'étudiant à l'époque, je n'ai jamais été salariée. Du coup, je crois que j'ai toujours su globalement que j'avais envie de lancer des projets, moi. Je pense que ma maman était institutrice, mais elle ne travaillait pas. Et mon papa était médecin indépendant. Mais du coup, je pense que c'est ce que j'ai vu. Donc, ça ne m'a pas semblé être étrange de lancer mes business. Pourtant, j'ai trois frères qui sont salariés. Mais je crois que je n'ai pas envisagé autre chose. Et en plus, le métier de photographe, il amène de toute façon plutôt cette réalité-là. Donc voilà, ça s'est fait assez naturellement.

Julien : Et dans les photos, vous faites prestation de service, vous faites tout type de photos, campagne marketing, vous faites aussi mariage ou des choses comme ça ?

Elodie : Oui, j'ai principalement commencé pour du particulier. Mais du coup, depuis le Covid, ça a quand même assez fort bifurqué vers moites-moites, parce que forcément, la clientèle a dû un peu changer avec les mariages qui ont été et les events qui ont été en fait annulés pendant quasi un an. Ça a quand même un tout petit peu bouleversé la réalité du terrain. Mais j'aime bien les deux. Et aujourd'hui, je suis occupée de construire sans doute une vie professionnelle où c'est un tout petit peu plus orienté vers le B2B que vers le particulier.

Julien : Quelle serait jusqu'à maintenant, selon vous, votre plus belle réussite?

Elodie : Honnêtement, d'avoir déjà vécu 12 ans de mes métiers passion, je trouve que c'est déjà une belle réussite. En tout cas, ici, je dirais que ma plus grande réussite, c'est de me dire que je viens de traverser deux ans de vie dans ma vie privée assez intense et que j'ai quand même réussi globalement à me mettre en sécurité malgré tout grâce à mon boulot. Et donc, je crois que c'est plutôt une réussite. Mon métier m'a permis une forme de stabilité malgré tout.

Julien : D'être indépendante aussi financièrement, etc.

Elodie : Et d'avoir traversé un Covid. En fait, plein de moments de vie assez instables et de parvenir quand même toujours à retomber sur mes pattes.

Julien : Est-ce que vous avez vécu d'autres expériences entrepreneuriales ou c'est la seule liée à la photographie que vous avez ? Vous avez d'autres business à côté?

Elodie : Du coup, à part ma boutique, j'ai lancé en 2014. Non, le reste, c'est vraiment dans le même secteur.

Julien : Qui a partagé ces différentes expériences entrepreneuriales avec vous ? Ça peut être des collègues, de la famille?

Elodie : La boutique, c'était mon ex-compagnon qui lui a gardé la boutique jusqu'en 2023. J'ai eu un business, une agence de branding avec une de mes amies. Mais ça, on a tous les deux repris notre chemin après. Parce que nos vies n'étaient plus du tout compatibles en termes d'horaire. Donc voilà, avec une amie et sinon toute seule.

Julien : Super. Maintenant, on va passer justement au sujet principal. Est-ce que vous pourriez parler d'une expérience, d'un projet, d'un partenariat, que vous avez vécu comme un échec ?

Elodie : Honnêtement, moi, je ne suis pas du tout. En tout cas, aujourd'hui, j'ai une mentalité qui veut que l'échec soit un motif d'apprentissage. Je ne reste pas vraiment avec un sentiment d'échec au fond de moi. Puisque je pense que les choses se sont faites à chaque fois de manière assez juste. Donc oui, ça a été des échecs. Arrêter la boutique. C'était en fait à chaque fois plutôt lié, je dirais, à des échecs dans la vie privée. Qui ont fait que mon boulot a dû aussi se réorienter. Mais du coup, c'est des choses qui se sont terminées. Mais que je ne le vis pas comme des échecs.

Julien : Oui, comme une expérience ou un apprentissage, comme vous avez dit. C'est ce qui est revenu aussi souvent.

Elodie : Je pense que par exemple, ma première expérience, ma première fin de business en commun, c'est assez mal terminé. Mais du coup, ça fait que quand j'ai lancé mon business avec mon ami, ça m'a permis de solidifier aussi le lien et de terminer ce truc-là en gardant mon ami. Et du coup, oui, notre business s'est arrêté. Mais par contre, on a gardé notre lien, ce qui était plutôt chouette. Je dirais qu'à

chaque fois, j'ai appris, je me suis nourrie de l'expérience précédente pour essayer de faire mieux la fois d'après.

Julien : Et du coup, la plus grosse expérience que vous avez vécue, qui est un échec, mais que vous avez transformé en expérience, ça serait alors cette boutique que vous avez dû fermer, arrêter, on va dire.

Elodie : Oui, c'est ça. Moi, j'ai quitté mon boulot à ce moment-là. Mais je dirais que oui, ça a été le plus abrupt parce que j'ai dû redémarrer de rien et que ça avait été quand même une grosse expérience avec beaucoup d'investissements personnels. Donc oui, je pense que c'est le plus gros échec entre guillemets, mais qui m'a appris beaucoup.

Julien : Et dans la photographie aujourd'hui, vous avez un exemple ou l'autre ? Quelque chose qui s'est mal passé avec un client ?

Elodie : Je ne pense pas parce qu'en général, même quand les gens sont de passe, et encore, ça m'arrive très peu d'avoir des retours de personnes non satisfaites, mais en général, moi, je donne assez bien de ma personne, donc je fais toujours en sorte que les gens soient contents.

Julien : OK, super. Quels ont été ? Alors, on va se concentrer sur la boutique, l'un des échecs que vous avez raconté, l'apprentissage. Quelle difficulté importante vous avez rencontré, justement ?

Elodie : Je crois que ce qui a été le plus gros motif, en tout cas la plus grosse source de difficulté, c'est le fait de peine de mettre lancée très jeune, et donc du coup, avec peu de connaissances de comment on monte un business avec quelqu'un, qu'est-ce qu'on protège, comment on le protège, plutôt l'aspect, je dirais, administratif et les pactes d'associés, par exemple. Tout ce qui est plus, qu'est-ce qu'on met en place en amont pour garantir que même s'il y a un échec futur, on s'en sorte le mieux possible.

Julien : OK, et quels ont été les moments critiques liés à cette période-là ?

Elodie : Plutôt le fait qu'on se soit séparés, ce qui fait qu'il y avait de l'émotionnel, et quand il y a de l'émotionnel, s'il n'y a pas eu des balises assez claires au départ, l'émotionnel prend le dessus, et donc c'est difficile après de pouvoir faire une séparation propre dans tous les sens.

Julien : OK, et lié à cette expérience, selon vous, quels ont été les déclencheurs éventuels de cet apprentissage, quelles sont les causes, on va dire, qui ont causé cette expérience ?

Elodie : Là, c'est plutôt le fait d'avoir mis en business avec une personne avec qui j'étais en couple, et donc c'est plutôt la vie privée qui a fait que ça a eu un gros impact sur la vie professionnelle, et peut-être un peu dans les deux sens, parce que travailler en couple, ce n'est pas facile non plus, donc je dirais qu'il y a sans doute eu un peu des deux, il y a le fait que le boulot prenait beaucoup de place, et le fait que forcément, à l'inverse, quand il n'y a plus de relationnel, c'est difficile de maintenir un travail ensemble.

Julien : Oui, la vie professionnelle débordait sur la relation privée.

Elodie : Je pense que ça a été longtemps, d'ailleurs, quelque chose qui, même potentiellement, m'a fait échouer dans ma vie privée, c'est d'avoir mis beaucoup trop d'énergie dans ma vie professionnelle, sans cloisonner suffisamment.

Julien : Alors, aujourd'hui, cette expérience, vous l'expliquez plutôt par des facteurs internes ou des facteurs externes, ou alors une combinaison des deux. Pour facteurs externes, globalement, c'est tout ce qu'on n'a pas sous contrôle. Donc, on va dire crise du Covid, si jamais je suis une entreprise de construction et que je fais faillite, on va dire, j'ai fait faillite, mais ce n'est pas de ma faute, ce n'est pas

un facteur interne, ce n'est pas à cause de mes compétences, c'est à cause du fait qu'il y a eu la crise du Covid, crise de l'énergie aussi après, etc.

Elodie : Disons que là, en tout cas, jusqu'ici, en particulier parce que ce n'est pas tellement un échec professionnel, le business, il a tourné. Le business, il a même plutôt bien tourné. Il a tenu des crises. Si je dois me concentrer sur un vrai échec entrepreneurial, de projet qui n'a pas fonctionné, alors j'avais lancé un projet de centralisation de formation pour entrepreneur. Et là, on était trois à avoir lancé ce business. Il n'a pas duré très longtemps parce que justement, ce n'était pas du tout rentable, par exemple. Et là, on n'avait pas du tout réfléchi suffisamment pour qu'on puisse y mettre de l'énergie et se rémunérer correctement. La boutique, en soi, c'était un projet qui a super bien marché et qui avait été bien pensé, je pense. Jusqu'ici, je n'ai pas vraiment eu de projet qui se sont complètement cassés la tronche. Justement, ça a plutôt bien marché. Et à chaque fois que ça n'a pas marché, c'est plus quand moi, je n'avais pas l'énergie vitale à consacrer à ces projets-là. Parce que jusqu'ici, c'est des projets qui dépendaient très fort de moi.

Julien : C'est ça. Du coup, c'est plutôt un facteur interne, on va dire.

Elodie : Interne, oui.

Julien : C'est du relationnel. Ce n'est pas facile.

Elodie : Exactement.

Julien : Pendant cette période, qu'est-ce qui a été le plus dur pour vous à vivre ?

Elodie : Je crois l'insécurité, le fait de redémarrer à zéro. Et ici, par exemple, je suis dans une période un peu comme ça aussi parce que je réinvente beaucoup de choses. Je crois que le plus difficile, en tout cas pour moi, c'est la peur que ça ne fonctionne pas même si les intuitions sont là et qu'il y a des choses à mettre en place et que je me mets des balises de sécurité. Ça reste toujours un stress de relancer un business parce qu'on ne sait pas comment ça va prendre, qu'on ne sait pas à quel rythme ça va prendre. Parfois, il faut être patient. Je dirais que ça a été moins compliqué d'être patiente à 23 ans qu'ici à 35 où il y a des choses en balance qui sont différentes. Les obligations sont un peu plus grosses à 35 ans qu'à 23.

Julien : Et votre vision d'entrepreneuse, elle est différente aujourd'hui qu'à 23 ans ?

Elodie : Oui, je crois que j'ai un peu plus peur du risque.

Julien : Plus peur du risque ?

Elodie : Oui.

Julien : La question suivante, c'est quelle a été l'issue de cette phase difficile ? On l'a déjà mentionné. Niveau émotion, comment est-ce que vous avez vécu ces expériences ?

Elodie : Sur le coup, ça reste toujours un peu compliqué parce que je sais que j'y mets beaucoup d'énergie et d'émotion dans les business que je crée parce qu'ils sont toujours liés à mes tripes. C'est vraiment des projets qui naissent de beaucoup de choses que je brasse. Je crois que ça reste toujours quand il faut s'arrêter, quand il faut réorienter, c'est une petite part de soi qu'on laisse derrière. C'est un mini deuil, je pense, quand même. Maintenant, j'essaie d'en faire quelque chose de constructif. Je reste globalement sur un bon sentiment pour chaque projet. Parfois, je me dis par exemple que le projet que j'avais lancé avec mon ami, le timing a fait qu'on s'est arrêté, mais que c'est un projet qu'on aurait pu continuer peut-être aujourd'hui en ayant traversé nos phases de vie un peu difficiles. Là, on va le faire chacune de notre côté, mais on avait probablement quand même toutes les clés pour pouvoir le faire ensemble, mais on n'était peut-être pas prêtes à ce moment-là. C'est comme ça.

Julien : Et relancer quelque chose avec cette amie plus tard, est-ce que vous pensez que ce serait quelque chose qui pourrait être possible si vous avez toutes les deux la fibre entrepreneuriale, on va dire ?

Elodie : Peut-être qu'on fera des projets en commun, mais je pense que toutes les deux, on avait sans doute besoin d'avoir notre vision chacune implémentée dans notre projet, quitte à rebosser sur quelques trucs ensemble. Mais je pense que du coup, les choses se font bien. Sans doute qu'on rebossera. Ça se présente de temps en temps qu'on rebosse sur des projets ensemble. Et du coup, c'est chouette parce que ça n'a pas totalement tout enlevé.

Julien : OK, super. Comment est-ce que vous avez vécu cette situation, sur le plan, on va dire, personnel, privé ? Ça peut rejoindre aussi un petit peu les émotions qu'on a évoquées auparavant.

Elodie : Je pense que moi, ce qui a été difficile, c'est que tout soit mélangé, en effet. De perdre à chaque fois des liens, plus mon boulot. Ça faisait beaucoup, en fait, parce que c'est du coup beaucoup d'instabilité en même temps. Donc je crois que ça restait beaucoup de choses à brasser.

Julien : Et est-ce qu'il y avait déception aussi liée à cette expérience ? Culpabilité, des choses comme ça, au niveau émotions, on va dire ?

Elodie : À ma boutique, oui, je crois que je me suis un peu sentie coupable de partir, de tout quitter comme ça d'un coup. Après, il n'y avait pas beaucoup d'autres issues à ce moment-là possibles. Maintenant, je suis contente qu'elle ait fonctionné parce que du coup, au moins, c'était un projet qui a pu survivre à tout ça. Non, je pense que les choses se sont faites assez naturellement.

Julien : Oui, on garde confiance en soi quand on voit qu'un projet marche. On se dit que ce n'est pas lié à nos compétences.

Elodie : C'est sûr que là, aujourd'hui, il y a un peu ce truc de tout a toujours fonctionné. Mais si pour une fois, ça ne fonctionnait pas, c'est sûr que je n'ai jamais trop réfléchi comme ça. Jusqu'à aujourd'hui, je pense que c'est un peu la première fois que je me dis que si ça tombe, ça ne va pas marcher. Alors que jusqu'ici, je me suis toujours dit que si ça va aller, je fonce, je mets tout en place. La maturité n'est pas toujours bonne pour ça.

Julien : Quel a été l'impact de ces expériences sur les relations de confiance que vous avez eues autour de vous ? Donc, relation de confiance, c'est en vous-même, la relation de confiance que vous accordez aux autres et que les autres vous accordent dans les trois dimensions, on va dire.

Elodie : Je pense que moi, j'ai quand même souvent été quelqu'un d'assez loyal, en tout cas professionnellement. Je pense que ça s'est souvent bien terminé. Après, je ne peux pas... C'est sûr que pour ma première expérience de séparation, ça a été plus complexe parce que c'était une histoire de couple au milieu, donc plus difficile. Maintenant, je pense que justement, heureusement que ça a fonctionné puisque ça a permis sans doute d'apaiser quand même certaines choses au milieu. Donc, je crois que je n'ai pas avant justement de zones de conflits particuliers. Je crois que moi, j'ai toujours essayé d'assurer la responsabilité que j'avais et voilà, ça s'est fait sereinement.

Julien : Est-ce qu'après cette expérience, la confiance que vous accordez aux autres, est-ce qu'elle a changé ou vous avez dit que c'est juste cette expérience-là ?

Elodie : Oui, je pense que je suis beaucoup plus protectionniste aujourd'hui. J'ai plus peur. Je protège beaucoup plus.

Julien : Méfiante. Oui, plus méfiante. Et du coup, vous allez dire quel a été l'impact de cette expérience sur vous, mais du coup, la méfiance, on peut dire que c'est un des sujets.

Elodie : Oui, parce que du coup, j'ai envie de contrôler un peu plus les choses au départ et donc c'est moins fluide. Là, je pense que c'est ça qui remue en ce moment. C'est que j'ai plus de difficultés à lancer parce que j'ai peur de ne pas avoir pensé à tout ce qu'il fallait alors qu'avant, je faisais un peu sur le tas et je rajoutais des trucs un peu pic-ploc. Là, aujourd'hui, je suis un peu genre est-ce que j'ai pensé à tout et donc je n'ose pas me lancer parce que j'ai envie de tout protéger, mais on ne peut pas toujours tout protéger.

Julien : Est-ce qu'il y a un côté perfectionniste qu'il y a maintenant et qu'il n'y avait pas avant ou pas forcément ?

Elodie : Je crois que j'ai toujours eu un côté perfectionniste sur plein de points. Là, c'est vraiment plutôt est-ce que vraiment j'ai pensé à tout ? Est-ce que j'ai contrôlé tous les points ? Et en fait, ce n'est pas possible.

Julien : Est-ce que cette situation a modifié la façon dont vous vous percevez en tant qu'entrepreneuse ?

Elodie : Oui, je pense que d'une certaine manière, je me suis dit j'ai des capacités de rebondir, ce qui est quand même toujours finalement un bon point quand on avance, de se dire j'ai pu redémarrer de zéro une fois, deux fois. C'est quand même assez engageant. Je pense que du coup, j'en arrive au constat que j'ai les ressources, que je peux trouver une idée qui va me permettre de rebondir.

Julien : Est-ce que vous avez du coup, par rapport à ce que vous venez de dire, est-ce que vous avez douté de vos compétences à un moment ?

Elodie : Oui, maintenant. Oui, je pense que ça arrive quand même assez régulièrement de se dire qu'est-ce que j'ai à apporter ? Est-ce que vraiment c'est pertinent ? Je pense que ça fait aussi partie de l'entrepreneuriat à un moment donné de se dire est-ce que vraiment ce que j'apporte au monde est différent ? Je crois que c'est aussi simple de se reposer des questions sur qu'est-ce qu'on fait, comment on le fait, qu'est-ce qui est différent. Moi, je trouve que ça fait partie du process et que c'est normal et qu'heureusement que de temps en temps, on se repose des questions.

Julien : En fonction des projets, vous avez tendance à vous remettre en question, on va dire, c'est ça ?

Elodie : Ce que je trouve, à la fin, c'est nécessaire, mais ce n'est pas confortable.

Julien : Oui, complètement. On va passer un petit peu plus au regard social, au regard des autres, stigmatisation. Comment votre entourage personnel et professionnel a réagi face à cette situation ?

Elodie : Je crois que les gens ont souvent confiance en moi sur l'aspect extérieur, donc je crois que l'arrêt de ce boulot-là n'a pas été stigmatisant. Je ne me suis pas sentie stigmatisée.

Julien : Est-ce que vous avez reçu du soutien de la part de la famille, d'amis, des choses comme ça et comment ce soutien s'est manifesté, on va dire ?

Elodie : Oui, dans mes phases un peu plus compliquées au niveau boulot, je pense que j'ai un chouette réseau, même professionnellement, j'ai un chouette réseau parce que la photo fait que j'ai beaucoup, beaucoup, beaucoup de gens autour de moi. Je, oui, je me sens assez soutenue. Professionnellement, je pense que j'ai des piliers.

Julien : Je ne vous ai pas posé la question au début, comment est-ce que vous avez développé votre réseau justement ? Parce que maintenant, j'entends que vous parlez de réseau. Comment vous avez développé votre réseau pour trouver les clients, etc.

Elodie : Pour la photo, au départ, il y avait pas mal de blogs en ligne, puis après, il y a eu Instagram. Instagram, ça s'est quand même pas mal développé. Puis le bouche-à-oreille, en fait, c'est beaucoup

d'événements, donc il y a beaucoup de gens. C'est quand même des réseaux qui peuvent assez vite grandir. J'ai un super réseau. Après, je pense que comme je donne beaucoup de moi, les gens naturellement me rendent aussi.

Julien : OK. Est-ce que le regard extérieur exerce une influence sur vous, sur vos choix, vos idées de projets, des choses comme ça ?

Elodie : Je pense que oui. Jusqu'ici, de toute façon, je crois que... Moi, en tout cas, j'avais beaucoup... Sans doute, mon premier drive dans mon boulot a été le besoin de reconnaissance. Je pense que c'est quelque chose que j'ai un tout petit peu guéri. Aujourd'hui, je pense que j'ai surtout envie de lancer quelque chose qui m'épanouit et qui aujourd'hui me nourrit de l'intérieur. Mais je crois que jusqu'ici, il y avait quand même la peur qu'on n'aime pas ce que je propose. Après, ça ne me semble pas anormal. Mais oui, ça reste quand même important, surtout dans des métiers esthétiques où finalement, ça reste subjectif.

Julien : Je vais poser la question de la comparaison. Est-ce que vous vous comparez à d'autres studios de photographie ou à d'autres personnes ?

Elodie : Je l'ai fait pendant beaucoup d'années. Mais aujourd'hui, je pense que c'est quelque chose que j'essaie aussi de voir sous un autre angle et de me dire qu'en fait, on a tous des visions assez différentes. Du coup, je pense que j'ai défini un maximum ma vision en me disant que c'est ça que j'ai envie d'offrir. Du coup, si les gens ont envie de ça, tant mieux, ils viendront chez moi. Il y a de la place pour tout le monde. Je pense que c'est ça qui fait les vrais business. C'est quand finalement, on sait ce que nous, on a à offrir et qu'on n'essaie pas de faire la même chose que quelqu'un d'autre.

Julien : Oui, complètement. Comment est-ce qu'à cette période-là, vous avez pris soin de votre estime personnelle ? Donc, ça peut être soit on dit que vous êtes voilé la face, soit vous avez pris du temps pour vous, vous êtes reposée, sport.

Elodie : Alors non, ici, c'est la première fois de ma vie professionnelle que je prends du temps pour moi. Ça fait 12 ans, c'est la première fois que je prends le temps de me sentir bien, de me reposer, de faire du sport, de me dire en fait, c'est quoi l'équilibre de vie que j'ai envie d'avoir une fois que ça va se relancer parce que je pense que justement, j'ai été beaucoup dans un pilote automatique à foncer, foncer, foncer, mettre des œillères et bosser comme une acharnée.

Julien : La tête dans le guidon.

Elodie : Complètement. Je pense qu'à un moment donné, justement, ici, c'est peut-être mon premier échec, c'est que c'est la première fois de ma vie que mon corps ne suit plus. Parce que j'ai beaucoup, beaucoup, beaucoup travaillé. Et ici, je sens que j'ai trop donné et qu'en fait, justement, il est temps de remettre mon boulot à une place qui est un peu plus juste dans ma vie. Et donc là, j'essaie de trouver l'équilibre, de me dire de quoi j'ai besoin. Je teste plein de trucs en me disant ça, c'est des nécessités. Ça fait partie d'un équilibre pour après garder ce qui est vraiment nécessaire et savoir quelle place je peux laisser à mon boulot au milieu.

Julien : C'est cool parce que c'est quelque chose qui est revenu aussi. C'est que souvent, les entrepreneurs, entrepreneurs, vous avez souvent la tête dans le guidon et après, vous ne regardez pas trop ce qui est autour. Et puis à un moment, en fait, ça devient trop.

Elodie : Alors, c'est malheureux parce que souvent, il faut un gros échec personnel, alors pas forcément professionnel, mais personnel pour se dire en fait, l'équilibre n'était pas atteint. Mais c'est difficile parce que je pense que quand on est entrepreneur, il y a des peurs. On sait qu'on n'est pas dans un système très sécuritaire. On doit s'autoriser notre propre sécurité. Aujourd'hui, je sais que je peux me permettre de prendre du temps parce que j'ai bossé aussi pendant 10 ans comme une acharnée et que j'ai mis de l'argent de côté qui me permet aujourd'hui de prendre un peu le temps de redémarrer autrement. Mais

voilà, c'est aussi le revers du truc. C'est que si je n'avais pas bossé comme ça, alors peut-être que je ne me serais pas crachée, mais je n'aurais pas non plus eu assez d'argent de côté que pour faire autre chose. Je crois qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise situation, comme on dit. Mais c'est sûr que oui, c'est la première fois que j'essaie de voir comment je peux bosser autrement.

Julien : Donc, c'est la première fois que vous prenez, on va dire, soin de vous. Et à l'époque, au moment de ces expériences, vous n'avez pas du tout pris soin.

Elodie : Non, j'ai plutôt pensé en me disant il faut absolument que je gagne ma vie. Je disais oui et je ne réfléchissais pas. Je bossais, je bossais, je bossais.

Julien : Pas facile. Qu'est-ce que vous avez appris de cette expérience aujourd'hui, globalement ?

Elodie : Aujourd'hui, avec l'enchaînement de tout ça, plutôt que je crois que je me définissais beaucoup, moi, par mon boulot. Justement, dans cette quête de reconnaissance et de me dire, OK, qui suis-je ? Je crois que j'étais la personne qui travaillait beaucoup et qui était cette personne-là aussi. Mais je crois qu'aujourd'hui, j'ai appris à me définir autrement et à me dire que mon travail peut me nourrir, aussi bien parce que ça me rapporte de l'argent et que je peux vraiment me nourrir, mais aussi me nourrir humainement et que c'est important pour moi. Mais qu'au-delà de ça, il y a autre chose dans la vie. Je pense que ça m'a appris à mettre une porte de distance.

Julien : Est-ce que le système belge est un peu plus compliqué qu'un autre système, on va dire, parce qu'en niveau indépendant, on sait que ce n'est pas toujours facile de payer de plus en plus de charges ou des choses comme ça ?

Elodie : Je n'ai pas beaucoup de connaissances des autres systèmes à l'étranger, donc je ne peux pas juger vraiment par rapport à ça. C'est un système, en tout cas, par rapport au salariat. Alors, il y a d'autres choses. Je pense que moi, j'ai besoin de liberté et que le salariat ne m'offrirait sans doute pas la liberté dont j'ai besoin. Je ne suis jamais trop dans la critique parce que j'ai choisi d'être indépendante. Je sais pourquoi je le fais et donc, ça vaut le manque de sécurité. Mais c'est vrai que parfois, en tout cas, à situation égale, je trouve que c'est ça qui est difficile, c'est que pour des phases de vie qu'on va traverser en tant qu'indépendant ou en tant que salarié qui sont les mêmes, je trouve que la différence de statut n'est pas toujours simple. Du coup, il y a des enjeux, par exemple, faire un enfant quand on est indépendant, traverser des deuils. Ce sont des challenges qu'on sait qu'on va devoir traverser. Je trouve que le système n'est pas toujours bien fait, autant qu'on doit payer plus de charges au quotidien. Ça fait partie du jeu, mais je trouve qu'il devrait y avoir certaines phases de sécurité sociale qui devraient être mieux réparties pour des trucs de vie qu'on va tous traverser de la même manière.

Julien : Oui, parce que je crois qu'il n'y a rien qui existe pour les indépendants ou pas grand-chose pour un deuil ou maternité. Je ne suis même pas sûr.

Elodie : Non, et du coup, je trouve qu'en fait, ça force. Je crois que c'est un peu un truc qui se mord la queue parce que ça force les indépendants à tirer sur la corde. Et après, en fait, on va quand même, à un moment donné, coûter à la sécurité sociale parce qu'on ne pourra pas tout gérer de front. Je ne sais pas, je trouve qu'en tout cas, il y a des choses qui devraient parfois être mieux réfléchies pour certaines phases de vie qu'on traverse de la même manière.

Julien : Moi, j'ai une personne qui était indépendante, un entrepreneur qui avait monté un bureau et qui a quasiment toujours été indépendant. Et puis maintenant, il a décidé de repasser en tant qu'employé. Pour ça, il a dit niveau sécurité. Maintenant, il a 55 ans. Il a dit maintenant, au moins, les derniers crédits, etc. Je suis mieux. C'est plus simple pour moi. Il y a une sécurité financière. C'est plus simple pour les crédits. Il y a moins de doute, d'incertitude.

Elodie : C'est clair que pour ce genre de choses, c'est une autre réalité. Et je trouve que qu'on soit insécurisé au quotidien parce qu'on veut être plus libre, c'est une chose. Mais qu'on soit insécurisé sur tous les autres aspects de nos vies, je trouve que parfois, ça ne me paraît pas logique.

Julien : Oui, complètement. Est-ce que ces expériences ont changé à votre manière d'entreprendre aujourd'hui, du coup, on a pu mentionner ?

Elodie : Oui, je crois que je suis moins fonceuse. Clairement, je suis beaucoup plus regardante, mais les choses après, ce n'est pas forcément une mauvaise chose. Mais justement, je suis dans plus de réflexion de comment je peux quand même essayer de m'assurer une forme de sécurité. J'ai une réflexion un peu plus globale sur dans quelles petites parties je mets mes œufs, pas tous dans le même panier. Et j'essaie vraiment de dilapider un peu des choses dans tous les sens pour me dire s'il y a un truc qui ne fonctionne pas, il y aura bien un truc qui va fonctionner quelque part. Donc, je crois que je suis plus regardante sur ma sécurité.

Julien : Oui, complètement. Suite à cette expérience, qu'est-ce qui vous a donné envie de faire différemment aujourd'hui ?

Elodie : Ça, je crois. Aussi peut-être être plus patiente, prendre le temps de faire les choses avec un peu plus de réflexion. Là où il y a dix ans, je pensais peut-être baisser parce que je trouvais que mon idée était bonne, donc j'y allais à fond. Là, je crois que je réfléchis aussi en me disant quel projet j'ai envie de faire par ailleurs dans les cinq à dix années à venir pour pouvoir me permettre de vivre ces projets-là tout en travaillant. Je crois que j'essaie de réfléchir un peu plus les deux pans de ma vie, le privé et le professionnel, en même temps, pour ne pas devoir trop sacrifier au final.

Julien : Du coup, vous vous voyez toujours entrepreneuse dans les années à venir ou un jour, vous vous dites peut-être qu'après un certain âge, j'aurai envie d'être employée ou vous n'avez aucune idée encore pour le moment ?

Elodie : Comme ça, je ne pense pas que j'aurai envie de devenir salariée un jour. Je pense que moi, j'aime trop la liberté que ça m'octroie d'être entrepreneur jusqu'ici. En tout cas, je crois que j'ai assez d'idées que pour pouvoir à chaque fois réorienter. Maintenant, je ne sais pas. Je ne sais pas ce que je vais vivre et ce qui va réorienter mes futurs choix professionnels, mais j'ai envie de croire que je trouverai les moyens de mettre en place des choses qui vont me permettre de rester dans cette vie-là jusqu'au bout.

Julien : Ce qui est chouette, on va dire, c'est que la photographie, c'est quelque chose dont on a toujours besoin. Ce n'est pas comme un autre secteur qui pourrait, avec l'intelligence artificielle ou quoi, disparaître.

Elodie : Mais je ne pense pas que je serai encore photographe pendant 20 ans par contre. Je pense que là aujourd'hui, c'est un métier où moi, j'atteins mes limites physiques, où j'ai l'impression parfois d'avoir fait le tour de certains trucs. Mais par contre, j'ai envie d'être plus dans la transmission, de donner plus de formations, d'accompagner des gens, à réapprendre à observer, etc. Ce sont des choses que j'ai envie de faire aujourd'hui qui sont mon expérience professionnelle dans la photo, mais de manière un peu plus décentrée et pas forcément moi en tant que productrice d'images.

Julien : Quand vous dites des formations, c'est des formations à des entrepreneurs, entrepreneuses, ou c'est plutôt une formation liée à la photographie ou d'autres aspects ?

Elodie : Les deux. Oui, mais vraiment autour de l'image. Là, je suis vraiment occupée de monter un studio qui est comment on mêle le fond et la forme. Du coup, comment est-ce qu'on conscientise qu'il y a toujours quelque chose à réfléchir derrière une image ? C'est plutôt l'aspect réflexif de tout ce que j'ai fait jusqu'ici.

Julien : C'est drôle parce qu'il y a vendredi passé, si je ne dis pas de bêtises, j'ai eu un entretien avec une autre femme qui donne justement des formations d'entrepreneuriat principalement des femmes. Elle a fait le shot principalement chez les femmes. Aujourd'hui, elle a lancé son business là-dedans.

Elodie : Je pense qu'après, passer en certain... Moi, je suis assez d'avis que justement, c'est ça qui est chouette aussi. C'est que quand on a eu un certain nombre d'années d'expérience, après, c'est chouette qu'on puisse transmettre aux jeunes qui se lancent et qu'on passe une forme de flambeau parce qu'en fait, ça fait partie aussi du jeu de se dire que j'ai déjà gagné ma vie longtemps sur ce métier-là. Il faut bien laisser la place à quelqu'un. Comment est-ce qu'on peut se nourrir les uns les autres ?

Julien : Cette fille-là parlait aussi de liberté liée à l'entrepreneuriat. Ce sont des choses qui reviennent dans les différents entretiens qu'on a. C'est aussi ce qui revient avec les autres femmes qu'on a interrogées. Il y a des choses qui reviennent. C'est le but du mémoire, justement.

Elodie : Après, c'est une liberté qui coûte cher. Ça nous coûte cher, je pense, en termes de santé, en termes de finances. C'est une liberté qu'on paye vraiment de nous et parfois, il faut le conscientiser parce que je pense que justement, pouvoir être libre financièrement, ça nous met parfois dans des horaires qui ne sont vraiment pas humains. Quelles sont les limites aussi si on a envie de vivre une vie jusqu'à un âge normal et pas mourir à 50 ans parce qu'on se sera cramé de tous les côtés ? Parfois, est-ce qu'en fait, ce métier est rentable ou en fait, il faut bosser trop pour pouvoir le faire ? C'est ça qui n'est pas facile dans l'entrepreneuriat. C'est qu'on nous dit toujours « Oui, vous pouvez gagner tout ce que vous voulez. » Mais souvent, c'est au prix de notre santé, de notre vie privée, de beaucoup de choses que certaines personnes ne doivent pas conscientiser.

Julien : Oui, complètement. Et aujourd'hui, dans la société dans laquelle on vit, c'est qu'un entrepreneur ou une entrepreneuse qui réussit, qui gagne après, qui a un bon salaire, on a tendance à plutôt juger en disant « Oui, mais il gagne trop » alors qu'au final, il ou elle a fait des sacrifices.

Elodie : En fait, c'est ça qu'on ne voit pas souvent. C'est les sacrifices de vie qui ont permis une réussite. Et quelque part, il y a toujours eu un échec qui vient avec cette réussite parce qu'on laisse pas mal de trucs aussi dans la bataille pour avoir un boulot qui fonctionne.

Julien : Oui, complètement. Je crois que je vous ai posé la question. Non, je ne suis pas sûr. Aujourd'hui, avec du recul, comment est-ce que vous regardez cet échec ? Je pense que je n'ai pas posé la question.

Elodie : Pour moi, il était nécessaire. Je pense que c'est plutôt un échec de naïveté aussi, de jeune adulte qui a aussi lancé un business avec très peu de connaissances. Je pense que ça fait partie aussi des expériences nécessaires pour avancer, pour construire des business plus solides à chaque fois.

Julien : Aujourd'hui, cette expérience, vous diriez que c'était plutôt une opportunité, un frein ?

Elodie : Ça a été une opportunité. Je pense qu'à chaque fois, chaque échec est une opportunité de grandir.

Julien : Une question un peu plus générale, mais on en a parlé juste avant déjà longuement. Comment la société aujourd'hui perçoit les projets entrepreneuriaux qui ne réussissent pas, l'échec entrepreneurial ? Quel regard elle porte dessus ?

Elodie : Je pense que c'est encore quelque chose qui doit être travaillé parce que le mot faillite, personne ne le regarde avec beaucoup de bienveillance en général. C'est plutôt super jugé, super stigmatisé. Alors moi, je n'en suis pas arrivée là. Je crois que globalement, l'échec, qu'il soit personnel ou qu'il soit professionnel, ça commence à changer petit à petit, mais je crois qu'on regarde encore ça avec beaucoup de jugement.

Julien : Justement, on arrive déjà à la fin de l'entretien. Ça fait 40 minutes, donc c'est super. Qu'est-ce que vous avez envie de dire que vous n'avez pas dit ? Si vous avez envie de dire quelque chose pour conclure cette interview ?

Elodie : Je pense qu'on a quand même fait le tour de pas mal de choses. Donc oui, je crois que ce sera une bonne chose que le regard sur l'échec, que les gens ne prennent pas forcément plus de risques parce que je pense qu'il y a vraiment moyen de baliser le risque pour ne pas se retrouver avec rien. Moi, en

tout cas, c'est aujourd'hui ce que j'espère pouvoir mettre en place. C'est comment je peux continuer de prendre des risques parce que je crois qu'être entrepreneur, c'est ça. C'est oser prendre des risques. Quand on n'ose pas les prendre, de toute façon, ça ne fonctionne pas. Mais comment on peut le faire en gardant un matelas de sécurité ? C'est ça qui est important.

Julien : Quel est le conseil numéro 1 que vous donneriez à un entrepreneur qui vient de connaître l'échec ?

Elodie : Je ne sais pas. Je me dis qu'en tout cas, là ici, peut-être que j'ai voulu attendre et que j'ai attendu un peu trop longtemps. C'est un peu comme on dit quand on fait une chute à vélo, il faut oser remonter tout de suite parce qu'en fait, plus le temps passe, plus c'est compliqué de se relancer. C'est comme pour tout dans la confiance. Il faut oser refaire confiance parce que de toute façon, il n'y a pas le choix. On peut s'être planté une fois. On ne peut pas se penser planté une fois qu'on se plantera à chaque fois. Oser refaire confiance parce que sinon, de toute façon, on est perdant à la fin.

Julien : OK, super. Je vous remercie pour l'entretien. Il y a des informations qui sont vraiment sympas. Il y a des informations qui reviennent. C'était vraiment cool aussi. Ce n'était pas facile parce que je pense qu'on a parlé aussi un peu de votre vie privée.

Elodie : En tout cas, mes business ont été hyper tellement liés à ma vie privée parce que chaque fois, ça touche à l'humain. Je n'ai pas des business qui sont très cloisonnés. À chaque fois, c'est très, très moi dans mes boulots. C'est quelque chose que j'essaie de séparer pour une fois en me disant j'ai envie d'être un peu moins impliqué parce qu'en fait, sinon, c'est difficile de mettre de la distance.

Julien : Sinon, ça nous ronge de l'intérieur, on va dire.

Elodie : Exactement.

Julien : Super. Merci beaucoup.

Elodie : Merci à toi. Courage, du coup.

Julien : Merci.

Elodie : C'est quoi le sujet du mémoire ?

Julien : Oui, c'est vrai. Je ne pouvais pas le dire au début. C'est vrai que je ne l'ai pas dit parce que sinon, il pourrait y avoir un biais. Les gens vont répondre un peu ce qu'ils ont envie. Donc, le sujet, je vais l'expliquer après. C'est le biais d'autocomplaisance constitue-t-il un mécanisme d'adaptation à la stigmatisation sociale ? Et après, c'est de l'échec entrepreneurial. C'est pour ça que le sujet, c'est l'échec et la stigmatisation sociale. Et du coup, le biais d'autocomplaisance, c'est pour ça qu'il y a une question sur les facteurs internes et externes. Souvent, c'est le fait d'attribuer ses échecs à des facteurs externes et ses réussites à des facteurs internes. Donc, j'ai réussi parce que j'ai les compétences, etc. Mais j'ai raté. Ce n'est pas de ma faute. C'est à cause de ça. Et pour l'instant, jusqu'à maintenant, normalement, c'est ma dernière interview que je fais avec vous ici. J'ai fait neuf interviews. Ce qui est revenu à chaque fois, c'est que la plupart des entrepreneurs, avec le recul, ils sont quand même assez conscients de ce qu'ils ont vécu. Ils attribuent tous leurs échecs ou leurs expériences à des facteurs internes. Et ils disent tous que c'est souvent une expérience, un apprentissage plutôt qu'un échec. Chaque fois, c'est ce qui revient.

Elodie : Je crois qu'on n'est pas indépendants pour rien. Je pense que ça reste une forme de responsabilité. En fait, on est responsable de notre business. Et donc, je crois que ça nous rend manifestement un peu plus. Alors oui, il y aura toujours des facteurs externes. Le Covid, par exemple, on n'avait pas mesuré. Mais pour le coup, moi, je sais que ça a été une bonne opportunité pour rebondir aussi vers autre chose.

Julien : Oui, c'est ça. Souvent, ils ont dit facteur interne. Et ils ont dit justement, parfois, il peut y avoir un facteur externe. J'ai eu quelqu'un de la construction qui a dit que l'affaire du Covid n'a pas été compliquée, n'a pas été facile plutôt. Mais bon, ils n'ont pas fait faillite. Et eux, ils ont grandi après. Ils ont réussi à s'en sortir. Mais oui, il disait qu'il y a des facteurs externes qui peuvent jouer. Mais on est quand même maître de ses choix, on va dire, de ses décisions.

Elodie : C'est clair. En fait, la seule limite, c'est notre corps et notre mental. Il faut juste être conscient qu'une fois qu'on a cramé ses ressources, là, ça devient difficile. Mais par contre, sinon, en effet, on peut choisir de gagner moins. On peut choisir de faire d'autres choix dans notre vie privée pour ne pas devoir se mettre la pression. En fait, c'est toujours des balances. C'est avec quoi on est prêt à composer.

Julien : Il faut trouver un bon équilibre. Généralement, c'est ça.

Elodie : Exactement. Mais trop bien. Je te souhaite le meilleur du coup pour ça.

Julien : Merci et bonne continuation aussi à vous.

Elodie : Merci beaucoup.

Julien : Bonne journée. Au revoir.

Elodie : A toi aussi.

9.5.17 Interview Brigitte Annet (Cohérence)

Allan : Parfait. On est parti alors. Je vais peut-être vous demander de vous présenter en quelques mots, un peu, parcours, formation, expériences diverses.

Brigitte : Oula. Alors, je vais faire bref, en termes de background, comme on dit, au niveau études, moi, j'ai fait licence en mathématiques suivie d'un diplôme en sciences actuarielles, donc c'est des mathématiques appliquées aux assurances, donc j'ai travaillé 10 ans d'abord dans une compagnie d'assurance à Bruxelles, et puis je suis passée à Luxembourg 10 ans dans une holding privée, où là, j'ai fait de la consultance en actuariat pour des compagnies d'assurance, mais aussi alors plutôt de la gestion, comment je dirais, du management d'entreprises, de projets, en touchant un petit peu à tout. C'était très riche pendant 10 ans parce qu'on a fait pas mal de fusion-acquisition sur des petites PME, donc j'ai été quand même fort focus là-dessus pendant 7 ans, et puis je suis retournée les deux dernières années sur la consultance en actuariat, et en particulier à Paris, dans le cadre de projets de conformité pour des clients là-bas, avec une société avec laquelle on avait créé un partenariat, donc voilà, et puis alors en 2016, j'ai décidé de lancer ma propre entreprise pour aller beaucoup plus vers ce qui m'animait l'humain au cœur de l'entreprise, donc remettre de l'humain au cœur de l'entreprise pour que l'entreprise puisse vraiment plus fonctionner, et donc là, j'ai développé mon activité sous le nom de Cohérence, avec 3 autres personnes, on avait un projet d'entreprise commun, chacun étant libre financièrement, donc on n'a pas créé de structure juridique commune, chacun est resté indépendant financièrement, mais aussi libre de faire d'autres activités, et puis le Covid est passé par là, donc tout ce qui est formation s'est arrêté, puisque moi j'avais vraiment un volet très fort qui était tout ce qui est formation, en leadership et management, donc plutôt ce qu'on appelle les soft skills, je ne sais pas si tu vois ce que c'est, donc tout ce qui touche au savoir-être, donc je ne vais pas apprendre comment utiliser SAP, ou comment utiliser Teams par exemple, mais par contre, plus sur les notions d'assertivité, de créer la confiance dans les équipes, des formations aussi en termes de management pour aider soit des jeunes diplômés, mais aussi des personnes qui prennent à un moment donné une responsabilité d'équipe, ou une responsabilité managériale, pour les aider justement à comment gérer, comment manager, comment est-ce qu'on donne du feedback, comment est-ce qu'on gère les personnes qui sont bien en deçà de la performance, donc tout ce domaine un peu touchy, qu'on n'apprend pas à l'unif, quels que soient les beaux parcours qu'on puisse faire universitaires, mais tout ce qui touche au savoir-être était en tout cas délaissé, et donc voilà,

donc c'était vraiment mon focus, c'était vraiment le bien-être et la performance, ça peut paraître un peu bateau dit comme ça, mais dans ce sens-là, parce que j'avais pu rencontrer pendant mes 20 premières années de carrière, pas mal de directeurs, de dirigeants d'entreprises qui dans le discours étaient très orientés vers l'humain, mais dans le comportemental et dans les faits, c'était pas ça. Et puis alors, après le Covid, j'ai aussi accepté une mission d'interim management, et donc là je refais de l'opérationnel, je refais moi-même de la gestion d'entreprise au sens où je suis directrice autorisée, donc c'est un statut un peu spécial au Luxembourg, en fait d'une société dès qu'elle fournit des services à une banque ou une compagnie d'assurance, pour faire simple, donc une société du secteur financier, elle est PSF Support, et donc elle doit elle-même répondre à toute une série de normes, et donc j'aide cette société-là au niveau de tout ce qui est conformité, mais aussi gestion d'entreprise et faire monter les gens en compétence, et de développer l'activité même avec les personnes qui sont elles-mêmes responsables de ces différentes activités.

Allan : Ok, parfait. Et du coup, à quel moment est-ce que vous êtes devenue entrepreneure, et qu'est-ce qui vous a motivé à le faire ?

Brigitte : En fait, en 2016, j'avais envie d'avoir plus d'impact dans les sociétés, mais aussi pouvoir développer vraiment ce qui me semblait moins important comme parcours, et alors aussi en termes de, je faisais pas mal de coaching, donc c'est vraiment ce côté de pouvoir aider les gens à prendre conscience des ressources qui sont en eux, des compétences qu'ils ont pour les mettre au service des équipes et de l'entreprise. Parce que souvent, on a des cerveaux très bien faits, mais les gens ne savent pas parfois comment faire, et donc notamment, je prends l'exemple, la gestion des émotions, qu'on veut ou non, c'est ce qui nous anime quand même tous les jours, c'est ce qui va orienter pas mal de nos décisions. Beaucoup de gens sont en pilotage automatique, ils ne se rendent pas compte de cela, et donc parfois, on s'étonne dans une réunion, il y en a un qui s'énervé à un moment donné, et les gens autour de la table se disent « mais qu'est-ce qui lui prend ? On n'a pas vu le truc venir », mais en fait, c'est plein de choses qui se sont accumulées, qui n'ont pas pu être dites, et donc c'est ça aussi qui m'anime, c'est de pouvoir créer justement ces espaces, non pas dans ce côté un peu « bisounours », parce que tu connais certainement tout ce qui est développement personnel, coaching et autres, maintenant c'est un peu galvaudé, c'est un peu tarte à la crème pour plein de sujets, mais c'est vraiment dans ce côté très pragmatique. Donc moi, c'est les deux pieds sur terre, donc au pied de l'entreprise, elle doit, et notamment dans le sujet de l'entrepreneuriat, ça repose sur un business model, et donc c'est qui les clients que tu vises et quel est ta valeur ajoutée, et ce n'est pas ce que tu fais, c'est d'abord le pourquoi tu vas le faire, donc c'est un peu le « why » the Golden Cycle, c'est vraiment ça, c'est un moment de se dire « ok, j'ai une vision, mais comment je la fais vivre ? » et ça, c'est propre de l'entrepreneuriat, parce que souvent, c'est le cas classique, c'est deux personnes qui ont développé le truc dans leur garage, si on parle d'informatique, où ça peut être une super idée de montre, à un moment donné, c'est de se dire « tiens, comment je fais ? » et donc si la personne reste seule ou ne sait pas faire pour justement fédérer, motiver, partager la vision, faire comprendre le pourquoi du comment, et bien souvent, le projet d'entreprise, il vivote et il ne va pas développer dans tout son potentiel, donc qu'on le veuille ou non, ça passe par les équipes, et donc les équipes, elles ont besoin de comprendre pourquoi on le fait, mais tout en restant ancrée dans le modèle économique, et quand je dis ça, c'est déjà simplement d'expliquer aux gens « un business model, oui, il faut une rentabilité », donc moi, j'ai eu envie de créer ma propre activité pour une question d'indépendance, d'autonomie, parce que je me sentais parfois un peu limitée, de dépendre toujours de la décision de quelqu'un d'autre, et puis dans les entreprises, moi, je suis freelance, je suis externe, donc ça reste eux, leur décision, mais j'ai aussi plus de, comment je dirais, de facilité à pouvoir les confronter, à pouvoir mettre parfois le doigt là où ça fait mal, mais pour les aider finalement d'abord à voir, après, ils en font ce qu'ils veulent, mais c'est d'abord, voilà, si on veut changer les choses et évoluer, il faut voir, et puis après décider, et puis agir.

Allan : Ok, très bien. Est-ce que maintenant, vous pouvez peut-être me parler d'un exemple, que ce soit d'un projet ou d'une situation que vous considérez comme une réussite au sein de votre parcours entrepreneurial, et qu'est-ce qui a caractérisé justement cette réussite ?

Brigitte : C'est une bonne question, parce que moi, en 2016, quand je me suis lancée, je savais bien que ce ne serait pas linéaire, donc ça, je pense aussi que c'est le propre. Alors, déjà, le fait que tu me contactes pour dire entrepreneur, je ne me considère pas comme une entrepreneuse, parce que je suis seule dans ma société. Donc, tu vois, je n'ai pas dix personnes sur mon payroll, je n'ai pas, donc derrière ça, dix familles à nourrir. Donc, je n'ai pas quelque part, dans ma vision parfois de l'entrepreneuriat, où c'est le super sujet innovant, ou bien c'est la petite start-up qui va upscaler, qui va devenir une grande société style Odoo, non. Donc, moi, je ne me considère pas entrepreneuse par rapport à ça. Maintenant, à ma petite échelle, oui, j'ai créé ma propre entreprise en solo.

Le premier, ça a été déjà de dire, il faut aller démarcher le client. Donc, quand on est un peu timide, ou qu'on n'a jamais fait ça, ou qu'on a été confortablement installé dans du salariat pendant 20 ans, c'est de dire, quelle est ma visibilité ? Qui me connaît ? Comment est-ce que je peux faire comprendre, justement, cette valeur ajoutée ? Donc, voilà. Mais donc, le premier élément, en tout cas, de réussite, suite à une vraie difficulté, c'est au Covid. Tout s'est arrêté. Donc, moi, j'avais mon agenda bien rempli en formation pour toute l'année 2020. Et puis, on m'a annulé mars, on m'a annulé avril. Et puis, le 11 mai, on m'a annulé toute l'année. Donc là, je me dis, j'ai réussi parce que j'avais géré mes finances correctement. Et donc là, je sais que beaucoup de gens, quand ils se lancent, que ce soit un commerce de l'Horeca, que ce soit, tu vois, du parfumerie, bijouterie, tu peux prendre n'importe quoi. Quand on parle d'indépendant au sens commerce, donc vente de produits, les gens confondent parfois recettes et bénéfices. Et un truc très, très bête, c'est au niveau TVA, beaucoup de gens se retrouvent coincés avec ça. Donc voilà. Moi, ce qui m'a permis de survivre cette période pendant 15 mois sans activité, ça a été d'abord cette gestion financière prudente que j'avais eu les cinq années avant. Et puis, au niveau personnel, c'est la détermination. Et puis, c'est le fait quand même de, à un moment donné, de faire des actions ou de me rendre compte que je croyais ne pas être visible ou pas être connue.

Puis j'ai des gens qui m'ont appelé et qui m'ont dit, est-ce que tu es disponible ? Ton profil conviendrait vraiment bien à cette entreprise-là. Et c'est comme ça alors que j'ai démarré une mission, je continue toujours aujourd'hui. Donc, voilà. Donc, j'ai cette chance d'avoir pu acquérir de l'expérience. Donc, je pense que c'est par rapport à l'expérience très riche et diversifiée que je pense que j'ai peut-être aussi osé me lancer, faire le grand saut en 2016.

Mais par rapport à ta question de la réussite, en tout cas, c'est ça. C'est de la détermination, c'est pouvoir... Je faisais mes plans financiers, je savais où j'en étais, je me disais, OK, à ce moment-là, ça va le faire. Bon, maintenant, ce qui m'a vraiment sauvé, c'est que l'administration fiscale a accepté que j'étaie mon plan de paiement des impôts. Je ne sais pas si tu connais, je suppose que si le système... Donc, une société, elle fait du bénéfice.

Mais en fait, quand tu fais ton bénéfice, par exemple, imaginons que tu dois rendre ta déclaration société 2026 pour l'année 2025, tu as fait des super bénéfices. Ça veut dire que tu as eu des recettes, tu as facturé pas mal, les clients t'ont payé. Super, s'ils te payent en temps et en heure, c'est génial. Et puis, si tu dépenses tout pour réinvestir, donc moi, j'ai la chance aussi, c'est que je n'ai pas de stock à gérer contrairement à d'autres entrepreneurs. Et je l'ai dit, je n'ai personne sur mon payroll. Donc, j'avais juste une personne. Mais parce que quand je dis ça, je pense à Exki qui ont vraiment souffert du Covid. Ils ont dû vraiment tout revoir dans leur business model. Donc, je pense que c'est une gestion prudente au niveau finance. C'est quand même avoir un réseau, de l'entretenir même s'il est réduit. C'est ce qui fait que j'ai pu survivre. Et puis ici, je pense que c'est le côté, je suis quelqu'un de structuré, structurante, ce que me disent mes clients. Et donc ça, ça aide dans une entreprise où il n'y a pas vraiment encore de management en place ou bien il faut un peu les aider à clarifier certaines visions pour pouvoir alors fédérer et embarquer les équipes parce que ça devient quand même aussi plus compliqué depuis 2-3 ans. Je ne sais pas si tu connais le terme VUCA dans ce monde volatil, incertain, complexe et ambigu. Les managers, ça devient difficile pour eux aussi de mobiliser. Donc, si tu sais que ton entreprise, elle doit faire une réduction d'un million d'euros en 2027 et tu te dis OK, comment on fait par rapport à aujourd'hui parce qu'on avait justement besoin encore d'investir, on avait besoin de racheter du matériel informatique, mais on ne pourra pas et il faut garder les gens motivés. Donc voilà, il y a toutes des choses comme ça où il n'y a peut-être pas un facteur, c'est peut-être une convergence de plusieurs facteurs. N'hésite pas à m'interrompre si ce n'est pas clair ou si c'est trop générique.

Allan : Pas de souci, c'est le but aussi de l'interview, c'est d'être assez général sur le sujet. D'accord, est-ce que maintenant vous pouvez peut-être me parler d'un projet ou d'une situation que vous auriez vécu comme un échec et qu'est-ce qui a également caractérisé cette situation d'échec ?

Brigitte : Alors ça c'est une bonne question parce que ça c'est dans une mission. Je pense à deux choses. Je pense à nouveau d'une façon, ce que parfois je considère comme un échec, c'est des clients que je n'arrive pas à garder, qui ne vont pas recommander ou pendant deux trois ans on va faire des choses, mais je n'arrive pas à garder le contact ou le fait d'être justement un peu au four et au moulin. Ce n'est pas toujours évident quand on est seul d'aller justement entretenir ce réseau, continuer à développer son offre. Donc ça parfois je le considère comme, c'est pas tellement comme un échec, mais peut-être comme une carence pour pouvoir me développer davantage. Et alors peut-être comme un échec avec un client, dans le cas d'un débriefing, je pensais venir avec, ça allait être un échange, mais la personne elle l'a juste donné son avis, elle n'a pas voulu entendre le mien, et puis je me suis dit mais waouh, c'était bizarre parce que justement en termes de valeur et en termes justement de savoir-être, c'était pas super cool dans son chef, mais vu le caractère et quelque part pour préserver la relation, je me suis dit ok, j'aurai l'occasion de le revoir et quand même de remettre certains éléments sur la table pour dire vous savez c'était quand même votre demande, c'était quand même clairement établi, le cahier de charge était très clair entre nous, et puis il se fait que cette deuxième rencontre n'a jamais eu lieu, parce que lui a considéré que c'était, comment vous direz, que la mission était terminée, et peut-être que dans deux mois il va me rappeler, je n'en sais rien, mais en tout cas à l'heure d'aujourd'hui, ça pour moi c'est un échec de 2025, de ne pas avoir osé peut-être plus se préparer, à quoi que j'ai demandé, j'ai demandé à avoir certains éléments, j'ai demandé à voir avant la réunion quel était le sujet ou quels étaient les objectifs de la réunion, mais déjà là le fait de ne pas avoir de réponse, ou le fait qu'il ne veuille pas m'envoyer certaines infos qu'il avait pourtant, je me suis dit tiens là ça ne sent pas bon, mais voilà à un moment donné je me dis je ne vais pas insister, je ne vais pas forcer les choses, peut-être que parfois je devrais...

Allan : Et donc quelle difficulté importante vous avez rencontré dans cette situation-là ?

Brigitte : C'est le fait que ce soit un peu unilatéral, et donc en fait je me suis dit il y a une période de confiance, et moi si je ne me sens pas en confiance avec la personne, parce qu'à un moment elle retenait des informations, je me dis que ce n'est pas un terrain sain pour travailler ensemble, donc en termes de collaboration, même si moi je viens pour une prestation, une formation d'une infos, et d'ailleurs ça me fait penser à une autre mission où là aussi j'ai été amené à intervenir en coaching d'un directeur, et j'ai vraiment explicitement posé la question si c'était en coaching, la personne ne demande pas, quand c'est du coaching en particulier, c'est toi qui vas me faire la demande, et puis si tu as envie de travailler avec moi on y va, si c'est dans le cas du boulot, en général c'est toi une plus un, ou c'est le RH qui va dire, Ah nan ce serait chouette que tu fasses un coaching sur ce sujet-là, et là il y a des choses qui n'ont pas été dites alors que là je les ai quand même explicitement formulées, et donc parfois c'est pas évident d'être vraiment en phase et de voir s'il n'y a pas d'agenda caché au sein des entreprises, parce que voilà, en tout cas quand je suis dans ma posture de coach, parce que quelque part j'ai trois casquettes, j'interviens comme coach, j'interviens comme formatrice, et puis j'interviens comme intérim manager, et intérim manager c'est une dimension plus opérationnelle, tandis que formatrice je suis quand même dans une posture de formatrice coach, et puis quand je suis en coaching je suis en pur coaching, et là il y a une éthique, et d'ailleurs en 2025 ça ne m'était jamais arrivé en dix ans, j'ai arrêté un coaching parce que justement le mandataire voulait que je restitue des informations, alors que par définition coaching est confidentiel, et donc là par contre, là j'ai osé dire non, je ne peux pas, ça ne respecte pas l'éthique du coaching, et moi je respecte l'éthique du coaching, sinon ça ne va pas, donc ça c'est parfois des difficultés où les personnes veulent parfois, pas comme si on était des recettes miracle, il n'y a qu'à, mais non, parce que justement on est dans le vivant, on est dans l'humain, et la personne si elle n'a jamais rien dit pendant quatre ans, ce n'est pas en deux séances de coaching qu'elle va forcément voir de quoi on parle, qu'elle va accepter, qu'elle va oser se remettre en question, donc ça c'est parfois on en revient à la communication, comment communiquer avec les clients pour qu'ils comprennent, pour qu'ils osent me partager les vrais enjeux, plutôt que de rester un peu en surface alors que le problème il est plus profond.

Allan : Et comment a évolué votre interprétation de cette période avec le temps, si c'est le cas ?

Brigitte : Par rapport à le premier exemple que je citais, où je n'avais pas osé confronter la personne à ce qu'elle me disait dans le debriefing par rapport à ce qu'elle avait mis dans le cahier de charme, je m'étais mis un peu en retrait, là dans la deuxième mission, j'ai osé le faire, parce qu'en me disant ça ne me sert pas, mais ça ne sert pas non plus l'entreprise, parce que moi je suis convaincue que s'il y a des non-dits, c'est malsain voire toxique, et n'importe qui peut être toxique pour l'autre, ça dépend de quoi on parle, moi j'aime bien la transparence et la confiance, et je pense que les gens sont beaucoup plus prêts à faire des efforts et à s'engager même si c'est difficile, parce qu'objectivement je reviens à l'économique, je travaille avec beaucoup de banques, des grosses boîtes, les gens ont été habitués à avoir une prime chaque fin d'année, et puis la première année on leur dit vous n'aurez pas de prime cette année-ci, on verra l'an prochain, l'an prochain on leur dit pas de prime cette année-ci, moi j'arrive, c'est la troisième année, ça fait trois ans qu'on nous dit qu'on aura peut-être mais qu'on n'a rien, il y a quand même encore une mentalité de très salaire, les gens restent quand même très ravis à leurs conditions de travail, et encore plus depuis le covid où les gens se sont rendus compte de l'importance du temps, et donc les recrutements ça devient compliqué, parce que les personnes viennent avec leur cahier de charge à elles, je veux ça, ça, ça, deux jours de télétravail et un salaire de haut temps, mais ça n'existe plus aujourd'hui les job descriptions avec vraiment les tâches que tu vas faire chaque jour et tu n'en dévieras jamais, et encore moins dans les petites entreprises, et donc si on en revient à l'entrepreneuriat, quand on est dans le monde entrepreneurial, on doit être capable d'être flexible et de se retrousser les manches quand il faut donner une heure supplémentaire, pour moi ça a toujours été aussi par objectif, ce qui importe c'est le client, c'est la satisfaction du client, et donc on fait ce qu'il faut pour.

Allan : Et plus sur le plan personnel, comment vous avez vécu cette période-là,

Brigitte : Et quelles émotions vous avez pu ressentir, c'était pas spécialement évident, parce qu'à un moment donné les situations sont un petit peu succédées, dans la première situation c'était quand même un peu limite de la colère, parce que je ressentais de l'injustice, et je me dis mais c'est pas faire de la part du directeur d'agir comme ça, et puis après je me suis mis à sa place, et par j'ai quand même dit que j'aurais apprécié que ça se passe différemment, et puis la deuxième mission où je sentais qu'il y avait potentiellement des non-dits, là j'ai directement mis les choses sur la table, donc là j'étais quand même, en termes d'émotions, c'était plutôt la satisfaction, dans le sens où je restais moi-même, parce que c'est ça parfois aussi qui est difficile, vouloir faire plaisir à tout le monde et que tous tes clients soient 100% contents tout le temps, c'est pas vrai, même en tant que manager vouloir plaire à tous les membres de ton équipe, c'est pas vrai, il y a parfois des managers qui tombent dans ce piège-là, et encore plus en tant qu'entrepreneur, tu as des décisions pas chouettes à prendre, quand tu veux que ta petite société elle survive, si tu dois licencier deux personnes, t'es amené à le faire, donc pour moi le plus important c'est comment tu le fais, c'est comment tu le fais, comment tu prépares, et donc en termes de culture d'entreprise, je dis souvent, c'est pas deux trois mots sur une affiche, c'est vraiment comment on se parle au quotidien, est-ce qu'on ose se dire les choses difficiles, est-ce qu'on ose se dire, tiens comment tu vas, et puis ça va, ça va, ou bien non, quand ça ne va vraiment pas, est-ce que j'ose exprimer, quand je suis frustrée de la façon dont mon manager m'a parlé en réunion, est-ce que j'ose le dire, est-ce que j'ose lui dire, ou bien je vais le dire à mon collègue, et puis hop, on a déjà, comment je dirais, un bruit de couloir qui s'enclenche et qui amène des tensions dans les équipes, donc voilà, donc il y a eu une situation où c'était plutôt de la colère en termes d'émotion, une autre, c'était plutôt de la satisfaction parce que c'était lié à l'affirmation de moi.

Allan : Et donc plus sur les relations de confiance autour de vous, quel a été plutôt l'impact, donc que ce soit sur votre confiance en vous, la confiance que vous accordez dans les autres, et peut-être que les autres vous accordent aussi ?

Brigitte : La confiance en moi, comment je dirais, c'est toujours à construire, parce que forcément en fonction, si tout se passe bien, ça va être plutôt au beau fixe, et puis voilà, il y a deux engrenages qui ne roulent plus convenablement, qui s'arrêtent, effectivement c'est de la remise en question, donc la confiance en l'autre, mais là en tout cas avec un des deux, je me suis vraiment demandé si je pouvais encore avoir confiance, et comme j'ai plutôt répondu non, je me suis dit, s'ils me demandent, s'ils me

rappellent dans deux mois, je ne suis pas sûr que j'accepterais de travailler encore, et si j'accepte, je mettrais alors vraiment un cadre en place d'un point de vue communication avec ce directeur-là, et vis-à-vis d'une autre directrice, là j'ai osé dire les choses, en tout cas j'ai osé poser les questions, et j'ai osé de plus en plus, tu vois en termes de besoin, parce que c'est lié aux valeurs et donc aux émotions qui sont générées derrière, de pouvoir dire, pour permettre aux gens de comprendre pourquoi je fonctionne comme ça, ou pourquoi je pose ces questions, c'est de dire voilà, qu'est-ce qui était important pour moi, et j'ai besoin de, et là alors ça permet souvent aussi d'être beaucoup plus en adéquation avec le client, et donc voilà, c'est ce que je repense à une autre mission sur laquelle je suis, et j'ai vraiment exprimé ce besoin de transparence, et donc de dire voilà, quelles que soient les décisions que vous prenez, même si elles sont à l'inverse ou à l'encontre de ce que moi je vous recommande, j'ai aucun souci, mais dites-moi dans quelle direction vous allez, parce que ce qui importe c'est ça, c'est de pouvoir servir le client, moi je suis là pour aider en fait, je ne suis pas là pour me placer ou pour imposer des trucs, je suis là pour aider, et si à un moment donné on est en un vie tellement divergent, je préfère le savoir que de laisser croire que les avis convergent alors que ce n'est pas le cas.

Allan : Ok, à quel point vous vous avez douté de vos compétences dans ces moments-là ?

Brigitte : Ce n'est pas de mes compétences en tant que telles, c'est plutôt de m'interroger sur la qualité de la relation que j'ai avec les personnes, parce que j'ai tendance justement a priori à faire confiance, voire même peut-être une confiance aveugle, et puis je dis c'est leur boîte, ce n'est pas la mienne, mais c'était plutôt la remise en question, elle était là de me dire comment je peux faire pour que cette confiance, je la ressens vraiment et que je ne sois pas dans des illusions, qu'on est souvent en même rail alors qu'on ne le serait pas.

Allan : Ok, sur le niveau soutien, comment vous qualifieriez-vous le niveau de soutien dont vous avez pu bénéficier, que ce soit professionnel ou même personnel ?

Brigitte : En fait, c'est une très bonne question, parce qu'au début quand j'ai commencé, on travaillait en équipe, et donc on a développé des formations ensemble, mais ici dernièrement je suis plutôt seul, et donc si ce n'est dans le cercle privé, je n'avais pas de pair avec qui pouvoir discuter. J'ai un exemple en tête, une petite société, il y a deux associés, puis il y a trois employés, et les deux associés se partagent les situations difficiles ou quoi, ils les vivent ensemble et donc ils ont chacun leur rôle, ils travaillent super bien en binôme. Moi, je n'ai pas ça, je travaille, et c'est souvent aussi la difficulté je pense des entrepreneurs, et même des entrepreneurs pas en solo comme moi, c'est que, et ça je l'avais déjà appris dans mon premier métier, c'est qu'en fait, c'est un peu caricatural, mais plus tu montes dans la créativité, dans la hiérarchie, plus tu as des moments de solitude, et c'est là que c'est intéressant d'avoir un mentor, surtout quand on est plus jeune, et puis alors d'avoir aussi des relais. Il y a une fois quand même, avec mon collègue, même si on n'est pas collègue direct, mais j'avais une fois appelé dans le cadre d'une formation, parce que là c'était vraiment sur deux jours de formation, il y avait eu des résistances très fortes de deux participants, mais vraiment très très fort, et j'avais déjà eu ça, j'avais suggéré, et là le soir je l'avais appelé en disant, mais tiens, comment tu fais, voilà comment j'ai fait, et donc ça c'est un peu ce qu'on appelle de la supervision, c'est de se faire aider, mais ici si je parle de manière plus large sur, ben voilà, ce fait d'être au four et au moulin, est-ce que je devrais faire autrement, qu'est-ce que je peux faire pour être plus visible, comment m'y prendre différemment, ça c'est aussi une question de temps, c'est que j'ai accepté de faire deux missions d'intérim management en parallèle, et puis j'avais à côté de ça alors certaines formations, mais très ponctuelles, parce qu'il y a des mois où il n'y a pas de formation, puis il y a des mois où je vais avoir trois jours à donner, mais parfois c'est ce côté où on se sent un peu seul, parce que parfois c'est des besoins, tu vois, très ponctuels, un jour tu vis un truc, et puis tu dis ok je fais quoi avec ça, mais le lendemain il faut déjà que tu en fasses quelque chose, parce que tu revois les clients le lendemain, et moi j'ai plutôt alors dans chez deux clients, j'ai plutôt alors interpellé les personnes de contact, parce que voilà par rapport aux situations que je t'ai évoquées, j'ai plutôt dit ok besoin de transparence, besoin de partage d'infos, parce que sinon moi je ne sais pas fonctionner de manière complètement déconnectée de leur réalité.

Allan : Ok, plus sur un aspect regard social, dans quelle mesure le regard extérieur il exerce une influence sur vous ?

Brigitte : Aujourd'hui je pense pas, non en fait ta question est à titre personnel, je pense que le regard des autres m'a longtemps influencé, mais peut-être moins maintenant, et à titre justement d'entrepreneur entre guillemets, je considère que je suis nobody et qu'on ne me connaît pas, donc ça n'a pas de poids, j'attache plus d'importance à ce que je fais, est-ce que c'est utile ? Donc je pose très souvent la question à mes clients, même après une heure de coaching avec quelqu'un qui vient en privé, je lui demanderai est-ce que cette séance était utile ? Et si elle me répond oui, je lui dis en quoi ? Et sur quoi tu vas pouvoir t'appuyer, quel va être le petit pas de main ? Donc c'est toujours le tasking que je fixe avec eux, je dis voilà, sur base de ce qu'on a fait là maintenant, qu'est-ce que tu embarques et qu'est-ce que tu peux construire de différent par rapport au sujet pour lequel tu es venu me voir ? Et ça si je transpose dans le management, c'est un peu ça aussi, c'est que je vais aller interpellier les personnes pour proposer des changements, pour dire écoutez là comme ça fonctionne, ça ne va pas parce que c'est un peu chaotique et puis je vais aider à trouver la solution, soit j'en ai une toute faite et je vais leur proposer, quand je dis toute faite, j'ai une idée et puis on va la mettre en œuvre, mais voilà, pour moi ce qui est le plus important, c'est vraiment le dialogue, un dialogue ouvert, transparent et régulier. C'est pas tellement le regard des autres qui m'influencent dans mon travail au quotidien, c'est plutôt leur satisfaction.

Allan : Et donc selon vous, comment la société en général perçoit les projets qui ne se déroulent pas comme prévu ? Les projets que moi je fais ou les projets en général qui ne se déroulent pas comme prévu, qui ne marchent pas ?

Brigitte : En fait, je n'ai pas encore rencontré ça, à part l'expérience que je t'ai dit, pour la première fois j'ai un client qui n'a pas été satisfait, en fait c'est l'inverse. Les participants en formation, je n'ai que des éloges. Ici, dans une mission très opérationnelle, je voudrais parfois que ça aille plus vite et ça j'ai aussi eu l'occasion de l'exprimer à la directrice avec qui je travaillais. D'ailleurs, elle avait senti mon impatience. Elle m'avait dit comme si j'étais un peu en retrait. Pour moi, c'est tellement clair et que je ne comprends pas pourquoi vous ne décidez pas, mais en même temps je respecte votre rythme. Ça a pris deux mois pour qu'il prenne la décision.

Allan : Par exemple, peut-être sur un aspect société en général, on dit souvent qu'en Europe, l'échec s'est très mal vu. Quel est un peu votre avis sur ça ?

Brigitte : Alors ça, j'en viens à un aspect un peu plus philosophique. On va prendre l'exemple, en tout cas moi je connais la Belgique et le Luxembourg. Faire faillite, effectivement, c'est socialement parlant, c'est un échec, mais qui pèse et pas que sur l'entrepreneur, sur sa famille, enfants. Donc en termes justement d'image sociale, de réputation, en Europe, en tout cas de ceux que je connais en Belgique et au Luxembourg, c'est vraiment le cas. Moi, dans les années 80-2000 et quoique, aux États-Unis, une personne qui a fait cinq faillites et qu'elle relance une sixième société, c'est un entrepreneur, un vrai entrepreneur, parce qu'il va continuer à y aller. Mais là, ça touche effectivement à ton sujet de l'entrepreneuriat, mais ça va vraiment au niveau de ce qu'on appelle la culture collective. Et là, enfin c'est pas le sujet, mais l'Europe, donc la Commission européenne, n'aide pas. On a perdu en compétitivité. L'Europe, mon avis, c'est qu'elle l'a tuée à petit feu sans s'en rendre compte depuis une dizaine d'années, justement, en l'entrepreneuriat, en mettant des réglementations très strictes. Et les pays, pour garder leur souveraineté, n'ont rien trouvé de mieux à faire que de rajouter en cours des contraintes, pour dire c'est notre loi. On peut parler d'agriculteurs en France, en Belgique, au Luxembourg, on peut parler de l'Horeca, on peut parler d'un restaurateur qui veut se lancer quand je vois toutes les remusques qu'il doit respecter. Donc non, non, à ce niveau-là, oui, effectivement, la culture européenne devrait évoluer pour permettre davantage d'entrepreneuriat. C'est déjà le cas sur certains aspects, notamment au niveau des instruments qui existent. Moi, je me souviens, j'avais été à Singapour en 2008. Tu pouvais déjà créer ta société seule pour un dollar. En Belgique, au Luxembourg, ça n'existait pas. Maintenant, ça existe. Tu peux créer ta petite société unipersonnelle avec un euro de capital pour une certaine durée, un certain statut et donc certaines limites. Mais c'est possible. Donc ça, ça existe aussi depuis quelques années. Mais tu vois, il y a toujours un décalage.

L'Europe et la Belgique, en tout cas. Le Luxembourg, c'est encore différent. Ils ont une activité législative plus intéressante, notamment pour les investissements, en particulier pour les investissements. La Belgique, c'est plus compliqué.

Allan : On arrive doucement vers la conclusion de cet entretien. J'ai encore deux ou trois petites questions. La première, c'est qu'est-ce que vous avez envie de dire que vous n'avez pas encore dit pour conclure?

Brigitte : Je ne sais pas parce que je ne m'attendais pas du tout à ces questions-là. Je ne m'attendais à rien. C'est assez intéressant parce que tu me poses des questions.

Je me dis que c'est un peu comme si j'avais une rétrospective. Ou bien, par exemple, les deux difficultés que je t'ai partagées, à part mon entourage privé, je n'en ai jamais parlé parce qu'en même temps, ce n'était pas énorme, invivable. Mais c'étaient des difficultés parce qu'à ce moment-là, quand je les ai vécues en 2005, c'était la première fois que j'étais confrontée à un client non satisfait, mais qui ne m'a pas permis qu'on s'exprime l'un l'autre comme j'aurais voulu moi pouvoir dire les choses.

Qu'est-ce que je pourrais dire d'autre? Non, je pense que l'entrepreneuriat a plein de dimensions et de formes possibles. D'ailleurs, moi-même, j'ai été mentor dans le programme INSEAD parce que j'avais envie aussi d'aider des personnes à croire que leur idée ou leur projet pouvait avoir sa place, mais qu'elles en étaient capables aussi. Et donc, c'est ça qui est chouette aussi, c'est de pouvoir transmettre sur base de ma petite expérience. J'aime bien quand on me pose des questions, me partager. Et puis là, dernièrement, il y a une copine qui me dit « je suis bloquée avec ça, mon comptable, mais si c'est pour un plan financier, je peux t'aider, je t'explique comment ça fonctionne ». Et donc, c'est là aussi que je me rends compte humblement que j'ai acquis de l'expertise et que je crois que c'est ça qui fait que j'en suis là aujourd'hui. Donc ça, c'est tout le côté positif, expérience variée. Moi, j'y connaissais rien en société. J'ai fait de l'actuariat, mais j'ai eu de la comptabilité, mais je n'ai pas eu du droit commercial, du droit de la société. Et donc, tout ça, je l'ai appris sur le terrain. Et donc, je pense que ça m'a été utile pour ma propre société, mais que je peux aussi aider d'autres personnes. D'ailleurs, j'ai eu comme ça pas mal de coaching à un moment donné des gens qui voulaient se réorienter professionnellement. Et puis, j'avais créé aussi un séminaire de deux jours. Pas forcément pour dire de quitter son emploi, mais de pouvoir dire comment j'ai envie d'évoluer, comment évoluer soit dans ma société, soit ailleurs et parfois évoluer. Parfois, c'est simplement sur un nouveau challenge intellectuel. Ce n'est pas forcément changer complètement l'environnement ou passer de salarié à indépendant. On peut rester salarié, évoluer et s'épanouir dans sa carrière.

Je ne pense pas en fait salariat et indépendant.

Allan : Quel serait peut-être le conseil numéro un que vous avez envie de donner à un entrepreneur qui souhaite se lancer?

Brigitte : Alors, sur base de ce qu'on vient de partager, un, de croire en lui, d'avoir confiance en lui, deux, de bien s'entourer à titre privé, à titre professionnel et puis d'y aller petit pas par petit pas. Et je dis toujours à mes enfants, il y a toujours une solution. Donc, on ne la voit peut être pas au moment où on est dans le tunnel, où on se dit, je suis face au mur, il n'y a pas de solution. Si, il y en a toujours une. Et c'est là alors que c'est important de pouvoir se dire, tiens, vers qui je me tourne. Et donc, c'est ça aussi peut être le quatrième point, c'est d'oser partager ses difficultés. Parce que parfois, ce n'est pas toujours évident en fonction aussi de son caractère et de sa personnalité. Oui, ce serait ça.

Allan : Et pour quelqu'un qui viendrait d'échouer peut-être?

Brigitte : D'analyser les causes. Qu'est-ce qui fait que ça a foiré? Et ce n'est pas parce que ça a foiré une fois que ça foira une deuxième fois. Et donc, j'ai envie de dire, analyser les causes, tirer les leçons, mais dans le sens pas juste. Oui, je sais que c'est à cause de ça. Qu'est-ce que tu ferais différemment pour que ça marche? Est-ce que c'est possible? Parce que parfois, c'est ça aussi. Ce n'est pas possible tout de suite ou ce n'est pas possible dans l'environnement ou à un moment donné. Mais alors, c'est d'aller justement se créer les conditions de réussite. Et ça, ça peut parfois prendre du temps et très ingrat parce que c'est vraiment un travail de petite fourmi avant de récolter vraiment les fruits. Et puis, c'est de s'écouter

vraiment, je veux dire que soit même, je dirais la même chose que soit une personne de 25 ans ou de 50 ans. C'est dire pourquoi? Pourquoi tu veux te lancer? Parce que si ce n'est que des facteurs extérieurs, ça ne marchera pas à long terme. Il faut que ce soit beaucoup de facteurs intérieurs, ça nourrisse l'entrepreneur. Tu vois, en termes de vision, motivation. Enfin moi, je connais des personnes. On dit que je travaille beaucoup, mais elle respire, elle mange. C'est boulot, boulot, boulot, boulot, boulot, boulot. Moi, il y a des week-ends maintenant, j'arrive à me dire je ne travaille pas ce week-end-ci. Et c'est là aussi la différence pour moi dans les niveaux d'entrepreneuriat, c'est que ça dépend aussi de c'est quoi ton projet. Il y a des projets, il y a des personnes, oui, elles sont tout le temps dans leur mode boulot parce qu'elles vont aller au restaurant samedi soir. Elles vont déjà parler de leur boulot, commencer à faire, donner leur carte, discuter. Moi, j'ai tendance quand même à faire des parenthèses privées et tout ça. Mais non, en fait, il y a plein d'entreprises possibles.

Allan : Parfait pour moi, j'ai tout ce qu'il faut. Encore un grand merci pour votre temps, c'était super intéressant.

Brigitte : Avec plaisir, j'espère que ça t'aura été utile.

Allan : Oui, bien sûr, ça, j'en doute pas. Je vous souhaite une bonne continuation en tout cas et une bonne fin de semaine.

Brigitte : Merci à toi aussi. Au revoir.

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