

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT



**Les incidences des traditions religieuses et culturelles sur les
comportements entrepreneuriaux**

Promoteur : Professeur Frank Janssen

Mémoire recherche
présenté par

Ben-Naoum Sid

en vue de l'obtention du diplôme de Master en Ingénieur de Gestion

Année académique 2014-2015

Arrivé au terme de mon mémoire, je tenais à remercier particulièrement Monsieur Janssen pour son encadrement, ses remarques pertinentes et conseils, ainsi que sa disponibilité tout au long de la rédaction de mon travail.

J'exprime également toute ma gratitude envers les cinq entrepreneurs qui m'ont accordé de leur temps précieux. Je tiens à les remercier chaleureusement pour la richesse et la précision de leurs interventions ainsi que la disponibilité dont ils ont fait preuve dans un délai si court.

Je pense en particulier à Monsieur Malloul qui m'a permis de rencontrer d'autres entrepreneurs de son entourage. Je le remercie également pour son aide dans la mise en place de mon guide d'entretien ainsi que pour ses commentaires concernant le contenu de mes premiers entretiens.

Un tout grand merci également à mes proches pour leur soutien inconditionnel et notamment à Justine pour l'esprit critique dont elle a fait preuve pour le choix de la méthodologie à adopter lors de la rédaction de mon mémoire.

Enfin, je remercie ma famille pour les nombreuses relectures du mémoire, pour leur soutien morale durant toutes mes études, et les nombreux encouragements qu'ils m'ont adressés.

Table des matières

Liste des figures.....	VII
Liste des tableaux.....	VII
INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I – Analyses conceptuelles, contextuelles et revue de littérature.....	3
Chapitre 1 – L’entrepreneuriat.....	3
Section 1 – Approches conceptuelles.....	3
Section 2 –Multi-dimensionnalité du projet entrepreneurial.....	6
Section 3 - La complexité du comportement entrepreneurial.....	12
Chapitre 2 – La religion.....	17
Section 1- Culture et religion.....	17
Section 2 – Introduction sur la religion	18
Section 3 – Principales religions en Belgique	19
Chapitre 3 – Entrepreneuriat et religion : les liens d’interférence	23
Section 1 : Influences de la culture sur l’activité entrepreneuriale	24
Section 2 : Influences des croyances religieuses sur les fonctions entrepreneuriales	25
Section 3 : Influences de différents types de religion sur les styles d’Entrepreneuriat.....	29
PARTIE II – Démarche empirique	38
Chapitre 1 – Méthodologie	38
Section 1 – Méthode	38
Section 2 – Echantillon et procédure	39
Section 3 – Stratégie d’analyse	41
Chapitre 2 – Résultats de la recherche.....	42
Section 1 - Données recueillies	42
Section 2- Catégories conceptuelles retenues	55
Section 3 – Analyse des données	57
Chapitre 3 - Discussion	66
Section 1 – Liens entre la littérature et les données recueillies	66
Section 2 – Implications de la recherche.....	73
Section 3 – Limites et pistes de recherche futures	74
CONCLUSION GENERALE	78
BIBLIOGRAPHIE.....	81

VI.

ANNEXES.....	A1
ANNEXE 1 : E-mail envoyé aux potentiels participants.....	A1
ANNEXE 2 : Guide d’entretien	A2
ANNEXE 3 : Les retranscriptions des interviews.....	A5
ANNEXE 4 : Résumé des étiquettes et des catégories retenues.....	A50

Liste des figures

Figure 1 : Le processus entrepreneurial selon Timmons et Spinelli (2008).....	5
Figure 2 : L'événement entrepreneurial selon Shapero (1975).....	13
Figure 3 : Le modèle multidimensionnel de Gartner (1985).....	14
Figure 4 : Le modèle conceptuel de l'entrepreneuriat de Covin et Slevin (1991)	15
Figure 5 : Le modèle d'association culture et processus entrepreneurial d'Hayton, George et Zahra (2002).....	16
Figure 6 : Répartition des principales appartenances religieuses en Belgique en 2013.....	19
Figure 7 : Influence de la culture sur le comportement.....	24
Figure 8 : Dialectique individu-groupe	26
Figure 9 : Incidences de l'Islam sur l'entrepreneuriat.....	33
Figure 10 : Positionnement des différents cultes religieux selon deux axes de travail.....	36
Figure 11 : Schéma de synthèse de nos catégories conceptuelles.....	56
Figure 12 : Positionnement des différents cultes religieux, adapté selon nos résultats	70

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les antécédents de la culture	17
Tableau 2 : Distinction des fonctions entrepreneuriales entre les entrepreneurs croyants et non croyants	29
Tableau 3 : Valeurs et caractéristiques des entrepreneurs : comparaisons au sein des différents cultes religieux.....	35
Tableau 4 : Caractéristiques des trois types d'entretiens qualitatifs.....	38

INTRODUCTION GENERALE

Face au contexte économique actuel, notamment aux différentes crises qui ont secouées nos économies, l'entrepreneuriat se positionne aujourd'hui comme un levier de croissance pour un pays. Non seulement pour accroître son niveau économique mais également son niveau social, en réduisant notamment une partie du chômage.

Jouissant d'une entière indépendance dans la gestion des affaires de son entreprise, l'entrepreneur n'est autre que le dirigeant, le chef, le décideur de cette dernière. « Il est perçu comme un pilier de l'économie de marché et ses activités sont vues comme créatrices de valeur, d'emploi et d'avantages multiples pour les consommateurs » (Janssen, 2009).

Selon le rapport du World Economic Forum, en 2015, la Belgique apparaît comme l'un des pays les moins entreprenants. En effet, seuls 5 % de la population âgée entre 18 et 64 ans est en phase de développement d'une entreprise « early-stage »¹. A titre comparatif, les Pays-Bas sont à 9 % (LeSoir, 2015). Ce pourcentage laisse transparaître que les individus ne sont pas tous enclin à devenir entrepreneur. Mais qu'est ce qui incite alors un individu à devenir entrepreneur ? A quoi ce dernier doit-il faire face lors du lancement de son activité ?

Plusieurs chercheurs ont soutenu ou soutiennent encore l'idée selon laquelle les comportements managériaux des entrepreneurs peuvent être influencés par des facteurs socio-culturels, dont notamment la culture, le niveau d'éducation, les origines ou encore la religion (Dana, 2009 ; Audretsch, Bönte & Tamvada, 2007).

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes intéressés à un facteur socio-culturel particulier pouvant interférer avec l'activité entrepreneuriale, à savoir, la religion. L'objet de notre étude s'intitule alors « *Les incidences des traditions religieuses et culturelles sur les comportements entrepreneuriaux* ». En d'autres termes, nous tentons de déterminer les liens de causalité qui pourraient exister entre la religion d'un entrepreneur - du moins ses origines et traditions religieuses - et son comportement.

Certains scientifiques en sont convaincus, « there is considerable empirical support for the thesis that religion and related beliefs influence values and thus shape entrepreneurship »

¹ Une early-stage est soit un projet d'entreprise, soit une jeune entreprise de moins de 3 ans et demie.

(Dana, 2009). Mais jusqu'où la religion peut-elle influencer un entrepreneur dans ses choix professionnels et dans la gestion de son entreprise ? Nous tentons d'identifier les fondements et valeurs des principaux cultes religieux en Belgique et de confronter ces derniers à différentes pratiques entrepreneuriales afin d'en dégager les grandes tendances au sein de chaque doctrine.

Le sujet de la religion liée à l'entrepreneuriat m'intéresse particulièrement. Au cœur des débats actuels, toutes sphères de la société confondue, la religion est un sujet d'actualité qui suscite l'intérêt de chacun. De l'autre côté, l'entrepreneuriat est un secteur qui m'interpelle tant sur le plan personnel, que sur le plan professionnel. Dès lors, la réalisation d'un travail portant sur ces deux dimensions a retenu mon intérêt.

Par ailleurs, à travers la réalisation de ce travail, nous tenterons modestement d'apporter à notre tour une contribution théorique sur le sujet, en venant ainsi compléter la revue de littérature.

Notre travail s'articule en deux parties principales.

La première partie définit le cadre théorique de notre étude. A cet effet, les concepts d' « entrepreneuriat » et de « religion » sont relatés dans les deux premiers chapitres. Les liens d'interférence entre ces deux concepts, étudiés par d'autres chercheurs jusqu'à aujourd'hui, sont synthétisés dans le troisième et dernier chapitre de cette première partie.

La deuxième partie comporte la démarche empirique que nous avons menée auprès de cinq entrepreneurs belges. Le premier chapitre traite de la méthodologie que nous avons mise en œuvre. Le chapitre 2 présente les résultats obtenus en mettant notamment en évidence de nouvelles catégories conceptuelles à ce sujet. Finalement, une discussion entre la théorie reprise dans notre première partie et les résultats de notre propre analyse est abordée dans le dernier chapitre de notre travail. Nous exprimons ensuite les implications de notre recherche, les limites de cette dernière et des pistes de recherche futures.

PARTIE I – Analyses conceptuelles, contextuelles et revue de littérature

Dans cette première partie de notre travail, nous explorons les différents concepts et thématiques de notre question de recherche intitulée « les incidences des traditions religieuses et culturelles sur les comportements entrepreneuriaux ». Pour ce faire, nous abordons tout d’abord les concepts d’« entrepreneuriat » et d’« entrepreneur » / « entrepreneuse ». Ensuite, nous nous orientons vers le domaine de la culture et plus particulièrement de la religion et y étudions notamment les principales religions en Belgique. Pour conclure cette première partie, nous synthétisons, dans le troisième chapitre, divers travaux réalisés par des chercheurs et économistes sur les liens existants entre les comportements des entrepreneurs et leurs origines culturelles et religieuses.

Chapitre 1 – L’entrepreneuriat

Ce premier chapitre définit et distingue tout d’abord les notions d’« entrepreneuriat » et d’« entrepreneur ». Dans la deuxième section, nous identifions plusieurs facteurs pouvant inciter ou freiner les individus désireux de se lancer dans une activité entrepreneuriale ainsi que les différentes fonctions qu’un entrepreneur est chargé de réaliser. Finalement, dans la troisième section, l’activité entrepreneuriale sera vue sous un angle plus large et définie sous forme de modèles théoriques mettant en évidence des variables pouvant influencer l’activité.

Section 1 – Approches conceptuelles

Le Gouvernement du Nouveau-Brunswick (1995) définit l’entrepreneuriat comme « un processus dynamique par lequel un individu ou un groupe d’individus dotés de l’esprit d’entreprise mobilisent les ressources nécessaires pour mettre sur pied et maintenir en activité un projet qui répond à un besoin de la société ». L’entrepreneuriat est donc qualifié comme étant un **processus**, c’est-à-dire un ensemble d’activités entreprises par un même individu. Pour Timmons et Spinelli (2008), il s’agit d’une **façon de penser, de raisonner et d’agir**. Les individus pratiquant une activité entrepreneuriale sont appelés « entrepreneurs » au masculin ou « entrepreneuse » au féminin².

² Pour éviter une lecture trop lourde de notre travail, nous nous sommes permis d’utiliser uniquement le terme masculin tout au long de notre mémoire. Le terme « entrepreneur » repris dans notre travail considère donc tant les hommes que les femmes réalisant une activité entrepreneuriale.

4.

Durant le 20^e siècle, plusieurs économistes ont tenté d'élaborer une définition de ce qu'est pour eux un entrepreneur. Nous verrons qu'au fil des années, les caractéristiques remarquées par les économistes évoluent quelques peu.

En 1934, Schumpeter définit l'entrepreneur comme un **innovateur** qui met en œuvre le changement au sein des marchés. Selon l'auteur, ce changement peut se caractériser par cinq symptômes: 1) l'introduction d'un bien nouveau ou amélioré; 2) l'introduction d'une nouvelle méthode de production; 3) l'ouverture à un nouveau marché; 4) l'exploitation d'une nouvelle source d'approvisionnement; ou encore 5) la nouvelle organisation de toute une industrie.

McClelland (1961), met en avant des caractéristiques propres à la personne, indépendantes des opportunités externes. Pour lui, l'entrepreneur est doté d'un grand besoin **d'accomplissement personnel** et est un modéré **preneur de risque**.

En 1975, Shapero démontre que les entrepreneurs ont le sens de **l'initiative** et de l'organisation des mécanismes sociaux et économiques. Il ajoute que ces derniers acceptent les risques d'échec, rejoignant alors les propos de McClelland en 1961.

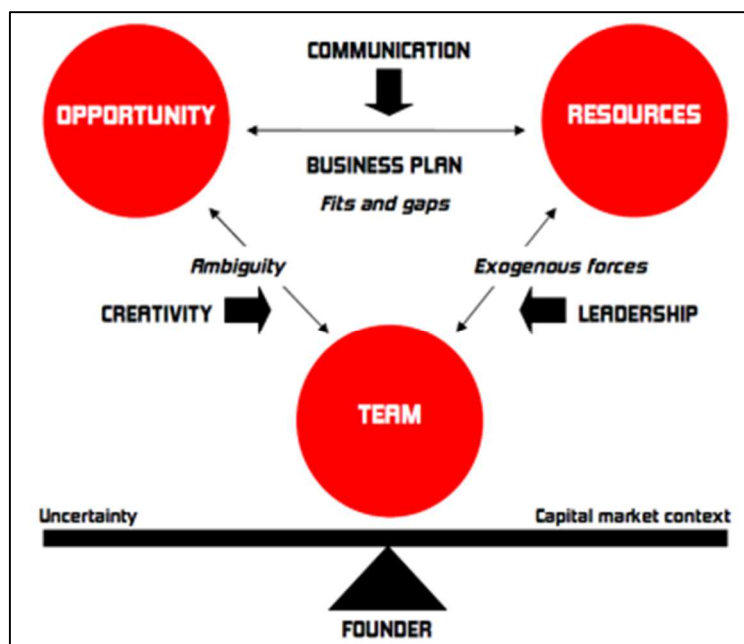
Quelques années plus tard, Kirzner (1978), s'accorde sur la définition de Schumpeter (1934) en affirmant que l'entrepreneur reconnaît et agit sur les **opportunités** de marché. Kirzner ajoute que l'entrepreneur agit essentiellement comme un **arbitragiste** vendant des valeurs mobilières pour en racheter d'autres plus intéressantes. Ou encore en vendant et en achetant simultanément les mêmes valeurs boursières sur des marchés différents, afin de tirer profit de la différence des cotes.

Dans les années 80, Kao and Stevenson (1985) définissent l'entrepreneuriat comme une tentative de **créer de la valeur** grâce à la reconnaissance des **opportunités** de business. Ils s'accordent alors avec la définition de Kirzner (1978) mettant en avant les opportunités de marché, mais ils apportent un élément nouveau : la création de valeur qui était jusqu'ici peu reconnue. Carland, Hoy et Carland (1988) démontrent également le caractère **innovant** de l'entrepreneur mais principalement axé sur la stratégie de l'entreprise.

En 2005, Arenius et Minniti, affirment que les entrepreneurs furent élevés à la dure école de la vie. Ils caractérisent les entrepreneurs comme calculateurs et audacieux à la fois, des hommes avant tout sobres et sûrs, perspicaces et entièrement **dévoués** à leur tâche.

Une fois de plus, en 2008, Timmons et Spinelli soutiennent l'idée selon laquelle l'entrepreneur est obsédé par **l'opportunité**. Pour eux, il est doté d'une approche holistique (considérant l'objet comme constituant d'un tout) et d'un **leadership** équilibré comme expliqué sur le schéma ci-dessous :

Figure 1 : Le processus entrepreneurial selon Timmons et Spinelli (2008)



Source : Timmons, J.A. and Spinelli, S. (2008). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Londres: McGraw-Hill Education. 704 pages

Au travers de ces différentes définitions, nous pouvons constater que la plupart des auteurs s'entendent sur l'opportunité recherchée par les entrepreneurs. Selon ces définitions, les entrepreneurs sont conceptualisés comme des individus qui voient le monde différemment. Ils saisissent les opportunités qui seraient autrement passées inaperçues. Enfin, ils perçoivent et acceptent les risques différemment des autres.

Pour Janssen (2009), l'opportunité dont l'entrepreneur cherchera à s'emparer est une notion indissociable de l'entrepreneuriat. L'opportunité est dépendante des attentes de l'entrepreneur et de ses motivations. L'entrepreneur perçoit la réalité différemment des autres. Cela lui permet d'être le premier à constater des changements dans l'environnement qui l'entoure. « Il pourra les identifier et les exploiter comme opportunités » (Janssen, 2009).

La démarche entrepreneuriale étant profondément liée à la conception de création de valeur. Cette dernière s'articule en trois étapes : (1) l'identification de l'opportunité, (2) la décision d'exploiter l'opportunité et (3) le mode d'exploitation :

6.

- L'identification d'opportunité induit une volonté de création de valeur. En outre, la source de cette opportunité peut varier. Elle peut tantôt être présente dans la « nature » et ainsi être découverte, tantôt « construite » et donc créée par l'entrepreneur.
- Une fois que l'opportunité est identifiée, la décision de l'exploiter ou non revient à l'entrepreneur. Celui-ci doit faire preuve de discernement et ainsi juger la faisabilité de l'exploitation de cette opportunité tout en faisant face à un niveau élevé d'incertitude.
- Le mode d'exploitation peut être mis en place de deux manières différentes. Dans un premier temps, il est possible pour l'entrepreneur d'exploiter l'opportunité en développant sa propre organisation ou alors de la vendre à une firme préexistante.

En résumé, voici les caractéristiques, définies au fil du temps par les économistes, que nous retiendrons pour un entrepreneur :

Innovateur → preneur de risques → arbitragiste → créateur de valeur → opportuniste → dévoué → leader
--

Section 2 –Multi-dimensionnalité du projet entrepreneurial

Il existe plusieurs types d'entrepreneurs. Ces derniers ne sont pas tous guidés et motivés par les mêmes facteurs. Par ailleurs, un entrepreneur peut avoir de multiples rôles à jouer. Nous décrivons plus en détails dans cette section les différents leitmotivs des entrepreneurs, leurs freins ainsi que leurs principales fonctions en tant qu'entrepreneur ou chef d'entreprise.

Les motivations

Selon Amit et Muller (1995), le choix de l'esprit d'entreprise est soit influencé soit forcé. La littérature de gestion apporte une précision en soulignant que les entrepreneurs n'entendent pas satisfaire aux seuls besoins économiques, mais recherchent également, de par l'exercice de leurs activités, des profits personnels. Cette précision a pu être apportée seulement vers les années 2010. Nous supposons ici qu'à cette époque, l'esprit capitaliste prônant de produire plus à moindres coûts, a été spécialement en vogue. Nous listons ci-dessous cinq principaux facteurs, qui, selon Vivarelli (1991) encouragent les individus à devenir entrepreneur:

1- Entreprendre pour devenir son propre chef

Devenir entrepreneur, c'est prendre le risque d'endosser toute la responsabilité de l'entreprise. Cela peut s'avérer très lourd, mais le sentiment d'être son propre chef et de prendre ses propres décisions est quelque chose de très stimulant et motivant. Certes, le client est roi, mais

l'entrepreneur possède réellement le pouvoir de décision. Cela est très bénéfique d'un point de vue personnel et fortifie la confiance en soi.

2- Entreprendre pour la liberté

Le fait d'être son propre chef procure un sentiment de liberté que ne permet pas toujours une carrière en tant qu'employé en entreprise. L'entrepreneur indépendant, s'il possède son entreprise, est libre de ses choix. De nombreux web-entrepreneurs peuvent ainsi voyager tout en continuant d'exercer par exemple. Ils ont une totale liberté de mouvement car ils ne doivent pas rendre de comptes à une personne hiérarchiquement supérieure. N'oublions cependant pas la responsabilité managériale qu'ils ont vis-à-vis de leurs employés.

3- Entreprendre pour le challenge

Créer son entreprise, c'est porter un projet personnel qui a pour but d'être sa propre source de revenu. Quoi de plus motivant comme challenge à relever ? Un projet très impliquant, des enjeux importants, une adrénaline constante, l'entrepreneuriat s'avère être une expérience des plus stimulantes. Certes, le stress et le surmenage sont en embuscade, mais cela fait partie du jeu.

4- Entreprendre pour l'argent

En début d'aventure, l'entrepreneur ne gagne pas d'argent. Cette période peut souvent durer plus d'un an. Cependant, après la période de lancement, l'entrepreneur voit souvent ses revenus décupler rapidement si son entreprise fonctionne bien. C'est ainsi que des entrepreneurs arrivent à avoir un bon confort matériel en revendant par exemple leur entreprise et en réalisant leur rêve par la suite.

5- Entreprendre pour donner du sens

Souvent, les entrepreneurs sont d'anciens salariés en quête de sens dans leur vie. Entreprendre permet en effet de faire ce que l'on désire vraiment car, étant son propre chef, il est réellement possible de faire des choix. Entreprendre devient alors un choix de vie, une vie de choix, qui permet l'accomplissement de soi.

Parallèlement à ces cinq motivations, nous pouvons entrevoir une distinction entre l'entrepreneur de nécessité et l'entrepreneur d'opportunité même si la frontière entre les deux n'est pas du tout immuable. Pour Janssen (2009), « une situation de chômage, d'insécurité d'emploi, un emploi peu satisfaisant, peu rémunérateur ou sans perspectives de progression »

sont habituellement vues comme des motivations de nécessité, tandis que « la perception d'une opportunité de marché, la réalisation personnelle, ou la recherche de profit » sont typiquement définies comme des motivations d'opportunités.

Les freins

Il n'est pas évident de lancer sa propre activité et de devenir entrepreneur. Les chiffres relatifs à la création d'entreprise en Belgique le prouvent. Selon La libre.be (2014), le nombre de créations d'entreprises a baissé de 5% au cours des premiers mois de l'année 2014 par rapport à la même période en 2013. Nous reprenons ici quatre principaux facteurs pouvant inhiber l'activité entrepreneuriale.

1- La peur de l'échec

La peur de l'échec, fortement liée à la prise de risque, constitue un des principaux freins à l'entrepreneuriat. En Belgique, cette peur de l'échec est même devenue une sorte de culture : si on rate une fois, on aura plus de chances de rater une seconde fois, telle est la mentalité des jeunes entrepreneurs de nos jours, selon le journal Le Soir (Fabes, 2014).

Une mentalité quasi inexistante aux Etats-Unis. Ceci car, dans ce pays, la prise de risque est plus élevée que dans d'autres pays du monde. Les américains estiment même que l'échec peut être profitable, s'il intervient durant la phase d'exploitation, car il permet de rebondir et de corriger les erreurs. Toutefois, un échec durant la phase d'exploration serait néfaste pour la continuité de l'exploitation d'une jeune entreprise.

2- Les contraintes financières

Plusieurs entrepreneurs ne parviennent pas à fonder leurs propres affaires pour des raisons de contraintes financières. En effet, dans tous les secteurs d'activités, un montant de capital minimum est requis, en plus d'autres contraintes fiscales.

Dans cette optique, Casson (2014) a clairement affirmé que : « le capital pose toujours problème. Il est difficile d'emprunter car les prêteurs potentiels ne partagent pas forcément l'enthousiasme de l'entrepreneur. ».

Face à ces contraintes financières qui constituent certainement un frein à l'entrepreneuriat, les secteurs public et privé peuvent encourager l'accès au crédit pour que les entrepreneurs ne soient pas confrontés à des difficultés financières de création.

3- Les contraintes fiscales

Les contraintes peuvent également être d'ordre fiscal lorsque la politique fiscale du pays ne semble pas être encourageante pour les entreprises. En effet, le système fiscal d'un pays peut être incitatif ou dissuasif pour les entrepreneurs.

Une politique fiscale trop rigide ne saurait pas promouvoir l'entrepreneuriat, au contraire, elle encourage le travail non déclaré.

Certes, les décisions relatives à la politique fiscale à appliquer dans un Etat relèvent de la souveraineté de cet Etat, mais ce sont également des instruments d'encouragement et de promotion de l'entrepreneuriat dans ce pays.

Sachant que, l'objectif ne serait autre que de trouver une politique fiscale « juste », répondant aux besoins de l'Etat et à ceux des entrepreneurs, c'est le fondement même de l'harmonie de l'économie dans un pays.

4- Les contraintes culturelles

La culture serait un élément déterminant dans la création d'entreprise, dans le sens où elle sert de fondement à l'esprit d'entreprise, le point de départ de l'entrepreneuriat.

Nous partons du principe que la culture, le niveau de vie et l'éducation, sont toutes des variables intégrées dans le « contexte culturel » qui détermine la « culture entrepreneuriale » d'une personne.

Pour revenir aux obstacles rencontrés par les entrepreneurs, Casson (2014) estime par exemple que le système éducatif joue un rôle important. Pour trouver les capitaux nécessaires au démarrage de l'entreprise, l'entrepreneur peut avoir recours aux banques, mais ces dernières ne se montrent pas toujours très favorables au financement du projet entrepreneurial, pour les personnes n'ayant pas un niveau d'études élevé.

Principales fonctions entrepreneuriales

Newman (1999) explique que, dans l'exercice de ses missions, l'entrepreneur est appelé, entre autres à réaliser cinq principales fonctions :

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Définir une vision; 2. Gérer une équipe ; 3. Prendre des décisions ; |
|---|

4. Assurer la gestion financière ;
5. Prendre des risques et être innovant.

1- La vision

La mise en place de la vision entrepreneuriale est une condition de succès d'une entreprise. L'entrepreneur, en tant que chef de l'entreprise, est la première personne responsable dans la détermination de cette vision entrepreneuriale. Dans le cadre de cette planification, l'entrepreneur est appelé à respecter les phases suivantes (Anderson, 1988) :



La vision d'entreprise peut être générale ou spécifique. Dans le premier cas, il s'agit d'une vision à laquelle adhèrent tous les collaborateurs sans exception. La vision générale est alors la ligne directrice de l'atteinte de la performance au sein de l'entreprise. Dans le deuxième cas, la vision est traduite en visions spécifiques individuelles. Celles-ci sont alors propres à chaque collaborateur au sein de l'entreprise, mais restent conformes à la vision générale préconisée par l'entrepreneur.

Pour que la vision instaurée permette réellement à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de performance, certaines techniques doivent être déployées par l'entrepreneur telles que :

- L'adéquation de la formulation de la vision avec l'environnement de développement de l'entreprise : les compétences des salariés, le budget de l'entreprise, le comportement des clients par rapport aux offres de l'entreprise ;
- Le respect du caractère quantifiable des objectifs, la déclinaison de la vision générale ;
- Le souci de la faisabilité de la réalisation de la vision ;
- Le souci d'adhésion de tous les collaborateurs aux principes de la vision.

2- La gestion des ressources humaines

La motivation des collaborateurs est vectrice de performance au sein d'une entreprise, car, c'est par le biais de ressources humaines motivées qu'une entreprise peut atteindre efficacement ses objectifs. L'adoption de stratégies motivationnelles tient donc une place non négligeable au sein d'une entreprise. Ainsi, dans la recherche de la performance, l'entrepreneur, initiateur des

stratégies motivationnelles à adopter, doit faire preuve d'habileté dans la motivation du capital humain (Hellriegel & Slocum, 2006).

3- La prise de décision

Liouville et Bayad (2002) nous explique que prendre des initiatives constitue une des fonctions principales pour un entrepreneur. Ils parlent « d'initiatives de pensées » et d'initiatives pratiques ». En effet, dans toutes les situations, et avant tout engagement, l'entrepreneur est confronté à de multiples choix de décisions à prendre. Il peut y avoir des décisions stratégiques ou des décisions plus opérationnelles.

Ils ajoutent qu'au début du 20^e siècle, époque de Schumpeter, économiste autrichien (1883-1950), la prise de décision était perçue comme un acte individuel. De nos jours, il est reconnu que la prise de décision peut-être « effectuée par plusieurs personnes afin de mobiliser l'ensemble des compétences utiles » (Liouville et Bayad, 2002).

4- La gestion financière

La gestion financière regroupe un ensemble d'activités liées à la gestion des fonds au sein d'une entreprise. Par le biais de ces activités, la gestion financière a pour objectif de faire en sorte que les aspects financiers des activités réalisées par l'entreprise soient conformes aux normes et au système de contrôle interne. Ces aspects financiers regroupent par exemple la budgétisation, les procédures d'évaluation, l'établissement des rapports financiers, l'élaboration des résultats financiers.

A cet effet, il s'agit, pour la gestion financière de répondre aux questions suivantes : comment, quand, et pourquoi l'argent est, ou devrait être, affecté aux activités de l'entreprise ?

Par le biais de ces analyses, le gestionnaire des finances établit la liste des priorités parmi les diverses activités à réaliser par l'entreprise pendant une période déterminée, pour que les objectifs soient effectivement atteints (Pollit, 2001).

5- La prise de risques et l'innovation

L'innovation est de plus en plus requise de nos jours. En effet, dans une conjoncture de concurrence mondiale et d'accroissement de la productivité planétaire, il s'avère utopique de vouloir consolider son rendement et par là, sa pérennité sans tenir compte de l'innovation.

D'après la définition de l'OCDE (2005), l'innovation se définit comme « le développement d'un produit (bien ou service), ou d'un procédé nouveau, ou sensiblement amélioré, d'une

nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieurs ».

Ainsi, l'entreprise s'engage à toujours proposer des produits ou services innovants à ses clients. En effet, le marché est actuellement en pleine effervescence, de nouvelles conditions sont apparues comme le changement des besoins ou des stratégies d'achat. L'entreprise doit alors se soumettre à ces conditions contextuelles émergentes.

Pour Janssen (2009), « l'innovation est, par définition, une activité risquée étant donné qu'elle amène des changements et de la nouveauté dans les entreprises ». Toutefois, ce n'est pas la totalité des entrepreneurs qui s'efforcent d'évoluer dans ce schéma d'incertitude et sans aucune garantie de réussite. Même si l'innovation est mise en œuvre de plus en plus par souci de pérennité et de survie plutôt que simplement par développement ou croissance. Elle « doit faire partie du quotidien des entreprises » (Janssen, 2009). Afin de diminuer les risques qui lui sont liés, une solution est d'améliorer les acquis des facteurs clés de l'innovation et de mieux cerner ce qui peut engendrer son échec.

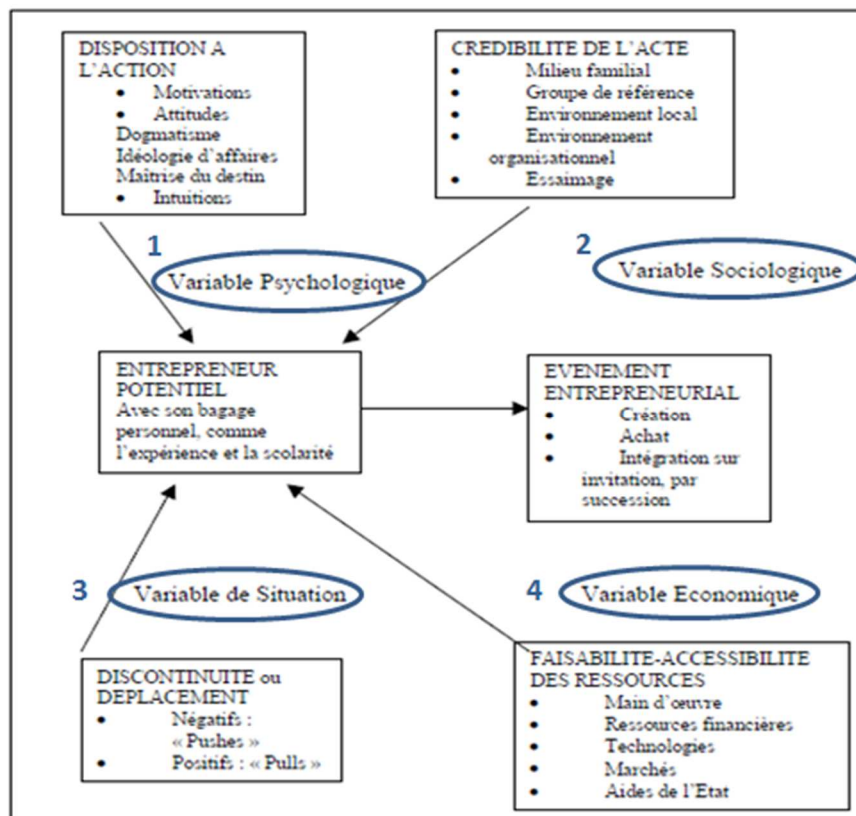
Section 3 - La complexité du comportement entrepreneurial

Dans leur thèse de doctorat en 2007, Colot, Comblé et Ladhari ont étudié l'influence des facteurs socio-économiques et culturels sur l'entrepreneuriat. Dans leur travail, ils analysent plus en détails différents modèles conceptuels du phénomène entrepreneurial que nous trouvons intéressant de résumer dans notre mémoire. En effet, ces modèles montrent comment le processus entrepreneurial peut être influencé par des variables internes et externes. Chacun des quatre modèles présentés ci-dessous se suit chronologiquement dans le temps (1970, 1980, 1990, 2000), ce qui permet une comparaison d'autant plus intéressante.

1- Le modèle de Shapero (1975)

Ce modèle est le plus célèbre parmi tous les autres modèles. Shapero met en évidence quatre variables qui selon lui conditionnent l'activité d'entrepreneuriat :

Figure 2 : L'événement entrepreneurial selon Shapero (1975)

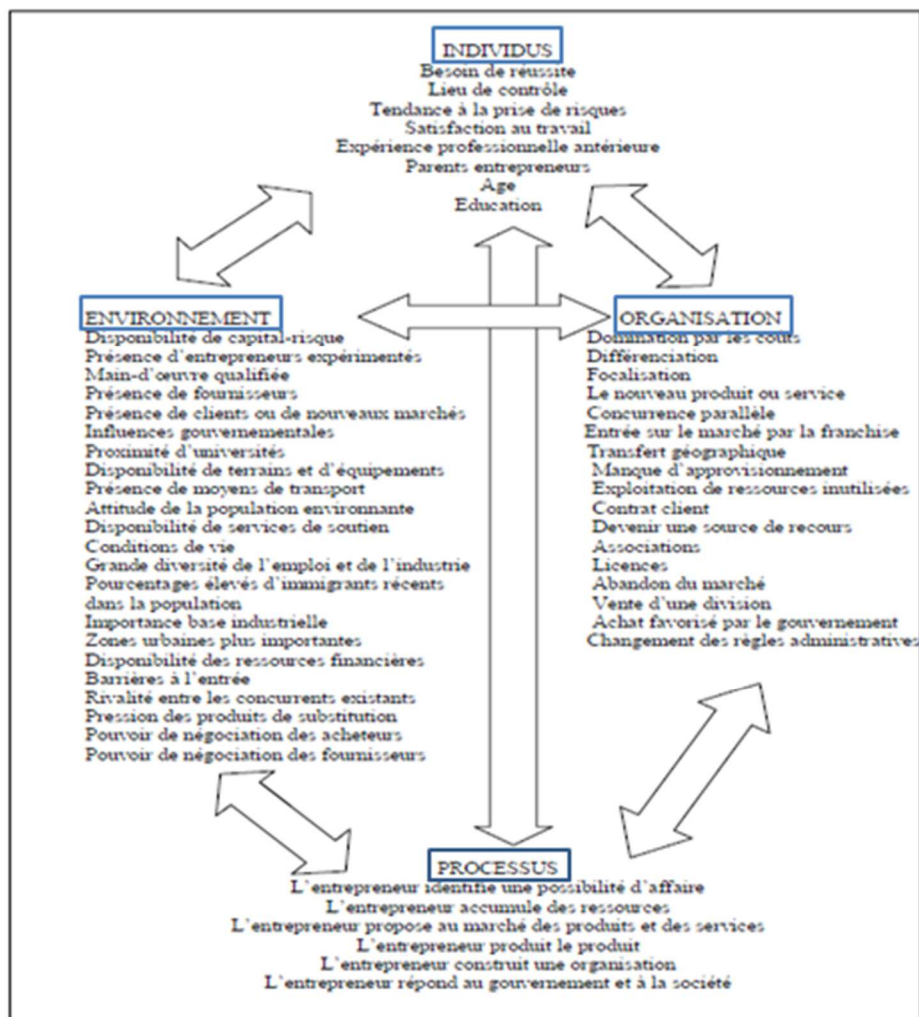


Source : Shapero, A. (1975). The displaced, uncomfortable entrepreneur. *Psychology Today*, 9(6), 83-88.

2- Le modèle de Gartner (1985)

Paradoxalement au titre ci-dessus, Gartner (1985) estime qu'il ne peut exister de modèle d'entrepreneuriat. En fonction des diverses situations, les modalités d'entrepreneuriat ne seront certainement pas les mêmes. La réussite même de l'entrepreneuriat réside dans la faculté à s'adapter continuellement aux évolutions de l'environnement, sachant que c'est la capacité de l'entrepreneur (besoin de réussite, tendance à la prise de risques, âge, niveau d'éducation) qui détermine cette faculté d'adaptation, et qui lui permet de retracer le processus d'atteinte des résultats :

Figure 3 : Le modèle multidimensionnel de Gartner (1985)

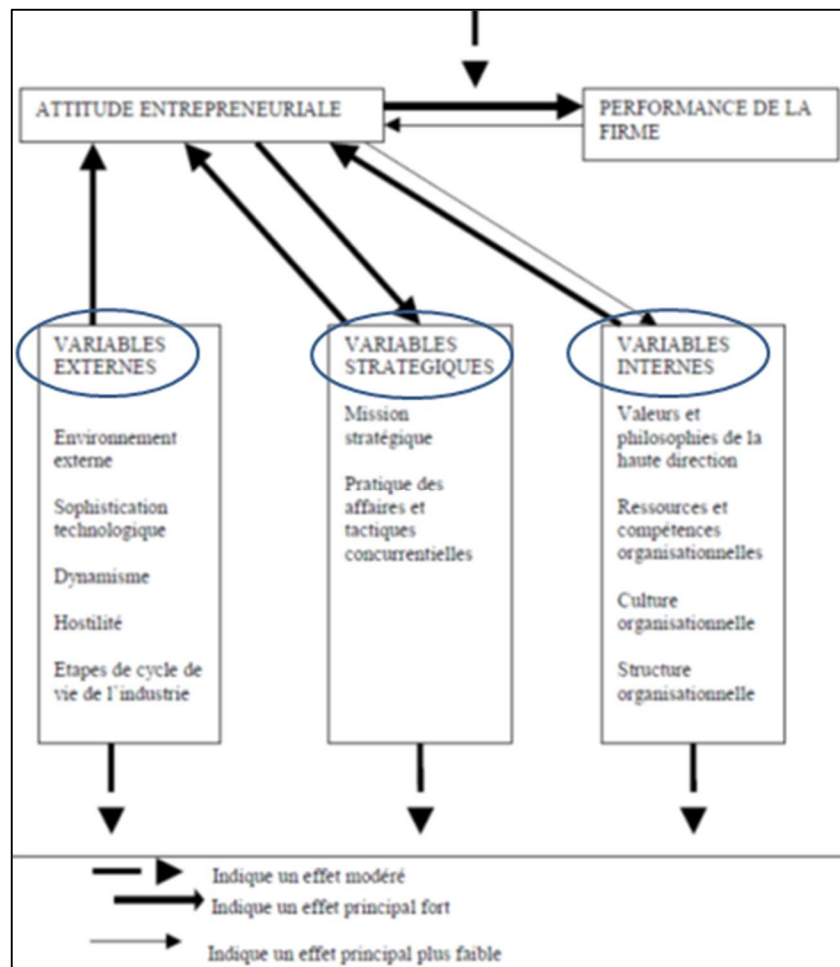


Source: Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.

3- Le modèle de Covin et Slevin (1991)

Selon ces deux spécialistes, la performance d'une entreprise réside dans la faculté de l'entrepreneur à gérer diverses variables influençant ses décisions. Comme indiqué sur le schéma suivant, elles sont au nombre de trois : les variables externes, stratégiques et internes.

Figure 4 : Le modèle conceptuel de l'entrepreneuriat de Covin et Slevin (1991)



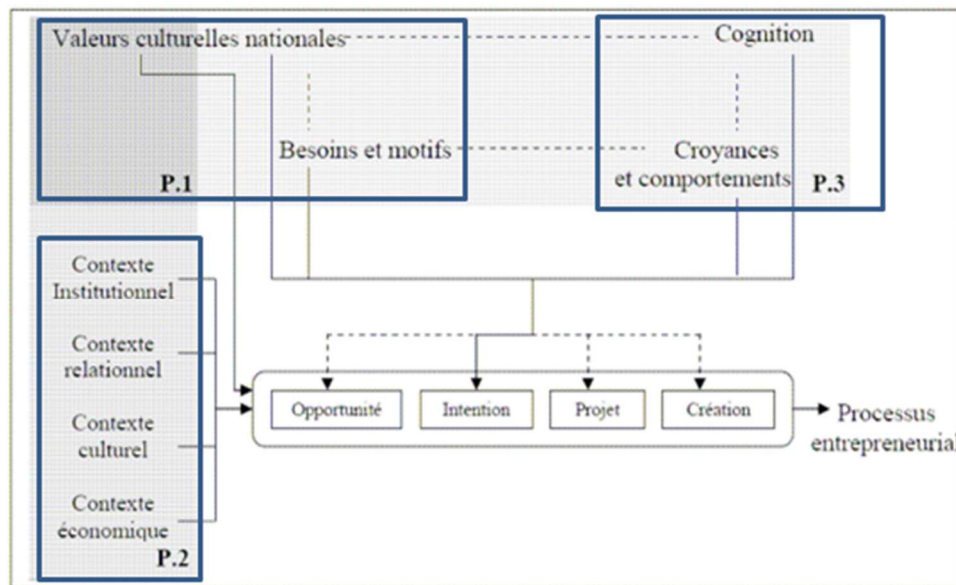
Source : Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1); 7-25.

Dans ce schéma, la flèche unidimensionnelle des variables externes vers les attitudes entrepreneuriales montre que l'environnement externe dans sa globalité prend le dessus sur les variables individuelles telles que les valeurs ou la culture organisationnelle.

4- Le modèle d'Hayton, George et Zahra (2002)

Ces trois experts estiment que l'entrepreneuriat est influencé principalement par trois facteurs : le contexte, les valeurs culturelles nationales et la personnalité de l'entrepreneur.

Figure 5 : Le modèle d'association culture et processus entrepreneurial d'Hayton, George et Zahra (2002)



Source : Hayton, J.C., George, G. & Zahra, S.A. (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 33-52

Dans ce dernier modèle, les auteurs inscrivent « l'opportunité » comme déclencheur du processus entrepreneurial, tout comme Kirzner (1978), Carland et al. (1988), Timmons et Spinelli (2008) et Janssen (2009), l'ont démontré au début de ce premier chapitre.

Si les quatre modèles présentés ci-dessus citent l'environnement externe et le comportement interne de l'entrepreneur comme variables explicatives, nous constatons, dans ce dernier modèle, que de nouvelles variables apparaissent : les valeurs culturelles nationales, les croyances et le contexte culturel.

Aldrich et Cliff (2003) appuient la conclusion de cette troisième section, selon laquelle la création d'une entreprise est la synthèse d'un engagement individuel et d'un environnement qui peut être plus ou moins favorable à l'entrepreneuriat. Aussi, plusieurs variables peuvent interférer sur l'entrepreneuriat, et force est de constater, qu'au fil du temps, le modèle entrepreneurial semble interagir avec la variable culturelle que nous considérerons comme caractéristique fondamentale du choix d'entreprendre.

Avant de poursuivre nos recherches sur les influences des traditions culturelles sur l'activité entrepreneuriale, en lien avec la question de recherche de notre mémoire, nous consacrons notre deuxième chapitre à la culture et à la religion, cette dernière étant perçue par certains auteurs comme une composante de la culture.

Chapitre 2 – La religion

Le dernier modèle vu dans le chapitre précédent nous montre un lien entre le contexte culturel et le processus entrepreneurial. C'est dans ce sens que nous avons décidé de nous intéresser davantage à la culture et plus particulièrement à la religion. La première section établit les liens entre culture et religion. La deuxième section de ce chapitre tente de définir plus en détails le concept de religion. Finalement, dans la troisième section, nous dressons un état des lieux des principales religions en Belgique et à travers le monde et nous définissons six cultes religieux, en particulier leurs principes fondamentaux et leurs valeurs.

Section 1- Culture et religion

Singh et Parashar (2005) identifient le phénomène culturel à l'aide de cinq groupes d'éléments, nommés « antécédents » de la culture résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Les antécédents de la culture

Contexte historique	Géographie	Identité sociale	Paramètres économiques	Facteurs institutionnels
Mythes. Mémoire collective. Territoire ou patrie historique. Colonisation. Ampleur des influences externes.	Climat. Topographie.	Langage. <u>Religion.</u> Instruction. Rapport de sexe. Mobilité territoriale.	Système économique. Développement économique. Développement technologique Industrie principale.	Système de gouvernance. Système légal. Droits et devoirs. Règles et lois.

Source : Singh, S.K. & Parashar, M. (2005). Cross cultural-cultural conceptualizations revisited. *CrossCultural Research Conference*, Hyatt Dorado Beach Resort and Country Club, Puerto Rico, USA.

Nous apercevons que la religion fait partie du groupe « identité sociale », un groupe caractérisé comme étant contemporain, par rapport au « contexte historique » ou à la « zone géographique ».

Cela laisse transparaître que la religion détient sa place dans la communauté sociale. Il existe des interactions entre la religion et les comportements sociaux des individus. En effet, comme défini ci-dessous, la religion sert de lien entre les hommes, entre les systèmes de croyance à un dogme unique. Etant donné que notre recherche porte sur « les incidences des traditions religieuses et culturelles sur les comportements entrepreneuriaux », nous approfondissons, dans les deux sections suivantes, la thématique de la religion.

Section 2 – Introduction sur la religion

Le terme religion renvoie à deux origines principales, toutes deux latines. A cet effet, le terme « religion » serait issu soit du verbe latin « religare », qui signifie « lier » ou « relier » (à Dieu), ou du verbe « religere » qui veut dire « récolter, recueillir, accomplir avec minutie ». Cette seconde définition implique que la religion permet l'instauration d'une valeur qui suscite le respect de la tradition et des rites relevant d'une culture déterminée.

Ces deux définitions sont étymologiques. A l'heure actuelle, il n'existe pas de définition unanime et officielle de la religion. Cependant, dans leurs travaux, Anderson, Drakopoulou-Dodd, et Scott (2000) proposent plusieurs conceptions:

- Conception marxiste de la religion

Le courant marxiste est présidé par Karl Marx et Friedrich Engels (1880). Ces deux philosophes estiment que la religion est une représentation parfaite d'une certaine idéologie. A cet effet, ils l'estiment même comme étant « l'opium du peuple ». Les rapports sociaux sont en effet règlementés par la religion connue et respectée au sein de cette société.

- Conception substantive de la religion

Cette conception substantive a été initiée par Émile Durkheim, Max Weber et Parsons (1910). Ces trois philosophes, dans le cadre de la définition de la religion, font l'entière distinction entre le monde visible et le monde invisible, le naturel et le surnaturel, le temporel et le spirituel, l'humain et le supra humain.

Max Weber quant à lui, a également confirmé que dans L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme, la religion a eu des influences considérables sur le système économique, et a contribué à l'avènement du capitalisme.

- Conception fonctionnelle de la religion

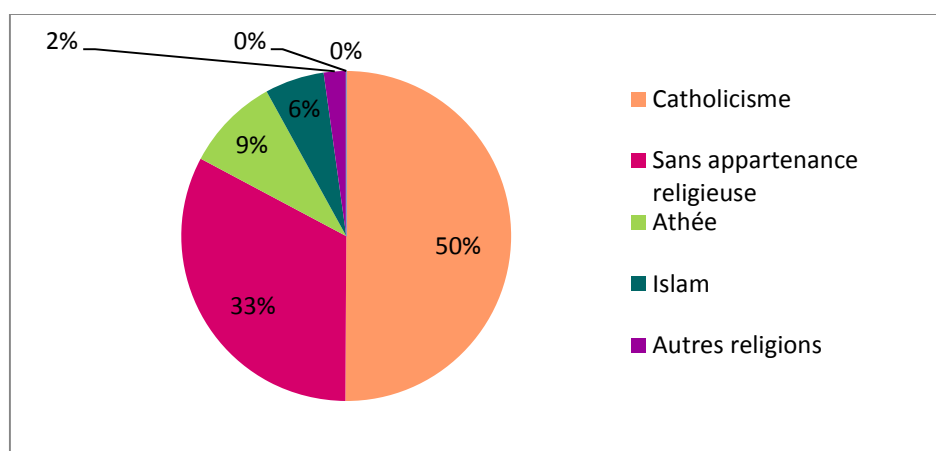
L'approche fonctionnelle donne une définition de la religion de par son utilité. En effet, la religion est l'élément qui crée un lien social, qui règlemente les rapports sociaux dans un contexte donné. Aussi, l'harmonie sociale est garantie par les principes religieux applicables au sein de la société.

Section 3 – Principales religions en Belgique

Statistiques

Selon le projet EUREL, consulté en juillet 2015, qui fournit des données vérifiées et actualisées sur l'état sociologique et juridique de la religion en Europe et le rapport de Brébant, Schreiber et Vanderpelen-Diagre (2013) sur les religions et la laïcité en Belgique, la Belgique serait un pays de tradition et culture majoritairement catholiques. En effet, une personne sur deux serait de culture catholique. Les personnes sans appartenance religieuse ou athées représenteraient 42% de la population. Ensuite, 5,8 % de la population belge serait de culture musulmane. La proportion de personne de culture musulmane est d'autant plus grande en communauté française (12%) et dans la capitale bruxelloise (22%). Enfin, selon ces premières statistiques, les autres religions ne représenteraient que 2,2 % de la population belge. Tout d'abord le protestantisme, suivi de l'orthodoxie, tous deux aux environs des 1%, ensuite le judaïsme et l'hindouisme aux environs des 0,2% (LaLibre.be, 2007 ; Grynberg, 2010 ; Eglise Protestante Evangélique de Charleroi, 2010 ; Sandront, 2013).

Figure 6 : Répartition des principales appartenances religieuses en Belgique en 2013



Sources :

Brébant, E., Schreiber, J.-Ph., Vanderpelen-Diagre, C. (2013). Les religions et la laïcité en Belgique. *Rapport Orela 2012*, Bruxelles, ULB, 2013, 90 pp.
 Eurl. (n.d.). Appartenance et démographie religieuse. Disponible sur <http://www.eurl.info/spip.php?rubrique308>. Page consultée le 15 juillet 2015.

Il est essentiel de savoir qu'aucune statistique officielle n'est assurée en matière d'appartenance religieuse en Belgique. Il est en effet difficile de faire la distinction entre adhésion, identification et croyance religieuses. Les chiffres donnés ci-dessus sont aléatoires et tributaires des questions et des critères qui ont été posés lors des différentes études en Belgique (Brébant et al., 2013).

Ci-dessous, nous faisons une brève description des différentes religions que nous venons d'énumérer, par ordre décroissant de représentation en Belgique.

Description

1- Catholicisme

Le catholicisme est la principale religion chrétienne, suivi du protestantisme et l'orthodoxie (voir descriptions ci-dessous). La principale caractéristique de la chrétienté est la croyance envers le Christ, Jésus, fils de Dieu.

Le terme « catholique » provient du grec « katholikos » qui signifie « universel », formé sur « katholon » qui signifie « selon le tout ». Le dogme trinitaire, montrant la valeur absolue de la multiplicité (trois personnes) et de l'unité (un seul Dieu), permet de comprendre le sens du mot « catholique » qui ne peut être réduit au simple concept d'« universalité » (Protestantsvesinet.free., n.d.).

Ci-dessous, nous résumons quelques principales caractéristiques de la religion catholiques qui les distinguent des autres religions (Info-bible, n.d.):

- La Vierge Marie est vue comme l'immaculée conception conçue sans péché et montée aux cieux ;
- Le pape, considéré comme infaillible, est le chef spirituel des catholiques ;
- Les prêtres n'ont pas le droit de se marier ;
- Les prières sont adressées à Dieu, à Marie et aux Saints ;
- Les catholiques vénèrent les images et les reliques ;
- Les catholiques reconnaissent 72 livres dans la Bible, plus la tradition orale qui l'accompagne.

« Outre les Ecritures (Ancien et Nouveau Testaments), l'Eglise catholique est basée sur la Tradition qui est la continuité de l'action divine et sur l'Eglise qui est la seule interprète autorisée de la Vérité. Les mystères de l'incarnation du Christ, de sa mort et de sa résurrection constituent les fondements de sa doctrine » (Atheisme.free, n.d.).

Les sacrements sont au nombre de sept : (1) baptême, (2) confirmation, (3) confession, (4) eucharistie, (5) mariage, (6) ordination, (7) sacrement des malades.

2- Le caractère areligieux

Selon les données ci-dessus, 33% des belges se considéreraient comme étant sans appartenance religieuse. Cela ne signifie pas pour autant que ces personnes ne croient pas en un Dieu. Comme

l'explique Manon (2008), professeur de philosophie, la doctrine du « Déisme » par exemple admet l'existence d'un Etre Suprême sans avoir recours à la grâce et à la révélation d'une religion particulière.

Par ailleurs, l'agnosticisme pourrait également être repris dans cette catégorie. Il s'agit d'une doctrine qui remet en question l'existence d'un Dieu ou non. Un laïc, suit une approche plutôt rationnelle et empirique : il n'est pas possible de déterminer l'existence ou non d'un Dieu sans élément de preuves. « Ni il n'affirme l'existence de Dieu, ni il ne la nie » (Manon, 2008). Ces personnes restent sceptiques et suspendent leur jugement à ce sujet.

Enfin, en Belgique, il existe ce qu'on appelle la « laïcité organisée » qui « désigne l'ensemble des associations et organismes regroupant des individus ne se réclamant d'aucune religion et désirant offrir un enseignement moral et une assistance à leurs membres » (Espace-Citoyen.net, n.d.). Ainsi, la laïcité est « davantage envisagée en Belgique dans le sens d'une valorisation de la raison et d'un comportement humaniste que d'une séparation de l'Église et de l'État » (Espace-Citoyen.net, n.d.), comme le prône le premier principe de la laïcité (le principe de séparation de la religion et de la société civile : le religion doit rester personnelle).

3- *Athéisme*

Selon Manon (2008), l'athéisme est une doctrine qui nie l'existence de Dieu. En ce sens, la plupart des athéistes, sont également considérés comme étant areligieux. Cette position religieuse est en quelque sorte la plus « négative » concernant les croyances religieuses car l'absence de croyance y est totale.

4- *Islam*

L'islam qui signifie en arabe, « soumission à Dieu », désigne la troisième religion monothéiste révélée après le judaïsme et le christianisme. Selon la tradition musulmane, cette dernière a été transmise par l'ange Gabriel au prophète Mahomet (Mohammad, « le plus loué »), né vers 570 à La Mecque et mort en 632 à Médine. L'entièreté de cette révélation figure dans le Coran, livre sacré des musulmans. En Occident, le terme « Islam » désigne aussi le monde auquel s'est étendue cette religion au fil des siècles et la civilisation qu'elle a engendrée ; on utilise alors, en français, la majuscule, Islam, la minuscule étant réservée à la foi (Balta, 2009).

5- *Protestantisme*

Deuxième religion provenant de la branche de la chrétienté, le protestantisme se différencie du catholicisme entre autres dû aux caractéristiques suivantes (Info-bible, n.d.):

- Les protestants honorent la mémoire de Marie, mais ne la prient pas et n'en font pas de statue pour obéir aux commandements bibliques
- Les protestants ne reconnaissent pas le pape et autorisent le mariage des pasteurs ;
- Les prières des protestants s'adressent uniquement à Dieu ;
- Les protestants ne vénèrent pas les images et les reliques ;
- Les protestants reconnaissent 66 livres (et non 72 comme les catholiques) ;
- Les protestants prônent la lecture individuelle de la Bible alors que les catholiques se réfèrent plutôt aux prêtres ;

En Belgique, les protestants sont légèrement plus présents en Flandre qu'en Wallonie. A Bruxelles, les communautés sont fréquentées principalement par des fidèles d'origine africaine. « Beaucoup, issus des rangs catholiques et protestants "traditionnels", ont été convertis par des missionnaires américains » (Eglise Protestante Evangélique de Charleroi, 2010).

6- Orthodoxie

L'orthodoxie, avec le catholicisme et le protestantisme, est l'une des trois confessions du christianisme.

Le terme « orthodoxe » provient du grec « orthos » et « doxa » qui signifient respectivement « droit » et « gloire ». Orthodoxe signifie donc littéralement glorification droite, juste, exacte de la Divine Trinité. Dans le langage courant, ce terme a pris la signification d' « opinion juste » (Protestantsvesinet.free, n.d.).

Deux-tiers des orthodoxes en Belgique seraient issus d'Europe de l'Est (LaLibre.be, 2007).

7- Judaïsme

Selon Chouraqui (2002), le judaïsme est une religion qui se caractérise par le mariage d'un dieu, celui du Sinaï, d'un peuple, Israël, d'un pays, la Terre sainte. Le message est inséparable du peuple qui le reçoit et celui-ci ne se conçoit que par rapport à sa terre. Cette alliance contraignante et indissoluble explique l'énorme difficulté à laquelle se heurte toute tentative visant à définir avec exactitude les perspectives du judaïsme.

De nos jours, dispersés dans le monde entier, les juifs se répartissent entre Ashkénazes (juif de l'Europe de l'Est), Séfarades (juifs de l'Europe méridionale et de l'Afrique du Nord) et Sabras (né en Israël).

Le Catholicisme et l'Islam se définissent tous deux par référence à un concept, le premier, celui d'universalité, le second, de soumission à Dieu. Le mot « judaïsme » dérive d'une racine hébraïque qui signifie rendre grâce à Dieu, et sert à désigner un pays, la Judée, ancienne Palestine, ainsi que ses habitants, les descendants de Juda (fils de Jacob et descendant d'Abraham), les Juifs. (Kuperminc, 2001).

8- Hindouisme

L'hindouisme figure certainement parmi l'une des religions les plus anciennes, encore pratiquée de nos jours, dont les adeptes se disent « hindouisme ». Contrairement aux autres religions évoquées ci-dessus, l'hindouisme ne fait pas par référence à un personnage fondateur particulier. Sa particularité est de n'avoir ni Eglise, ni prophète, ni dogmes.

La religion hindouiste, et la sagesse qui y est rattachée, sont préconisées au sein de quatre *livres* sacrés nommés les VEDA :

- Le Rigveda, composé vers 1400 av J-C, contient des hymnes lus à haute voix.
- Le Samaveda, contient hymnes chantés
- Le Yajurveda, se compose de textes concernant les sacrifices
- Le Atharvaveda, est un recueil de formules magiques.

En vertu de la religion hindouiste, les pratiquants peuvent être divisés en 4 classes en vertu du Purusha³. Ces mêmes pratiquants sont divisés en castes professionnelles et sociales. Ces différentes castes sont notamment :

- Les Brahmanes (prêtres),
- les Kshatriyas (rois et guerriers)
- les Vaishyas (peuple) et
- les Shudras (serviteurs).

Les pratiques religieuses sont alors différentes selon chaque caste, qui détermine l'appartenance sociale des individus (Sharma, 1986).

Chapitre 3 – Entrepreneuriat et religion : les liens d'interférence

Ce troisième chapitre constitue le point de mire de notre mémoire. Nous tentons d'identifier en son sein, les liens existants entre notre premier chapitre et notre deuxième chapitre, c'est-à-dire, entre les traditions culturelles et religieuses et les comportements entrepreneuriaux. La première section se penche sur les influences entre les facteurs socio-culturelles et l'activité

³ Signifiant l'esprit divin, cette division suppose alors l'existence d'un "être premier, supérieur.

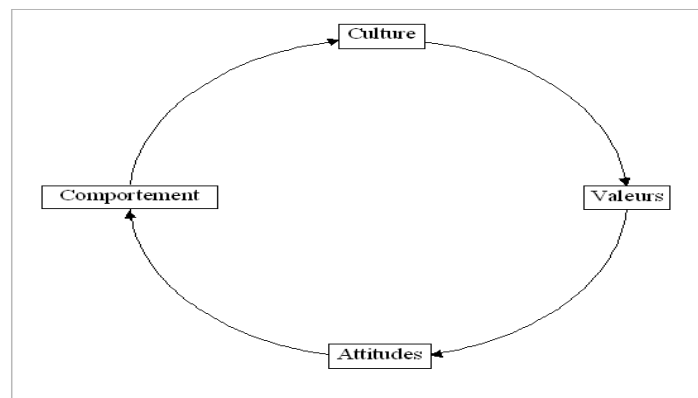
entrepreneuriale. La deuxième section explore les influences que les croyances religieuses peuvent avoir sur le comportement d'un entrepreneur. Et finalement, dans la dernière section, nous étudions les influences que peuvent avoir les différentes religions décrites dans notre deuxième chapitre sur les styles d'entrepreneuriat.

Section 1 : Influences de la culture sur l'activité entrepreneuriale

De manière plus large que notre question de recherche, les travaux de Bollinger et Hofstede (1987) ont déjà démontré un lien existant entre la culture nationale (les origines) et le management. Ces deux auteurs ont défini six dimensions interagissant avec le milieu de l'entreprise comme par exemple la distance hiérarchique avec son patron, la prise de risque ou encore l'individualisme. Ils ont analysé ces dimensions pour une liste de pays déterminée et en ont fait des comparaisons entre pays. La Belgique par exemple serait un pays avec une grande distance hiérarchique, un contrôle élevé de l'incertitude et plutôt individualiste. Ce genre de caractéristiques peut avoir des répercussions sur les styles de management au sein des entreprises belges.

Adler (1994) a également étudié cette relation entre culture et création d'entreprise. Dans son ouvrage, il développe un schéma expliquant ce lien :

Figure 7 : Influence de la culture sur le comportement



Source : Adler, N.J. (1994). *Comportement organisationnel : une approche multiculturelle*. Ottawa : Éditions Reynald Goulet inc.

Selon ce schéma, la culture d'un individu ou d'une communauté influence alors ses valeurs, suivies de ses attitudes qui se transformeront en actions et définiront son comportement. Le comportement dont nous parle Adler (1994) est bien celui de la création d'entreprise.

Dans notre travail, le sujet est plus spécifique, dans le sens où nous nous penchons plus en profondeur sur une des composantes de la culture qui est la religion et sur une spécificité du management qui est l'entrepreneuriat.

Beaucoup d'auteurs explorent le lien entre religion et entrepreneuriat. Début des années 1900, Max Weber met en exergue la genèse du capitalisme rationnel en insistant sur le fait que les religions ont des influences directes sur la conception même du travail. Audretsch, Boente et Tamvada (2007) affirment dans leur étude réalisée en Inde que certaines religions influencent le choix de devenir entrepreneur. Le taux de participation des chrétiens serait davantage plus important que celui des hindouistes par exemple. Cependant d'autres auteurs comme Nair et Pandey (2006) ne sont pas du même avis. Pour eux, le choix de devenir entrepreneur ou non se base principalement sur les facteurs suivants : l'éducation, l'âge, l'expérience et le « background » social (les traditions).

Dans les deux sections qui suivent, nous tentons de synthétiser les nombreuses études qui portent sur ce sujet. Les propos recueillis dans notre travail se concentrent principalement sur les comportements des entrepreneurs (leurs fonctions entrepreneuriales, leurs valeurs, et leurs caractéristiques) plutôt que sur le taux de participation en tant que tel à l'entrepreneuriat.

Section 2 : Influences des croyances religieuses sur les fonctions entrepreneuriales

Cette section est structurée selon les cinq fonctions entrepreneuriales que nous avons définies dans le premier chapitre. Nous analysons les liens qui peuvent exister entre ces cinq fonctions et le caractère croyant ou non croyant (voire athée) des entrepreneurs.

1- La religion et ses impacts sur la vision entrepreneuriale

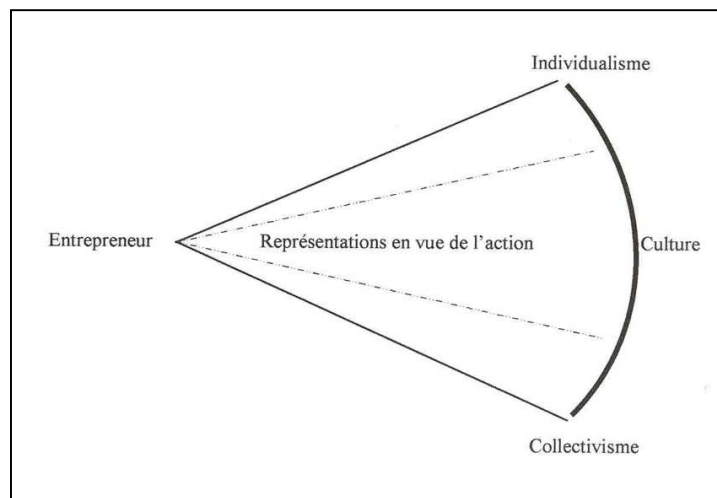
Selon Touraine (1965) et Rocher (1969), le comportement entrepreneurial, une activité au départ personnelle, s'inscrit dans le respect des normes et des valeurs acceptées et partagées par l'entourage. Ainsi, l'entrepreneur apparaît à la fois comme un acteur personnel et collectif. La dimension collective peut alors être d'origine familiale, ethnique, nationale, sociale, culturelle ou encore religieuse.

La religion fait en effet référence à une communauté. Les entrepreneurs croyants, dans l'établissement de leur vision entrepreneuriale, peuvent alors faire appel à ces communautés. Un être qui appartient à une certaine croyance religieuse entend toujours respecter les normes imposées par cette religion, quel que soit son domaine d'exercice, au risque de mettre en jeu sa

conscience individuelle. Il établit alors ses visions conformément à des normes suprêmes. Ils élaborent des visions communes qui doivent être acceptées par toutes les parties prenantes au sein de l'entreprise. Ils n'ont pas réellement vocation à l'imposition, mais mettent en place des règles collectives, et fixent des valeurs partagées par tous les membres de l'organisation.

Dans sa thèse de Doctorat, Diakite (2004) reprend un schéma développé par un professeur de théologie de l'université de Laval qui illustre la vision d'un entrepreneur :

Figure 8 : Dialectique individu-groupe



Source : Diakite, B. (2004). Facteurs socioculturels et création d'entreprise en Guinée: Étude exploratoire des ethnies peule et soussou. Disponible sur : <http://www.theses.ulaval.ca/2004/21491/> Consulté le 21 juillet 2015.

Ce schéma explique que l'entrepreneur inscrit ses visions (représentations en vue de l'action), entre l'individualisme et le collectivisme. Selon les propos ci-dessus, les entrepreneurs croyants pencheraient plutôt vers le collectivisme. Les entrepreneurs croyants auraient donc plus de considérations sociales dans la fixation de leurs objectifs, contrairement aux entrepreneurs non croyants.

Par ailleurs, selon Baron (2000), les entrepreneurs croyants seraient également plus généreux dans la fixation de leur vision. Cette situation peut s'expliquer par la croyance en l'existence d'une puissance divine, surnaturelle, qui les met plus en confiance. Ce qui fait qu'ils sont plus encouragés à fixer des objectifs, au-delà de ce qu'ils peuvent faire, en tant qu'êtres humains, tout en sachant que la puissance divine les aidera à accomplir ces objectifs.

Les entrepreneurs non croyants, ou athées, serait plus cartésiens dans la fixation de la vision de l'entreprise. Cette catégorie d'entrepreneurs estime qu'ils ne peuvent compter que sur leurs

forces humaines pour réaliser les visions. Ils sont alors naturellement plus prudents dans la détermination desdites visions (Basu & Altinay, 2002).

2- La religion sur le style de Gestion des ressources humaines

Selon Beugelsdijk et Noorderhaven (2005), les entrepreneurs non croyants sont plus respectueux de la **neutralité** au sein de l'entreprise. Comme ils n'ont pas de croyance particulière, ils souhaitent que chaque opinion sur la religion soit respectée. De ce fait, ils recrutent, sans se soucier de la religion des postulants par exemple.

Les entrepreneurs croyants, disposent d'une opinion politique déterminée, respectent moins la neutralité, et accordent une importance particulière à la religion de leurs collaborateurs. Comme ils souhaitent que leurs collaborateurs partagent leurs valeurs et leurs principes, ils **conditionnent** souvent l'adhésion de leurs collaborateurs à leurs religions (Block et Koellinger, 2009). Ils ont également tendance à faire travailler les travailleurs au maximum, afin de fructifier au mieux leurs travaux. La **productivité** serait, pour eux, un accomplissement de la volonté de soi.

Par ailleurs, la croyance religieuse de l'entrepreneur est de nature à influencer la structure organisationnelle et les techniques de motivation des collaborateurs. Blanchflower, Oswald et Stutzer (2001) relatent que les entrepreneurs croyants sont habitués à l'existence d'une puissance suprême, divine. L'idée de **hiérarchie** leur est donc incarnée. Ils ont tendance à ne pas être proches de leurs collaborateurs, et fixent une barrière, vu qu'ils ont tendance à s'estimer comme étant la puissance suprême au sein de l'entreprise. Ces entrepreneurs doivent adopter le style de leadership adéquat, au risque de nuire à la motivation des salariés.

Les entrepreneurs non croyants prônent plutôt l'idée d'égalité : **égalité** de traitement entre tous les collaborateurs, égalité de rémunération. Aussi, ils sont égaux avec les collaborateurs, une situation d'autant plus motivante pour ces derniers (Cooper et Artz, 1995).

3- La religion et ses influences sur la prise de décisions

Carswell et Rolland (2004), affirment que les décisions prises au sein d'une entreprise dépendent de la personnalité et de la culture de chaque entrepreneur, décideur final. Pour eux, les entrepreneurs croyants n'agissent pas de la même manière que ceux qui ne le sont pas. Et les croyants eux même ne prennent pas les mêmes décisions selon leur religion d'appartenance.

En ce qui concerne la décision individuelle de devenir entrepreneur, Dodd et Gotsis (2007) expriment que le fait d'être religieux influence positivement la décision de devenir entrepreneur car au sein d'un groupe religieux, le confesseur peut aider les autres en mettant en place un fond commun pour la création d'entreprise au sein de leur communauté.

Aldrich et Zimmer (1986) ajoutent que le fait d'être intégré dans un réseau de relations sociales, comme une communauté religieuse, peut permettre plus facilement le succès et donc la décision de devenir entrepreneur.

Audretsch, Boente et Tamvada (2007) confirment que les traditions culturelles et religieuses influencent le comportement entrepreneurial, en particulier, l'éventail de choix d'investissement et les décisions « corporate » (Kumar, Page & Spalt, 2011).

4- La religion sur le style de gestion des affaires financières

Chaque entrepreneur dispose de ses propres styles de gestion financière, selon son domaine d'intervention, selon la capacité budgétaire de son entreprise, mais également selon ses croyances personnelles.

Si la transparence de gestion est un principe de base, tout comme la réalisation de bénéfices, le niveau de respect de ces deux principes n'est pas le même selon la culture religieuse de l'entrepreneur. On remarque par exemple que les croyants sont plus adeptes de la transparence de gestion des finances (notamment au niveau de la déclaration fiscale par exemple). Par ailleurs, certaines religions imposent (moralement) aux entrepreneurs le strict respect de la justice dans les déclarations et dans le traitement des salariés par exemple (Dana, 2009).

5- La religion et ses influences sur l'acceptation des innovations

L'objet de ce paragraphe est de déterminer les influences de la religion sur la faculté de l'entrepreneur à appliquer des innovations au sein de son entreprise. Plusieurs auteurs ont découvert qu'un plus haut niveau de religiosité était associé un plus haut niveau d'aversion aux risques (Hilary et Hui, 2009 ; Noussair et al., 2013). Noussair et al. (2013) précisent que cette corrélation positive entre le caractère religieux et l'aversion aux risques est principalement animée par les aspects sociaux d'adhésion aux Eglises par exemple, plutôt que les croyances religieuses elles-mêmes.

Conclusion

En conclusion à cette section, nous retenons que la vision entrepreneuriale, le style de gestion des ressources humaines, des ressources financières, la prise de décision et l'innovation peuvent être influencés par le caractère religieux ou non de l'entrepreneur. Voici un petit tableau qui résume les propos de cette deuxième section :

Tableau 2 : Distinction des fonctions entrepreneuriales entre les entrepreneurs croyants et non croyants

		Croyants	Non-Croyants
1	Vision entrepreneuriale	Dimension collective, vision généreuse	Vision cartésienne
2	GRH	Communautarisme, productivité, hiérarchie	Neutralité, égalité
3	Prise de décision	favorisée	Non favorisée
4	Gestion financière	Transparence	Opacité
5	Innovation et prise de risques	Aversion aux risques	Appétit pour le risque

Source : Synthèse et conclusion personnelle selon nos recherches

Section 3 : Influences de différents types de religion sur les styles d'Entrepreneuriat

Cette section reprend les principales religions décrites dans le chapitre 2. Nous analysons les incidences que chaque culte peut avoir sur les valeurs et les caractéristiques entrepreneuriales.

1- Incidences du christianisme sur l'entrepreneuriat

Dana (2010) estime que le Christianisme améliore l'esprit d'entreprise. Il s'avère par ailleurs que les dirigeants chrétiens sont les plus nombreux sur le marché.

Pour Butler et Herring (1991), les entrepreneurs chrétiens auraient le goût de la **perfection** et du **partage** dans la gestion d'une entreprise.

Selon Jacques Chateauvieux (2011), l'entrepreneur chrétien se reconnaît par trois critères principaux, qui marquent ses différences par rapport aux autres entrepreneurs :

- **L'inclusion** : « c'est-à-dire le pouvoir de développer chez ses subordonnés la capacité de se développer par eux-mêmes. Il ne faut donc pas faire à leur place le travail que l'on

sait faire soi-même mieux et plus vite. **Déléguer** le pouvoir, assumer la coresponsabilité, c'est endosser les conséquences des décisions des autres, c'est être encore **disponible** et **détaché** » ;

- La **collégialité** : « le chef d'entreprise va être le serviteur de l'équipe et de chacun à l'intérieur de l'équipe. Son rôle est de faire mûrir les décisions prises autour de lui tout en protégeant ceux qui les prennent. N'exigez pas qu'ils fassent en un jour ce qui demande des semaines, ce serait tomber dans la dictature des résultats de l'instant, ou de celle des marchés. La collégialité, c'est la vertu de **prudence** en action » ;
- La **continuité** : « Il s'agit de promouvoir l'organisation plutôt que la promotion de soi. Cela passe par le **respect de ceux qui nous ont précédés**. Cela veut dire : ne pas se rendre indispensable en créant des organisations dont vous seriez l'unique maillon qui fait tenir l'ensemble. Cela veut dire encore : préparer sa succession » (Chateaueux, 2011).

De même, on peut constater que l'entrepreneur chrétien est plus **respectueux de l'éthique** de la profession. Pour eux, « bien faire, c'est faire du bien ». La soumission à l'éthique étant pour eux le comportement le plus naturel qui soit (Moberg, 1979).

Nous décrivons ci-dessous les incidences des trois principaux cultes issus de la chrétienté.

1.1- Incidences du catholicisme sur l'entrepreneuriat

Bollinger et Hofstede (1987) ont démontré que les pays de culture catholique tendent à être plus masculins, prônant alors comme valeurs la **réussite** et la **possession**. Bien qu'il s'agisse ici du pays dans son ensemble, nous faisons l'hypothèse que cette culture peut avoir des répercussions sur le comportement des entrepreneurs issus de ces pays.

Selon Dohmen, Falk, Huffman et Sunde (2012) les entrepreneurs catholiques sont prêts à prendre plus de **risques** que les entrepreneurs issus des deux autres cultes chrétiens. Miles, Munilla et Covin (2004) le confirment. Pour eux, la doctrine catholique supporte les innovations, et ce, en passant nécessairement par la prise de risque. En matière de risques financiers, Noussair et al. (2013) confirment que les entrepreneurs catholiques sont moins averses aux risques que les protestants. Weber (2000), dans son ouvrage sur l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, va à l'encontre de cette idée. Pour lui, « le catholique est [...] plus tranquille, possédé d'une moindre soif de profit; il préfère une vie de **sécurité**, fût-ce avec un assez petit revenu, à une vie de risque et d'excitation, celle-ci dût-elle lui apporter

richesses et honneurs. La sagesse populaire dit plaisamment : soit bien manger, soit bien dormir. Dans le cas présent le protestant préfère bien manger; tandis que le catholique veut dormir tranquille »

En ce qui concerne la distance hiérarchique entre les employés et les patrons, définie par Bollinger et Hofstede (1987), les entrepreneurs catholiques, auraient tendance à mettre en place une **distance hiérarchique** au sein de l'organisation, et ce dû à l'autorité suprême du Pape.

Pour Janssen (2009), le catholicisme « tend à prôner l'appartenance à une institution », ce qui pourrait induire une forme de **conformisme**.

1.2- Incidences du protestantisme sur l'entrepreneuriat

Bollinger et Hofstede (1987) ont démontré que les pays de culture protestante tendent à être plus féminins, prônant alors comme valeurs **l'entraide**, la **qualité de vie** et **l'environnement social**.

Pour Janssen (2009), le protestantisme se focalise « davantage sur **l'individu**, sans qu'une intermédiation institutionnelle ne soit indispensable pour le culte » contrairement au catholicisme.

Par ailleurs, il semblerait que le **profit** et l'accroissement de la richesse personnelle ne soient pas mal considérés, en tous cas moins que dans la doctrine catholique (Janssen, 2009). Max Weber (2000) soulève que le protestantisme et l'esprit du capitalisme ont les mêmes fondements : « le **dur labeur**, l'accumulation de **l'argent**, **l'autonomie**, la **réussite** par le travail ». Les partisans du protestantisme estiment que le capitalisme n'est pas « mal en soi », mais un accomplissement de la volonté de Dieu. Les protestants seraient donc plus spéculatifs, plus commerciaux. Ils ne se suffisent pas aux prévisions fixes, mais recherchent à chaque fois le maximum de profits. Ces derniers sont alors également plus ouverts à **l'innovation**, à travers laquelle la création de richesse est un moyen d'accomplir la volonté de Dieu.

Cependant, si nous faisons l'hypothèse qu'innovation et prise de risque sont intimement liées, nous avons trouvé des résultats contradictoires dans la littérature. Pour Noussair et al. (2013), les protestants seraient plus averses aux **risques** que les catholiques. Dans le domaine financier, Kumar et al. (2011) ont démontré que les entrepreneurs protestants réalisaient des investissements financiers plus sûrs que les catholiques. Mais Dohmen et al. (2012) ont observé le contraire. Ces différences de résultats s'expliquent entre autres par le fait que ces études ont

été réalisées dans des pays historiquement différents, en particulier pour la population protestante.

1.3- Incidences de l'orthodoxie sur l'entrepreneuriat

Comme précisé plus haut, les orthodoxes accordent une importance particulière à la Trinité, et particulièrement à Jésus, Fils de Dieu, qui est omniprésent dans toutes les étapes de la vie de l'Homme.

Selon Clément (2002), cela a une incidence sur les caractéristiques d'un entrepreneur orthodoxe : les entrepreneurs orthodoxes seraient plus respectueux des principes religieux, à savoir, **l'harmonie sociale**, le **respect d'une autorité** suprême, l'acceptation de la **présence d'une puissance** divine. En ce qui concerne l'harmonie sociale, il semblerait que les orthodoxes trouvent toujours des solutions afin d'éviter et d'écarter les éventuelles cas de divergences d'opinions au sein de l'entreprise.

Concernant la motivation des partisans du culte orthodoxe, ils seraient également plus **généreux** dans la détermination des objectifs : ceci car, ils croient en l'existence d'une puissance divine, qui peut surpasser la force humaine, et qui peut aider les Hommes dans l'accomplissement de leurs visions (Clément, 2002).

2- Incidences de l'islam sur l'Entrepreneuriat

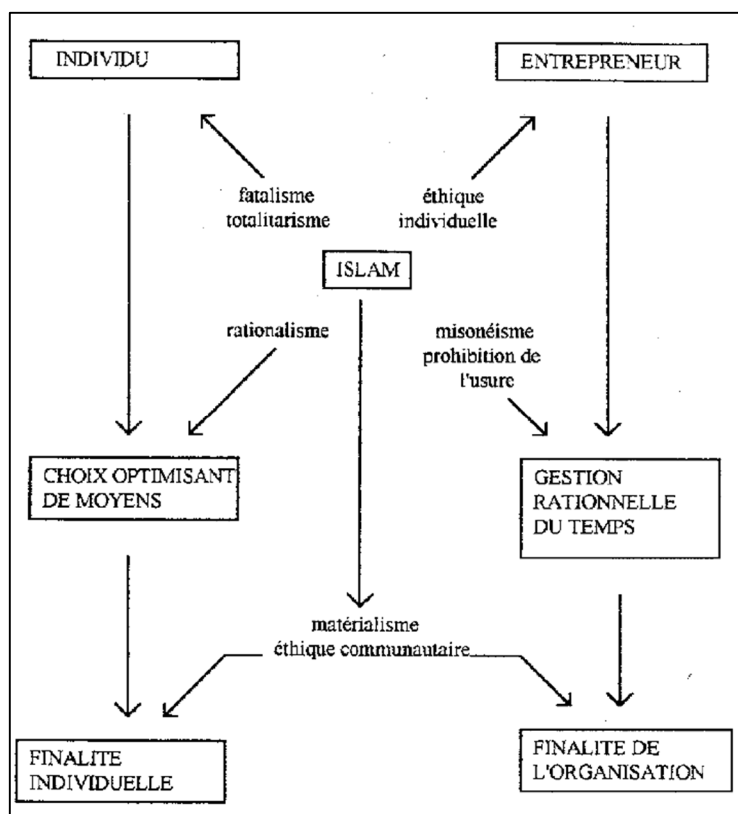
Dans son ouvrage, « L'entrepreneur musulman : l'Islam et la rationalité de l'entreprise », Tribou (1995) aborde la question relative aux incidences de l'islam sur le style de management en entreprise. Initialement, selon lui, rien de commun ne lie ces deux termes. Quelques années auparavant, Tribou citait : « L'individualisme est la condition fondamentale de l'esprit d'entreprise et l'Islam ne semble pas être une culture propice à son éclosion ». Cependant, au fil de ses recherches, l'auteur relève des similitudes entre les comportements des croyants protestants et ceux partisans de la religion islamique. En effet, il affirme que ces deux catégories d'entrepreneurs disposent toutes les deux d'un grand « esprit d'entreprise ». Finalement, selon Tribou (1995), l'Islam n'empêcherait donc pas plus la création d'entreprise que les autres religions. Audretsch et al. (2007) confirment l'idée selon laquelle la religion musulmane incite à l'entrepreneuriat.

Catherine Wihtol de Wenden, dans la préface de l'ouvrage de Tribou (1995) explique que certains facteurs de la culture musulmane paraissent propices à l'activité entrepreneuriale :

« l'Islam favorise ainsi un comportement **matérialiste** et l'enrichissement y est signe de salut. L'Islam fait une apologie du commerce et il existe une conception islamique du marché. L'Islam a des valeurs éthiques favorables à l'organisation **rationnelle** de l'entreprise comme **l'obéissance au groupe, l'esprit communautaire, le partage des revenus** ».

Ci-dessous, se trouve un schéma synthétisant les résultats de l'étude de Tribou (1995) :

Figure 9 : Incidences de l'Islam sur l'entrepreneuriat



Source : Tribou, G. (1995). *L'entrepreneur musulman : l'islam et la rationalité d'entreprise*. France : L'Harmattan. Collection « Comprendre le Moyen-Orient ».

Du fait de l'habitude au respect d'un seul Dieu, on peut constater que les pratiquants de cette religion sont généralement des personnes qui respectent scrupuleusement leurs **engagements**. On peut constater que les entrepreneurs islamiques attachent une valeur particulière au **respect des Normes**, notamment celles islamiques.

Par ailleurs, si « l'Islam encourage l'enrichissement comme signe de salut [...], il condamne la richesse qui éloigne de Dieu » (Diakite, 2004). Par exemple, les entrepreneurs musulmans, conformément aux dispositions de la « sharia'a » (loi islamique), n'ont pas le droit d'effectuer

des transactions financières fondées sur des intérêts. Le prêt à « usure » est en effet prohibé (Janssen, 2009).

Aussi, afin de se conformer aux dispositions du Coran, les entrepreneurs musulmans hésitent parfois à intégrer des innovations au sein de leurs entreprises. Pour Tribou (1995), les entrepreneurs musulmans intègrent alors **le risque de façon « traditionnelle »**. Il explique que pour les personnes issues du culte musulman, « innover, c'est contester la loi divine et lui substituer sa propre logique de l'action individuelle » (Tribou, 1995).

3- Incidences du judaïsme sur l'entrepreneuriat

Selon Zelekha, Avnimelech et Sharabi (2013), les immigrants juifs sont connus pour avoir des niveaux élevés d'entrepreneurs dans leurs pays d'accueil. Selon les auteurs, l'explication de cette forte proportion d'entrepreneurs juifs est lié entre autres à (1) leur investissement dans l'éducation, (2) un **réseau** imbriqué au sein de la communauté juive, (3) la forte confiance qu'ils ont entre eux et (4) un grand respect de la religion juive pour la pensée et l'action **innovante**.

Le pratiquant du judaïsme est souvent un entrepreneur **habile**, doué d'une **volonté** forte, de grandes facultés **d'adaptation** et d'un indéniable talent **d'organisation**, qui sait peser le pour et le contre avec prudence (Kreissler, 1990). L'auteur ajoute également que le partisan du judaïsme prône plutôt l'individualisme et est animé par la volonté de recherche de profits personnels.

4- Incidences de l'hindouisme sur l'Entrepreneuriat

Dohmen et al. (2012) et Audretsch et al. (2007) soutiennent l'idée selon laquelle les hindous semblent avoir un faible taux de participation dans l'esprit d'entreprise contrairement aux chrétiens.

L'esprit d'entrepreneuriat des entrepreneurs hindous présente également des spécificités, vu que les principes de base de cette religion affectent la vie professionnelle de ses pratiquants. En particulier :

- L'existence même des castes et des rangs sociaux influence la **structure hiérarchique** au sein de l'entreprise et ne favorise pas un traitement égalitaire des salariés dans une même entreprise (Dana, 2010) ;

- Les entrepreneurs hindous privilégient les formes **d'entreprises familiales**, la préservation de la caste et du rang social étant la principale motivation à cette forme d'entreprise.
- La culture hindouiste n'a pas de préjugé négatif envers **l'argent**. Les entrepreneurs hindouistes traitent l'argent de manière neutre, contrairement à la religion musulmane par exemple (Dana, 2010).

En conclusion à cette troisième section, nous résumons dans le tableau ci-dessous, les valeurs et les caractéristiques des différents cultes étudiés :

Tableau 3 : Valeurs et caractéristiques des entrepreneurs : comparaisons au sein des différents cultes religieux

Culte religieux	Valeurs	Caractéristiques
1. Christianisme	– Perfection – Partage – Inclusion – Collégialité – Prudence – Continuité – Respect des anciens – Respect de l'éthique	– Disponible – Détaché
1.1. Catholicisme	– Réussite – Possession	– Averse au risque VS preneur de risque – Distance hiérarchique plus élevée – Conformiste
1.2. Protestantisme	– Entraide – Environnement social – Qualité de vie – Réussite – Argent – Dur labeur	– Averse au risque VS preneur de risque – Innovant – Centré sur l'individu – Autonome
1.3. Orthodoxie	– Harmonie sociale – Respect de l'autorité	– Accepte les différences de pouvoir – Généreux dans leur vision
2. Islam	– Obéissance au groupe – Esprit communautaire – Partage – Respect des engagements – Respect des normes	– Averse aux risques – Matérialiste – Rationnel – Distance par rapport à l'argent
3. Judaïsme	– Respect des normes	– Habile – Volonté forte – Faculté d'adaptation – Organisé – Travail en réseau – Individuel – Innovation

4. Hindouisme	– Respect des anciens – Famille	– Neutralité par rapport à l'argent
---------------	--	-------------------------------------

Source : Synthèse et conclusion personnelle selon nos recherches

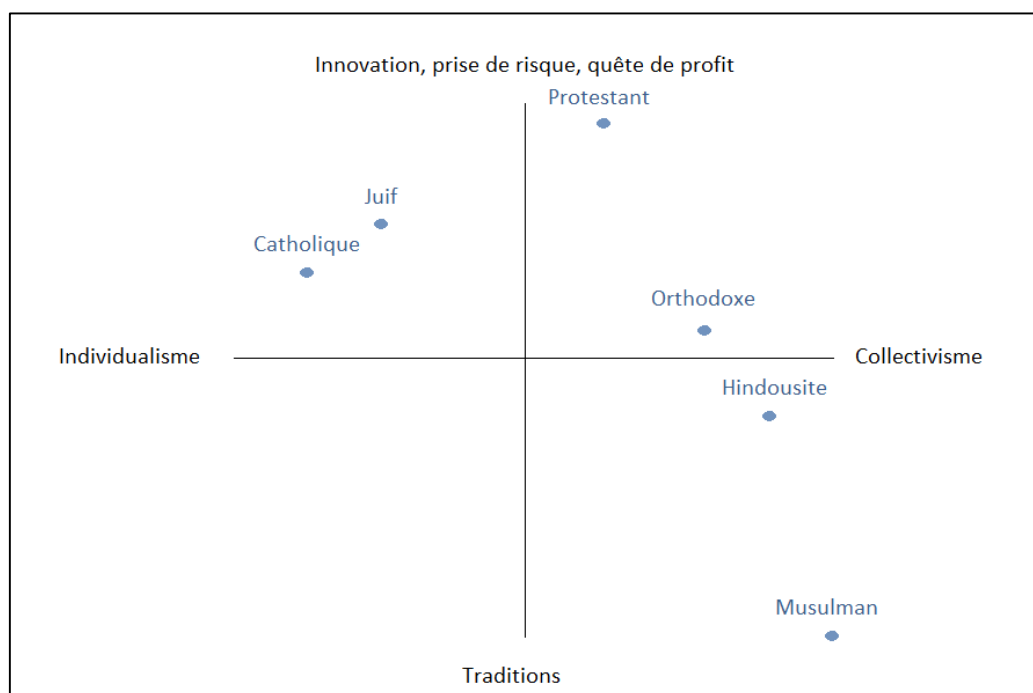
Par ailleurs, dans les différentes études recensées ci-dessus, nous retrouvons souvent deux axes de travail :

1. L'individualisme VS le collectivisme
2. L'innovation, la prise de risque et le profit VS les traditions

Le premier axe, ne concerne pas uniquement la fixation de la vision et des objectifs, mais de manière plus générale, le comportement de l'entrepreneur dans son ensemble (relation client, relation collègues, etc.).

En guise de conclusion et de synthèse à cette troisième section, nous positionnons dans le graphe ci-dessous chacun des cultes religieux étudiés selon ces deux axes de travail :

Figure 10 : Positionnement des différents cultes religieux selon deux axes de travail



Source : Synthèse et conclusion personnelle selon nos recherches

Ce schéma est issu des différents résultats provenant de notre revue de littérature. Il ne relate pas la position de chaque culte avec exactitude. Il s'agit bien d'une visualisation synthétique que nous avons réalisée afin de clarifier toutes les informations reçues.

Conclusion

En conclusion à cette première partie du travail, nous pouvons constater que le processus entrepreneurial, animé, pour la plupart des scientifiques, par l'existence d'une opportunité sur le marché. Celle-ci est conditionnée par des variables socio-culturelles, telles que l'éducation, la culture, la culture nationale, et l'appartenance religieuse.

Nous avons vu en effet que les différents cultes religieux peuvent inciter ou non un individu à lancer son activité. Par ailleurs, une fois devenu indépendant, celui-ci peut à nouveau être influencé par ses traditions religieuses.

PARTIE II – Démarche empirique

Chapitre 1 – Méthodologie

Section 1 – Méthode

Afin d'étudier les incidences de la religion sur les comportements entrepreneuriaux, nous avons opté pour une **recherche exploratoire qualitative**. Cette méthode nous paraissait la plus adéquate dans la mesure où nous cherchions, non pas à confirmer des hypothèses existantes, mais à explorer, au travers d'entretiens avec des entrepreneurs, si leurs origines culturelles et religieuses avaient des influences sur la manière de gérer leur activité. L'approche qualitative est en effet idoine quand l'on s'intéresse au vécu et aux détails d'expériences individuelles. Paillé et Mucchielli (2003) expliquent qu'à travers l'analyse qualitative, nous, chercheurs, attribuons du sens au discours des participants.

Nous avons plus spécifiquement mené des **entretiens de type semi-directifs**, qui permettent de laisser les participants s'exprimer librement à propos des différents thèmes évoqués (Lejeune, 2014). Ce type d'entretien permet d'obtenir des résultats réellement qualitatifs, du fait de son caractère qui n'est trop fermé ni trop ouvert comme le résume le tableau ci-dessous :

Tableau 4 : Caractéristiques des trois types d'entretiens qualitatifs

Entretien dirigé (ou directif)	Entretien semi-dirigé (ou semi-directif)	Entretien libre (ou non directif)
Discours non continu qui suit l'ordre des questions posées	Discours par thèmes dont l'ordre peut être plus ou moins bien déterminé selon la réactivité de l'interviewé	Discours continu
Questions préparées à l'avance et posées dans un ordre bien précis	Quelques points de repère (passages obligés) pour l'interviewer	Aucune question préparée à l'avance
Information partielle et réduite	Information de bonne qualité, orientée vers le but poursuivi	Information de très bonne qualité, mais pas nécessairement pertinente
Information recueillie rapidement ou très rapidement	Information recueillie dans un laps de temps raisonnable	Durée de recueil d'informations non prévisible
Inférence assez faible	Inférence modérée	Inférence exclusivement fonction du mode de recueil

Source: De Ketele, J.-M. & Roegiers, X. (1996). *Méthodologie du recueil d'informations*. Bruxelles-Paris: De Boeck Université, 226 pages

L'entretien directif nous semblait peu pertinent pour notre travail car nous voulions laisser la porte ouverte à l'apparition de nouvelles catégories de données, en plus de celles identifiées lors de la revue de littérature.

Les quatre activités de la recherche qualitatives, à savoir (1) la consultation de la littérature, (2) la collecte des données, (3) l'analyse des données et (4) la rédaction des résultats se sont réalisées en parallèle. Cela nous a permis de rebondir entre les différents entretiens et d'adapter les questions afin de nous rapprocher davantage de notre question de recherche. Problématisation, collecte et analyse se sont alors enrichies mutuellement comme l'explique Lejeune (2014).

Section 2 – Echantillon et procédure

Les **personnes** ont été contactées par nos soins afin de leur fixer un rendez-vous à un moment et dans un lieu calme de leur choix. Nous avons contacté quinze personnes par e-mail. Cet e-mail (voir annexe 1, page A1), présentait le sujet de notre recherche, ses objectifs et les modalités de l'entretien.

Le nombre total de personnes à interviewer pour notre recherche a été décidé en accord avec notre promoteur, à savoir 4 à 5 personnes. Au total, cinq personnes ont accepté de prendre part à notre travail. Il s'agit de cinq hommes âgés de 48 à 72 ans. Trois des participants sont diplômés de l'université, et deux de haute école. Enfin, les cinq sont en couple, et quatre d'entre eux ont des enfants. Pour délimiter notre population, nous avons déterminé des critères d'inclusion et d'exclusion. Comme critères d'inclusion, les entrepreneurs sélectionnés devaient tous posséder une activité entrepreneuriale en Belgique. Nous avons limité notre échantillon à ceux exerçant leur activité depuis au moins un an afin de pouvoir tirer des conclusions suffisamment intéressantes sur leur comportement. De plus, il était nécessaire d'avoir des entrepreneurs de religions différentes afin que les données de notre analyse en soient plus riches. Les interviews se sont réalisées avec un chrétien catholique, un chrétien orthodoxe, un musulman, un juif et un hindou. Les entrepreneurs dont l'activité est trop récente ont donc été exclus.

Les cinq entretiens semi-directifs individuels ont été réalisés entre le 1er et le 10 juillet 2015 dans la région namuroise et dans le Brabant Wallon. Ils ont eu **lieu** sur le lieu de travail de

l'entrepreneur, dans leur bureau personnel dans la majorité des cas. Leur **durée** moyenne est d'un peu plus d'1 heure (le plus court: 44 minutes et le plus long : 1h25).

Tous les entretiens ont commencé par une **introduction** qui rappelait les objectifs de notre travail, l'assurance de l'anonymat, la demande de validation du contenu par la personne elle-même avant d'utiliser les données recueillies ainsi que l'autorisation d'enregistrer la conversation. Tous les participants ont accepté nos demandes.

Un **guide d'entretien** a été préparé en adéquation avec nos questions de recherche, et sur base des éléments recueillis dans notre revue de littérature. Au total, nous avons abordé trois grands thèmes. Dans un premier temps, il s'agissait de questions relatives à leur activité d'entrepreneur de manière générale. Dans un deuxième temps, nous nous sommes intéressés au contexte et à l'environnement dans lequel l'entrepreneur gère son activité, ainsi que les influences que l'environnement (politique locale, lois, culture, famille, etc.) pourrait avoir dans sa gestion quotidienne. Finalement, nous nous sommes intéressés à la place que l'entrepreneur octroie à la religion dans son activité, ainsi que les incidences que cette dernière aurait sur son activité d'entrepreneur. Pour terminer, nous avons posé des questions de type sociodémographique aux participants. Durant nos cinq entretiens, nous sommes passés de questions très larges du type « Racontez-moi votre parcours scolaire et professionnel jusqu'à aujourd'hui ? » à des questions plus personnelles et précises comme « Croyez-vous en Dieu ? ». Aussi, plusieurs questions ont été prévues pour relancer les débats si ceux-ci avaient du plomb dans l'aile. Vous retrouverez le guide d'entretien complet dans l'annexe 2, à la page A2.

Lors de chaque entretien, j'emportais avec moi mon **cahier de notes** afin de pouvoir y écrire mes observations, mes interrogations ou encore des pistes d'analyse en élaborant des liens avec la revue de la littérature ou avec les autres entretiens.

Suite aux entretiens, les conversations ont été le plus fidèlement **retranscrites** (Voir annexe 3, page A5). Les textes générés par nos retranscriptions ont constitué le point de départ pour notre analyse (voir section 3 – stratégie d'analyse, ci-dessous).

De manière générale, les entretiens se sont très bien déroulés, dans un climat de respect et dans une **atmosphère** détendue. La première question leur demandant de nous expliquer leur parcours professionnel jusqu'à aujourd'hui a permis de mettre l'intervenant à l'aise et au centre

des débats. Contrairement à ce que nous craignons au préalable, les questions concernant la religion ont été bien acceptées.

Section 3 – Stratégie d'analyse

La méthode d'analyse que nous avons choisie pour notre travail est la « Grounded Theory Method », nommée également « théorisation ancrée » ou encore « analyse par catégories conceptualisantes ». Cette méthode vise à construire de nouvelles théories non pas à partir d'hypothèses préconçues, mais bien à partir des données recueillies sur le terrain directement. Selon Lejeune (2014), elle convient « à toute question vivant à comprendre les acteurs, en partant de la façon dont ils vivent et appréhendent ce qui leur arrive ». Dans son manuel d'analyse qualitative, cet auteur met en avant deux avantages de la « Grounded Theory Method » : (1) elle présente d'excellentes vertus didactiques et (2) elle est reconnue au niveau international.

En résumé, la méthode recommande un travail d'analyse en trois temps :



Premièrement le **codage ouvert** consiste à analyser ligne par ligne, ou dans notre cas paragraphe par paragraphe, les retranscriptions d'interviews en identifiant progressivement des étiquettes, des propriétés et des catégories :



Nous avons tout d'abord apposé des étiquettes qui caractérisent le vécu des personnes interviewées. Il s'agissait du plus gros travail de l'analyse. Autant que possible, nous veillions à ce que les étiquettes qualifient ce qui se déroule dans le discours des participants en puisant dans leurs émotions, leurs opinions, leurs représentations ou leurs ressentis. Car selon Lejeune (2014), « les étiquettes de la recherche qualitative ont une portée conceptuelle et interprétative. Elles ne désignent pas, elles ne décrivent pas, elles analysent ». Dans notre travail, nous avons utilisé des étiquettes « in vivo », provenant directement des mots des auteurs, et des étiquettes reformulées par nos propres mots. Aussi, nous avons suivi les conseils de Lejeune (2014) et nous avons tenté d'annoter des étiquettes parlant de l'expérience des participants, des étiquettes formulées à la première personne et des étiquettes avec des verbes, tous ces conseils sont des

signes de qualité de l'étiquetage. Finalement, afin de nous assurer de répondre correctement notre question de recherche, nous avons étiqueté uniquement les extraits qui étaient en lien direct avec cette dernière, c'est-à-dire, les données qui traitaient de la religion et de l'Entrepreneuriat simultanément. Vous retrouverez une copie de nos séances d'étiquetage dans l'annexe 4, page 126.

Ensuite, parmi les étiquettes disponibles, nous avons sélectionné celles qui pouvaient être considérées comme des caractéristiques, des propriétés de notre question de recherche. Autrement dit, celles qui sont susceptible de porter la conceptualisation. Car, pour parvenir à l'élaboration de notre théorie, nous devons finalement identifier des catégories conceptuelles définies par les dites propriétés précitées. Pour chacune des étiquettes identifiées, nous nous sommes alors posé la question suivante : « de quelle catégorie cette étiquette pourrait-elle devenir une propriété ? » (Odis & Simmons, 2010). Les catégories de notre travail se sont progressivement créées en fonction de nos étiquettes. Nous ne les connaissions pas à l'avance.

Ensuite, le **codage axial** approfondit le codage ouvert en organisant les propriétés théoriques et catégories découvertes lors du codage ouvert. Nous avons comparé nos cinq entretiens à l'aide d'une table de propriétés afin d'identifier des relations entre les différentes situations rencontrées.

Enfin, le **codage sélectif** nous permet de dresser les relations entre les différentes catégories retenues et d'obtenir alors un « système global » (Lejeune, 2014). Il s'agit d'intégrer les articulations du codage axial. Nous nous sommes ici interrogés sur le rôle de chaque catégorie retenue par rapport à notre question de recherche. Par ailleurs, une catégorie a été exclue car elle était déjà connue de par notre partie théorique, elle n'était pas nouvelle. Il s'agit de la « finalité ». Au total, 6 catégories ont été retenues. Ces dernières structureront l'analyse de nos données dans la section 3 du deuxième chapitre de cette partie empirique.

Chapitre 2 – Résultats de la recherche

Section 1 - Données recueillies

Dans cette section, nous rapportons les informations fournies par les cinq personnes interviewées. Nous avons structuré cette section en fonction de cinq grandes thématiques retenues dans notre guide d'entretien. La première partie révèle le type d'activité que conduit l'entrepreneur. Ensuite, les valeurs que chacun d'entre eux prône, font l'objet d'une description

détaillée. Nous traitons par après les facteurs incitant et freinant l'entrepreneur dans sa gestion quotidienne. Dans la 4^{ème} partie, nous décrivons les principales fonctions managériales subissant une influence extérieure. Finalement, nous nous interrogeons sur le caractère inné ou acquis des entrepreneurs.

Il s'agit de données recueillies auprès de différents entrepreneurs issues d'origines religieuses différentes. Nous ne pouvons pas ici, assurer que le lien entre les comportements énoncés ci-dessous et l'origine religieuse des participants soit trivial. En effet, il se pourrait tout à fait que tel ou tel type de comportement soit induit et régulé par un facteur externe autre que celui de la religion. Cependant, les avis recueillis proviennent bel et bien d'entrepreneurs avec des traditions, des religions et des origines différentes, ce qui nous permet tout de même une riche confrontation des données recueillies.

Lors de nos entretiens, nous avons remarqué que les personnes interviewées font souvent référence aux expériences d'autres personnes de leur entourage (voisins, familles, amis). Selon Lejeune (2014), ce phénomène est normal et récurrent. Bien souvent, nous nous définissons par rapport à nos proches nous explique l'auteur. « En parlant des autres, les acteurs affirment quelque chose sur eux-mêmes » (Lejeune, 2014). Nous avons donc décidé d'analyser également le discours des participants lorsque ces derniers font références aux vécus de leurs proches et quand ces propos étaient pertinents par rapport à notre question de recherche bien entendu (ces étiquettes ont été formulées à la 1^{ère} personne, voir annexe 4, page A50).

Dans la même optique, les personnes interviewées faisaient parfois référence à leur passé ou à leur futur. Mais selon Lejeune (2014), « ce qui est dit du passé ou du futur, illustre une certaine vision du présent ». Nous avons donc tenu compte de ces données également dans notre analyse.

Voici les cinq thématiques abordées durant nos entretiens :

1- Description de l'activité entrepreneuriale et des informateurs

Monsieur M. est d'origine Assyrienne. Il est de culture chrétienne orthodoxe et vit en Belgique depuis 30 ans. Il possède une « taverne restaurant » sur le site de Louvain-La-Neuve qu'il gère avec son épouse depuis 26 ans.

Monsieur T. possède également un restaurant, mais disposant en plus de chambres d'hôtes. Il dirige seul son établissement à Profondeville depuis 35 ans. Il a rejoint la Belgique en 1970 depuis Bombay, en Inde. Il est de culture hindouiste.

Monsieur D., est belge, mais a passé une grande partie de sa vie au Congo. Il est actuellement retraité, mais a longtemps dirigé un « confirming house »⁴. Il a grandi dans une famille de confession juive.

Monsieur B. quant à lui, a grandi dans une famille catholique dans le Brabant Wallon. Après un questionnement profond sur la finalité de son entreprise, il est devenu associé dans une entreprise de gestion de patrimoine après avoir longtemps travaillé dans la banque et les assurances.

Monsieur J. est belge, né en Belgique et de confession musulmane. Il possède sa propre entreprise, de fabrication de pièces et d'outils en Inox, depuis près de 5 ans.

En ce qui concerne le caractère religieux de ces cinq entrepreneurs, nous pouvons affirmer que tous proviennent bien traditions religieuses différentes. Mais nous ne pouvons pas en dire tant en ce qui concerne leurs croyances. Seuls, Monsieur J., de culture musulmane, Monsieur T., de culture hindouiste et Monsieur M., de culture orthodoxe nous ont fait part de leurs croyances religieuses. Enfin, seul, Monsieur J., de culture musulmane nous a confié qu'il pratiquait sa religion.

2- Valeurs

Monsieur M., Monsieur T. et Monsieur D. partagent la même valeur : le travail. Pour eux, il est inconcevable d'être au chômage et de dépendre des autres. Ils ont toujours travaillé et pu se débrouiller : « *Pour moi, la valeur, c'est le travail. Pour moi, le travail c'est la plus noble des choses. Le travail est une valeur en lui-même. Ce n'est pas faire de l'argent en plus, non. Mais c'est un élément essentiel dans la société pour créer et gérer* » ; « *travailler et donner un bon exemple à mes enfants. Parce que déjà, dans les traditions de la famille, on ne connaît pas le chômage* ». Monsieur T. d'origine hindoue, nous fait part de sa fierté de n'avoir jamais eu recours aux institutions sociales: « *Je suis très fier, de ne jamais avoir été au chômage, ni au CPAS, j'ai toujours su me débrouiller même quand je n'avais pas de papier* ».

⁴ Il s'agit d'une entreprise spécialisée dans les achats de marchandises et qui organise l'exportation pour le compte d'acheteurs d'outre-mer. Ils financent la circulation des marchandises dans leur pays d'origine en offrant des crédits à court terme à des exportateurs tout en garantissant le paiement aux fournisseurs).

Monsieur D. d'origine juive, ajoute une modalité à cette valeur qu'est le travail. Selon lui les choses à faire dans le cadre de son activité doivent être réalisées impérativement à temps. Il tient à respecter cela depuis le début de sa carrière entrepreneuriale. Il dit à ce sujet-là : « *Mon papa quand nous étions au Congo, il nous avait expliqué que ce qui devait être fait dans la journée devait être fait dans la journée* » ; « *Moi je dis que tout ce qui est fait aujourd'hui je ne dois plus m'en rappeler* ». De plus, travailler des heures durant ne lui a jamais fait peur, même si les techniques de communications n'étaient pas aussi développées qu'actuellement.

Ce que Monsieur M., de culture chrétienne orthodoxe, met au centre de ses préoccupations dans la façon dont il travaille, c'est l'exemple de vie qu'il donne ainsi à ses enfants : « *La preuve que voilà, ça fait trente ans que, malgré les diplômes que j'ai, malgré tout ce que je fais, je travaille comme un garçon de café. Cela donne un exemple à mes enfants. Ça permet de vivre tranquille et de manger* » ; « *La motivation, c'est de travailler et de donner un bon exemple à mes enfants* ». Il les encourage à étudier pour qu'ils puissent faire le métier qu'ils souhaitent. Nous retenons alors la famille comme valeur centrale ici.

Pour Monsieur B. gestionnaire de patrimoine de culture catholique, c'est le plaisir de travailler dans un contexte valorisant qui prime : « *En tant que conseiller c'est beaucoup plus valorisant de chercher des solutions, c'est plus créatif intellectuellement, plus valorisant* ».

En outre, quatre des cinq personnes interrogées ont particulièrement insisté sur le fait que la **satisfaction de leurs clients** demeure un élément essentiel de leur gestion. Cependant cette satisfaction s'est traduite différemment chez chacun d'entre eux.

Pour Monsieur T., plus pragmatique, le fait de mettre le client au centre de ses attentions, lui permet d'agrandir le périmètre de sa clientèle : « *Ce qui est très important quand on est indépendant, c'est d'être serviable, gentil avec les gens. Avoir un bon contact avec les gens. Tout cela peut amener des clients* » ; « *Les gens, les clients sont beaucoup plus cool. Beaucoup plus relax. On a donc un contact amical. Ce lien permet d'attirer encore plus de clients* ».

Monsieur D. quant à lui, traite les demandes de ses clients en priorité. Il leur permet de gagner un temps précieux et attache énormément d'importance à cela : « *Nous un client nous envoyait une commande, il n'y avait pas d'e-mail, il y avait pas de faxes, des télexe. On nous envoyait un télexe en disant j'ai passé commande à tel fournisseur au Pakistan. Et le même jour le fournisseur au Pakistan avait sa lettre des crédits ouverte irrévocable et confirmée par la Banque le même jour* ». En outre, Il permet également à ceux-ci de payer moins d'impôts en

passant par son entreprise: *« Les droits d'importation pour les pneus de bicyclettes pour le Portugal c'est 30 %, et pour le restant de l'Union Européenne c'est 3 %. Je dis : « vous savez, vous êtes à côté du Monsieur qui peut vous arranger ça ». Il m'a dit : « comment ? ». J'ai dit : « voilà, vous faites venir la marchandise chez moi à Anvers, d'Anvers moi je donne l'instruction que ça reparte directement chez vous sans ouvrir le container et vous n'allez payer que 3 %, vous me donnez une commission de 3 % et ça fait 6 % au lieu de 30 % ».*

Monsieur B. a des raisons plus profondes et est le plus explicite à ce sujet. Dans sa compagnie de gestion de patrimoine, il insiste sur l'accompagnement et la notion de conseil qu'il dispense à ses clients: *« Moi je pense être quelqu'un qui se satisfait de ça : aider les autres à se réaliser ».* Il ajoute : *« Grâce à mes conseils, les clients améliorent leur situation et réalisent leurs projets. Ils se réorganisent et voient l'avenir plus sereinement ».* Il souligne donc la proximité qu'il veut développer avec ses clients : *« La proximité, c'est-à-dire qu'on le connaît bien et qu'on veut établir avec lui une relation sur le long terme » ; « tu vas plus vers la proximité du client, tu le connais concrètement, et tu ne proposes plus des produits « one shot ». C'est vraiment un accompagnement ».* Pour lui, rien ne sert de servir son client ponctuellement, il y a un vrai travail de connaissance de son client à travers différents outils d'analyse du profil d'investisseur par exemple. Il insiste sur ce point : *« C'est le client qui fait vivre l'entreprise. On va avoir au fur et à mesure des incitants par rapport à ça, si le client est satisfait, le collaborateur se trouve aussi satisfait. »*

Monsieur J. lui, après avoir, pour lancer sa propre activité, repris une grande partie de la clientèle qu'il gérât dans son emploi précédent, attire l'attention sur le fait de garder une image positive de son entreprise : *« Faire les choses correctement, et bien pour que l'on puisse garder la qualité. Et l'image vis à vis du client qui doit être positive » ; « Cela passe aussi par la satisfaction de mes clients. Le plus important est là, que mes clients obtiennent ce qu'ils me commandent. Pour qu'ils reviennent par la suite. On ne va pas le cacher. Nous mettons tout en œuvre pour cela ».*

3- Facteurs incitant et facteurs freinant l'activité entrepreneuriale

Tout d'abord, toutes les personnes rencontrées nous parlent de hasard ou d'accident au moment d'évoquer **l'origine du fait de se lancer dans l'Entrepreneuriat.**

Pour Monsieur M. et Monsieur T., tous deux restaurateurs, ce choix était un choix de nécessité, et parfois également de facilité : *« L'horeca demande une main d'œuvre vraiment peu qualifiée.*

Nous étions étudiants et on avait un peu d'argent. Si on investissait, on avait le droit de posséder mais pas de travailler parce qu'on était étudiant. Mais quand nous sommes devenus belges, là voilà, on a pu commencer. C'était un chemin presque écrit pour moi mais ce n'était pas un choix. Mon choix a toujours été de travailler dans le domaine de mes études » (Monsieur M).

Monsieur T ; ajoute pour justifier le choix de la restauration : *« Sans diplôme reconnu ici, c'était la meilleure solution ».* Mais il nuance en disant qu'il savait déjà dans quoi il allait s'embarquer : *« Comme je travaillais chez mon oncle en Angleterre. Il avait un restaurant là-bas, depuis l'indépendance de l'Inde en 1947. Depuis lors dans la famille, tout le monde savait qu'on pouvait gagner sa vie comme ça. Lui il a fait fortune ».* De plus, il donne les raisons qui permettent cette réussite: *« comme j'avais déjà travaillé dans le domaine, je savais qu'il y avait moyen de gagner de l'argent dans la restauration »..*

Pour Monsieur D., d'origine juive, c'est le décès de son oncle suivi de la nationalisation de son entreprise au Congo qui l'ont poussé à revenir en Belgique et lancer son activité. Il n'avait pas le choix non plus : *« Ah non non c'est tout à fait par hasard » ; « Donc il faut que je trouve quelque chose qui n'existe pas et nous avons créé avec beaucoup de difficultés ».* Avant cela, il était professeur d'éducation physique. Il nous dira quand même : *« Je suis devenu professeur d'éducation physique alors qu'il y a 50 ou 60 ans, on suivait ce que nos parents faisaient ».*

Monsieur B. et Monsieur J., quant à eux, se sont lancés dans l'aventure car leur employeur précédent ne leur offrait pas ce qu'ils recherchaient respectivement à ce moment-là. Monsieur B. nous apprend que : *« Après 3 ans, j'ai tiré la sonnette d'alarme en disant « Ecoutez, il faudrait engager quelqu'un car moi je ne peux pas être partout à la fois ! ».* Pour Monsieur J., c'est tout simplement la faillite de son précédent employeur qu'il l'a poussé à reprendre sa clientèle et poursuivre son activité.

Concernant **les motivations** de chacun à se lancer dans ce type d'activités, elles ont été relativement différentes selon chaque entrepreneur interrogé.

Pour Monsieur M., c'est l'exemple qu'il voulait donner à ses enfants qui prime, en ajoutant à cela l'indépendance financière: *« Au début mon objectif était d'être indépendant financièrement et de ne pas dépendre de ma famille qui m'a envoyé étudier ici ».*

Monsieur D. et Monsieur T. eux aussi étaient à la recherche de l'indépendance financière, mais aussi de pouvoir être récompensé de leurs efforts : *« J'avais toujours en tête qu'en étant salarié, le salaire est limité » ; « On ne pourra jamais faire plus que ça. Mais moi, en tant*

qu'indépendant, je savais que je pouvais travailler beaucoup d'heures c'est vrai. Mais en même temps je peux économiser et je peux attirer des gens avec mes propres moyens ».

A cela, Monsieur T. ajoute que le fait de rencontrer des gens a été pour lui un leitmotiv indéniable : *« Oui le lien avec les clients et les gens. Par exemple quand je suis venu ici, je ne connaissais personne. Maintenant je connais presque 40% de la population de Profondeville » ; « C'est vrai, quand je vais quelque part les gens sont étonnés. Quand je suis là, ils me disent : « comment tu as fait ? Tu es là depuis 5 ans ici, nous on est né ici et on ne connaît pas autant de gens que toi ». C'est une chance aussi parce que je suis le seul indien. Je dis toujours : « un indien dans la ville ».*

Monsieur B. nous apprend formellement que ce n'est pas l'argent qui l'a incité à se lancer dans l'aventure : *« Ce n'était pas la question de l'argent. Ça m'a plu de pouvoir aider les gens à réaliser leur projet ».* Récemment, son activité est passée de la banque et l'assurance à l'accompagnement dans la gestion de patrimoine plus en profondeur. Il nous dit que c'est en se posant des questions plus existentielles sur la finalité de son job que lui est venue la motivation de se lancer là-dedans : *« je voulais clairement donner du sens ».* Il a par-là cherché à se spécialiser. Avant il était manager et ne faisait plus que de la gestion d'équipe: *« je ne faisais plus que ça. Là je suis redevenu un conseiller. En tant que conseiller c'est beaucoup plus valorisant de chercher des solutions, c'est plus créatif intellectuellement ».* Il nous dit ici clairement que c'est le contenu du travail qui l'a poussé à faire ce repositionnement. Pour lui, cette indépendance lui convient car il n'aime pas recevoir d'instructions, aime planifier les choses comme il l'entend. Par ailleurs, Il trouve cela : *« Beau, humble, de créer quelque chose, de réaliser une entreprise »* et que de surcroît cela permet *« de donner un boulot à des gens ».*

Nous remarquons ici que Monsieur B. et Monsieur M., issus tous les deux de tradition chrétienne se positionne de la même façon par rapport à la quête du profit dans leurs activités entrepreneuriales respectives. En effet, ceux-ci n'y accordent pas toute leur attention à l'argent qu'ils génèrent.

De plus, la personne de culture catholique est la seule parmi les cinq informateurs qui fait référence à d'autres formes d'économie tel que l'économie bleue ou l'économie sociale. Cette allusion s'inscrit dans la continuité de la recherche de sens et de repositionnement de valeur précité ci-dessus.

Monsieur J. n'avait pas de motivations apparentes, il trouvait simplement qu'à 30 ans, c'était le bon moment pour lui de se lancer comme indépendant. Même s'il ne réfute pas : « *Financièrement oui c'est plus intéressant, si on travaille plus et qu'on est sérieux dans ce qu'on fait. On peut gagner plus, forcément* ».

Si l'on traite maintenant **les freins** qu'ont rencontré chacun des entrepreneurs, il paraît évident, au vu des différents témoignages, que chacun des entrepreneurs a construit son activité à partir de rien, voire pas grand-chose au moment de se lancer dans une démarche entrepreneuriale. Hormis peut-être Monsieur J., de culture musulmane, qui a pu bénéficier de la clientèle qu'il possédait déjà lors de son précédent job. Monsieur D. a également pu bénéficier de l'aide de directeurs avec qui il travaillait déjà quand il était au Congo : « *Je suis directement venu voir le directeur qui était là-bas, qui nous connaissait puisque nous étions là-bas avec lui. Dans le groupe GB-Inno-BM, il y a Nopri et eux ont des magasins à revendre, donc j'ai été voir avec lui à gauche à droite, il était très gentil.* »

En particulier, Monsieur M. et Monsieur T., tous deux restaurateurs et d'origine étrangère, partagent l'opinion qu'en Belgique, les procédures administratives sont assez lentes et freinent considérablement l'évolution de l'entreprise qu'ils gèrent : « *En Belgique, il y a beaucoup de freinage, cela prend des jours et des mois. En Amérique, il suffit d'une demie journée* ».

Ils possèdent tous les deux des diplômes supérieurs mais regrettent que lors de leur arrivée en Belgique, ils n'aient pas pu travailler dans le domaine de leur étude et ont dû se résigner à rejoindre le secteur de l'Horeca.

Par ailleurs, Monsieur D. de culture juive, après être revenu du Congo et après l'expropriation de son entreprise par les autorités congolaises, n'avait plus les capitaux pour lancer une entreprise en Belgique. Certes, il parlait la langue du pays, se sentait Belge mais ne connaissaient rien à la manière de fonctionner dans ce pays: « *Nous sommes arrivés en Belgique avec zéro franc, zéro centime, et ici je me suis dit : « on ne m'a pas attendu, je ne connais rien de la mentalité belge, je suis belge, j'ai un passeport belge et je ne connais rien de la mentalité belge ».* Donc il faut que je trouve quelque chose qui n'existe pas et nous avons créé avec beaucoup de difficultés, avec l'aide d'amis en Afrique du Sud et en Angleterre, ce qu'on appelle, ce que les anglais appelle une *confirming house* ».

Pour Monsieur T., de culture hindouiste, les lourdes charges sociales qui existent en Belgique concernant la gestion des employés l'empêchent de développer plus facilement son activité. Il

se plaint de fiscalité contraignante en Belgique par rapport à d'autres pays. Il dit à ce sujet : « *Il y a un problème en Belgique, le système n'est pas favorable à l'économie. C'est un des seul pays je pense. J'ai des amis entrepreneurs et commerçants dans tous les pays d'Europe ; Portugal, Espagne, Italie, France, Angleterre et Allemagne. Ici c'est le plus défavorable pour les commerçants ; les charges sociales sont très élevées* ». A ses yeux, le salaire qu'il paye à ses employés est trop important : « *Le salaire des employés est élevé. C'est très dommageable, quand des employés sont malades dans le personnel d'une entreprise comme la mienne ; le patron doit payer le salaire de la personne absente, plus la remplacer par quelqu'un et donc payer deux personnes* ». Il existe selon lui d'autres possibilités : « *Dans beaucoup de pays il y a une prise en charge par la mutuelle ou par l'assurance accident de travail* ». Il revient ensuite sur le package salariale qu'il juge trop conséquent : « *En plus de cela, il y a aussi le pécule de vacances, les primes de fin d'années. C'est quand même assez cher par rapport aux autres pays d'Europe* ». Pour lui, tout cela qui justifie les prix élevés en Belgique : « *On paye déjà un salaire assez élevé, ce qui fait que les prix sont plus cher. Par exemple, ici les repas sont plus chers par rapport aux autre pays. Tout le monde s'étonne, mais c'est comme ça à cause des salaires élevés des employés par rapport aux autres pays Européens. La raison, c'est les hautes charges sociales* ».

En outre, Monsieur T. se scandalise également de toutes les charges qu'il doit payer pour pouvoir ouvrir son restaurant. Pour lui, il y a parfois même des charges qui se dédoublent : « *Il y a beaucoup de choses à payer. Il y a aussi la taxe sur l'enseigne, la taxe sur la musique à la SABAM. Il y aussi une autre nouvelle taxe sur la musique ; la taxe équitable. On nous taxe deux fois sur la même chose. Une pour l'Etat, l'autre pour la SABAM. Dans certains quartiers de Bruxelles, il y aussi une taxe sur les frigos, en fonction du nombre de frigos que vous avez* ».

Pour Monsieur B., de culture catholique, les freins principaux qu'il a rencontrés au fil de l'évolution de son activité se résument aux choix des personnes avec qui il s'est associé et qui dans certains cas ont ralenti sa progression. « *J'ai peut-être eu tendance à faire trop vite confiance aux gens, donc quand quelque chose ne va pas avec quelqu'un, un client ou un collaborateur, j'ai tendance à croire que tout va s'arranger alors que non, parfois il faut couper court à la relation avec le client ou avec le collaborateur. Et avancer dans la bonne direction* ».

Enfin, Monsieur J. de culture musulmane, semble ne pas avoir rencontré de frein particulier dans la gestion de son activité : « *J'ai toujours avancé petit à petit, mais rien ne m'a vraiment ralenti dans mon évolution* ».

4- Les principales fonctions managériales

Concernant les fonctions entrepreneuriales des entrepreneurs participants aux interviews, plusieurs questions leurs ont été posées.

Tout d'abord, il était question de connaître leur **vision** au sein de l'entreprise ainsi que la ligne directrice qu'ils s'efforcent de suivre depuis la création de leur entreprise, en passant par leurs objectifs à moyen ou long terme.

Monsieur M. et Monsieur et J. ne sont pas intéressés par l'idée de croître à tout prix. Il recherche tous les deux un confort de vie que ne leur permettrait pas une croissance trop importante. L'équilibre entre vie privée et vie professionnel leur tient particulièrement à cœur.

Par opposition, les trois autres se soucient de la croissance constante de leur entreprise.

Monsieur T. souhaite avoir des rentrées d'argent supplémentaires en développant son activité et en ouvrant d'autres restaurants. Il investit également volontiers dans l'immobilier pour s'octroyer un encaissement fixe et indépendant de la réussite de ses autres activités.

Monsieur D. et Monsieur B. se sont fixés des objectifs rationnels à atteindre année après année. Ce qui différencie toutefois ces deux entrepreneurs ; c'est la limite qu'ils se sont fixés. En effet, Monsieur D. a souhaité se développer un maximum et accumuler un maximum de clients même si sa « work-life balance » s'est vue déséquilibrée durant sa carrière. Alors que pendant ce temps-là, Monsieur B. ne souhaite pas que sa société gère le patrimoine de trop de clients et perde ainsi la proximité qu'elle a avec les clients existants.

De plus, pour Monsieur B, « *la vision d'un business ne peut pas être constante dans le temps* ». Elle doit, comme pour Monsieur J. de culture musulmane, être adapté continuellement.

En ce qui concerne **la gestion financière**, tous les entrepreneurs interrogés s'accordent à dire qu'une gestion prudente est à la base d'une entreprise pérenne. Il faut s'avoir payer ses dettes en temps et en heure, ne pas dépenser tous les bénéfices car ceux-ci ne doivent pas se retrouver dans la poche de l'entrepreneur. En effet, il est primordial de garder de l'argent en cas de coup

dur, mais aussi pouvoir réinvestir une fois que l'activité est lancée. En d'autres termes, avoir le sens des priorités est une caractéristique non négligeable. Pour eux, toutes ces caractéristiques de gestionnaire permettent indubitablement de réduire le risque de faillite.

D'après Monsieur J., il faut absolument savoir s'adapter aux situations en perpétuelle évolution. A cela, il ajoute : « *Egalement pouvoir les anticiper afin de réagir au mieux une fois que ça arrive* ».

Monsieur B. et Monsieur D., tous les deux d'origine belge, nous parlent de l'importance de la transparence dans leur gestion financière. Pour Monsieur B. de culture chrétienne catholique, cette transparence se traduit sur deux niveaux : « *La transparence c'est de fonctionner de manière complètement indépendante, de ne pas être dépendant d'un groupe, exemple AXA ou un autre groupe financier. C'est la première manière. La deuxième c'est de fonctionner en renonçant à des commissions sur des produits où le client ne sait pas du tout si tu gagnes bien ta vie sur son dos ou pas. Maintenant, le client sait exactement ce qu'il paye. S'il n'est pas content face au travail qu'on fait, il arrête, ce n'est pas un souci. Transparence c'est fonctionner avec un système forfaitaire et honoraire qui facilite les choses* ».

Pour Monsieur T., restaurateur venu de Bombay il y a 45 ans, la gestion saine et prudente des finances est de loin la clé de réussite de son entreprise. A cela, il ajoute le sérieux dans les affaires, et la pertinence du choix des priorités. Il ajoute concernant le principe de prudence dans les affaires que n'appliquent pas certains de ses confrères : « *C'est essentiellement à cause de leur gestion financière. Il pense qu'à un moment où ça marche et qu'ils gagnent beaucoup d'argent, que le plus dur est fait. Mais demain on ne sait pas ce qui peut arriver, il faut avoir des réserves. Il ne faut pas tout dépenser* ». Il insiste particulièrement sur le fait ne pas s'endetter : « *Oui, après si ça marche bien, il faut pouvoir payer le personnel, le loyer, toutes les charges sociales. Tout cela pour ne pas être trop endetté. Sinon il y a des intérêts et encore des intérêts à payer. On est encore plus dans les problèmes et on ne trouve pas la solution* » Il résume sa pensée ainsi : « *Il faut savoir comment tenir son commerce. Il faut savoir gérer sinon c'est la faillite. Il faut une vision d'avenir. Il faut trouver un équilibre entre ce qu'on paie à l'Etat et ce qu'on garde comme bénéfice. Il ne faut pas tout dépenser et mettre de côté au cas où, il faut absolument penser à l'avenir. Pour exister, il faut d'abord payer les factures et payer l'Etat. Si vous ne payez pas vos frais généraux, vous êtes en faillite. Si vous ne payez pas à l'Etat, c'est la faillite aussi parce que le fisc va venir contrôler et tout vous retirer. Il faut trouver un équilibre entre les deux* ». En plus de tout cela, Monsieur J., nous parle de

capacités dans la gestion entrepreneuriale: *« Il y a aussi les capacités. Il faut aussi connaître le domaine dans lequel vous vous lancez. Car en connaissant le domaine, vous savez quel personnel convient dans ce domaine. C'est important pour attirer la clientèle. Si vous n'avez pas un bon personnel, un bon cuisinier, un bon serveur. C'est un frein aussi ».*

Un autre point abordé lors de notre entretien était la **gestion des ressources humaines**. Tous les informateurs nous ont parlé de confiance qu'ils placent en eux. En effet, leurs confier des responsabilités encourage vraiment leur productivité. De plus, ils s'accordent à dire que le cadre ou l'environnement de travail confortable favorise lui aussi le rendement.

Monsieur M. restaurateur né en Syrie, va plus loin, lui : *« ne dit jamais qu'ils travaillent pour moi, mais que nous travaillons ensemble ».*

Pour Monsieur T. par contre, la hiérarchie est importante dans son restaurant. En effet, c'est celui qui a le plus d'expérience qui mérite le plus de respect : *« Dans notre culture indienne, il y a un profond respect pour les anciens. Pour ceux qui travaillent ici, c'est celui qui travail depuis le plus longtemps et qui a donc le plus d'expérience qui est le plus respecté et le plus écouté. Car on apprend de lui. C'est lui qui explique le métier ».* De plus, pour lui, il est essentiel de s'entourer de gens de sa propre culture et originaire de la même région que lui. Car les gens qui viennent dans son restaurant recherchent une *« ambiance hindoue »* que seuls ses compatriotes peuvent créer avec lui. Cela est vrai pour les cuisiniers qui préparent les plats, mais aussi pour les serveurs qui doivent savoir expliquer aux clients le contenu des plats proposés. De plus, il ajoute : *« Un commerce avec une ou deux personnes ne peut pas bien fonctionner. C'est un travail d'équipe. Et l'équipe doit être heureuse et satisfaite entièrement. »*

Monsieur B., de culture catholique, a toujours recherché à s'associer. Il nous dit: *« Moi je trouve que la réussite est toujours meilleur en équipe que seul »*, même si cela ne s'est pas toujours traduit par une réussite.

Monsieur M. et Monsieur D quant à eux, insistent sur le fait qu'ils prennent seuls les décisions.

Tous mettent en place différents dispositifs pour motiver et mettre dans de bonnes conditions leurs employés. Cela peut se traduire par l'organisation de team buildings, le package salariale approprié, qui peut aller jusqu'à l'hébergement pour les employés de Monsieur T., la solidarité en cas de coup dur pour Monsieur J.

Nous allons maintenant traiter de la **prise de risque** et la place qu'il accorde à **l'innovation** dans leurs activités respectives.

Tous, à part nos deux restaurateurs, Monsieur M. de culture orthodoxe et Monsieur T. de culture hindouiste, sont attirés par l'innovation et pense qu'elle est nécessaire.

Monsieur M, ne souhaite pas prendre de risque car il ne veut pas mettre ses enfants dans une situation difficile : *« Non, je ne suis pas quelqu'un qui aime le risque. Au contraire, je choisis toujours de gagner moins si ça peut me rendre plus tranquille et m'offre une sécurité sociale. Prendre des risques pour faire plus, ça ne m'intéresse pas ».*

Monsieur T., est plus sceptique concernant la mise en place d'innovations au sein de son restaurant. Il s'explique : *« On essaye toujours des nouveaux plats et on demande l'avis du client mais c'est risqué et ça peut se retourner contre nous. Ça peut marcher très très bien. Si on achète trop et qu'on ne vend pas, on perd de l'argent. L'innovation c'est un risque mais faut savoir mesurer ce risque. Ça peut dégrader la situation. Vous avez une attente d'un produit mais après c'est contreproductif ».*

Monsieur D., Monsieur B. et Monsieur J. savent qu'ils ont besoin constamment d'être à la page pour rencontrer les besoins de leurs clients. L'un devait tout le temps se tenir informé des lois en vigueur, pendant que l'autre se devait d'appliquer les derniers procédés d'ingénierie disponibles.

5- L'entrepreneuriat est-il inné ou acquis ?

Enfin, une question leur avait à tous été posée : *« Pensez-vous que l'Entrepreneuriat est un phénomène inné ou est-ce un long chemin fait d'expérience, et donc un phénomène d'acquis ? ».*

Une fois de plus, Monsieur M. restaurateur de culture chrétienne orthodoxe s'est distingué par rapport aux autres. Pour lui l'entrepreneuriat est un phénomène clairement inné : *« Je pense que c'est inné même si pour ma part c'est un incident. Je n'avais jamais pensé faire ça. Quand certains me voient, ils disent que je n'ai pas grandi et que je n'ai pas fait ça ou ça en lien avec mes études. Mais beaucoup de personnes aussi avaient la possibilité de faire de l'entrepreneuriat mais ne se sentent pas capables et disent qu'ils ne savent pas le faire. Ce n'est pas quelque chose d'acquis. N'importe qui ne peut pas faire ça ».*

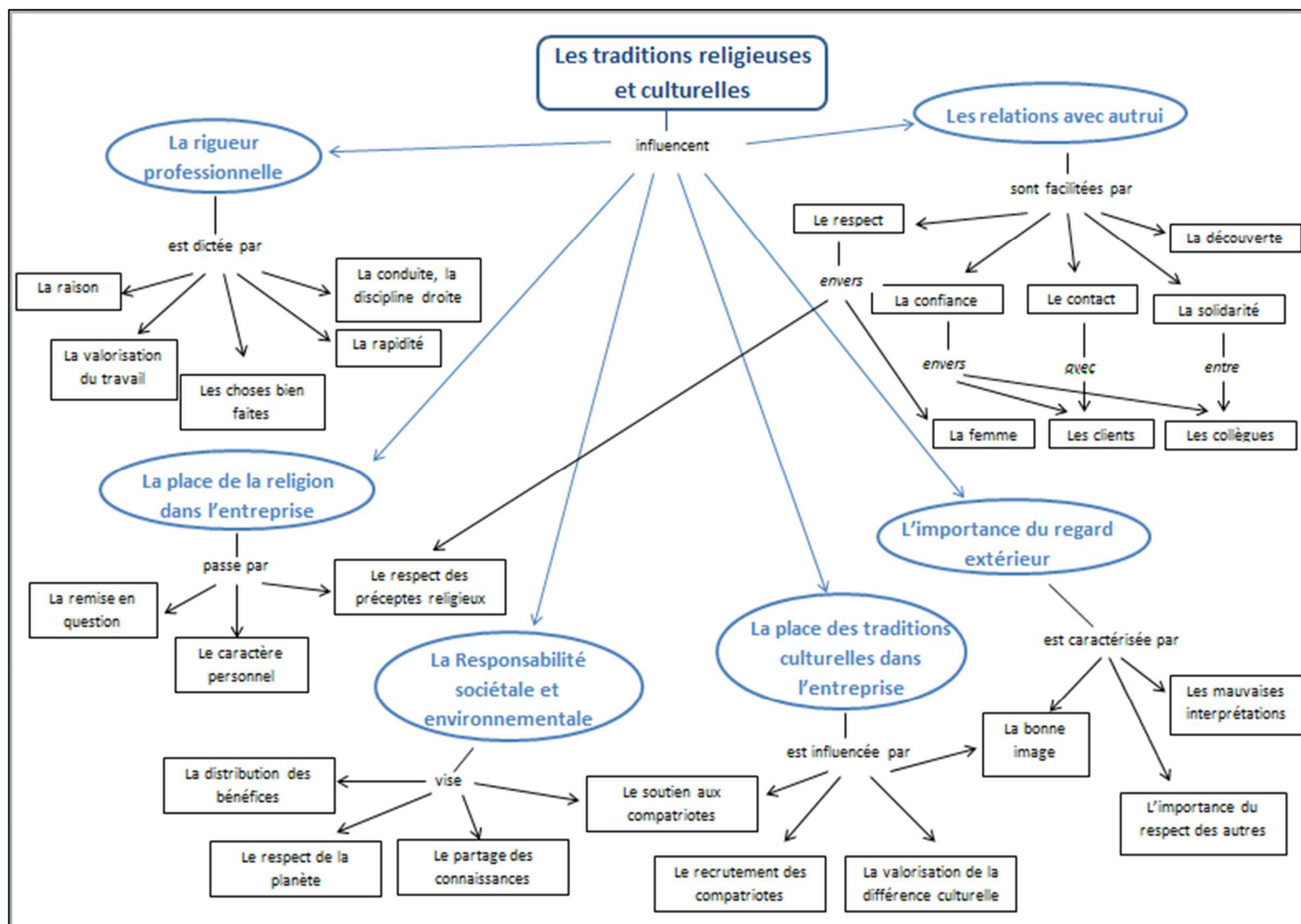
Pour les quatre autres, l'entrepreneuriat est clairement un phénomène acquis. Il est le fruit de différentes expériences emmagasinées tout au long de la vie de l'entrepreneur.

Section 2- Catégories conceptuelles retenues

Lors de notre codage ouvert, nous avons annoté plusieurs étiquettes caractérisant le vécu des différents intervenants (voir l'annexe 3, page A5 pour les retranscriptions et l'annexe 4, page A50 pour les étiquettes). Il est essentiel de noter que cet exercice de codage a été réalisé uniquement sur les passages qui étaient liés à notre question de recherche, à savoir la religion ou la culture et les comportements des entrepreneurs interviewés. Ceci afin de s'assurer (1) du lien réel entre le contexte religieux ou culturel et les comportements entrepreneuriaux et (2) de la non influence de facteurs externes sur tel ou tel type de comportement (ces passages sont mis en caractères gras dans nos retranscriptions).

A partir de cette première partie d'analyse, nous avons regroupé nos différentes étiquettes en 6 grandes catégories reliées entre (codage axial) et répondant toutes à notre question de recherche qui est de connaître « les incidences des traditions religieuses et culturelles sur les comportements entrepreneuriaux » (codage sélectif). Ci-dessous, vous pouvez visualiser notre schéma résumant les catégories conceptuelles mises en exergue lors de notre analyse :

Figure 11 : Schéma de synthèse de nos catégories conceptuelles



Source : Synthèse et conclusion personnelle selon nos recherches

Section 3 – Analyse des données

Comme expliqué au préalable dans notre travail, l'objectif de ce mémoire est d'explorer les incidences des traditions religieuses et culturelles sur les comportements des entrepreneurs. Dans cette section, nous vous présentons les six catégories que nous avons retenues lors de notre codage. Selon notre analyse, chacune de ces catégories représente des comportements entrepreneuriaux qui sont influencés par les origines et traditions religieuses ou culturelles de nos informateurs.

Pour plus de clarté, cette section est structurée selon les 6 catégories conceptuelles de notre analyse.

1- La rigueur professionnelle

Une première catégorie qui a résulté de notre analyse est « la rigueur professionnelle ». Il s'avère en effet que nos cinq informateurs adoptent une rigueur plus ou moins marquée dans leur activité de travail. La rigueur caractérise ici le comportement des entrepreneurs dans leur manière de travailler en général. Cette rigueur professionnelle s'est principalement faite ressentir au sein de la culture orthodoxe et hindouiste.

Monsieur M., nous confie que la culture orthodoxe est assez droite dans sa manière de voir les choses. Il a été éduqué de cette manière, avec des principes et des obligations, et cela peut se ressentir dans sa façon de gérer son activité aujourd'hui. Le travail est en effet au cœur de ses préoccupations. Le chômage n'est pas familier dans les traditions orthodoxes. Le travail en lui-même représente sa motivation principale suivie du fait qu'il veut montrer le bon exemple à ses enfants. En voulant montrer le bon exemple, il nous laisse penser qu'il considère que son activité est valorisante et peut servir de modèle. Monsieur M. nous explique cependant qu'il faut savoir parfois s'éloigner des règles et du « *chemin droit de l'orthodoxie* » afin de trouver sa place parmi les autres. Nous verrons plus loin dans notre analyse (sous la catégorie « place des traditions culturelles ») que parfois, Monsieur M. préfère ne pas suivre ses traditions et principes ancestraux afin de se fondre dans les normes de la société occidentale.

Monsieur T., de culture hindouiste, confirme l'idée selon laquelle le travail doit être rigoureux : « *Il faut être quelqu'un de sérieux au départ. Il faut savoir distinguer ses priorités. Savoir ce qu'est le travail réellement, que c'est la première priorité. Si vous êtes le patron et que vous pensez que du coup il ne faut rien faire, c'est perdu d'avance* ». Monsieur T. se considère

comme quelqu'un de sérieux et insiste, durant tout l'entretien, sur le fait qu'il est important de gérer son business avec sagesse. Il nous explique par ailleurs que la religion lui permet d'être raisonnable. Car pour lui, lorsqu'on croit en Dieu, on accepte quelque part des limites. « *Dieu voit tout ce que l'on fait* », cela permet donc de ne pas dépasser certaines limites.

Monsieur D., de culture juive, fait également référence à la rigueur professionnelle, mais garde un avis mitigé à ce sujet. A plusieurs reprises, il nous parle de l'importance de « *faire les choses bien* » et « *tout de suite* » pour le client. Par-là, nous retrouvons une certaine rigueur dans son comportement. Il nous explique que cette détermination lui provient de ses origines familiales. Son père, également de culture juive, a eu une influence dans sa façon de gérer son activité, car il lui dictait tout le temps ce qu'il avait à faire du temps où il travaillait dans son entreprise. Cependant, cette rigueur ne semble pas être primordiale. Monsieur D. semble accepter l'idée selon laquelle il est possible et tout à fait normal de faire des erreurs. Pour lui, « *il n'y a que les gens qui ne travaillent pas qui ne commettent pas d'erreur* ». Ce témoignage montre un côté plus laxiste dans la façon de gérer son business et reconnaît là le caractère humain de tout entrepreneur.

Monsieur J., de culture musulmane, et Monsieur B., de culture catholique, n'ont pas fait de lien explicite entre leurs origines religieuses ou culturelles et la rigueur adoptée ou non dans leur travail.

Bien que Monsieur J. nous explique que lui aussi a également appris « *à faire les choses correctement et bien pour qu'on puisse garder la qualité* », il ne fait pas de lien entre cette attitude déterminée et ses origines religieuses. Ici, cette rigueur semble être ancrée dans le comportement de l'entrepreneur de par son parcours professionnel et des différentes expériences passées en entreprises.

Pour conclure, nous retiendrons que les cultures orthodoxe, hindouiste et juive peuvent avoir une influence sur la rigueur professionnelle appliquée dans les activités entrepreneuriales.

2- La place de la religion dans l'entreprise

Lors de nos entretiens, nous avons remarqué que la religion pouvait avoir une place plus ou moins marquée au sein des entreprises, et ce, selon les origines religieuses de chacun. Nous avons donc décidé d'en faire une deuxième catégorie pour notre analyse des comportements

des entrepreneurs. Donner place ou non à la religion dans son business relève en effet du comportement managérial des entrepreneurs.

Nos cinq informateurs, excepté Monsieur D., de culture juive, s'alignent pour dire qu'il est important que les pensées (et parfois les pratiques) religieuses restent personnelles et ne soient pas dévoilées. « *Il ne faut pas chercher absolument à montrer ses croyances en criant « venez chez moi il n'y a pas de porc » !* » nous confie Monsieur M. « *J'adore la musique avec des versets coraniques, mais je ne vais pas mettre ça ici, même si cela m'apaise et que je ne les écoute pas que pour les paroles* » (Monsieur M.). Pour eux, trop exposer sa religion aux autres, risque de créer des conflits ou, dans une optique plus commerciale, de ne pas attirer les clients : « *il ne faut pas que la religion empêche, mais malheureusement, elle empêche* » (Monsieur M.). Monsieur M., de culture orthodoxe, nous donne un exemple : « *un musulman qui sert des clients en tenue traditionnelle, ça ira une fois, mais après les gens ne viendront plus* ». Outre ces exemples tirés de pratiques religieuses, tous s'accordent pour dire que la religion est quelque chose de personnel.

Si Monsieur B., de culture catholique, est du même avis, il préfère également mettre le caractère religieux de côté, en ce qui le concerne. Sa raison diffère cependant quelque peu des autres. Il nous explique que ces dernières années, la religion a pris de moins en moins de place dans sa vie privée, dû à un manque d'engouement. La religion n'est donc simplement pas un sujet mis en avant au sein de son activité professionnelle dû à la faible importance qu'il lui accorde, contrairement aux autres informateurs qui ne préfèrent pas mettre la religion en avant pour ne pas rentrer en conflit avec l'extérieur. Monsieur B. se questionne même quant à la place de la religion au sein des entreprises. Il ne pense pas que la religion ait spécifiquement une place dans une entreprise.

Monsieur D., de culture juive, n'explicite pas tel quel que la religion doit rester personnelle. Pour lui, la religion peut sans problème coexister avec une activité entrepreneuriale : « *il y a une tendance dans les entreprises, surtout des croyants, pour respecter [les] préceptes [religieux]* ».

Sur ce dernier point, Monsieur B., de culture catholique, et Monsieur J., de culture musulmane, s'accordent également pour dire qu'il est important que les préceptes religieux des autres soient respectés au sein des entreprises. Ils nous donnent des exemples :

Bien que Monsieur B., de culture catholique, remette en question la place de la religion au sein de l'entreprise, il nous explique que des collègues à lui, qui ont des clients d'origine juive, ont respecté le choix de leurs clients en termes de placement car ces derniers avaient certaines restrictions à ce sujet.

Monsieur J., de culture musulmane, nous explique que certaines entreprises ne prennent pas de crédits à la banque, pour ne pas devoir payer d'intérêts car cela est considéré comme « hram »⁵. Il respecte tout à fait ce choix.

De manière générale, nos cinq informateurs pensent que la religion est quelque chose de personnel et ne doit pas être mise en avant pour le plaisir. Ils s'entendent sur le fait que les préceptes religieux de chacun doivent cependant être respectés au sein des entreprises. Par ailleurs, Monsieur B. de culture catholique remet en question la place de la religion au sein des entreprises.

3- La place des traditions culturelles dans l'entreprise

Cette catégorie a retenu notre attention car nous trouvions, selon les exemples de notre analyse, qu'il y avait une différence marquée entre la culture orthodoxe et la culture hindouiste. Les deux entrepreneurs interviewés tenant tous les deux un restaurant.

En effet, alors que Monsieur T., de culture hindouiste, valorise sa différence culturelle au sein de son activité, Monsieur M., de culture orthodoxe, préfère renoncer quelques fois à ses pratiques culturelles afin de ne pas choquer ou de tout simplement se fondre dans la masse occidentale.

Durant son entretien, Monsieur T. nous a laissé comprendre à plusieurs reprises, que sa culture avait bel et bien sa place dans son activité et qu'il en était fier : « *dans un resto indien, il faut une ambiance hindoue pour que les gens viennent. C'est un souci de commerce. De plus, il faut que les cuisiniers connaissent parfaitement les épices dans la cuisine indienne. J'ai déjà essayé avec des belges mais comme ils ne connaissent pas les épices, à part poivre, sel, muscade, c'est plus difficile...* ». Plus tard dans l'interview, il nous fait part d'une activité qu'il aurait voulu organiser pour soutenir le Népal suite au séisme qu'il y a eu dernièrement. Son idée était d'ouvrir le restaurant et d'organiser toutes sortes de petits concerts afin de récolter des bénéfices pour le Népal. L'action était donc de soutenir un pays proche du sien, proche de ses valeurs et

⁵ « hram » signifie « interdit » en arabe.

origines culturelles. Cette envie de recruter des compatriotes ainsi que de leur venir en aide, soutient l'idée selon laquelle Monsieur T. valorise ses origines culturelles. « *J'essaye de garder un peu le traditionnel indien* ». Il nous explique également que pour lui, c'est une chance d'être le seul indien du coin. De cette manière, les gens le connaissent et viennent pour lui et pour ses plats traditionnels. Il dit toujours « *je suis comme un indien dans la ville* ».

Contrairement à Monsieur T., Monsieur M, de culture orthodoxe, ne préfère pas exposer ses origines culturelles. Pour lui, « *si tu viens en Europe, tu ne dois pas changer tes croyances mais tu dois pouvoir t'adapter sans pour autant te convertir au christianisme* ». Il va plus loin encore en expliquant qu'il ne met pas en avant les rituels dans son restaurant. Pour lui, « *certaines religions sont plus ouvertes au commerce et à l'Entrepreneuriat que d'autres. Par exemple, être catholique c'est plus facile que protestant et aussi plus facile que d'être orthodoxe. C'est dans le dogme de la chrétienté. [...] Le comportement social des travailleurs catholiques est plus facile que celui des orthodoxes avec la clientèle. [...] Un orthodoxe ne peut pas traiter des affaires avec les autres* ». Enfin, Monsieur M. affirme que pour lui, pour que son commerce fonctionne, il faut se fondre dans les normes de la société. Il donne un exemple issu d'une autre religion : « *Un juif qui ouvre un commerce uniquement adapté pour les juifs, toi tu n'y vas pas que tu sois musulman, belge catholique, tu n'y vas pas. Parce que tu te dis : « Mais c'est quoi ça » ?* ». En résumé, comme expliqué dans la partie ci-dessus dans la catégorie « rigueur professionnelle », Monsieur M. nous explique qu'il faut savoir s'éloigner du « *chemin droit de l'orthodoxie* » afin de trouver sa place parmi les autres.

Nous concluons ici, que certains entrepreneurs sont plus « à l'aise » avec leurs origines culturelles que d'autres. Les facteurs externes sont d'autant plus diminués ici puisque les deux entrepreneurs confrontés dans ce paragraphe exercent la même profession, à savoir, la restauration. Ils sont donc tous deux majoritairement confrontés aux mêmes freins et aux mêmes influences (la clientèle est cependant différente, l'une issue du Brabant wallon et l'autre de la région namuroise).

4- L'importance du regard extérieur

Nous pouvons peut-être faire un lien direct entre cette catégorie « importance du regard extérieur » et la catégorie analysée ci-dessus « place des traditions culturelles dans l'entreprise ». En effet, la catégorie « importance du regard extérieur » est principalement ressortie chez Monsieur M., de culture orthodoxe, qui ne préfère pas mettre en avant ses origines

culturelles. Nous supposons alors que Monsieur M. ne préfère pas montrer ses origines culturelles dans son commerce car celui-ci craint le regard de l'extérieur.

Durant son entretien, Monsieur M. nous explique tout d'abord son malaise vis-à-vis de sa famille : « *c'est très mal vu que quelqu'un qu'on a envoyé ailleurs pour étudier, gère maintenant un restaurant* ». Il nous explique également que lors du recrutement, il est plus facile d'engager un chrétien pour « la gestion quotidienne et dans le regard de la société aussi ». Enfin, à plusieurs reprises, Monsieur M. nous livre qu'il se sent « *étiqueté* » par sa nationalité d'origine. Tant de signes avant-coureurs nous permettent de penser que Monsieur M. craint le regard de l'extérieur (un regard occidental, majoritairement catholique en Belgique) par rapport à ses origines culturelles et religieuses.

Monsieur D., d'origine juive, nous parle de l'importance du respect mutuel : « *il faut respecter les autres, mais il faut que les autres vous respectent* ». Dans ce sens, on peut imaginer que le regard externe est également important pour lui. Les autres doivent nous respecter comme nous sommes. Ce genre de propos n'a pas été mis en avant par les autres participants lors des entretiens.

Finalement, Monsieur J., de culture musulmane, nous donnait quelques exemples de préceptes religieux existant dans les entreprises tels que : « *J'en connais qui sont juifs et qui ne travaillent pas le samedi alors qu'ils sont dans le commerce et que le samedi est un jour important à ce niveau-là. J'ai aussi un ami bouché qui est musulman et qui ne vend que du « hallal »...* ». Lorsque nous lui demandons si ce genre de pratiques peut faire perdre des clients, il nous répond que pas du tout, mais qu'il est possible que « *certaines interprètent cela mal actuellement* ». Pour nous, l'interprétation de préceptes religieux rejoint l'idée de regard externe sur les origines et pratiques religieuses. Ce propos nous laisse penser que Monsieur J. n'est pas indifférent face aux regards des autres.

En résumé, nous retiendrons que les origines religieuses et culturelles peuvent influencer l'importance que les entrepreneurs accordent au regard de l'extérieur. Ce phénomène peut alors avoir des répercussions sur les pratiques et les pensées des entrepreneurs au sein de leur entreprise. Ces propos n'ont cependant pas été relevés auprès des entrepreneurs hindouistes et catholiques.

5- La responsabilité sociétale et environnementale

Cette 5^{ème} catégorie, la responsabilité sociétale et environnementale des entreprises, n'est pas réellement nouvelle. En effet, cette thématique n'est pas sortie directement des dires des informateurs car nous l'avons déjà pensé pour notre guide d'entretien. Cependant, nous n'avions pas trouvé d'informations à ce sujet dans notre revue de la littérature et il s'avère que certains liens entre cette thématique et les origines religieuses des participants se sont dévoilés. Nous trouvons donc intéressant de garder cette catégorie pour notre analyse.

C'est principalement Monsieur B., issu de la culture catholique, qui fait référence à cette catégorie en nous parlant des placements éthiques⁶ ou encore de son partenaire « Funds for good » qui redistribue une partie de ses bénéfices pour la création de micro entreprises : *« une partie de leur bénéfice va être injectée dans une fondation. Cette fondation va distribuer son budget à des entrepreneurs qui n'avaient pas nécessairement de fond au départ »*. Monsieur B. nous explique son point de vue selon lequel ce genre d'initiatives peut être inspiré des valeurs catholiques : *« Cette fondation, [Funds for good], a pris l'idée à la fondation Roi Baudouin, et ceux qui dirigent tout ça c'est de mouvance catholique. L'esprit de distribuer une partie c'est tout de même une inspiration catholique »*. Par ailleurs, lors de l'entretien, Monsieur B. nous a dévoilé son intérêt pour l'accompagnement de micro-entreprises : *« quand on dit responsabilité entrepreneuriale, moi ça me touche et je m'investis dedans. C'est du volontariat, tu ne gagnes rien. C'est ainsi que j'accompagne une femme qui a lancé un magasin bio dans centre de Bruxelles. J'allais voir tous les mois. Maintenant elle est bien installée, je n'ai pas besoin d'y aller souvent. Donc en septembre je vais suivre quelqu'un d'autre »*. Nous avons qualifié ce genre de comportement comme du « partage de connaissance », réalisé de manière bénévole auprès d'autrui. Comme expliqué dans la 1^{ère} section de ce chapitre, Monsieur B. semble porté de l'intérêt à ce genre d'initiative, à caractère plutôt social et moins orienté sur le profit. Et selon lui, il est possible que ce genre de démarches prennent leurs sources auprès de la culture catholique.

Par ailleurs, Monsieur J., de culture musulmane, nous explique ici son intérêt pour le respect de l'environnement. Il est d'ailleurs persuadé que son comportement a un lien avec ses origines religieuses : *« Je suis convaincu qu'il faut prendre soin de la planète pour les générations.*

⁶ Selon Monsieur B., un placement éthique est un placement qui est réinvesti dans des valeurs vertes où on sait que ça a un caractère éthique, par rapport aux principes du droit du travail, du respect du producteur.

J'essaie moi par exemple de ne pas gaspiller. Je fais cela chez moi mais ici aussi. Je n'imprime pas par exemple quand ce n'est pas indispensable. J'habite à 2 minutes de mon lieu de travail aussi, je me déplace à pied, sauf pour aller chez le client. Où là, je prends ma voiture. [...]. Dieu nous a donné cette planète, nous vivons ici mais nous n'en sommes pas les propriétaires. J'essaie donc de respecter cela et de la conserver pour les générations futures. C'est la même chose avec mon corps en fait. C'est comme cela dans ma religion ». Monsieur J. est le seul à avoir fait un lien entre sa religion et la protection de l'environnement. Etant donné que Monsieur J. est le seul croyant pratiquant, nous pouvons présumer un lien entre la pratique d'une religion et la persévérance dans les activités entreprises, et ce genre d'initiatives environnementales.

Finalement, comme expliqué ci-dessus, Monsieur T., de culture hindouiste, nous a donné un exemple d'activité qu'il a tenté de mener pour soutenir les népalais lors du séisme qu'il y a eu dernièrement. Nous qualifions ce comportement de comportement respectueux de la société. Selon nous, cet acte fut certainement motivé par le rapprochement entre les deux pays d'origine : l'Inde et le Népal. Nous soulignons donc que ce genre de comportement peut être influencé par les origines culturelles de l'entrepreneur.

En résumé, et selon les exemples de notre analyse, la culture catholique semble s'inscrire dans des initiatives entrepreneuriales respectueuses de la société. Il est également possible que ces initiatives soient motivées par les origines culturelles des entrepreneurs. Enfin, la protection de l'environnement et de la planète de manière générale, s'avère marquée dans la culture musulmane.

6- Les relations avec autrui

La 6^{ème} catégorie conceptuelle que nous avons décidé de garder pour mettre en exergue des réponses à notre question de recherche est « les relations avec autrui ».

Il s'agit ici de relations avec différentes personnes, qu'il s'agisse des clients, des collègues ou encore de personnes issues d'autres religions.

Les relations avec le client

Dans la 1^{ère} section de ce chapitre, le recueil des données, nous avons souligné que tous nos informateurs se soucient de la satisfaction de leurs clients, excepté Monsieur M., d'origine orthodoxe, pour qui l'importance de la satisfaction du client est moins perceptible. Pourtant Monsieur M. explique qu'« *un chrétien c'est plus facile de contact qu'un musulman croyant qui ne peut pas beaucoup approcher une femme. Les juifs, c'est la même chose* ».

Monsieur T., d'origine hindouiste, et Monsieur D., d'origine juive, nous expliquent que petit à petit ils ont connu beaucoup de monde en Belgique et se sont fait plein d'amis. Leur clientèle fait partie de leur entourage proche à présent.

Monsieur B., d'origine catholique, nous explique qu'il a tendance à faire trop vite confiance aux gens, dont les clients et que cela peut nuire à la relation et enfin y couper court.

Les relations avec les collègues

Nos informateurs travaillent tous en équipe, avec des collaborateurs ou des employés. Pour Monsieur J., d'origine musulmane, la solidarité entre les collègues est essentielle. Il s'agit également d'une valeur mise en avant dans sa religion. Monsieur B., nous explique qu'avec ses collègues, il a parfois eu également tendance à leur faire trop confiance et cela s'est retourné contre lui, et sur leur relation. Enfin, Monsieur T., d'origine hindouiste explique que dans sa culture, il est de tradition de respecter le plus ancien que ce soit dans la famille, ou dans notre cas, au sein de l'entreprise. La hiérarchie semble donc plus marquée dans l'activité de notre entrepreneur hindouiste, comme expliqué dans notre recueil de données.

Les relations avec des personnes issues d'autres religions

Les entrepreneurs d'origine hindouiste, juive et musulmane, insistent sur le fait qu'il est important pour eux de respecter les religions des autres : « *Ça s'apprend, il faut vivre avec la différence des autres* » (Monsieur T.), « *Je respecte toutes les religions, je respecte pour autant qu'on ne fasse pas de mal* » (Monsieur D). Nous relevons que ces propos n'ont pas été cités par les deux entrepreneurs chrétiens. Nous pourrions alors imaginer que les entrepreneurs issus des religions minoritaires en Belgique, à savoir, l'hindouisme, le judaïsme et l'islam, sont plus ouverts aux religions des autres. Ceci s'explique entre autres par le fait que dans les pays où ces religions sont majoritaires, il y a un réel mélange des cultures et des religions. Monsieur T., d'origine hindouiste, soutient cette idée « *qu'en Inde, on a la chance d'avoir différentes cultures mélangées. Il y a des hindous, des musulmans, pas beaucoup de catholiques mais des protestants, des bouddhistes, et c'est assez mélangé. Et il n'y a jamais de problèmes [...] on a grandi avec toutes les religions et on respecte toutes les religions. Chez nous, 99% des gens respectent les religions* » ainsi que Monsieur D. : « *J'ai des amis chrétiens, juifs, orthodoxes, j'ai des amis de tout* ».

Nous retiendrons que les relations avec les clients, les collègues et les personnes d'autres religions peuvent être influencées par les origines religieuses de chacun. En particulier chez les

hindouistes qui ont un rapport particulier avec les collègues plus expérimentés et un contact facile et familial avec leurs clients et leurs amis confondus.

Chapitre 3 - Discussion

Il convient à présent de faire le point sur notre travail. Il est tout d'abord intéressant de confronter les données de la littérature synthétisées dans notre première partie aux données que nous avons recueillies lors de nos entretiens qualitatifs. Cette comparaison est réalisée dans la première section de ce chapitre. Ensuite, dans la seconde section, nous mettons en lumière l'apport de notre recherche sur le sujet des religions et de l'entrepreneuriat. Finalement, dans la dernière section, nous dressons les limites de notre recherche ainsi que des pistes d'actions pour d'éventuelles recherches futures.

Section 1 – Liens entre la littérature et les données recueillies

Les fonctions entrepreneuriales

Dans un premier temps, nous comparons la section 2, du chapitre 3 de notre première partie, intitulée « Influences des croyances religieuses sur les fonctions entrepreneuriales » avec les données que nous avons recueillies. Il s'agit donc ici uniquement du caractère croyant ou non des entrepreneurs et l'influence que ce caractère peut avoir sur les fonctions entrepreneuriales. Pour cette comparaison, nous tiendrons donc uniquement des entrepreneurs réellement croyant. La « simple » origine religieuse n'intervient donc pas dans cette analyse.

Parmi nos cinq entrepreneurs interviewés, trois se disent croyants ou « attachés » à leur religion. Il s'agit de Monsieur J., de culture musulmane, Monsieur T, de culture hindouiste et Monsieur M, de culture orthodoxe. Pour les deux autres entrepreneurs interviewés, cette croyance n'a pas été exprimée. Nous considérons donc que ces deux entrepreneurs ne sont pas croyants au sens stricts du terme. Ils proviennent cependant d'origines religieuses différentes et leurs comportements nous intéresseront plus particulièrement dans la deuxième partie de cette comparaison.

1- L'élaboration de la vision

Selon Touraine (1965) et Rocher (1969), la vision entrepreneuriale des personnes croyantes est orientée collectivement vers l'extérieur. En ce qui concerne nos résultats, les entrepreneurs musulmans et hindous, les plus croyants de notre échantillon, font également référence à une vision plus collective et non individualiste. L'entrepreneur orthodoxe se positionne moins sur

ce point, mais il est à noter que ce dernier travaille seul, de temps en temps avec son épouse et ne fait pas référence au travail en équipe ou à une communauté particulière, qu'il s'agisse des clients, des employés ou des fournisseurs. Bien que notre entrepreneur orthodoxe se dise attaché à sa religion, le côté collectif mis en avant pour les entrepreneurs croyant ne se retrouve donc pas dans son comportement. Cette première théorie concernant la vision est donc partiellement rencontrée dans notre analyse.

Par ailleurs, la vision entrepreneuriale serait également plus généreuse chez les personnes croyantes (Baron, 2000). En ce sens où ces entrepreneurs n'ont pas peur d'être trop ambitieux dans la détermination de leur vision et de leurs objectifs. Ce deuxième point n'a pas été confirmé dans nos propres analyses. Les entrepreneurs orthodoxe et musulman ne sont pas intéressés à croître à tout prix. L'orthodoxe fixera plutôt des objectifs rationnels et le musulman nous expliquera que la vision entrepreneuriale doit être adaptée pas à pas.

2- La gestion des ressources humaines

Les principales caractéristiques retenues pour la gestion des ressources humaines en ce qui concerne les entrepreneurs croyants sont: le communautarisme lors du recrutement, une plus forte hiérarchie et une meilleure productivité. Ces trois grandes particularités se sont également dévoilées lors de l'entretien avec notre entrepreneur hindouiste croyant. En effet, Monsieur T. nous explique qu'il préfère recruter des personnes de culture hindou pour la cuisine et le service dans son restaurant afin de respecter les traditions. Il accorde alors une importance aux origines de ses collaborateurs, ce qui, selon (Block et Koellinger, 2009), est favorisé chez les entrepreneurs croyants. En ce qui concerne la gestion de son équipe, Monsieur T. fait aussi référence aux respects des anciens, qui est fort marqué dans la culture indienne. Nous faisons le lien ici avec l'existence des castes hindous et la hiérarchie plus marquée (Dana, 2010). Finalement, lors de l'entretien, notre entrepreneur hindouiste a également fait références, à plusieurs reprises, à sa recherche d'une meilleure productivité (vendre plus à moindre coût) : « *Mais moi, en tant qu'indépendant, je savais que je pouvais travailler beaucoup d'heures c'est vrai* » ; « *J'achète les produits, les courses. C'est là qu'on apprend à gérer. En achetant. Les quantités au meilleur prix pour la meilleur qualité, pas trop pour ne pas gaspiller* » ; « *c'est contreproductif* » (Monsieur T.).

Cependant, l'entrepreneur musulman croyant s'est montré plus neutre vis-à-vis de son équipe qu'il doit gérer : « *Je suis proche de chacun d'entre eux. Comme l'étaient mes anciens patrons. Je leur transmets ma confiance, leur donne des responsabilités comme j'en ai eu moi avant* »

(Monsieur J.). Il ajoute que les origines culturelles ou religieuses n'ont pas d'importance pour lui, « *C'est principalement les compétences qui importent pour moi* ». (Monsieur J.)

3- La prise de décision

Alors que la théorie de notre première partie relève que le fait d'être croyant influence positivement le processus de décision pour devenir entrepreneur (Dodd et Gotsis, 2007 ; Audretsch et al., 2007), tous les entrepreneurs croyants que nous avons interviewés confirment que la naissance de leur activité entrepreneuriale est le fruit du hasard. Aucun d'entre eux ne fait un lien entre leur croyance religieuse et le fait de s'être lancé comme indépendant. Nos résultats vont donc à l'encontre des informations théoriques que nous avons retenues.

4- La gestion financière

Dana (2009) a remarqué que les entrepreneurs croyants sont plus adeptes de la transparence financières que les non croyants, notamment au niveau de la déclaration fiscale par exemple. Une fois encore, nos résultats concernant nos entrepreneurs croyants vont à l'encontre de ces informations. Ou du moins, elles n'ont pas été relatées durant leur interview. Au contraire, c'est un des entrepreneurs non croyant, Monsieur B., qui nous parle de « transparence financière » dans son organisation: « *La deuxième [manière d'être transparent] c'est de fonctionner en renonçant à des commissions sur des produits où le client ne sait pas du tout si tu gagnes bien ta vie sur son dos ou pas. Le client sait exactement ce qu'il paye. S'il n'est pas content face au travail qu'on fait il arrête ce n'est pas un souci. Transparence c'est fonctionner avec un système forfaitaire et honoraire qui facilite les choses* ». Pour lui, la transparence est une des valeurs de son organisation.

Monsieur J., entrepreneur musulman croyant, parle tout de même de transparence envers son personnel. La valeur de la transparence est donc bien présente, mais pas en ce qui concerne la gestion financière.

Par ailleurs, ce qui ressort à l'unanimité chez nos entrepreneurs croyants, concernant la gestion financière, c'est la prudence. La prudence intervient donc avant la transparence. Ce qui nous amène sur le cinquième point ci-dessous, la prise de risque.

5- *L'innovation et la prise de risque*

Selon les scientifiques, il existerait une corrélation positive entre le caractère religieux et l'aversion aux risques (Hilary et Hui, 2009 ; Noussair et al., 2013). Alors que la revue de littérature s'accorde sur ce point, les personnes croyantes que nous avons interviewées sont d'avis divergent.

Cette information se confirme pour l'entrepreneur croyant orthodoxe qui ne souhaite pas prendre de risque dans la gestion de son entreprise. Il s'exprime : *« Non, je ne suis pas quelqu'un qui aime le risque. Au contraire, je choisis toujours de gagner moins si ça peut me rendre plus tranquille et m'offre une sécurité sociale. Prendre des risques pour faire plus, ça ne m'intéresse pas »* (Monsieur M.). L'entrepreneur croyant hindouiste est également perplexe concernant la mise en place d'innovations : *« On essaye toujours des nouveaux plats et on demande l'avis du client mais risque et ça peut se retourner contre nous. Ça peut marcher très très bien. Si on achète trop et qu'on ne vend pas, on perd de l'argent. L'innovation c'est un risque mais faut savoir mesurer ce risque. Ça peut dégrader la situation. Vous avez une attente d'un produit mais après c'est contreproductif »* (Monsieur T.).

Au contraire, Monsieur J., de culture musulmane, aime prendre des risques. On dit de lui qu'il est « un fonceur d'ailleurs ». Il justifie cela en expliquant que dans son métier, en engineering, il doit tout le temps se mettre à jour.

Si nous partons du principe que Monsieur J. est influencé par son métier et non pas par sa religion en matière d'innovation et de prise de risques, nous pouvons affirmer que nos résultats confirment les données théoriques. En résumé : les croyances religieuses freineraient la prise de risque et les innovations. Mais nous devons rester prudents car, nous ne pouvons pas nous assurer que la cause d'un tel comportement soit les origines religieuses. Un élément externe pourrait en être la cause également.

Valeurs et caractéristiques des entrepreneurs

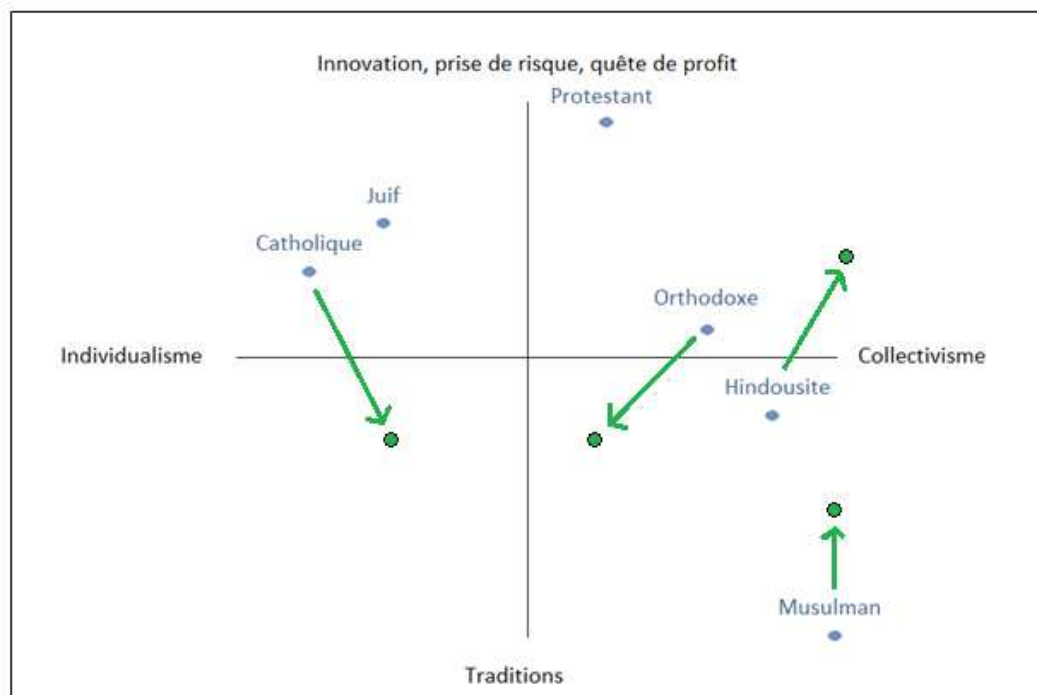
Nous allons à présent comparer la section 3, du chapitre 3 de notre première partie, intitulée « Influences de différents types de religion sur les styles d'entrepreneuriat » avec les données que nous avons recueillies. Il s'agit ici de parcourir l'ensemble des religions analysées et leurs influences sur les valeurs et les styles de management particulier que peuvent avoir ces entrepreneurs. Dans cette comparaison, le culte protestant ne sera pas pris en compte étant donné que nous n'avons pas interviewé de personne protestante.

Nous reprenons ici le schéma de synthèse du chapitre 3 de notre partie théorique, indiquant de façon approximative la position des différents cultes religieux en fonction de deux axes de travail, à savoir :

1. L'individualisme VS le collectivisme
2. L'innovation, la prise de risque et le profit VS les traditions

En effet, en confrontant les informations issues de la littérature et les données de nos propres analyses, nous nous sommes rendu compte que certains cultes pouvaient se positionner légèrement différemment. Le schéma de synthèse adapté ci-dessous servira de base pour notre discussion :

Figure 12 : Positionnement des différents cultes religieux, adapté selon nos résultats



Source : Synthèse et conclusion personnelle selon nos recherches

Selon nos résultats, **l'entrepreneur catholique** est favorable au travail en équipe : « Moi je trouve que la réussite est toujours meilleure en équipe que seul » (Monsieur B.). Ceci nous laisse supposer qu'il tendrait vers la collectivité sur notre axe.

Mais il confie cependant qu'il a déjà eu quelques soucis avec certains de ses collaborateurs ou clients. Il dit leur avoir trop fait confiance parfois. Il explique également que s'il s'est lancé en tant qu'indépendant c'était parce qu'il n'aimait pas recevoir des instructions d'autres

personnes : « Je suis parti et là je me suis installée seul comme indépendant » (Monsieur B.). Nous avons donc décidé de le déplacer légèrement vers le collectivisme.

Pour ce qui est des innovations et prise de risque, Monsieur B. confie que la prise de risque est essentielle et qu'il estime être quelqu'un qui prend des risques. Du moins dans son passé. Car aujourd'hui, sa vision des choses à quelques peu diminué : « *Avec le temps, je pense qu'il va falloir un peu calmer les choses et ne plus prendre les mêmes risques* ». En matière d'innovation par exemple, lui et son associée préfèrent se calquer sur une autre entreprise modèle afin de ne pas faire d'erreurs. Il explique également que « *avec nos clients, on est plutôt à conseiller des placements et des investissements avec le moins de risques possible* » (Monsieur B.). Pour ce qui est du rapport à l'argent, nous avons ressenti un décalage. Selon nous, Monsieur B. n'est pas à la recherche de l'argent à tout prix. Nous avons beaucoup discuté de réorientation et de recherche de sens. Il confirme : « *Ce n'était pas la question de l'argent. Ça m'a plu de pouvoir aider les gens à réaliser leur projet* » (Monsieur B.). Visuellement, sur notre graphe, nous avons décidé de le décaler en dessous de la frontière entre innovation et traditions.

L'entrepreneur judaïque lui, ne s'est pas beaucoup positionné sur ces deux axes-ci lors de l'entretien.

Par rapport à l'axe individualisme/collectivisme, Monsieur M. nous a parlé à plusieurs reprises de ses employés mais n'a pas spécialement qualifié leur collaboration et leur manière de travailler en équipe. Il exprime au début de l'entretien qu'il était seule avec son épouse pour lancer l'activité : « *Nous étions actionnaires mon épouse et moi à 100 % donc on menait la barque* ». Ce propos peut laisser transparaître un côté plus individualiste, mais ce caractère n'est pas assez marqué selon nous.

Concernant le côté innovation, Monsieur M. affirme avoir été très innovant durant sa carrière. Il parle également plusieurs fois d'argent, mais pas de manière prépondérante et ne se positionne pas par rapport à l'argent et à la recherche de profit. Nous décidons alors que la position actuelle de l'entrepreneur juif est bien placée sur notre schéma.

L'entrepreneur orthodoxe ne fait pas non plus beaucoup référence à son équipe et à ses clients. Le côté collectif ne nous semble pas être prédominant. Monsieur M. travaille seul, de temps en temps avec son épouse. Le caractère familial revient cependant plus souvent. Monsieur M. veut montrer le bon exemple à ses enfants et se soucie de leur avenir. Mais en ce qui concerne son comportement entrepreneurial à proprement parler, nous retiendrons plutôt le

côté individualiste. Ce qui explique que nous orientons sa position légèrement vers la gauche sur notre axe.

En ce qui concerne la prise de risque et le rapport à l'argent, Monsieur M. se montre alors très discret, prudent et humain. Il se décrit comme ceci : *« Je ne suis pas quelqu'un qui aime le risque. Au contraire, je choisis toujours de gagner moins si ça peut me rendre plus tranquille et m'offre une sécurité sociale. Prendre des risques pour faire plus, ça ne m'intéresse pas »* (Monsieur M.). Il ajoute alors que *« le travail est une valeur en lui-même. Ce n'est pas faire de l'argent en plus, non. »*. Par rapport à notre axe vertical, nous décidons de placer Monsieur M., de culture orthodoxe, également sous le niveau moyen, le rapprochant alors des traditions.

Lors de notre entretien, **l'entrepreneur hindouiste** a dégagé une forte sociabilité envers ses clients, sa famille et son équipe. Cela nous a marqué plus fort que chez les autres entrepreneurs, au travers par exemple de tels propos : *« Ça s'apprend, il faut vivre avec la différence des autres. [...] Il n'y a pas de problèmes. Les gens ont du respect et vivent ensemble »* ; *« le lien avec les clients et les gens [est essentiel et me motive]. Par exemple quand je suis venu ici, je ne connaissais personne. Maintenant je connais presque 40% de la population de Profondeville »*. Il parle également à plusieurs reprises de sa famille et des différents jobs qu'il a eu chez ses oncles avant de démarrer son activité. Nous décidons alors de le positionner encore plus vers le caractère « collectif », dépassant légèrement l'entrepreneur musulman sur ce point.

Pour ce qui est des innovations et de la prise de risque, nous l'avons dit ci-dessus, Monsieur T. reste sceptique par peur de devenir contreproductif en essayant de nouvelles choses. Par contre nous avons trouvé que notre entrepreneur hindouiste était très focalisé sur l'argent. C'est d'ailleurs une des motivations premières qui l'a poussé à devenir entrepreneur. Il avait *« toujours en tête qu'en étant salarié, le salaire est limité »*. Il nous parle à plusieurs reprises du salaire qu'il doit payer à ses employés, des charges sociales demandées aux entrepreneurs en Belgique, etc. C'est le seul entrepreneur qui nous a parlé des contraintes financières (cotisations sociales) liées aux entrepreneurs en Belgique. Pour cette « quête du profit », et non pour les innovations, nous décidons de repositionner notre entrepreneur hindouiste vers le haut du graphique.

Finalement, **l'entrepreneur musulman**, situé tout en bas à droite de notre graphe selon nos données théoriques, semble se positionner un peu plus vers les innovations selon nos propres résultats. Comme expliqué ci-dessus, ce dernier est en effet considéré par son entourage comme *« un fonceur »* qui aime prendre des risques et innover.

Nous décidons de le laisser du côté « collectivité » car plusieurs de ces propos nous font penser qu'il aime travailler en groupe et être entouré. Pour lui, la solidarité est une valeur au sein de son entreprise, mais également au sein de sa religion. « *Ma religion a le sens de la famille et de la solidarité* » (Monsieur J.). Il nous donne plusieurs exemples d'activités entrepreneuriales liées à ses amis et nous explique qu'il est très soutenu par sa famille dans son métier. Il travaille également avec son neveu.

Conclusion

Cette confrontation des résultats démontrent quelques infirmations qui semblent compréhensibles. Comme démontré dans les quatre modèles conceptuels de notre premier chapitre, d'autres sources extérieures peuvent également influencer le processus entrepreneurial. Dans notre cas, il est tout à fait possible que ces variables externes influencent le comportement des cinq personnes que nous avons interviewées. Nous pensons en particulier à :

1. La zone géographique et à la culture nationale : les études que nous comparons aux données que nous avons nous-même recueillies, ont toutes été réalisées dans des lieux géographiques différents. Et comme l'explique Bollinger et Hofstede (1987), la culture nationale influence les comportements des individus. Le contexte belge, en particulier, ne semble pas favorable au lancement d'activités entrepreneuriales comme le stipule Monsieur T., de culture hindouiste, dû aux charges sociale et administratives trop conséquentes.
2. La temporalité : les études analysées dans notre première partie ont été réalisées à diverses périodes dans le temps, certaines remontant jusqu'au début des années 1900. Selon nous, les traditions évoluent et des changements opèrent au sein des différents cultes religieux. Ceci pourrait alors se répercuter dans notre analyse. Si Tribou (1995) démontre que les entrepreneurs musulmans « hésitent avant d'innover », nous avons trouvé le contraire au sein de nos analyses.
3. L'inconscience personnelle : nous n'avons pas toujours conscience des causes qui guident nos comportements. Selon nous, il est possible que nos entrepreneurs n'aient pas dévoilés les causes qui les incitent à se comporter de telle ou telle manière, comme par exemple leurs origines culturelles et religieuses, simplement car ils l'ignorent.

Section 2 – Implications de la recherche

L'utilisation d'outils d'analyse qualitative pour le sujet que nous avons traité, à savoir, les incidences de la religion sur l'entrepreneuriat nous paraît innovante. A notre connaissance, ce thème a très rarement fait l'objet d'une étude qualitative.

En outre, les entretiens de type semi-directifs, usant de larges questions ouvertes, ont permis aux intervenants de s'exprimer librement et d'aborder les réponses aux questions comme ils l'entendaient. Ainsi, la liberté qui leur a été octroyée, mais également les stratégies d'analyses déployées, nous ont permis d'identifier de nouvelles théories issues des traditions religieuses impliquant le comportement entrepreneurial. En effet, ces nouvelles catégories apportent un plus à la littérature déjà existante, comme par exemple l'identification de la « rigueur professionnelle » auprès des entrepreneurs orthodoxe et hindouiste ou de l'importance de la responsabilité sociale et environnementale » auprès des entrepreneurs catholique et musulman.

Par ailleurs, d'autres facteurs revenant de façon récurrente lors de nos propres analyses ont permis d'appuyer et de soutenir certains éléments mis en lumière dans la revue de littérature comme la dimension collective qui est plus marquée chez les entrepreneurs croyants et la prise de risque qui est plutôt présente chez les non croyants.

Dès lors, nous pensons que les conclusions de notre analyse enrichissent, certes de manière modeste, la littérature existante sur le sujet et proposent, comme nous le montrerons dans la section suivante, de nouvelles perspectives de recherches sur le sujet.

Section 3 – Limites et pistes de recherche futures

Limites & difficultés rencontrées

L'étude que nous avons menée contient certaines limites inhérentes à notre sujet de départ, à la méthode d'analyse que nous avons mise en œuvre, à la stratégie d'analyse des données et à la sélection de l'échantillon des personnes rencontrées que nous avons réalisée.

Lorsque nous décortiquons notre **question de recherche**, nous pouvons distinguer trois thématiques différentes: l'entrepreneuriat, la religion et les incidences de la deuxième sur la première. Ceci a rendu notre analyse plus compliquée étant donné que nous devions tenir comptes de trois niveaux de réponses. La religion est en effet un thème assez précis. Une recherche plus générale telle que « les influences externes intervenant sur le comportement entrepreneurial » aurait, nous pensons, facilité l'analyse autour de deux thèmes uniquement. De surcroît, la religion reste un élément très difficile à aborder lors d'entretiens qualitatifs semi-

directifs. En effet, la religion demeure personnelle, ce qui peut rendre l'intervenant moins enclin à se livrer complètement à ce sujet. Bien que nous n'ayons pas l'impression que le sujet ait mis mal à l'aise nos participants, nous devons être conscients que les propos révélés à ce sujet ne relatent peut-être pas la stricte vérité. Finalement, les frontières entre origine, appartenance, croyance ou encore pratique sont difficiles à percevoir et ne sont pas toujours clairement définies lors des entretiens. C'est pour cette raison que nous avons opté pour une question de recherche plus large portant sur les traditions culturelles et religieuses. Pour nous, les traditions font références aux origines, et de cette manière, elles englobent les différents niveaux d'appartenance religieuse (qu'un individu soit simplement issu d'une culture religieuse assez lointaine ou qu'il la pratique actuellement assidument, dans les deux cas nous retenons leurs origines et traditions religieuses).

Concernant la **méthode** qualitative utilisée, il s'avère que malgré les nombreux avantages qu'elle permet (cfr chapitre 1. Méthodologie), celle-ci comporte certains biais. En effet, les entretiens semi-directifs que nous avons entrepris octroient au chercheur une large marge de manœuvre tout au long de l'entretien. Cette dernière risque, d'orienter les débats dans une direction particulière au moment de rebondir sur les réponses de l'intervenant, et ce même si le chercheur persiste à respecter en grande partie son guide d'entretien et à suivre une ligne directrice logique définie au préalable (Lejeune, 2014). Lors des retranscriptions et de l'analyse des entretiens, nous nous sommes rendus compte que, sans le vouloir, nous avons orienté certaines parties de l'entretien en posant par exemple des questions très spécifiques et fermées, forçant en quelques sortes la personne interviewée à répondre par « oui » ou par « non » à nos propres propos. Or, souvenons nous que l'objectif de la « Grounded Theory Method » est de créer de nouvelles théories à partir des dires des auteurs. De plus, le manque de temps a également son rôle à jouer dans le manque d'approfondissement de l'analyse. Il aurait été préférable de réaliser une micro-analyse au préalable afin d'explorer la compréhension des interviews réalisées sur le terrain comme le conseille Lejeune (2014).

Par ailleurs, lors de **l'analyse de nos données**, nous devons être conscients de l'éventuelle désirabilité sociale des participants, qui les pousse à se dépeindre sous un jour plus favorable, et qui peut également induire une certaine marge d'erreur non négligeable. Bien que ce phénomène soit difficile à percevoir, nous devons rester prudents lors de notre analyse. De surcroît, cette dernière, la plus rigoureuse soit elle, n'empêche pas que les données recueillies lors des entretiens soient sujettes à la compréhension et à l'interprétation qu'en fait le chercheur. En particulier, dans notre cas, il ne fut pas évident de s'assurer du lien réellement existant entre

les origines religieuses des participants et leurs comportements entrepreneuriaux. Comment s'assurer que tel ou tel comportement est adopté chez l'entrepreneur dû à ses traditions religieuses ? Ne sommes nous pas en train d'interpréter un lien avec tel comportement et la religion de l'individu ? Pour ce faire, nous avons tenté d'analyser principalement les parties de l'entretien durant lesquelles les participants font explicitement référence à leurs traditions religieuses (parties mises en caractères gras dans nos retranscriptions), mais cette distinction reste assez ténue. Enfin, lors du codage de nos retranscriptions, la frontière entre l'indexation thématique et l'étiquetage expérientiel, comme l'explique Lejeune (2014), s'est avérée très fine. Il ne fut pas évident de rester dans cette optique d'analyse et d'interprétation des dires des participants. Souvent, nous avons tendance à étiqueter les thématiques abordées par les participants (orientées et reprises dans notre guide d'entretien) et non pas leur propre expérience (nouvelles théories jusqu'ici non discutées).

Plusieurs facteurs limitent également la sélection de **notre échantillon**. Tout d'abord citons la zone géographique réduite. En effet, sur les cinq personnes rencontrées, quatre exercent leurs activités dans le Brabant Wallon et une seule dans la région Namuroise. Par ailleurs, nous aurions souhaité interviewer une personne de culture protestante afin de couvrir les principales religions étudiées dans notre partie théorique et d'en tirer une analyse plus complète. A nouveau, le temps nous a fait défaut. Finalement, seuls des hommes ont été interrogés, ce qui limite une fois de plus notre échantillon.

A la vue de ces différents choix personnels, éventuelles erreurs d'analyse et facteurs externes limitant nos résultats d'étude, nous proposons ci-dessous des suggestions pour d'éventuelles recherches futures sur ce sujet.

Pistes de recherches futures

Les pistes que nous proposons ici concernent tout d'abord la sélection de l'échantillon. Ensuite nous suggérons une piste pour la méthode d'analyse.

Concernant **l'échantillon**, étant donné sa taille relativement réduite pour notre travail, il serait pertinent d'élargir ce dernier, d'un point de vue géographique, sectoriel et religieux. En effet, interroger des entrepreneurs actifs dans des secteurs beaucoup plus variés et ce, pour une même religion, permettrait également un accroissement du périmètre d'analyse, ainsi qu'une comparaison intra religion. Aussi, interroger un entrepreneur issu de la religion protestante, voire même de religions plus minoritaires telles que le bouddhisme permettrait de compléter

nos résultats. Par ailleurs, nous pensons qu'il est important d'avoir une répartition homme/femme équilibrée au sein de l'échantillon afin de représenter le plus possible la population réelle.

Pour la **méthode d'analyse**, afin de limiter les mauvaises interprétations, les erreurs d'analyse ou encore la désirabilité sociale des individus, il serait approprié de conduire d'autres types d'analyse afin de confronter les sources. Nous pensions par exemple à la réalisation d'une analyse quantitative en parallèle afin de confronter les résultats quantitatifs et qualitatifs obtenus. De plus, une analyse quantitative permettrait de généraliser l'étude à une plus large population.

CONCLUSION GENERALE

L'activité entrepreneuriale est, de nos jours, énormément discutées et étudiées par les scientifiques. Ce processus diffère d'une personne à une autre et ce, dû à une multitude de facteurs internes et externes pouvant l'influencer. Il est dès lors intéressant d'analyser plus en profondeur ces potentielles variables influençant l'activité entrepreneuriale d'un individu. Notre recherche avait pour but particulier de mettre en évidence les incidences des traditions culturelles et religieuses sur les comportements entrepreneuriaux.

Selon les résultats de nos propres analyses, les origines religieuses n'ont pas d'incidences fondamentales et significatives sur le comportement entrepreneurial des personnes que nous avons interrogées. Ce lien « religion-entrepreneuriat » n'apparaît pas de façon claire et formelle lors de nos entretiens. Ainsi, le caractère religieux ou l'origine religieuse spécifique d'un entrepreneur n'affecteraient pas plus son comportement que d'autres variables externes telles que la culture nationale, comme démontré par Bollinger et Hofstede (1987), ou le contexte familial, intervenu à plusieurs reprises lors de notre propre analyse.

Cependant, si selon nos résultats, les traditions religieuses n'influencent pas de manière fondamentale l'activité entrepreneuriale, nous avons remarqué que ces dernières influencent tout de même, de manière moins démonstrative, certaines valeurs et caractéristiques professionnelles des entrepreneurs. Ainsi, nous retenons deux dimensions qui ont été dans le passé démontrées par des scientifiques et qui ont également été confirmées dans notre analyse qualitative.

Il s'agit premièrement de la **dimension collective** qui est plus marquée chez les entrepreneurs croyants d'une part et au sein des cultures hindouiste et musulmane d'autre part. La dimension collective concerne non seulement la détermination de la vision entrepreneuriale mais également la posture de l'entrepreneur vis-à-vis de son entourage professionnel (collègues, clients, etc.). Les entrepreneurs hindouiste et musulman sont en effet attachés aux valeurs familiales, au partage, au respect des autres et plus particulièrement au respect des anciens en ce qui concerne la culture hindouiste. Selon les scientifiques (Tribou, 1995) et nos recherches personnelles, l'esprit communautaire semble prédominant au sein de ces deux cultures.

La deuxième dimension que nous retiendrons est **l'innovation intégrant la prise de risques**. Plusieurs scientifiques (Hilary et Hui, 2009 ; Noussair et al., 2013) démontrent qu'un plus haut niveau de religiosité est associé à un plus haut niveau d'aversion aux risques. Les résultats de

notre analyse confirment ce phénomène pour la majorité des entrepreneurs croyants interrogés. Outre le caractère religieux ou non, le caractère innovant d'un entrepreneur peut également différer en fonction de sa doctrine religieuse. Alors que les scientifiques ne s'accordaient pas sur l'influence probable ou non de la culture catholique sur la mise en place d'innovations au sein de l'entreprise, nos résultats illustrent que l'entrepreneur catholique se montre plus prudent en terme d'innovation. Il en va de même pour les entrepreneurs orthodoxes et hindouistes. La prise de risque semble calculée et maîtrisée pour chacun d'entre eux. Enfin, si les recherches théoriques démontrent que les entrepreneurs musulmans sont plutôt averses aux risques (Tribou, 1995), nos résultats prouvent le contraire.

Par ailleurs, nos résultats ont démontré six nouvelles théories, qui, à notre connaissance, n'ont pas ou très peu été discutées dans la littérature. Premièrement, il s'agit de « **la rigueur professionnelle** » qui s'est principalement fait ressentir au sein des cultures hindouiste et orthodoxe, connue pour son intégrité. Le deuxième axe retenu est « **la place de la religion dans l'entreprise** ». Tous les participants pensent que la religion est quelque chose de personnel. Ils s'entendent sur le fait que les préceptes religieux de chacun doivent cependant être respectés au sein des entreprises. Mais l'entrepreneur catholique remet tout de même en question la place de la religion au sein des entreprises. Ensuite, nous avons retenu « **la place des traditions culturelles dans l'entreprise** » comme troisième catégorie : alors que l'entrepreneur hindouiste semble fier de ses origines culturelles, l'entrepreneur orthodoxe, lui, ne préfère pas les mettre en avant. Ce troisième axe est lié au quatrième, à savoir « **l'importance du regard extérieur** ». En effet, l'entrepreneur orthodoxe semblerait attentif aux regards des autres en ce qui concerne son activité professionnelle. La cinquième théorie qui a été dévoilée est « **la responsabilité sociétale et environnementale** ». Toujours selon nos résultats, la culture catholique semblerait s'inscrire dans des initiatives entrepreneuriales respectueuses de la société, tandis que la protection de l'environnement s'avère être marquée dans la culture musulmane. Finalement, notre sixième axe porte sur « **les relations avec autrui** ». Nos résultats ont alors mis en avant que l'entrepreneur hindouiste a un rapport particulier avec ses collègues plus expérimentés et un contact facile avec sa clientèle.

Nous devons rester prudents en affirmant ces propos car nous ne maîtrisons pas l'intégralité de l'environnement externe de chaque entrepreneur interviewé. Il est fort probable que d'autres facteurs entrent en ligne de compte, impactant alors le processus entrepreneurial des personnes de notre échantillon. De mauvaises interprétations de notre part sont également possibles.

Nous tenions à souligner que le sujet de notre recherche ne fut pas toujours facile à étudier ni à analyser. La religion reste une thématique difficile à aborder lors d'entretiens qualitatifs. Son caractère personnel ne nous a pas toujours mis dans une situation confortable vis-à-vis des participants. Par ailleurs, les frontières entre « origine », « appartenance », « croyance » ou encore « pratique » sont difficiles à percevoir et ne sont pas toujours clairement définies lors des entretiens. Ceci nous amenant parfois à des difficultés conceptuelles lors de notre analyse.

Enfin, il serait intéressant de poursuivre notre travail en confrontant les six catégories conceptuelles identifiées lors de nos analyses auprès d'autres entrepreneurs de mêmes origines religieuses afin de savoir si ces dernières se reflètent de façon pertinente dans la théorie actuelle.

Enfin, je terminerai ce mémoire par une citation de Napoléon Bonaparte qui se reflète admirablement ici : « une société sans religion est comme un vaisseau sans boussole ».

BIBLIOGRAPHIE

Adler, N.J. (1994). *Comportement organisationnel : une approche multiculturelle*. Ottawa : Éditions Reynald Goulet inc.

Aldrich, H. E. & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.

Aldrich, H. E. & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573-596.

Amit, R. & Muller, E. (1995). “Push” and “pull” entrepreneurship. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 12(4), 64-80.

Anderson, G. M. (1988). Mr. Smith and the preachers: the economics of religion in the wealth of nations. *The Journal of Political Economy*, 96/5: 1066-1088.

Anderson, A. R., Drakopoulou-Dodd, S. L., & Scott, M. G. (2000). Religion as an environmental influence on enterprise culture—The case of Britain in the 1980s. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(1), 5-20.

Arenius, P., & Minniti, M. (2005). Perceptual variables and nascent entrepreneurship. *Small business economics*, 24(3), 233-247.

Atheisme.free (n.d.). Catholicisme / Eglise catholique. Disponible sur <http://atheisme.free.fr/Themes/Catholicisme.htm>. Page consultée le 17 juillet 2015

Audretsch, D., Boente, W., & Tamvada, J. (2007). Religion and entrepreneurship. Jena Economic Research Papers in Economics, Friedrich-Schiller-University Jena, Max-Planck-Institute of Economics, pp. 2007-75. Aussi disponible sur http://www.iza.org/conference_files/worldb2007/tamvada_j3400.pdf

Balta, P. (2009). *L'Islam*. Paris : Le cavalier bleu. Collection « idées reçues ».

Baron, R. A. (2000). Psychological Perspectives on Entrepreneurship Cognitive and Social Factors in Entrepreneurs' Success. *Current Directions in Psychological Science*, 9(1), 15-18.

Basu, A., & Altinay, E. (2002). The interaction between culture and entrepreneurship in London's immigrant businesses. *International Small Business Journal*, 20(4), 371-393.

Beugelsdijk, S., & Noorderhaven, N. (2005). Personality characteristics of self-employed; an empirical study. *Small Business Economics*, 24(2), 159-167.

Blanchflower, D. G., Oswald, A., & Stutzer, A. (2001). Latent entrepreneurship across nations. *European Economic Review*, 45(4), 680-691.

Block, J., & Koellinger, P. (2009). I can't get no satisfaction—Necessity entrepreneurship and procedural utility. *Kyklos*, 62(2), 191-209.

Bollinger D. & Hofstede G. (1987). *Les différences culturelles dans le management*. Paris : Les Editions d'Organisation.

Bréban, E., Schreiber, J.-Ph., Vanderpelen-Diagre, C. (2013). Les religions et la laïcité en Belgique. *Rapport Orela 2012*, Bruxelles, ULB, 2013, 90 pp.

Butler, J. S., & Herring, C. (1991). Ethnicity and entrepreneurship in America: Toward an explanation of racial and ethnic group variations in self-employment. *Sociological Perspectives*, 79-94.

Carland, J.W., Hoy, F. & Carland, J.A.C. (1988). « Who is an entrepreneur? Is a question worth asking », *American Journal of Small Business* , 12(4), p. 33-39.

Carswell, P., & Rolland, D. (2004). The role of religion in entrepreneurship participation and perception. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 1(3), 280-286.

Casson, M. (2014). Coase and international business: the origin and development of internalisation theory. *Managerial and Decision Economics Manage. Decis. Econ.* 36: 55–66 (2015). Publié online in Wiley Online Library.

Chateauvieux, J. (2011). Patron chrétien, patron gagnant ? Les Semeurs d’Espérance. Disponible sur : [http://www.semeurs.org/Archives/Veillee_8_avril_2011/Jacques_Chateauvieux_Compte-rendu_\(8-4-11\).pdf](http://www.semeurs.org/Archives/Veillee_8_avril_2011/Jacques_Chateauvieux_Compte-rendu_(8-4-11).pdf)

Chouraqui, A. (2002). Histoire du judaïsme. *PUF, Collection « Que sais-je ? »*. n°1898. ISBN : 978-2-13-063537-6

Clément, O. (2002). L’Église orthodoxe. *PUF, Collection « Que sais-je ? »*. n° 949. ISBN : 978-2-13-058081-2

Colot, O., Comblé, K. & Ladhari, J. (2007). Influence des facteurs socio-économique et culturels sur l’entrepreneuriat. *Centre de recherche Warocque*, working paper 2007/3.

Cooper, A.C. & Artz, K.W. (1995). Determinants of satisfaction for entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10, 439-457.

Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1); 7-25.

Dana, L.P. (2009). Religion as an explanatory variable for entrepreneurship. *The international journal of entrepreneurship and innovation*, 10(2), 87-99.

Dana, L.P. (2010). *Entrepreneurship and religion*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing.

De Ketele, J.-M. & Roegiers, X. (1996). *Méthodologie du recueil d'informations*. Bruxelles-Paris : De Boeck Université, 226 pages

Diakite, B. (2004). Facteurs socioculturels et création d'entreprise en Guinée: Étude exploratoire des ethnies peule et soussou. Disponible sur : <http://www.theses.ulaval.ca/2004/21491/> Consulté le 21 juillet 2015.

Dodd, S. D., & Gotsis, G. (2007). The interrelationships between entrepreneurship and religion. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 8(2), 93-104.

Dohmen, T., Falk, A., Huffman, D., & Sunde, U. (2012). The intergenerational transmission of risk and trust attitudes. *The Review of Economic Studies*, 79(2), 645-677.

Eglise Protestante Evangélique de Charleroi. (2010). Le protestantisme évangélique en Belgique francophone. Disponible sur http://www.epecharleroi.be/article.php3?id_article=81. Page consultée le 16 juillet 2015.

Espace-Citoyen.net (n.d.). La laïcité: définitions, historique et situation en Belgique. Disponible sur <http://www.espace-citoyen.be/article/212/>. Page consultée le 16 juillet 2015.

Eurel. (n.d.). Appartenance et démographie religieuse. Disponible sur <http://www.eurel.info/spip.php?rubrique308>. Page consultée le 15 juillet 2015.

Fabes, O. (2014). Des initiatives «vouées à l'échec». Comment surmonter les « moments sombres » ou la peur de l'échec et apprendre à rebondir. *Le Soir*. Disponible sur : <http://www.lesoir.be/675094/article/economie/entrepreneuriat/2014-10-08/des-initiatives-vouees-l-echec>. Page consultée le 20 juillet 2015.

Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.

Gouvernement du Nouveau-Brunswick (1995). *Entrepreneuriat 83411*. Ministère de l'Éducation, Direction des services pédagogiques, ISBN 1-55137-496-X. Disponible sur : <http://www.gnb.ca/0000/publications/servped/Entrepreneuriat8341111eet12e.pdf>

Grynberg, N. (2010). *Les Juifs de Belgique*. Disponible sur : <http://www.noemiegrynberg.com/pages/communaute/les-juifs-de-belgique.html#GDoUm0co3AMemRik.99>. Page consultée le 18 juillet 2015

Hayton, J.C., George, G. & Zahra, S.A. (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 33-52

Hellriegel, D. & Slocum, J.W. (2006). *Management des organisations*. Bruxelles : De Boeck.

Hilary, G. & Hui, K. W. (2009). Does religion matter in corporate decision making in America? *Journal of Financial Economics*, 93(3), 455-473.

Info-bible. (n.d.). Protestants, catholiques quelles différences? Disponible sur : <http://www.info-bible.org/histoire/catholique/protestants-catholiques.htm>. Page consultée le 15 juillet 2015

Janssen, F. (2009). *Entreprendre, une introduction à l'entrepreneuriat*. Bruxelles : De Boeck. Petites Entreprises & Entrepreneuriat, 344 pages.

Kao, J.J. & Stevenson, H.H. (1985). *Entrepreneurship: What It Is And How To Teach It?* Harvard: Business School, Boston, MA.

Kirzner, I. M. (1978). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press, 256 pages.

Kreissler F. (1990). Judaïsme – antijudaïsme, antisémitisme. *Austriaca*, n°31. *Cahiers universitaires d'informations sur l'Autriche*.

Kumar, A., Page, J. K., & Spalt, O. G. (2011). Religious beliefs, gambling attitudes, and financial market outcomes. *Journal of Financial Economics*, 102(3), 671-708.

Kuperminc, V. (2001). *Les juifs*. Paris : Le cavalier bleu. Collection « idées reçues »

LaLibre.be (2007). Noël les 6 et 7 janvier pour des milliers d'orthodoxes belges. Disponible sur : <http://www.lalibre.be/actu/belgique/noel-les-6-et-7-janvier-pour-des-milliers-d-orthodoxes-belges-51b89163e4b0de6db9aefeb6> . Page consultée le 16 juillet 2015.

LaLibre.be. (2014). Importante baisse du nombre de création d'entreprises en Wallonie. Disponible sur : <http://www.lalibre.be/economie/actualite/importante-baisse-du-nombre-de-creation-d-entreprises-en-wallonie-53c3beb43570667a638a2f76>. Page consultée le 16 juillet 2015.

Lejeune, C. (2014). *Manuel d'analyse qualitative. Analyser sans compter ni classer*. Méthode en sciences humaines. Bruxelles : De Boeck.

LeSoir. (2015). Les entrepreneurs belges peu nombreux mais relativement ambitieux et innovants. Disponible sur : <http://www.lesoir.be/77-3/article/economie/entrepreneuriat/2015-01-28/entrepreneurs-belges-peu-nombreux-mais-relativement-ambitieux-et-innovants>. Page consultée le 28 juillet 2015.

Liouville, J. & Bayad, M. (2002). La fonction d'entrepreneur schumpetérien: conception et apport à la pédagogie de l'entrepreneuriat. XIe Conférence de l'AIMS, ESCP-EAP, Paris.

Manon. S. (2008). Agnosticisme, laïcité, désenchantement du monde, etc. Disponible sur : <http://www.philolog.fr/agnosticisme-laicite-desenchantement-du-monde-etc/>. Page consultée le 17 juillet 2015

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

Miles, M. P., Munilla, L. S., & Covin, J. G. (2004). Innovation, ethics, and entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 54(1), 97-101.

Moberg, D. O. (1979). The development of social indicators for quality of life research. *Sociology of Religion*, 40(1), 11-26.

Nair, K. R. G., & Pandey, A. (2006). Characteristics of entrepreneurs: an empirical analysis. *Journal of Entrepreneurship*, 15(1), 47-61.

Newman, A. F. (1999). Risk Bearing, Entrepreneurship, and the Theory of Moral Hazard. Disponible sur: <http://homepages.vub.ac.be/~plegros/documents/classes/IO-Ecore/Newman.pdf>

Noussair, C. N., Trautmann, S. T., Van de Kuilen, G., & Vellekoop, N. (2013). Risk aversion and religion. *Journal of Risk and Uncertainty*, 47(2), 165-183.

OCDE. (2005). Définir l'innovation. Disponible sur : <http://www.oecd.org/fr/sites/strategiedelocdepourlinnovation/definirlinnovation.htm>. Page consultée le 22 juillet 2015.

Odis, E. & Simmons, Ph.D. (2010). Is That a Real Theory or Did You Just Make It Up? Teaching Classic Grounded Theory. *The Grounded Theory Review: An international journal*, 9(2), 15-38.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.

Pollit, C. (2001). Intégrer Gestion des performances et Gestion financière. Disponible sur : www.oecd.org/fr/gov/budgetisation/33657551.pdf#page=8

Protestantsvesinet.free. (n.d.). Le christianisme orthodoxe et la France. Disponible sur : <http://protestantsvesinet.free.fr/dossier-groupeoecumenique2/qui-sommes->

[nous/approfondir%20une%20tradition/Le%20christianisme%20orthodoxe%20et%20la%20France.pdf](#). Page consultée le 17 juillet 2015.

Rocher, G. (1969), *Introduction à la sociologie générale*. Montréal : Éditions Hurtubise HMH.

Sandront, A. (2013). L'hindouisme, 7e religion de Belgique ? Disponible sur : http://www.lavenir.net/cnt/dmf20130128_00260925. Page consultée le 16 juillet 2015.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Shapero, A. (1975). The displaced, uncomfortable entrepreneur. *Psychology Today*, 9(6), 83-88.

Sharma, A. (1986). What is Hinduism? A Sociological Approach. *SAGE Journals*, 33 (2-3), 177-183

Singh, S.K. & Parashar, M. (2005). Cross cultural-cultural conceptualizations revisited. *CrossCultural Research Conference*, Hyatt Dorado Beach Resort and Country Club, Puerto Rico, USA.

Timmons, J.A. and Spinelli, S. (2008). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Londres: McGraw-Hill Education. 704 pages

Touraine, A. (1965). *Sociologie de l'action*. Paris : Éditions du Seuil.

Tribou, G. (1995). *L'entrepreneur musulman : l'islam et la rationalité d'entreprise*. France : L'Harmattan. Collection « Comprendre le Moyen-Orient ».

Van Stel, A., Carree, M., & Thurik, R. (2005). The effect of entrepreneurial activity on national economic growth. *Small Business Economics*, 24(3), 311-321.

Vivarelli, M. (1991). The birth of new enterprises. *Small Business Economics*, 3(3), 215-223.

Weber, M. (2000). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris : Flammarion.

Zelekha, J., Avnimelech, G., & Sharabi, E. (2013). Religious institutions and entrepreneurship. *Small Bus Econ* (2014) 42: 747-767.

ANNEXES

ANNEXE 1 : E-mail envoyé aux potentiels participants

Bonjour,

Dans le cadre de mes études à la Louvain School of Management, j'entreprends un travail de recherche sur les incidences de la culture et, en particulier la religion, sur les comportements entrepreneuriaux.

En d'autres termes, je cherche à savoir si un lien de causalité pourrait exister entre l'origine, l'éducation ou encore la tradition religieuse d'un individu et son activité entrepreneuriale (motivations, comportements, etc.)?

Si ce sujet vous intéresse, je serai ravi d'échanger avec vous sur l'origine de votre activité, votre quotidien, votre mission, vos valeurs et vos pratiques managériales.

Afin que les échanges soient les plus fructueux possibles, il nous est conseillé de réaliser des entretiens qualitatifs d'environ une heure. Sachant que votre temps est compté, je me déplacerai volontiers jusque chez vous, ou ailleurs, pour réaliser cette rencontre.

Mes disponibilités sont les suivantes: les samedi 04/07 et dimanche 05 juillet toute la journée, du lundi 06/07 au jeudi 09/07 après 18h30, ou le vendredi 10/07 toute la journée.

Je vous remercie d'avance pour l'intérêt que vous porterez à ma demande,

Bien à vous,

Bennaoum Sid

0471 / 61.22.79.

ANNEXE 2 : Guide d'entretien

- Thème 1 : Entrepreneuriat

1. Quel est votre parcours professionnel de l'école à aujourd'hui ?
2. Pouvez-vous me donner une définition de ce qu'est pour vous l'Entrepreneuriat ?
3. Quel constat faites-vous par rapport à l'évolution de l'activité entrepreneuriale ces derniers temps ?
4. Quel type d'entreprise gérez-vous ? (familiale ? ASBL ?)
5. Quelle est la vision de votre entreprise ?
6. Quels sont vos objectifs professionnels ? (financier ? croissance/développement ? notoriété ? pouvoir ?)
7. Quelles sont les valeurs que vous prônez au sein de votre activité ?
8. Quelle est la place de l'éthique dans votre entreprise ?
9. Quelle place donnez-vous à la responsabilité sociale et environnementale au sein de votre activité ?
10. Comment vous positionnez-vous face à la prise de risque ? (Avez-vous une aversion au risque ? Challenger ? Prudent ?)
11. Comment gérez-vous le work-life balance ?
12. Quelle est la place que vous donnez pour les innovations dans votre activité ?
13. La crise rencontrée ces dernières années a-t-elle eu des conséquences sur votre activité ?
14. Anticipez-vous déjà la succession de votre activité ?
15. Quelles sont/ont été vos motivations à devenir entrepreneur ?
16. Quelle est l'origine de l'idée qui a permis de lancer votre activité ?
17. Avez-vous rencontré des freins pour vous lancer ?
18. Avez-vous rencontré des facilités pour vous lancer ?

=> Objectifs attendus et dimensions à explorer : Connaître l'expérience entrepreneuriale et le comportement entrepreneurial de la personne interviewée.

- Thème 2 : Environnement/Contexte/Culture

1. Ressentez-vous des influences dans la gestion quotidienne de votre business ? (GRH, Gestion des finances, etc.)
2. Ressentez-vous des obstacles internes ?
3. Travaillez-vous seul ou avec d'autres collaborateurs et/ou employés ? si oui:
 - a. Quel est votre rapport à la hiérarchie ? (structure horizontale ou verticale ? travail en équipe ? coresponsabilité ? délégation des tâches ?)
 - b. Avez-vous des restrictions ou des souhaits par rapport à des types d'employés spécifiques ?
4. Ressentez-vous des obstacles externes ? Pressions ? Politiques ? Actionnaires ?
5. Disposez-vous d'une gestion financière particulière ?
6. Quelle est la situation financière de votre entreprise ?
7. Avez-vous des projets d'avenir pour votre entreprise ?
8. Votre éducation a-t-elle un lien avec le business que vous avez construit ?
9. La politique locale a-t-elle un lien avec le business que vous avez construit ?
10. Vos origines ont-elles un lien avec le business que vous avez construit ?
11. Votre famille a-t-elle un lien avec le business que vous avez construit ?
12. Les hommes ou les femmes ont-ils la même place dans votre entreprise ?
13. Pensez-vous que l'entrepreneuriat est un phénomène inné ou acquis et pouvez-vous justifier votre choix ?

=> Objectifs attendus et dimensions à explorer : Connaître l'environnement entrepreneurial et les influences dans l'activité de la personne interviewée.

- Thème 3 : Religion

1. Vous considérez-vous croyant ? Ou athée ?
2. Croyez-vous en l'existence d'une puissance divine ?
3. Quelles sont les religions dans votre entourage ? / Quelle place laissez-vous pour la religion dans votre entourage ?
4. Quelle place laissez-vous à la religion dans votre activité? (pour vous, pour vos employés, pour vos clients) / Encouragez-vous chacun à mettre en avant sa religion dans votre entreprise ?
5. Pouvez-vous nous exposer quelques exemples d'incidences de la religion sur l'entrepreneuriat auxquels vous avez personnellement assisté?
6. Ressentez-vous un impact de la religion sur votre gestion quotidienne ?
7. Envisagez-vous une coexistence possible entre religion et Entrepreneuriat?
8. Avez-vous des recommandations pour une coexistence entre religion et Entrepreneuriat?

=> Objectifs attendus et dimensions à explorer : Connaître le lien qu'a la personne avec l'aspect religieux et prendre connaissance de l'existence d'incidences de la religion sur l'Entrepreneuriat dans leur expérience entrepreneuriale.

- Thème 4 : Sociodémographique

1. Age
2. Sexe
3. Niveau d'étude
4. Entrepreneur depuis quand
5. Langues parlées (et à la maison)
6. Lieu de résidence
7. Etat civil
8. Nationalité
9. Si étranger, date d'arrivée en Belgique
10. Lieu de naissance
11. Origines des parents

- Notions à aborder, mots clés pour rebondir et relancer

1. *Environnement*
 - a. Expérience
 - b. Milieu professionnel
 - c. Education
 - d. Milieu social
 - e. Famille
2. *Entreprise*
 - a. Croissance
 - b. Pérennité
 - c. Création de Valeur
 - d. Opportunité
 - e. Ressources

- f. Vision
 - g. Neutralité religieuse
 - h. Hiérarchie
 - i. Indépendance
 - j. Transparence de gestion
 - k. Ethique
 - l. Innovation
 - m. Son propre patron
 - n. Contrôle destin
 - o. Argent, profit
3. *Soi*
- a. Besoin d'accomplissement, sens
 - b. Prise de risque
 - c. Esprit inventif
 - d. Contrôle destin
 - e. Confiance en soi
 - f. Argent, profit
 - g. Pouvoir
 - h. Stress
 - i. Défi
 - j. Responsabilités

ANNEXE 3 : Les retranscriptions des interviews

1^{er} entretien avec Monsieur M.

Date : 6 juillet 2015

Lieu : Le coup de Théâtre, Louvain-La-Neuve

Durée : 44 minutes

- 1 - Chercheur : J'ai trois thèmes. Le premier thème est l'Entrepreneuriat en général. Le
- 2 deuxième thème est l'environnement, le contexte, la culture. Le dernier, il s'agit de
- 3 la religion plus en détail.
- 4 - Monsieur M : Pour moi, l'Entrepreneuriat c'est le fait de dénicher, de trouver une
- 5 opportunité, d'identifier une opportunité et de la mettre en œuvre afin de créer de
- 6 la valeur pour qui que ce soit. Cela amène une valeur ajoutée à n'importe qui, que
- 7 ce soit pour une association ou peu importe, il y a un million de possibilités.
- 8 - Chercheur : Ici, j'ai pensé à toi parce que tu es d'une origine différente et tu as ici
- 9 une entreprise, une activité et tu as dû mettre en œuvre quelque chose pour arriver
- 10 dans un but financier de gagner ta vie et de développer une activité. Les questions
- 11 suivantes me permettront de pouvoir analyser ou trouver une influence, voire une
- 12 généralité ou non.
- 13 Premièrement, j'aurais voulu connaître ton parcours professionnel de l'école
- 14 jusqu'à aujourd'hui.
- 15 - Monsieur M : J'ai terminé l'école dans mon pays d'origine. Après l'université dans
- 16 le pays d'origine, j'ai été licencié en sciences économiques dans la branche de
- 17 business administration. J'ai terminé ensuite mon service militaire de trois ans dans
- 18 mon pays d'origine et j'ai travaillé deux ans et demi comme directeur d'analyses
- 19 financières dans une grande entreprise dans la région. Puis, j'avais déjà comme but
- 20 de terminer mes études et faire un doctorat ou des études supérieures en gestion et
- 21 spécialement en marketing. Quand je suis arrivé ici à Louvain-La-Neuve, la
- 22 première année c'était en français et moi je venais d'un background anglais. Je me
- 23 suis inscrit à l'institut des langues vivantes. Je n'avais pas eu de cours en français
- 24 du tout avant. Après je me suis inscrit à l'IAG, Louvain School Management de
- 25 maintenant. Mais comme c'était dur... Non pas pour l'information mais pour écrire
- 26 en français. La majorité des examens étaient des écrits. Alors j'ai fait un diplôme
- 27 troisième cycle, on appelait ça DAPI à l'époque, diplôme en affaires publiques et
- 28 sciences politiques. Après la réussite, j'ai fait un encore deuxième diplôme
- 29 troisième cycle en relations internationales et après j'ai fait un master à l'ULB,
- 30 qu'on appelle le centre d'études stratégiques en relations internationales aussi. Tout
- 31 ça dans le but d'arriver à faire un doctorat mais malheureusement avec des freinages
- 32 sociaux et dans le pays ça ne va pas et même le sujet n'intéressait pas vraiment les
- 33 gens.

34 Quand on est arrivé ici, j'avais un petit peu d'argent. J'étais un étudiant aisé dans
 35 le sens large du terme. Alors qu'est-ce qu'on a fait ? On a dit à la place de le mettre
 36 à la banque, voilà on va investir.

37 - Dans la société au début on était quatre personnes. Et finalement jusqu'en 94, on
 38 était deux personnes et depuis 94 je suis tout seul. L'Entrepreneuriat pour moi c'est
 39 quelque chose qui facilite, permet de prendre des décisions tout seul. Dans la
 40 gestion, on dit que la meilleure commission c'est une commission composée de
 41 trois personnes. Un qui est malade et un qui est en congé. C'est comme ça que je
 42 me suis retrouvé tout seul. En Belgique, l'administration et la comptabilité ainsi que
 43 le contact avec les gens prennent beaucoup de temps. Ensuite, on dit que le travail
 44 coûte cher. Et voilà on essaye de jouer sur le coût du travail pour diminuer le coût
 45 et pour arriver à sortir gagnant dans tout cela. Voilà.

46 - Chercheur : Actuellement, vous gérez un restaurant ?

47 - Monsieur M : Oui.

48 - Chercheur : Quels sont les objectifs ou la vision que vous avez à long terme ?

49 - Monsieur M : Au début mon objectif était d'être indépendant financièrement et de
 50 ne pas dépendre de ma famille qui m'a envoyé étudier ici. Je veux donner l'exemple
 51 à mes enfants que papa, malgré les diplômes qu'il a ici, il n'a pas su avoir une
 52 fonction publique. **J'ai essayé d'être dans l'organisation internationale mais,**
 53 **malheureusement, on est toujours étiqueté par notre nationalité d'origine et par**
 54 **certains parcours qui ne sont pas là.** Pourtant, j'avais même postulé à l'UNESCO.
 55 J'avais postulé à l'UNESCO qui est l'organisation occidentale pour la coopération.
 56 Et même, j'étais prêt à aller en Irak pour être observateur parce que je parle les trois
 57 langues du pays et que j'ai le diplôme militaire, le diplôme en sciences économiques
 58 et après en relations internationales qui me permettent d'exercer. Mais je n'avais
 59 aucune chance, ça n'a pas suffi.

60 - Chercheur : Quelles sont les valeurs que vous prônez chaque jour ici ?

61 - Monsieur M : Pour moi, la valeur, c'est le travail. Pour moi, le travail c'est la plus
 62 noble des choses. Le travail est une valeur en lui-même. Ce n'est pas faire de
 63 l'argent en plus, non. Mais être un élément essentiel dans la société pour créer et
 64 gérer. Parce que quand on voit le pays, ce pays-là, s'il est comme ça, s'il était, quand
 65 on est arrivé, douze ou treizième mondial, ce n'est pas pour rien.

66 - Chercheur : Quelle est la place de l'éthique ou de la responsabilité sociétale dans
 67 votre entreprise ?

68 - Monsieur M : C'est une question très très large à aborder parce qu'il y a beaucoup
 69 de gens qui se disent écolos parce qu'ils font ça ou ça pour économiser cinquante
 70 centimes. Ils vont faire le maximum anti-écolo pour montrer ça. Et après quand on
 71 leur pose des questions, qu'est-ce qu'ils disent ? Être écologiste, tu l'es déjà si tu
 72 prends tes cartons à part, tu mets tes bouteilles à part, c'est déjà ça. N'importe quel
 73 individu, il est écologiste de naissance déjà. Mais ce n'est pas s'inscrire dans la
 74 politique, dans un parti ou dans un groupe. Il ne faut pas être dans un groupe pour
 75 arriver à ça. C'est une responsabilité personnelle avant tout. À la maison, on éteint

- 76 les lumières par exemple. On dit que c'est l'écologie mais avant l'écologie, c'est
 77 l'économie. Alors, je reviens sur la question ; c'est l'œuf ou la poule ...
- 78 - Chercheur : Quelles ont été vos motivations pour lancer cette activité ?
- 79 - Monsieur M : La motivation, c'est de travailler et de donner un bon exemple à mes
 80 enfants. **Parce que déjà, dans les traditions de la famille, on ne connaît pas le chômage.**
 81 **On ne sait pas ce que c'est d'être chômeur. Même si je n'étais pas diplômé, je peux**
 82 **toucher deux salaires, mais il faut donner le bon exemple et être patriotique.** Et je
 83 n'exagère pas quand je le dis. La preuve que voilà, ça fait trente ans que, malgré les
 84 diplômes que j'ai, malgré tout ce que je fais, je travaille comme un garçon de café.
 85 Cela donne un exemple à mes enfants. Ça permet de vivre tranquille et de manger.
- 86 - Chercheur : Quelle a été vraiment l'origine de l'idée de lancer le restaurant en
 87 particulier?
- 88 - Monsieur M : L'HORECA demande une main d'œuvre vraiment peu qualifiée.
 89 Nous étions étudiants et on avait un peu d'argent. Si on investissait, on avait le droit
 90 de posséder mais pas de travailler parce qu'on était étudiant. Mais quand nous
 91 sommes devenus belges, là voilà on a pu commencer. C'était un chemin presque
 92 décrit pour moi mais ce n'était pas un choix. Mon choix a toujours été de travailler
 93 dans le domaine de mes études. Spécialement, j'adore travailler dans les
 94 organisations internationales politiquement parlant.
- 95 - Chercheur : Comment vous positionnez-vous par rapport à la prise de risque ? Est-
 96 ce quelque chose qui vous motive ?
- 97 - Monsieur M : Non, je ne suis pas quelqu'un qui aime le risque. Au contraire, je
 98 choisis toujours de gagner moins si ça peut me rendre plus tranquille et m'offre une
 99 sécurité sociale. Prendre des risques pour faire plus, ça ne m'intéresse pas. Par
 100 sécurité sociale, je veux dire pour ma famille et mes enfants, je ne vais pas prendre
 101 le risque. C'est un choix. J'accepte ce qui vient et pas besoin de plus. Pas besoin de
 102 se mettre en danger et de mettre ses enfants en danger ainsi que leur comportement,
 103 etc.
- 104 - Chercheur : Dans la gestion quotidienne, êtes-vous influencé par certaines choses
 105 que ce soit politique ou autre ?
- 106 - Monsieur M : Non, pas du tout. J'ai de bonnes relations avec la politique locale. Je
 107 n'ai jamais nié ça. Je suis un type qui parle mais ça c'est très personnel et n'a pas
 108 de lien avec ce que je fais. J'adore la politique, c'est mon hobby. Je donne mon avis,
 109 même si je perds un client. Je ne ressens aucune influence de l'extérieur sur mon
 110 travail. À l'intérieur, l'obstacle pourrait venir du comportement du client qui n'est
 111 pas toujours facile à gérer. J'ai une centaine de clients par jour et le personnel.
 112 Chaque client est un cas spécial ou plutôt différent, pour ne pas dire spécial.
 113 Heureusement, il y'en a beaucoup qui sont bien. Mais ça n'empêche pas parfois
 114 d'avoir un certain comportement et spécialement maintenant je reviens sur
 115 l'environnement social. Dans notre métier, on est mal vu. Un avocat arnaqueur est
 116 dix fois mieux vu qu'un bon restaurateur.
- 117 - Chercheur : Au niveau des employés recherchez-vous des spécificités chez eux au
 118 moment de les recruter ?

- 119 - Monsieur M : J'ai travaillé avec mon père quand j'étais plus petit. Je n'aime pas
 120 dire que les employés travaillent pour moi mais avec moi. Je suis très humain dans
 121 mes relations mais ça ce n'est pas en lien avec l'Entrepreneuriat mais c'est plus
 122 personnel. Je n'ai jamais eu de procès avec personne.
- 123 - Chercheur : Vous ne rencontrez donc aucun obstacle aussi bien à l'extérieur qu'à
 124 l'intérieur de votre entreprise ?
- 125 - Monsieur M : Non, à part que bien sûr, le travail coûte cher. Il y a beaucoup de
 126 papiers et pourtant depuis une dizaine d'années en Wallonie, on parle d'une
 127 simplification administrative et pourtant il y a jour après jour davantage de papiers
 128 qui compliquent les choses.
- 129 - Chercheur : Cela me fait revenir sur le fait que vous avez peut-être rencontré des
 130 freins au moment de vous lancer ?
- 131 - Monsieur M : Oui, ça c'est connu. En Belgique il y a beaucoup de freinages, des
 132 complications administratives au niveau des papiers. Cela prend des jours et des
 133 mois. En Amérique cela prend une demi-journée. Ce n'est pas uniquement à cause
 134 de la politique fédérale mais aussi régionale. Les contrôleurs de l'AFSCA ils vont
 135 faire des notes, les déposer sur internet, mais pourquoi ne pas le faire aussi pour le
 136 dentiste, le taximan, C'est parce que c'est toujours l'HORECA et l'HORECA
 137 est mal vu.
- 138 - **Chercheur : Vos origines ont-elles un lien avec l'affaire que vous avez menée?**
- 139 - **Monsieur M : Non, c'est un incident. J'aurais voulu faire un doctorat. Mais si j'avais**
 140 **les moyens financiers de faire une thèse, j'adorerais faire ça. Simplement, je travaille**
 141 **pour montrer l'exemple à la nouvelle génération. Ce boulot ne m'était pas prédestiné**
 142 **du tout. Et même dans l'avenir, c'est très mal vu que quelqu'un qu'on a envoyé**
 143 **ailleurs pour étudier, gère maintenant un restaurant.**
- 144 - Chercheur : Est-ce qu'il y a un lien entre votre famille et votre affaire ?
- 145 - Monsieur M : Non, au contraire. Je travaille beaucoup et donc je ne vois pas mes
 146 enfants grandir. Je n'ai jamais eu de vraie vie familiale car je travaille beaucoup et
 147 compte sur moi-même.
- 148 - Chercheur : L'homme et la femme ont-ils le même poids dans votre entreprise ?
- 149 - Monsieur M : Oui, je peux dire oui. Même que la femme en a plus. Le contact est
 150 plus facile avec une femme qu'avec un homme pour le gérant. Car la femme ne va
 151 pas traiter mal le client.
- 152 - Chercheur : Pour vous, l'Entrepreneuriat est quelque chose d'inné ou qui
 153 s'apprend ?
- 154 - Monsieur M : Je pense que c'est inné même si pour ma part c'est un incident. Je
 155 n'avais jamais pensé faire ça. Quand certains me voient, ils disent que je n'ai pas
 156 grandi et je n'ai pas fait ça ou ça en lien avec mes études. Mais beaucoup de
 157 personnes aussi avaient la possibilité de faire un Entrepreneuriat mais ne se sentent
 158 pas capables et disent qu'ils ne savent pas le faire. Ce n'est pas quelque chose
 159 d'acquis. N'importe qui ne peut pas faire ça.
- 160 - Chercheur : Sur le plan religieux maintenant, vous considérez-vous comme croyant
 161 ou athée ?

- 162 - Monsieur M : Tout dépend de la définition. Si cela inclus d'être conservateur et
 163 traditionnel alors je suis athée. Si c'est dans le sens des explications scientifiques,
 164 moi je dis, si Dieu existe c'est dans le sens loi de la nature. Tout ce qu'on ne peut
 165 pas, c'est une force plus forte que nous. Il y a des forces qu'on ne peut pas encore
 166 expliquer.
- 167 - Chercheur : Etes-vous agnostique alors ?
- 168 - Monsieur M : Dans l'éducation sociale, je m'attache à la religion tout de même.
- 169 - Chercheur : Avez-vous été élevé dans un contexte religieux ?
- 170 - Monsieur M : Oui, dans un contexte très traditionnel et très orthodoxe. Quand je dis
 171 orthodoxe, ce n'est pas dans l'idéologie, mais je veux dire que j'ai été élevé sur une
 172 ligne droite; il faut y aller, il faut prier. Mais à un certain âge, c'est le contraire qui se
 173 passe.
- 174 - Chercheur : Quelles sont les religions dans votre entourage ? Il y a la religion
 175 chrétienne parce qu'ici on est dans un paysage chrétien catholique, mais dans votre
 176 entourage, vos amis, votre famille ?
- 177 - Monsieur M : Nous sommes tous, à 95% ou même 99%, nous sommes chrétiens. Je
 178 suis chrétien. Je préfère ce mot que de dire orthodoxe, car tous ces dogmes ...
- 179 - Chercheur : Quelle place à la religion dans votre restaurant ?
- 180 - Monsieur M : Il y a des influences mais pas de rituel. C'est plus facile d'être dans la
 181 chrétienté. Même si tu n'es pas croyant ou pas pratiquant, c'est plus facile. C'est plus
 182 facile qu'un musulman car je vends de l'alcool, du porc, pas de viande halal. Il y a
 183 moins de freinage en engageant un chrétien. Pareil pour un serveur juif, je ne vends
 184 pas de nourriture casher. En engageant un chrétien c'est plus facile dans la gestion
 185 quotidienne et dans le regard de la société aussi. Car quand tu es étranger, tu es
 186 toujours étiqueté quand tu viens de certains pays. Tu es étiqueté musulman sans en
 187 savoir plus, arabe mais on ne veut pas en savoir plus. Il y a un peu moins de restriction
 188 et un meilleur regard de la société. Même dans la chrétienté, il y a des facilités et des
 189 difficultés. Par exemple, être catholique c'est plus facile que protestant et aussi plus
 190 facile que d'être orthodoxe. C'est dans le dogme de la chrétienté. Dans l'Islam on
 191 retrouve ça aussi. Le commerce est plus facile pour le chiite que pour le sunnite. Le
 192 sunnite c'est l'orthodoxie, c'est la même chose. Un juif orthodoxe ne peut pas ouvrir
 193 le samedi, il ne peut vendre que du casher, ... Donc certaines religions sont plus
 194 ouvertes au commerce et à l'Entrepreneuriat que d'autres. Historiquement, les
 195 premiers banquiers en Italie étaient juifs et non chrétiens. L'église ne voulait pas les
 196 faire travailler. Shakespeare aborde aussi ce sujet et a montré comment les juifs ont
 197 fait de l'argent. Le comportement social des travailleurs catholiques est plus facile que
 198 celui des orthodoxes avec la clientèle. Dans la religion, un chrétien c'est plus facile de
 199 contact qu'un musulman croyant qui ne peut pas beaucoup approcher une femme.
 200 Les juifs, c'est la même chose. Un orthodoxe ne peut pas traiter des affaires avec les
 201 autres. Ce sont des questions de facilité mais pas de jugements ni préjugés.
- 202 - Chercheur : Donc vous envisagez une coexistence entre religion et Entrepreneuriat à
 203 partir du moment où vous n'êtes pas orthodoxe et traditionaliste ?
- 204 - Monsieur M : Tout à fait. Je cherche à saisir l'opportunité au bon moment sans
 205 empêcher d'être croyant. Le matérialisme joue.
- 206 - Chercheur : Vous dites que la présence de traditionalistes met des entraves à
 207 l'Entrepreneuriat. Avez-vous des pistes, des recommandations pour améliorer
 208 l'entente entre le commerçant et des clients qui sont traditionalistes ?

- 209 - Monsieur M : Si quelqu'un sent qu'il ne peut pas sortir du chemin droit de
210 l'orthodoxie et du comportement social pathologique, à ce moment-là, il n'a pas sa
211 place. Il doit laisser ça à part. La religion est quelque chose qui doit rester personnel.
212 C'est comme ça dans toutes les affaires. Certains patrons reprennent des restaurants
213 et suppriment l'alcool. Certains clients n'iront plus. Par exemple, si tu viens en
214 Europe, tu ne dois pas changer tes croyances mais tu dois pouvoir t'adapter sans pour
215 autant te convertir au christianisme. Un juif qui ouvre un commerce uniquement
216 adapté pour les juifs, toi tu n'y vas pas que tu sois musulman, belge catholique, tu n'y
217 vas pas. Parce que tu te dis : « Mais c'est quoi ça » ? Il ne se met pas dans les normes
218 de la société. Un musulman qui sert des clients en tenue traditionnelle, ça ira une fois
219 mais après les gens ne viendront plus. Je crois qu'il ne faut pas que la religion
220 empêche, mais malheureusement, elle empêche. D'accord on est dans un pays
221 démocratique mais pourquoi on appelle ça normal et ça pas ? On s'adapte aux normes
222 de la société sans empêcher personne de pratiquer une religion. Mais il ne faut pas
223 chercher absolument à montrer ses croyances en criant : « Venez chez moi, il n'y a
224 pas de porc, ... » J'adore la musique avec des versets coraniques, mais je ne vais pas
225 mettre ça ici, même si cela m'apaise et que je ne les écoute pas que pour les paroles.
- 226 - Chercheur : Avez-vous quelque chose à ajouter ?
- 227 - Monsieur M : Non, Je pense que c'est bien.

2^{ème} entretien avec Monsieur T

Date : 7 juillet 2015

Lieu : La vallée du Cachemire, Profondeville

Durée : 1h25

- 1 – Chercheur : Je dois étudier les incidences des religions sur l'entrepreneuriat en
2 général : la façon d'entreprendre, les comportements etc... J'ai une suite de
3 questions que j'ai divisé en 3 thèmes : l'entreprise, l'environnement (le contexte,
4 la culture), la religion (a-t-elle une influence sur l'entrepreneuriat).
5 Premièrement, j'aurais voulu savoir quel est votre parcours professionnel de la
6 jeunesse jusqu'à maintenant ?
- 7 – Monsieur T : Ça c'est assez intéressant car quand j'étais jeune, j'avais déjà l'esprit
8 commercial. Tout petit, j'allais dans la campagne, pendant la saison de récolte de
9 riz Mon père possédait une grande propriété de plantation de riz. Il y avait des
10 gens qui travaillaient pour nous et qui avaient le droit de vendre leur part. Et quand
11 c'était moins cher chez eux, j'achetais chez eux pour revendre ensuite quand les
12 prix augmentaient.
- 13 – Chercheur : Vous achetiez pour après revendre et gagner la différence.
- 14 – Monsieur T : C'est ça qui m'a tout de suite attiré. Ensuite, j'ai eu un long parcours.
15 Je faisais du commerce avec les médicaments. J'achetais les médicaments qui
16 arrivaient dans notre pays. Les bateaux ramenaient les médicaments étrangers et
17 je les achetais directement au port car c'était moins cher. C'étaient des anglais,
18 des américains, des allemands qui apportaient ces médicaments pour les vendre.
19 J'avais un ami qui fournissait les pharmacies en médicaments. J'achetais certains
20 médicaments et il les vendait pour moi et me donnait une partie des bénéfices. Par
21 la suite, j'ai rejoint mon oncle qui avait un restaurant à Bruxelles. Au départ je
22 suis venu en visite, mais je suis resté et j'ai appris à connaître la cuisine indienne.
23 Mais entre-temps, j'ai eu une autre aventure. Je n'avais ni permis de séjour ni
24 permis de travail. J'avais juste un visa. A ce moment-là, il n'y avait pas de
25 communications entre les banques car pas d'internet, pas d'ordinateurs. J'achetais
26 donc des livres sterling et des dollars. En effet, il y avait beaucoup de citoyens
27 anglais tout prêt. J'achetais donc les livres sterling à la KBC Place Jourdan, qui
28 étaient moins cher, et je les revendais à la BBL 500 mètres plus loin, à Arts-Loi.
29 Comme il n'y avait pas d'ordinateur, ni d'internet, ils n'étaient pas au courant des
30 taux de change des autres banques. Et moi je gagnais la différence. J'ai travaillé
31 comme cela quelques années et après j'ai commencé dans la restauration et
32 l'horeca.
33 J'ai d'abord travaillé à Bruxelles. D'ailleurs, j'y ai toujours un restaurant. Puis,
34 j'ai acheté un restaurant à Profondeville il y a 7-8ans et j'ai ouvert il y a 6 ans.
35 C'est un restaurant avec des chambres d'hôtes. J'ai d'autres activités, des

- 36 appartements aussi, mais le principal c'est le restaurant. C'est là où je donne le
 37 plus de mon temps. J'ai des appartements à BXL et aussi ici.
- 38 – Chercheur : Quelle est la vision de votre entreprise, de façon globale ? Les lignes
 39 directrices...
- 40 – Monsieur T : Il y a un problème en Belgique, le système n'est pas favorable à
 41 l'économie. C'est un des seul pays je pense. J'ai des amis entrepreneurs et
 42 commerçants dans tous les pays d'Europe ; Portugal Espagne Italie France
 43 Angleterre Allemagne. Ici c'est le plus défavorable pour les commerçants ; les
 44 charges sociales sont très élevées. Deuxièmement, le salaire des employés est
 45 élevé. C'est très dommageable, quand des employés sont malades dans le
 46 personnel d'une entreprise comme la mienne ; le patron doit payer le salaire de la
 47 personne absente, plus remplacer par quelqu'un et donc payer deux personnes.
 48 Dans beaucoup de pays il y a une prise en charge par la mutuelle ou par l'assurance
 49 d'accident de travail. En plus de cela, il y a aussi le pécule de vacances, les primes
 50 de fin d'années. C'est quand même assez cher par rapport aux autres pays
 51 d'Europe. On paye déjà un salaire assez élevé, ce qui fait que les prix sont plus
 52 cher. Par exemple, ici les repas sont plus chers par rapport aux autre pays. Tout le
 53 monde s'étonne, mais c'est comme ça à cause des salaires élevés des employés
 54 par rapport aux autres pays Européens. La raison c'est les hautes charges sociales.
 55 Il y a beaucoup de choses à payer. Il y a aussi la taxe sur l'enseigne, taxe sur la
 56 musique (SABAM). Il y aussi une autre nouvelle taxe sur la musique ; la taxe
 57 équitable. On nous taxe deux fois sur la même chose. Une pour l'état l'autre pour
 58 la SABAM. Dans certains quartiers de Bruxelles, il y aussi une taxe sur les frigos,
 59 en fonction du nombre de frigos que vous avez.
- 60 – Chercheur : Donc ça, ce sont les freins à l'entrepreneuriat en Belgique. Mais ce
 61 que je voulais savoir c'est si depuis le début, vous avez des lignes directrices que
 62 vous vous êtes fixées ?
- 63 – Monsieur T : Il faut savoir comment tenir son commerce. Il faut savoir gérer sinon
 64 c'est la faillite. Il faut une vision d'avenir. Il faut trouver un équilibre entre ce
 65 qu'on paie à l'Etat et ce qu'on garde comme bénéfice. Il ne faut pas tout dépenser
 66 et mettre de côté au cas où, il faut absolument penser à l'avenir. Pour exister il
 67 faut d'abord payer les factures et payer l'Etat. Si vous ne payez pas vos frais
 68 généraux, vous êtes en faillite. Si vous ne payez pas à l'Etat, c'est la faillite aussi
 69 parce que le fisc va venir contrôler tout vous retirer. Il faut trouver un équilibre
 70 entre les deux.
- 71 – Chercheur : Et est-ce que vous avez des valeurs sur lesquelles vous vous baser ?
- 72 – Monsieur T : Pour le personnel. Comme ce n'est pas leur entreprise, ils ne se
 73 donnent pas à fond.
- 74 – Chercheur : Vous montrez l'exemple aux employés ?
- 75 – Monsieur T : Il faut les motiver et augmenter leur salaire, il faut donner plus de
 76 pouvoir, plus de responsabilités, quand ça marche il faut les motiver. Un
 77 commerce avec une ou deux personnes ne peut pas bien fonctionner. C'est un
 78 travail d'équipe. Et l'équipe doit être heureuse et satisfaite entièrement. Il y aussi

- 79 le problème de ceux qui n'en ont jamais assez. On leur donne ça et ils prennent
80 ça.
- 81 – Chercheur : C'est la difficulté de la gestion d'équipe.
- 82 – Monsieur T: En plus dans la cuisine indienne il y a un autre problème, c'est dur
83 de trouver des cuisiniers indiens. En effet, il n'y a pas beaucoup d'Indiens en
84 Belgique. Les Indiens qui ont leur papier, ils partent directement en Angleterre ou
85 USA, car pays Anglo-Saxons c'est plus facile.
- 86 – Chercheur : Est-ce que vous cherchez des travailleurs hindous en particulier ?
- 87 – **Monsieur T : Oui bien sûr, dans un resto indien, il faut une ambiance hindou pour**
88 **que les gens viennent. C'est un souci de commerce. De plus, il faut que les cuisiniers**
89 **connaissent parfaitement les épices dans la cuisine indienne.** J'ai déjà essayé avec
90 des belges mais comme ils ne connaissent pas les épices à part poivre sel,
91 muscade, c'est plus difficile...
- 92 Parfois pour les serveurs je prends des belges. Mais même ils ne connaissent pas
93 les plats ni les épices et donc ils doivent à chaque fois m'appeler. Ça complique
94 tout. Pour l'hindou, si je lui apprends certaines choses après, il sait se débrouiller,
95 il connaît déjà le nom des plats, il sait reconnaître les plats. Il faut beaucoup plus
96 de temps pour apprendre à un belge. Je perds du temps.
- 97 – **Chercheur : Y a-t-il une hiérarchie dans le personnel ?**
- 98 – **Monsieur T : Dans notre culture indienne, il y a un profond respect pour les anciens.**
99 **Pour ceux qui travaillent ici, celui qui travaille depuis le plus longtemps et qui a donc**
100 **le plus d'expérience qui est le plus respecté et le plus écouté. Car on apprend de lui.**
101 **C'est lui qui explique le métier.**
- 102 Les grands parents sont les plus respectés car ils ont beaucoup plus d'expérience.
103 Ils savent partager beaucoup de choses de par leur expérience de vie.
- 104 – Chercheur : Est-ce que vous tenez compte de l'éthique, de la RSE, de l'écologie
105 dans votre manière de travailler ?
- 106 – Monsieur T : Oui, on a certaines choses, par exemple les poubelles séparées pour
107 ne pas mélanger. Si c'est mélangé, après c'est difficile à séparer.
- 108 – Chercheur : Mais est-ce que vous mettez en place personnellement quelque chose?
- 109 – Monsieur T : Rien de particulier. A part que j'ai essayé d'organiser un repas avec
110 des musiciens pour le Népal. Je cherche des artistes qui puissent participer pour
111 une journée ou 2 jours de bienfaisance pour le Népal qui a subi la catastrophe.
112 J'ai trouvé des gens mais pas suffisamment. J'ai cherché pendant une quinzaine
113 de jour mais rien. Il y en a déjà eu un à BXL à l'ambassade du Bangladesh, j'y
114 étais mais ce n'était pas une réussite car il n'y avait pas assez d'artistes pour
115 animer et pour l'ambiance.
- 116 – Chercheur : Est-ce que vous êtes fier de quelque chose que vous avez accompli ?
- 117 – Monsieur T : Oui, très fier, de ne jamais avoir été au chômage, ni au CPAS, j'ai
118 toujours su me débrouiller même quand je n'avais pas de papier. J'avais trouvé
119 une faille entre les banques comme je vous avais dit. J'étais l'intermédiaire entre
120 les banques ; acheteur et vendeur en même temps. Et je suis en bonne santé.
- 121 – Chercheur : Comment est-ce que vous considérez la prise de risque ?

- 122 – Monsieur T : Il y a toujours un risque car si vous perdez, c'est votre argent que
 123 vous perdez et vous devez recommencer à zéro. Il faut donc de l'expérience, sans
 124 expérience, c'est très dur en Belgique. En effet, ici c'est un pays très cher. Si vous
 125 dépenser la recette. Au bout de 6 mois, c'est la faillite assurée. Il faut bien calculer
 126 car il y a des hauts et des bas. La recette n'est pas pour vous entièrement mais
 127 aussi pour l'état.
- 128 – Chercheur : Pourtant, vous avez plusieurs commerces, c'est que vous n'avez pas
 129 peur...
- 130 – Monsieur T : Il faut connaître le système et avoir des réserves. Si on a un coup
 131 dur, on peut payer et continuer. Autrement, c'est difficile. Souvent dans le
 132 commerce en Belgique, les 3 premières années sont très difficiles. Je donne un
 133 exemple : la gagnante de top chef a ouvert un restaurant qui a fait faillite. C'est
 134 une bonne cuisinière mais elle ne sait pas gérer. Les gens venaient parce que elle
 135 était connue mais après ils ne venaient plus. Le restaurant n'a tenu même pas un
 136 an.
- 137 Etre cuisinier est une chose mais gérer c'est autre chose. Moi, je ne suis pas
 138 cuisinier. J'ai une expérience théorique mais je ne sais pas faire. J'achète les
 139 produits, les courses. C'est là qu'on apprend à gérer. En achetant. Les quantités
 140 au meilleur prix pour la meilleure qualité, pas trop pour ne pas gaspiller.
- 141 Il faut connaître les prix d'achat. Si on paie trop, on a moins de bénéfice et si on
 142 achète moins cher, on baisse le prix pour concurrencer les autres. Car le prix
 143 d'achat est plus faible.
- 144 – Chercheur : Alors j'aurais voulu savoir est-ce que vous laissez la place à
 145 l'innovation ?
- 146 – Monsieur T : On essaye toujours des nouveaux plats et on demande l'avis du client
 147 mais c'est risqué et ça peut se retourner contre nous. Ça peut marcher très très
 148 bien. Si on achète trop et qu'on ne vend pas, on perd de l'argent.
- 149 L'innovation c'est un risque mais faut savoir mesurer ce risque. Ça peut dégrader
 150 la situation. Vous avez une attente d'un produit mais après c'est contreproductif.
- 151 Exemple : Moi j'ai des glaces artisanales. J'ai ça depuis 4 ans. Mais comme il ne
 152 fait pas toujours beau en Belgique. On a perdu de l'argent. Acheter pour 600 et
 153 vendre pour 200... j'ai arrêté. Maintenant petite quantité. Je prends plus de risque.
- 154 En Belgique, l'Etat est là pour prendre mais jamais pour donner.
- 155 – Chercheur : Donc, l'Etat Belge met beaucoup de freins à l'Entrepreneuriat avec
 156 très peu d'aide.
- 157 – Monsieur T : Très peu d'aide parce que si ça ne marche pas l'Etat n'aide pas, mais
 158 si ça marche, ils sont là pour contrôler. Ils savent qu'il y a de l'argent alors ils
 159 viennent chercher. Beaucoup de faillite du coup.
- 160 – Chercheur : Ce que vous essayez de dire, c'est que l'Etat ne vient que quand ça
 161 fonctionne ? Ils ne viennent que quand ça marche ?
- 162 – Monsieur T : Très peu d'aide, en plus si votre commerce ne marche pas vous allez
 163 avoir encore plus de contrôles.

- 164 Il est vrai que l'Etat Belge n'a pas beaucoup de revenus. Tous les autres pays
 165 industriels produisent des voitures, du métal. Ils fabriquent du vin, ils ont des
 166 bières. En Belgique, il n'y a pas de voiture, de vin. Alors c'est pour ça, l'Etat
 167 belge, il n'a pas beaucoup de revenus alors qu'est-ce qu'il fait, il s'attaque aux
 168 petites et moyennes entreprises. Il ne s'attaque pas aux grandes entreprises sinon
 169 les grandes elles s'en vont ailleurs. Sinon il perd des millions d'euros. Ici 4 ou 5
 170 personnes au chômage ce n'est pas grave. L'Etat peut tirer d'une petite entreprise
 171 comme ça facile en moyenne 60000 ou 70000 euros par an pour un restaurant
 172 comme ici.
- 173 – Chercheur : Donc une fois que vous êtes entrepreneur, l'Etat belge vous freine
 174 mais aussi avant. Est-ce que avant de vous lancer, il y a aussi eu des freins de leur
 175 part ?
- 176 – Monsieur T : Oui, tout à fait surtout si vous n'avez pas assez d'économie, Si vous
 177 n'avez pas assez de moyens, c'est déjà un frein. Car pour ouvrir un commerce il
 178 faut avoir des réserves. Quand vous lancez un commerce, en avançant on
 179 découvre, on apprend ce qu'il faut encore faire. Et à ce moment-là il faut l'argent.
- 180 – Chercheur : À ce moment-là il faut avoir de l'argent pour réinvestir...
- 181 – Monsieur T : Oui, après si ça marche bien, il faut pouvoir pour payer le personnel,
 182 le loyer, toutes les charges sociales. Tout cela pour ne pas être trop endetté. Sinon
 183 il y a des intérêts et encore des intérêts à payer. On est encore plus dans les
 184 problèmes et on ne trouve pas la solution.
- 185 – Chercheur : Oui de plus en plus de problèmes jusqu'à la faillite... On vient de
 186 parler des nombreux freins mis en place par l'Etat Belge, mais qu'elles ont été
 187 justement vos motivations pour surmonter ces freins ?
- 188 – Monsieur T: J'avais toujours en tête qu'en étant salarié, le salaire est limité.
- 189 – Chercheur : Oui forcément,
- 190 – Monsieur T : On ne pourra jamais faire plus que ça. Mais moi, en tant
 191 qu'indépendant, je savais que je pouvais travailler beaucoup d'heures c'est vrai.
 192 Mais en même temps je peux économiser et je peux attirer des gens avec mes
 193 propres moyens. Ce qui est très important quand on est indépendant, c'est être
 194 serviable, gentil avec les gens. Avoir un bon contact avec les gens. Tout cela peut
 195 amener des clients.
- 196 – Chercheur : Donc vos caractéristiques entrepreneuriales sont la générosité, la
 197 proximité avec les gens. Vous avez d'autres caractéristiques à me donner ?
- 198 – Monsieur T : Il y a aussi les capacités. Il faut aussi connaître le domaine dans
 199 lequel vous vous lancez. Car en connaissant le domaine, vous savez quel personnel
 200 convient dans ce domaine. C'est important pour attirer la clientèle. Si vous n'avez
 201 pas un bon personnel, un bon cuisiner, un bon serveur. C'est un frein aussi.
- 202 – Chercheur : Oui Oui, c'est juste. Il faut connaître
- 203 – Monsieur T : En effet, si les gens ne mangent pas bien, ils ne reviennent pas. Si le
 204 service n'est pas bon non plus. Il faut un meilleur service.
 205 Il faut savoir s'entourer des bonnes personnes, ceux qui connaissent le métier, qui
 206 savent comment cela fonctionne...

- 207 – Chercheur : Donc parmi vos motivations, il y a le fait d’être indépendant, de plus
 208 travailler pour plus gagner et de garder l’argent pour soi, mais aussi ne pas trop
 209 être taxé par l’Etat, de ne pas avoir de salaire limité, mais en avez-vous d’autres ?
 210 D’autres motivations ?
- 211 – Monsieur T: Oui le lien avec les clients et les gens. Par exemple quand je suis
 212 venu ici, je ne connaissais personne. Maintenant je connais presque 40% de la
 213 population de Profondeville.
- 214 – Chercheur : Ah oui ?
- 215 – **Monsieur T : C’est vrai, quand je vais quelque part les gens sont étonnés. Quand je**
 216 **suis là, ils me disent : « comment tu as fait ? Tu es là depuis 5 ans ici, nous on est né**
 217 **ici et on ne connais pas autant de gens que toi ». C’est une chance aussi parce que je**
 218 **suis le seul indien. Je dis toujours : « un indien dans la ville »**
- 219 – Chercheur : Ahahaha pas mal
- 220 – Monsieur T : Ahahaha, tout le monde rigole car tout le monde connaît le film.
- 221 – Chercheur : Donc le fait de rencontrer des gens ça vous a motivé ?
- 222 – Monsieur T : Oui pour moi, une des plus grandes chances pour moi c’est d’avoir
 223 des amis depuis plus de 35 ans. Les mêmes en plus! Chaque année, j’ai de plus en
 224 plus d’amis.
- 225 – Chercheur : Mais c’est amis depuis plus de 30 ans, vous les voyez encore ?
- 226 – Monsieur T : Oui oui. En fait, il y a 35 ans, j’avais qu’un seul ami. Un
 227 photographe. C’est grâce à sa maman. Moi, je devais quitter la Belgique car mon
 228 permis de séjour allait expirer. Il a alors demandé à sa maman de m’adopter pour
 229 que je puisse rester. Il m’a même dit : « *si j’avais une sœur, je lui aurais demandé*
 230 *de t’épouser.* » Sa maman a donc accepté de m’adopter comme fils. Juste pour
 231 que je puisse rester en Belgique. Je suis d’ailleurs le parrain de son fils.
- 232 – Chercheur : Ah oui d’accord
- 233 – Monsieur T : On a donc un lien depuis plus de 35 ans. On est des meilleurs amis.
 234 Quand il a une petite souci il vient me voir, je suis là pour lui. Et quand j’ai un
 235 souci, il est là pour moi.
- 236 – Chercheur : C’est très fraternel...
- 237 – Monsieur T : Oui on a un échange très très profond. Malgré que l’on ne se voit
 238 pas souvent. Je n’ai pas beaucoup de temps et lui, il est l’un des plus grands
 239 photographes du moment. Il a pris des photos de toutes les villes d’Europe pour
 240 les afficher sur le bâtiment de la commission européenne, au Berlaumont. Il est
 241 photographe professionnel d’Yves Saint Laurent en Belgique aussi. On a
 242 quasiment le même âge. 6 mois de différences je crois. On s’est rencontré à
 243 l’université. Il faisait l’école de journalisme. Après il a changé pour faire
 244 photographe. Depuis lors,...
- 245 – Chercheur : ... vous êtes amis, amis proches...
- 246 – Monsieur T: Très proche car il n’a pas de frère et sœur et moi comme je suis seul
 247 en Belgique... Pourtant on ne se voit même pas trois fois par an. On n’a pas de
 248 temps. Lui, il voyage beaucoup. Il fait en moyenne 120 milles kilomètres par an.

- 249 Il est souvent en Italie, à Düsseldorf ou à Paris. Il fait des défilés de mode, des
 250 salons de l'automobile, etc. Il est tout le temps loin...
- 251 – Chercheur : et vous êtes très occupé... J'aurais voulu savoir par rapport au
 252 restaurant en lui-même, d'où vous est venue l'idée de lancer un restaurant ?
- 253 – **Monsieur T : Comme je travaillais chez mon oncle en Angleterre. Il avait un**
 254 **restaurant là-bas, depuis l'indépendance de l'Inde en 1947. Depuis lors dans la**
 255 **famille, tout le monde savait qu'on pouvait gagner sa vie comme ça. Lui il a fait**
 256 **fortune car à l'époque il n'y avait pas de contrôle comme maintenant. Il n'y avait**
 257 **pas de carte de crédit. Les gens payés en cash, en liquide. C'était une autre époque.**
 258 **Maintenant c'est 90% par carte de crédit.**
- 259 – Chercheur : Oui ce n'est pas pareil
- 260 – Monsieur T : Avant les gens dans l'horeca ils gagnaient beaucoup, beaucoup
 261 d'argent c'est vrai.
- 262 – Chercheur : Vous, vous vous êtes dit : « *tiens, lui il a réussi. Pourquoi moi je ne*
 263 *pourrai pas aussi réussir là-dedans ?* » C'est une motivation encore plus pour
 264 vous ?
- 265 – Monsieur T : Bien sûr, premièrement comme j'avais déjà travaillé dans le
 266 domaine, je savais qu'il y avait moyen de gagner de l'argent dans la restauration.
 267 En effet, les gens, les clients sont beaucoup plus cool. Beaucoup plus relax. On a
 268 donc un contact amical. Ce lien permet d'attirer encore plus de clients.
- 269 – Chercheur : oui tout à fait.
- 270 – Monsieur T : On n'a pas besoin de faire de publicité. Car ici on connaît beaucoup
 271 de gens...
- 272 – Chercheur : oui, le bouche-à-oreille
- 273 – Monsieur T : oui c'est ça, grâce au bouche-à-oreille
- 274 – Chercheur : oui, et si vous êtes sympathique avec les gens, évidemment le
 275 message passe et se transmet. Ok, maintenant on va passer à l'environnement, le
 276 contexte qui vous entoure et les influences sur la façon dont vous gérer ici le
 277 restaurant. Est-ce que hormis les taxes de l'Etat vous ressentez des influences sur
 278 votre gestion quotidienne ? Ou vous faites comme bon vous semble ? On vous
 279 dicte une façon de fonctionner
- 280 – Monsieur T : En général, chacun gère à sa manière. Mais ça dépend aussi du
 281 contrôleur (l'Etat). Si le contrôleur commence à se mêler, il faut réagir. Il ne faut
 282 pas se laisser faire, répondre et être très vigilant.
- 283 – Chercheur : Ok, donc vous ne ressentez pas d'influences. Tout se passe comme
 284 vous l'entendez ?
- 285 – Monsieur T : Oui Oui,
- 286 – Chercheur : Vous travaillez seul ? Ou en équipe ?
- 287 – Monsieur T : Oui en équipe.
- 288 – Chercheur : On a déjà parlé de la hiérarchie, Et du respect des plus anciens, avec
 289 plus d'expérience. Mais recherchez-vous des employés particuliers ? Vous disiez
 290 qu'il fallait des employés qui connaissent les plats, les épices et la culture indienne

- 291 pour que les clients trouvent l'ambiance qu'ils viennent chercher ici. Avez-vous
 292 d'autres restrictions par rapport au personnel ?
- 293 – Monsieur T : En effet, si on ne connaît pas les produits.... la qualité des produits.
 294 Avec des mauvais produits, même un bon cuisinier ne peut pas faire de miracle.
 295 Ce qui fait que les gens ne reviennent pas chez vous.
- 296 – Chercheur : Oui c'est important. Vous voulez donc des gens qui connaissent ce
 297 qu'ils servent, que ce soit les produits de qualité ou le contenu des plats ?
- 298 – Monsieur T : Oui, je suis depuis 35 ans dans le métier. Je connais la préparation,
 299 les goûts, ... Mais quand vous devez préparer 50 plats différents pour 50
 300 personnes il faut de la rapidité d'exécution. Un professeur de cuisine même s'il
 301 connaît mieux la préparation des plats, il n'a pas l'expérience pour préparer aussi
 302 vite.
- 303 – Chercheur : C'est donc l'expérience et le fait de pratiquer qui donne la qualité au
 304 cuisinier ?
- 305 – Monsieur T : Oui. Une viande peut avoir un gout différent en fonction du temps
 306 de cuisson. Si vous ne savez pas cela, et que vous ne l'avez pas expérimenté, c'est
 307 difficile pour vous d'égaler un cuisinier professionnel. Un professeur de cuisine
 308 pourra se tromper également. Il connaît la théorie.
- 309 – Chercheur : Forcé ment, il y a une grande différence entre la théorie et la pratique.
- 310 – Monsieur T : Dans l'horeca il y a des gens qui aiment tellement la cuisine, qu'ils
 311 sont prêt à sacrifier leurs congés, leurs week-end pour cuisiner. C'est rare. C'est
 312 très dur à trouver, des gens comme cela
- 313 – Chercheur : En effet, j'imagine. Vous disiez tout à l'heure que vous mettiez en
 314 place des motivations pour vos employés en les responsabilisant, ...
- 315 – Monsieur T : Oui, bien sûr. Je leur donne des avantages. J'ai par exemple un
 316 commis qui dort ici gratuitement. Un autre qui paye un très faible loyer. 50% plus
 317 faible que le marché.
- 318 – Chercheur : Vous les mettez dans les meilleures conditions pour qu'ils
 319 s'épanouissent et soient productifs. Ce sont donc vos origines, votre jeunesse, qui
 320 vous ont poussé là-dedans ?
- 321 – Monsieur T : Pas vraiment, mon père était vétérinaire et ma mère était femme au
 322 foyer. Le commerce ne vient pas de ma famille proche. Il y avait mon oncle oui,
 323 mais moi j'étais en arrivant bachelier de sciences. Mais ça n'a servi à rien.
- 324 – Chercheur : Bachelier de Science ?
- 325 – Monsieur T : Oui, mais, en arrivant, je ne parlais pas français, pas néerlandais.
 326 Donc impossible de travailler dans mon domaine. Et puis être ouvrier avec un
 327 salaire de 1200 euros par mois pendant 50 ans et puis c'est fini. Non merci. J'avais
 328 déjà un objectif
- 329 – Chercheur : Vous saviez qu'il y avait d'autres façons de gagner sa vie et de vivre
 330 autrement et de se développer?
- 331 – **Monsieur T : Oui, la plupart des Indiens, Pakistanais, Bangladeshis ne travaillent**
 332 **pas souvent, ni longtemps dans les entreprises comme salarié. Ils sont souvent**
 333 **indépendants.**

- 334 – Chercheur : Vous disiez qu’au départ même quand on se lance, il faut garder de
 335 l’argent de côté pour se développer et en cas de coup dur. Les premières années
 336 sont difficiles. Mais vous comment avez-vous fait ? On vous a prêté de l’argent ?
 337 Ce sont les banques ? La famille ? Les amis qui vous ont prêtés ?
- 338 – Monsieur T : J’avais fait un prêt même si j’avais quelques économies. En réalité
 339 c’est quelqu’un qui a fait un prêt pour moi. Il s’est porté garant pour moi.
- 340 – Chercheur : A la banque ?
- 341 – Monsieur T : Oui il avait bloqué ses titres, des obligations d’états. Pour pouvoir
 342 m’aider. Je l’ai remboursé au bout de 3 ans.
- 343 – Chercheur : Ok d’accord. Une question me vient à l’esprit, étant donné que ce ne
 344 sont pas vos proches qui vous ont poussé là-dedans, pensez-vous que
 345 l’Entrepreneuriat est inné ou c’est quelque chose que l’on apprend au fur et à
 346 mesure des expériences et qui est donc un acquis ?
- 347 – Monsieur T : Ca dépend, Il faut être quelqu’un de sérieux au départ. Il faut savoir
 348 distinguer ses priorités. Savoir ce qu’est réellement le travail, que c’est la première
 349 priorité. Si vous êtes le patron et que vous pensez que du coup il ne faut rien faire,
 350 c’est perdu d’avance.
- 351 – Chercheur : Oui c’est juste.
- 352 – Monsieur T : Il doit réaliser que c’est son gagne-pain. Que personne ne va lui
 353 donner de l’argent pour le plaisir. Il ne faut pas dépenser tous les bénéfices.
- 354 – Chercheur : Ok ok
- 355 – Monsieur T : Avec les bénéfices, il faut d’abord payer le loyer, les factures.
- 356 – Chercheur : Mais cette prudence dans la gestion, c’est quelque chose d’acquis ou
 357 d’inné ?
- 358 – Monsieur T : C’est difficile à dire. J’ai appris comme cela avec le temps. Dans ma
 359 famille on est 6 enfants. Mon frère, ma sœur et moi on avait déjà cet esprit.
 360 D’autres avaient un autre esprit. Chacun à son propre. Ça dépend du chemin de la
 361 vie de chacun qui pourrait nous pousser ou non vers l’entrepreneuriat.
- 362 – Chercheur : Mais ça vient très jeune ?
- 363 – Monsieur T : Oui c’est à 12-13 ans que l’on commence à le sentir.
- 364 – Chercheur : Mais qu’est-ce qu’on sent ?
- 365 – Monsieur T : On sent qu’on peut améliorer la vie.
- 366 – Chercheur : Donc apporter quelque chose de nouveau ?
- 367 – Monsieur T : Oui, en même temps il faut du soutien. Etre soutenu par la famille
 368 surtout quand on est jeune. Il faut la confiance de l’entourage pour avoir confiance
 369 en soi.
- 370 – Chercheur : Il faut donc se sentir soutenu par son entourage pour se lancer.
- 371 – Monsieur T : Je connais une famille indienne en Belgique, l’une des plus riches
 372 familles commerciales de Belgique avec qui j’ai travaillé. Le chef de famille avait
 373 étudié les sciences économiques mais sans finir. Il a eu la même carrière spéciale
 374 que moi. Il a trouvé un moyen pour gagner. En 1972, 1973, il a engagé deux
 375 techniciens. Ces techniciens récupéraient tous les frigos, les anciennes Tv dans les
 376 rues pour les réparer. Ils revendaient une partie ici et une partie en Afrique.

- 377 – Chercheur : Et il a fait fortune comme ça. C'est une belle idée
- 378 – Monsieur T : Oui en 1978 il a été élu homme de l'année en Belgique. Je le connais
- 379 très bien, il m'a appris beaucoup. Comme je disais il y a quelque chose de naturel.
- 380 Il est comme moi, je suis comme lui. Il faut savoir gérer sa barque en étant très
- 381 sérieux.
- 382 – Chercheur : Donc, il y a beaucoup d'acquis dans ce métier, des choses qu'on
- 383 apprend au fur et à mesure, vous vous avez appris de lui?
- 384 – Monsieur T : Oui oui bien sûr, l'expérience est très importante. Il y beaucoup de
- 385 gens chez qui j'ai travaillé et qui ensuite on fait faillite. Je comprenais pourquoi.
- 386 – Chercheur : Ah oui, pourquoi ?
- 387 – Monsieur T : C'est essentiellement à cause de leur gestion financière. Il pense
- 388 qu'à un moment où ça marche et qu'ils gagnent beaucoup d'argent, que le plus
- 389 dur est fait. Mais demain on ne sait pas ce qui peut arriver, il faut avoir des
- 390 réserves. Il ne faut pas tout dépenser...
- 391 – Chercheur : avant d'avoir payé ses dettes et mis de côté.
- 392 – Monsieur T : Oui c'est pourquoi moi j'ai acheté des appartements, pour recevoir
- 393 un loyer locatif. Comme ça même si je tombe en faillite ici, il y a quand même la
- 394 rentrée d'argent qui provient des appartements. J'ai également des chambres
- 395 d'hôtes. Car je sais que si les gens logent ici, ils viendront manger ici.
- 396 – Chercheur : Oui c'est vrai.
- 397 – Monsieur T : j'ai toujours essayé d'équilibrer mon commerce.
- 398 – Chercheur : Nous arrivons donc au thème plus spécifique de la religion. Puis-je
- 399 vous demander si vous croyez-vous en Dieu ou si vous êtes athée ?
- 400 – **Monsieur T : non, je suis croyant. Je crois et c'est très important car il faut penser**
- 401 **à la vie prochaine, la vie après la mort. Si on croit ça nous permet de corriger toutes**
- 402 **les choses qu'on fait et d'être prudent pour pas le payer après. Il y a le dernier**
- 403 **jugement. Dieu voit tout ce qu'on fait. Et je respecte toutes les religions. Si quelqu'un**
- 404 **croit, quelque part il accepte une limite. La religion permet de ne pas dépasser,**
- 405 **d'être raisonnable.**
- 406 – Chercheur : Est-ce que vous avez été élevé dans une éducation religieuse ou pas
- 407 du tout ?
- 408 – Monsieur T : Non, d'ailleurs je suis parti très jeune, j'ai été à l'université puis je
- 409 suis rentré, mais mes parents ne m'ont jamais imposé quelque chose.
- 410 – Chercheur : Donc vous n'avez pas été élevé avec une espèce de ligne directrice,
- 411 venant de la religion
- 412 – **Monsieur T : En Inde, on a la chance d'avoir différentes cultures mélangées. Il y a**
- 413 **des hindous, des musulmans, pas beaucoup de catholiques mais des protestants, des**
- 414 **bouddhistes, et c'est assez mélangé. Et il n'y a jamais de problèmes.**
- 415 – **Chercheur : Et votre famille, ils étaient de quelle religion ?**
- 416 – **Monsieur T : Il y avait des musulmans, il y avait des hindous. Les mariages avec les**
- 417 **autres religions sont permis dans notre famille. Ça s'apprend, il faut vivre avec la**
- 418 **différence des autres. Mes parents avaient de très bons amis qui étaient protestants**
- 419 **ou bouddhistes.**

- 420 Il n'y a pas de problèmes. Les gens ont du respect et vivent ensemble. Ça arrive aussi
 421 des mariages inter religions dans d'autres familles.
- 422 – Chercheur : donc vous, vous ne pratiquez pas de religion en particulier...
- 423 – Monsieur T : C'est ça
- 424 – Chercheur : Et est-ce que vous laissez vos employés pratiquer leur religion. Par
 425 exemple, si un employé vient vous demander s'il peut faire la prière, est-ce que vous
 426 le laissez ?
- 427 – Monsieur T : Oui, parce que comme je vous l'ai dit, on a grandi avec toutes les
 428 religions et on respecte toutes les religions. Chez nous, 99% des gens respectent les
 429 religions.
- 430 – Chercheur : Donc vous laissez toute la place à vos employés pour pratiquer leur
 431 religions y a aucun problème...
- 432 – Monsieur T : Voilà. C'est comme ça. Par exemple, on ne vend pas de porc parce
 433 qu'il y a des musulmans qui travaillent. Et pas de bœuf non plus parce qu'il y a des
 434 hindous qui ne mange pas de bœuf. Comme ça on n'entre pas dans les complications.
 435 Parce qu'il y a quelque chose de très important que Dieu nous a donné. C'est la
 436 vérité. Et il faut la découvrir. Et il faut découvrir quelle est la vérité des autres.
- 437 – Chercheur : mais il y a quand même du porc dans certains plats ?
- 438 – Monsieur T : très peu. En Inde, peu de personnes mangent du porc. Ceux qui le
 439 font c'est parce que c'est gratuit. C'est un travail sale d'élever des porcs. Personne
 440 ne touche le porc. C'est sale. Et puis dans les pays chaud, il des bactéries qui se
 441 développent. Même au Liban, pays chrétien, ils ne mangent pas de porc à cause
 442 de ça.
- 443 – Chercheur : Ce n'est pas religieux forcément mais c'est d'ordre pratique,
 444 hygiénique.
- 445 – Monsieur T : Oui
- 446 – Chercheur : et donc vous, à ce ne niveau-là, vous ne mettez aucune restrictions et
 447 par facilité, vous ne vendez pas de porc et de bœuf pour ne pas choquer les gens,
 448 les personnes qui ne veulent pas en manger. Et est-ce que vous avez des crustacés
 449 ou des choses comme ça ?
- 450 – Monsieur T : Non pas trop, et puis il faut en vendre beaucoup sinon ça pourrait.
- 451 – Chercheur : et les juifs aussi ne mangent pas de crustacé
- 452 – Monsieur T : et les anglais aussi, j'étais étonné de voir qu'ils étaient dégoutés par
 453 une huitre.
- 454 Une fois j'ai ramené des huitres dans ma famille et ils ne comprenaient pas ce que
 455 c'était. Je leur ai dit que c'était des shellfish, comme le logo de shell, pour leur faire
 456 comprendre.
- 457 C'est la différence de culture. Les anglais par exemple ne mangent pas de cheval.
- 458 – Chercheur : Et est-ce que vous avez d'autres exemples d'influences de la religion
 459 sur l'entrepreneuriat ?
- 460 – Monsieur T : Certains clients cherchent à savoir la raison pour laquelle je ne vends
 461 pas ça ou ça... Moi je dis que c'est par respect des autres. Ce n'est pas facile car il y
 462 a même des très proches amis qui m'ont dit qu'en Belgique la première viande
 463 consommée était le porc puis le bœuf. Et je ne les vends pas tous les deux. Et même

- 464 c'est prouvé scientifiquement qu'il y a moins de maladies avec les viandes blanches
 465 qu'avec les viandes rouges.
- 466 J'essaye de garder un peu le traditionnel indien. On devient malade par la
 467 nourriture. C'est pour ça qu'il faut manger de la nourriture saine.
- 468 – Chercheur : contrairement à certains commerçants qui vont vendre du porc et du
 469 bœuf, vous vous dites plutôt non, par respect pour ceux qui n'en mangent pas, je
 470 préfère ne pas les vendre.
- 471 Avez-vous un autre exemple de l'impact de la religion sur votre gestion
 472 quotidienne ?
- 473 – Monsieur T : Y a une partie des clients qui ne vont pas venir à cause de ça mais c'est
 474 leur choix. Mais d'un autre côté, il y a des gens qui aiment bien des viandes saines
 475 comme le poulet ou la caille, et ils viennent régulièrement. Quelque part ça dépend
 476 de chaque personne.
- 477 – Chercheur : Et mis à part la nourriture, est-ce qu'il y a d'autres influences que la
 478 religion pourrait avoir ?
- 479 – Monsieur T : Par exemple, il y a un sick qui ne mange pas de bœuf mais ça ne
 480 dérange pas quand des personnes en mangent.
- 481 – Chercheur : Pour prendre un exemple un peu bateau, dans le rapport avec la
 482 femme, est-ce qu'il y a des choses à dire ? Des choses comme la femme ne doit pas
 483 travailler...
- 484 – Monsieur T: On a de la chance, ça existe un peu en Angleterre, en France, mais pas
 485 ici. Tout le monde essaye de travailler ensemble. En Angleterre dans certains
 486 endroits, les femmes ne font pas le service mais seulement la préparation. Mais ici,
 487 les femmes font les deux.
- 488 – Chercheur : Est-ce que vous avez des recommandations pour une bonne coexistence
 489 entre religion et entrepreneuriat ? Par exemple, vous disiez dans le cadre d'un
 490 restaurant, il ne faut mettre aucunes barrières aux gens et faire la cuisine qui leur
 491 permette de venir manger chez vous sans problèmes...
- 492 – Monsieur T: Pour moi, y a une première chose, on ne doit jamais parler de religion.
 493 C'est très personnel. Chacun porte ses croyances en son âme et on n'a pas le droit
 494 de critiquer l'âme de quelqu'un, il est seul responsable. Il est responsable de ses
 495 péchés alors on n'a pas à le critiquer. On pense toujours qu'on est dans le bon
 496 chemin mais on ne sait pas en fait.
- 497 – Chercheur : Une de vos recommandations, c'est que chacun garde sa religion pour
 498 lui et ne l'étale pas...
- 499 – Monsieur T : On est tous des êtres humains et on veut tous mieux vivre, mais les
 500 pratiques religieuses c'est très personnel. C'est quand on discute trop qu'on a des
 501 problèmes. Si chacun est content dans son chemin, alors c'est tant mieux pour lui.
 502 Mais moi je crois que je suis dans le bon chemin.
- 503 – Chercheur : voilà c'est la fin. C'est très aimable, cela a été très enrichissant, Merci
 504 beaucoup.

3^{ème} entretien avec Monsieur D.

Date : 8 juillet 2015

Lieu : Au domicile, Louvain-la-Neuve

Durée : 1h08

- 1 – Chercheur: Donc en fait dans le cadre de mes études en dernière année en
- 2 ingénieur de gestion ici à la Louvain School of management. Je réalise un
- 3 mémoire sur les incidences que pourraient avoir la religion et la culture en
- 4 globalité sur le comportement des entrepreneurs. Son entourage également, son
- 5 éducation.
- 6 – Monsieur D: oui c'est ça.
- 7 – Chercheur: la jeunesse aussi. Donc c'est disposé en trois thèmes. On va
- 8 commencer par le premier thème qui est l'Entrepreneuriat en général. Un
- 9 deuxième thème qui est plutôt l'environnement, la culture etc. Et enfin la religion
- 10 comment elle pourrait avoir une influence. Donc tout d'abord je vais commencer
- 11 par vous demander quel est votre parcours, votre histoire.
- 12 – Monsieur D: Ecoutez, moi j'ai un parcours très, comment dirais-je, un parcours
- 13 que peu de gens ont eu. J'étais entrepreneur au Congo belge, qui était
- 14 devenu Zaïre. Nous étions les plus gros importateur d'alimentation et d'article
- 15 de ménage et nous avons été nationalisé d'un jour à l'autre nous avons eu
- 16 l'armée qui est venu autour de notre entreprise, qui nous a dit : « les clés du
- 17 coffre, les clés des voitures, les clés des camions, les clés des choses, voilà c'est
- 18 fini ».
- 19 – Chercheur: Dépossédé de tout ?
- 20 – Monsieur D: On a rien récupéré pour l'instant, mais bon. Je suis venu en
- 21 Belgique et je suis né en Afrique.
- 22 – Chercheur: Et donc avant d'être arrivé à cette situation d'entrepreneur nationalisé,
- 23 quel a été le chemin pour devenir entrepreneur en Afrique ?
- 24 – Monsieur D: Ah non non, ça c'est tout à fait par hasard. C'est à dire, qu'en réalité
- 25 je suis un professeur d'éducation physique, mais à un moment donné mon père
- 26 avait cette entreprise avec son frère, et son frère est décédé et il y avait mon frère
- 27 qui était là-bas et mon père a dit, écoute professeur d'éducation physique ou pas
- 28 fait moi plaisir, viens pour gérer administrativement. Mon frère
- 29 commercialement et moi administrativement l'entreprise. Mais bon j'avais fait
- 30 aussi des études commerciales, donc j'ai déjà fait les deux et voilà, donc on en
- 31 est arrivé là. Pendant 7/8 ans c'était une petite entreprise. Mais mon frère et moi
- 32 nous l'avons amené à devenir la première, la plus grosse en alimentation et
- 33 article de ménage. Mais après la nationalisation, nous sommes arrivés en
- 34 Belgique avec zéro franc, zéro centime, et ici je me suis dit on ne m'a pas attendu,
- 35 je ne connais rien de la mentalité belge, je suis belge, j'ai un passeport belge et

- 36 je ne connais rien de la mentalité belge. Donc il faut que je trouve quelque chose
37 qui n'existe pas et nous avons créé cela avec beaucoup de difficultés, avec l'aide
38 d'amis en Afrique du Sud et en Angleterre, ce qu'on appelle, ce que les anglais
39 appellent une confirming house. Donc une maison de finance pour les
40 entreprises actives dans le mouvement de marchandises, avec des assurances
41 crédit. Puisque nous n'avons pas d'argent ce sont les banques qui nous ont prêté
42 un petit peu d'argent au début et puis un peu plus et puis c'est elle qui nous ont
43 poussé à grandir, et on est arrivé avec 300 million de francs de crédit belge. Mais
44 couverte par des assurances crédits.
- 45 – Chercheur: Mmmh c'est ça.
- 46 – Monsieur D: Donc ça fait maintenant 15 ans que je suis pensionné.
- 47 – Chercheur: Ok. Alors ma question suivante, c'était une entreprise commerciale,
48 vous me disiez qui vendait quelque chose ?
- 49 – Monsieur D: non non, nous ne vendions rien. Nous c'était du financement. C'est
50 à dire nous avions des clients en Europe, dans toute l'Europe, très peu en
51 Belgique parce que le marché belge est un petit marché. Mais en France, en Italie,
52 au Portugal, en Angleterre, nous avions des clients qui étaient des importateurs
53 et ces gens passent commande à leurs fournisseurs, et nous demandaient de payer
54 leurs fournisseurs, et de nous occuper d'amener la marchandise jusque chez eux.
- 55 – Chercheur: C'est ça.
- 56 – Monsieur D: Et eux nous payaient avec 1 mois, 2 mois, 3 mois
- 57 – Chercheur: De retard ?
- 58 – Monsieur D: De délai.
- 59 – Chercheur: C'est ça. Avec un intérêt?
- 60 – Monsieur D: Avec une commission, mais avec des règles, nous la payons en
61 avance avec l'intérêt que la banque récupérait. Nous on récupérait juste une
62 commission supplémentaire.
- 63 – Chercheur: C'est ça, tout à fait. Ok. Alors ma question suivante est : dans ce type
64 d'entreprise que vous avez eu à l'époque. Quelle était la vision que vous mettiez
65 en place, quelle était la ligne directrice que vous aviez?
- 66 – Monsieur D: Il fallait que je trouve quelque chose qui n'existe pas en Belgique,
67 d'ailleurs qui n'existe pas en Europe. D'ailleurs quand on a fermé, les banques
68 ont repris et 6 mois après elles ont fermé, elles n'ont pas pu continuer. Bon, la
69 raison très simple, c'est que moi tous les matins je me levais à 6h00, j'allais voir
70 les clients à Paris, il n'y avait pas de TGV, en voiture, donc à 9h00 j'étais à Paris,
71 je voyais mes clients, je restais à l'hôtel, je restais toujours 3/4 jours. Je voyais
72 d'autres clients et je travaillais de 6 à 9h00 du soir. Aucun directeur de Banque
73 ne faisait ça. Moi j'ai travaillé 17/18h00 par jour sans vacances, pendant des
74 années. Mais voilà. Après tout, on a réussi, mais on n'a jamais récupéré tout ce
75 qu'on avait eu au Congo, mais bon on est content.
- 76 – Chercheur: Et quelles étaient les valeurs que vous prôniez à ce moment-là dans
77 votre l'entreprise? S'il y avait des valeurs en particulier?

- 78 – Monsieur D: Oui, les valeurs c'étaient l'efficacité. Nous un client nous envoyait
79 une commande, il n'y avait pas d'e-mail, il y avait des faxes, des téléx. On nous
80 envoyait un téléx en disant j'ai passé commande à tel fournisseur au Pakistan.
81 Et le même jour le fournisseur au Pakistan avait sa lettre des crédits ouverte
82 irrévocable et confirmée par la Banque le même jour.
- 83 – Chercheur: Oui.
- 84 – Monsieur D: Donc, vous aviez des grandes sociétés comme Intermarché, comme
85 à l'époque GB, Inno BM passaient par nous pour certaines de leur commande,
86 parce qu'ils ne savaient pas le faire aussi rapidement que nous. Donc ça c'était
87 la première chose. La deuxième chose, c'était la correction. C'est à dire, on disait
88 aux banques « Voilà, nous devons vous payer des effets de nos clients tel jour et
89 tel jour », c'était réglé. S'il y avait un délai pour le client, les banques étaient
90 averties avant et pas après, donc ça c'est la correction. Nous avons eu la
91 confiance des 20 banquiers avec qui je travaillais, illimité. C'est simple, je vous
92 donne un exemple, dans le temps pour ouvrir une lettre des crédits n'importe où
93 dans le monde, il fallait établir sur des formulaires de banque, les envoyer à la
94 banque qui peut contrôler, mettait des numéros et eux les renvoyaient aux
95 fournisseurs. Nous, nous faisons leur formulaire chez nous
- 96 – Chercheur: A l'avance.
- 97 – Monsieur D: On leur envoyait par téléx, et eux ajoutaient un numéro et ils
98 retransmettaient. Nous étions les seuls dans toute l'Europe à avoir cette
99 possibilité. Donc c'était l'efficacité, je disais toujours on est 40 collaborateurs,
100 collaboratrices, si vous commettez une erreur, s'il vous plait dites le moi tout de
101 suite. Il n'y a que les gens qui ne travaillent pas, qui ne commettent pas d'erreur.
- 102 – Chercheur: Exactement.
- 103 – Monsieur D: Celui qui fait le plus d'erreur dans l'entreprise c'est moi. Tous les
104 jours devant les clients un tas d'erreur. Mais si vous faites une erreur dans une
105 lettre de crédit, une erreur par rapport à la banque, dites le moi tout de suite pour
106 que j'informe la banque, les clients. Pour qu'ils le sachent. On essaye de rattraper
107 bien sûr, mais si on n'y arrive pas, ils étaient au courant et on disait on a commis
108 une erreur.
- 109 – Chercheur: C'est une forme de transparence.
- 110 – Monsieur D: Voilà, tout à fait.
- 111 – Chercheur: Vous voyez d'autre valeur, parce que vous me disiez
112 premièrement...
- 113 – Monsieur D: On était très efficace parce que nos bureaux étaient très agréables
114 sans tralala. Mais dans nos bureaux c'était ici comme dans le living. Les gens
115 étaient tout à fait à l'aise, il y avait des plantes,
- 116 – Chercheur: Un cadre de travail confortable.
- 117 – Monsieur D: Un cadre, et les collaborateurs et collaboratrices savaient que s'ils
118 avaient un problème ils pouvaient venir me voir.
- 119 – Chercheur: Oui c'est ça, tout le monde se sentait à l'aise, ça permettait un travail
120 efficace. Et est ce qu'il y avait une place pour l'éthique là-dedans, ou une

121 responsabilité sociétal, ça avait peut-être moins d'impact qu'avant avec
122 l'écologie

123 – Monsieur D : Non beaucoup moins. Je n'ai pas vraiment d'exemple.

124 – Chercheur : Et par rapport à l'innovation chez vous ?

125 – Monsieur D: Tout le temps, il fallait tout le temps être attentif à cela. J'ai un
126 exemple pour vous. Il y a deux clients pakistanais à Londres qui me disent que
127 c'est la catastrophe. Nous ne savons plus importer des crêpes Georgette. Ce sont
128 des tissus, pour les hindous, semi-transparents, ça s'appelle crêpes Georgette. Je
129 dis, pourquoi « vous ne savez plus importer ? », « Car il y a des quotas en
130 Europe ». J'avais jamais entendu parler de quota, ni rien du tout. Je leur ai dit
131 « bon écoutez, je vais voir ce que je peux faire, mais je ne vous promets rien. Je
132 suis venu à Bruxelles et j'ai été voir les contingents et licences et ils m'ont
133 expliqué qu'il y a des quotas pour certaines marchandises en provenance de
134 certains pays pour l'Europe. L'Europe dit, « il y a autant pour ce pays mais il y a
135 autant pour l'Allemagne, il y a autant pour la Grande-Bretagne, il y a autant pour
136 le Bénélux, il y a autant pour la France, il y a autant pour l'Italie ». Alors, j'ai
137 demandé « est ce que vous avez des disponibilités sur les crêpes Georgette. Il me
138 dit, « on se demande pourquoi on nous donne des quotas pour les crêpes
139 Georgette il y a personne qui les utilisent ». Je dis, « je prends tout », et j'ai
140 informé mes clients, on a dit, « il faut que la marchandise rentre en Belgique et
141 pas en Angleterre ». Donc j'ai dit aux clients, « vous passez vos commandes à
142 vos fournisseurs, vous leur dites de nous facturer à nous, nous vous refacturons,
143 mais la marchandise doit rentrer en Belgique ».

144 – Chercheur: Puis à l'étranger.

145 – Monsieur D: Nous dédouanons. Nous n'ouvrons même pas les containers, on
146 donnait instruction à la douane de les envoyer tout de suite. Comme c'était à
147 l'intérieur de l'union européenne, il y a libre circulation des marchandises.

148 – Chercheur: Donc pas de problème.

149 – Monsieur D: Donc pas de problème. Ça c'est de l'innovation, ce n'est plus de la
150 finance.

151 – Chercheur: Oui c'est ça.

152 – Monsieur D: Un autre cas par exemple, je me trouve dans un avion à côté d'un
153 portugais pendant quelques heures, puis à un moment donné, il me dit : « qu'est-
154 ce que vous faites dans la vie. Je dis voilà, moi je finance les choses, et vous
155 qu'est-ce que vous faites? Moi je suis importateur de pleins de bicyclettes et j'ai
156 de très gros problèmes. Je dis, ah oui, quel type de problèmes vous avez? Il me
157 dit voilà, le Portugal vient de rentrer dans l'Union européenne et elle a 5 ans de
158 faveur de garder ces droits d'importation comme elle les a. Les droits
159 d'importations pour les pneus de bicyclette pour le Portugal c'est 30 %, et pour
160 le restant de l'Union européenne c'est 3 %. Je dis, vous savez, vous êtes à côté
161 du Monsieur qui peut vous arranger ça. Il m'a dit comment ? J'ai dit voilà, vous
162 faites venir la marchandise chez moi à Anvers, d'Anvers moi je donne
163 l'instruction que ça reparte directement chez vous sans ouvrir le container et vous

- 164 n'allez payer que 3 %, vous me donnez une commission de 3 % et ça fait 6 % au
165 lieu de 30 %.
- 166 – Chercheur: Il y a un gain énorme.
- 167 – Monsieur D: Alors, il ne m'a pas cru, mais il a essayé un container, et nous avons
168 fini par faire 300 containers par an. Donc c'était de l'innovation en permanence.
- 169 – Chercheur: Oui.
- 170 – Monsieur D: J'étais à l'écoute des fournisseurs. Des clients pardon.
- 171 – Chercheur: Revenons au départ à ce qui a créé votre entreprise. Quelles ont été
172 vos motivations? Vous m'avez dit, parce qu'il fallait manger, il fallait, il fallait...
173 Donc c'était vraiment pour s'en sortir.
- 174 – Monsieur D: Je n'avais pas le choix, j'avais eu l'intention de racheter un ou
175 deux Nopri à l'époque. Nous étions les plus gros fournisseurs de GB, INNO et
176 BM au Congo, eux aussi ont été nationalisés. Eux aussi sont venus ici. Je suis
177 directement venu voir le directeur qui était la-bas, qui nous connaissait puisque
178 nous étions là-bas avec celui. Dans le groupe GB inno BM il y a Noprix et eux
179 ont des magasins à revendre, donc j'ai été voir avec celui à gauche à droite, il
180 était très gentil, 2/3 magasins et j'étais sur le point de le prendre et j'ai été voir
181 un fiscaliste. Il m'a dit sachez que ces entreprises ne seront jamais à vous. J'ai
182 dit pourquoi? Dès que vous aurez signé, le personnel va vous demander une
183 augmentation, vous allez dire non, ils vont se mettre en grève et qu'est-ce que
184 vous faites ?
- 185 – Chercheur: Oui.
- 186 – Monsieur D: Je ne connais rien en Belgique, donc je me suis rendu compte que
187 j'aurais pu faire une très grosse boulette.
- 188 – Chercheur: Oui. Alors là où je voudrais en revenir, c'est d'où est venue cette idée
189 de faire des assurances, d'assurer les marchandises, les transferts ?
- 190 – Monsieur D: l'expertise des Sud-Africains qui avaient 30 bureaux à travers le
191 monde. Donc les Sud-Africains, la base était en Afrique du Sud, mais ils allaient
192 à Londres, aux Etats-Unis, en Australie, ils allaient partout. Et donc le grand
193 patron est venu ici quelque fois mais il avait donné instruction à la direction de
194 Londres de me donner un coup de main.
- 195 – **Chercheur: Oui c'est ça. Donc si on revient maintenant plus dans le thème de la**
196 **culture et l'environnement de l'Entrepreneuriat. Chez vous est ce qu'il y a eu des**
197 **influences sur votre gestion quotidienne? Donc est-ce que par exemple vous avez**
198 **une politique qui vous imposait de fonctionner d'une certaine façon, ou quelqu'un**
199 **qui vous dictait une directive?**
- 200 – **Monsieur D: Oui, mon papa. C'est à dire, mon papa quand nous étions au Congo**
201 **il nous avait expliqué que ce qui devait être fait dans la journée devait être fait**
202 **dans la journée. Alors, je vous donne un exemple, nous recevions 8 à 15 wagons**
203 **d'Afrique du Sud par semaine. Il y avait des fruits, des pommes de terre, nous**
204 **recevions 1 à 2 wagons par semaine d'Europe, du Whisky, du champagne, des**
205 **chocolats, des biscuits, des bonbons, des chicons, du beurre aussi. Donc mon père**
206 **avait mis en place un système, puisque c'était manuel à l'époque, quand les**
207 **chemins de fer nous avisaient qu'il y avait un lot par exemple de brosses qui était**

- 208 arrivé, on recevait ce qu'on appelle un avis d'arrivé. Il fallait que ce soit mis dans
209 un registre tout de suite, date, fournisseur,
- 210 – Chercheur : Pourquoi ?
- 211 – Monsieur D : Parce qu'il fallait que ce soit déclaré à la douane, pour nous on avait
212 un mois pour le faire. Mais nous on le faisait tout de suite, donc c'était une façon
213 de suivre mon père puisqu'il dirigeait l'entreprise, donc de vérifier que les choses
214 étaient bien faites, qu'est-ce qu'on a comme mission est accomplis. Donc, quand
215 j'ai créé l'affaire ici on était qu'au début de l'informatique. Des commandes qui
216 arrivaient des clients que ce soit en Angleterre, en France etc. Il était indiqué tout
217 de suite dans les 24h00 sauf les commandes qui arrivaient après 4h00 de l'après-
218 midi. Ça pouvait attendre au lendemain. Donc oui, il y a eu une influence et elle est
219 toujours là, je suis toujours imprégné de ça. Je déteste avoir des dettes, je reçois
220 une facture elle est payé aujourd'hui, je n'attends pas demain après-demain. On
221 me dit vient Marcel est ce que tu ne pourrais pas faire une aide pour le « Lions »
222 ou quoi, c'est dans 15 jours. Je le fais tout de suite, je n'attends pas 15 jours.
- 223 – Chercheur: Oui, comme ça c'est réglé.
- 224 – Monsieur D: Moi je dis, ça vient de mon père, je dis que tout ce qui est fait
225 aujourd'hui je ne dois plus m'en rappeler.
- 226 – Chercheur: Il vous a appris ça et ça ne vous a jamais quitté.
- 227 – Monsieur D: Je ne l'ai jamais quitté. C'est resté.
- 228 – Chercheur: C'est ça. Alors, vous me disiez la que vous travaillez avec plusieurs
229 employés dans une grande équipe. Comment considérez-vous les employés?
230 Vous les mettiez très à l'aise dans un cadre agréable, mais quoi d'autres ?
- 231 – Monsieur D: oui oui, ils pouvaient venir me demander n'importe quoi.
- 232 – Chercheur: C'est ça.
- 233 – Monsieur D: N'importe quel problème.
- 234 – Chercheur: Vous étiez à l'écoute.
- 235 – Monsieur D: Quand il y avait des problèmes entre eux, je les appelais une à la
236 fois et puis toutes les deux en disant est ce que ça vaut la peine, parce que si
237 vous continuez à vous chamailler je vais devoir me débarrasser de l'une de vous
238 donc s'il vous plait... Je n'ai jamais du remercier quelqu'un.
- 239 – Chercheur: Voilà. Est-ce que vous aviez des restrictions par rapport aux
240 employés, vous vouliez des employés particulier ou bien aucune, a part
241 forcément les connaissances.
- 242 – Monsieur D: Non on les formait.
- 243 – Chercheur: Vous les formiez-vous même?
- 244 – Monsieur D: Oui. Sauf celui ou celle qui ouvrait les lettres de crédit, qui devait
245 avoir une certaine expérience de la banque. C'était d'ailleurs deux ex employés
246 de banque.
- 247 – Chercheur: Il fallait donc forcément des gens qui connaissent un certain poste
248 clé. Et est-ce que vous sentiez, aviez des pressions externes, qui était plutôt
249 actionnaire des choses comme ça, ou est-ce que vous gériez justement seul et
250 vous meniez la barque ?

- 251 – Monsieur D: nous étions seuls. Nous étions actionnaires mon épouse et moi à
 252 100 % donc on menait la barque.
- 253 – Chercheur: C'est ça.
- 254 – Monsieur D: On a eu des pressions de la part des banquiers pour toujours grandir
 255 grandir, parce que au début ils ont eu peur des premiers millions qu'ils nous ont
 256 donnés ils ont eu peur, mais quand ils ont vu que le premier million est parti
 257 après 8 jours, il y avait deux banques, toutes les deux ont donnés, ils m'ont
 258 appelés et ils m'ont dit dites c'est parti est ce que vous ne voulez pas encore 1
 259 million. Je dis vous connaissez ma situation, vous me donnez j'accepte. Et alors
 260 ça été, on vous donne 3 millions, donc 3 millions 3 millions c'est 6 millions et
 261 ça a commencé à être hein... Puis on est arrivé à 300 millions.
- 262 – Chercheur: Oui c'est ça.
- 263 – Monsieur D: L'assurance a gagné aussi beaucoup d'argent.
- 264 – Chercheur: Et est-ce que vous aviez une gestion financière particulière à ce
 265 moment-la ?
- 266 – Monsieur D: Une ?
- 267 – Chercheur: Gestion financière.
- 268 – Monsieur D: Tout à fait, oui moi je connaissais mes chiffres tous les jours.
- 269 – Chercheur: Oui.
- 270 – Monsieur D: C'est justement par cette rigueur qu'on notait tout. Vous savez
 271 combien était rentré combien était sorti, qu'est-ce qu'on avait payé, qu'est-ce
 272 qu'on avait à payer tous les jours, même lorsque j'étais absent, je donnais un
 273 coup de file à mon épouse je lui disais le chiffre du jour, tous les jours.
- 274 – Chercheur: Est ce qu'il y avait une transparence par rapport aux employés à ce
 275 niveau-là ? Est ce qu'il savait le chiffre d'affaire de la journée?
- 276 – Monsieur D: Non non, deux ou trois des employés savaient, les autres n'auraient
 277 rien compris.
- 278 – Chercheur: Oui. Donc maintenant on était dans la culture et est-ce que, vous me
 279 disiez que votre éducation a joué dans votre rigueur et votre façon de travailler.
 280 J'essaie de résumer les questions clés. Par rapport à la politique en Afrique c'est
 281 ce qui vous a exproprié de ce qui était à vous. Votre famille, votre entourage,
 282 votre éducation c'est ce que vous a fait travailler de cette façon-là, que ce soit
 283 dans la gestion financière ou dans la façon de procéder avec les employés etc. Et
 284 alors les hommes et les femmes avaient-ils la même place dans l'entreprise?
- 285 – Monsieur D: Tout à fait, payé de la même façon.
- 286 – Chercheur: Ok. Et alors maintenant j'ai une question un peu plus général,
 287 pensez-vous que l'Entrepreneuriat est quelque chose d'inné ou d'acquis ?
- 288 – Monsieur D: Ecouté, je crois qu'il y a les deux. Alors pourquoi est-ce que je suis
 289 devenu professeur d'éducation physique, alors qu'il y 50/60 ans on suivait ce
 290 que nos parents faisaient. Je suis devenu professeur d'éducation physique parce
 291 que j'étais très timide, et je me suis dit, bon je fais beaucoup de sport, je deviens
 292 professeur d'éducation physique. Une fois seulement que je devrais demander
 293 du boulot, donc j'ai fait le cheminement je n'aurai jamais été capable

- 294 d'entreprendre quoique ce soit. D'un autre coté des que je suis devenu professeur
 295 d'éducation physique j'ai perdu ma timidité.
- 296 – Chercheur: Forcément.
- 297 – Monsieur D: Et la, en ayant vu mes parents mon oncle travailler comme
 298 indépendant, c'est donc il y a les deux, c'est inné et acquis.
- 299 – Chercheur: Le contexte familial vous a habitué à travailler de cette façon-là et
 300 en même temps, la littérature que j'ai lu dit toujours ça, c'est un énorme écart
 301 entre les deux, on apprend les choses au fur et à mesure, il y a certaines choses
 302 qui sont innés et d'autre pas.
- 303 – Monsieur D: C'est ça, ça c'est dans votre esprit, dans votre imagination.
- 304 – **Chercheur: Alors maintenant on va passer à un autre thème qui est celui de la**
 305 **religion. Est-ce que vous croyez en Dieu ou est-ce que vous êtes athée ?**
- 306 – **Monsieur D: Moi je suis d'origine juive, mon épouse est catholique. Moi je me suis**
 307 **fait remballer du cours de religion juive dans une école catholique à l'âge de 14 ans**
 308 **parce que le Rabin avait demandé qu'est-ce qu'on pensait du fait qu'il y avait**
 309 **qu'un Dieu. Et moi j'ai répondu moi je crois que dieu a été créé par l'homme. Il**
 310 **m'a foutu à la porte tout de suite. Donc voilà, mais je respecte toutes les religions,**
 311 **je respecte pour autant qu'on ne fasse pas de mal.**
- 312 – Chercheur: Evidemment.
- 313 – Monsieur D: Je respecte absolument. J'ai des amis chrétiens, juifs, orthodoxes, j'ai
 314 des amis de tout.
- 315 – Chercheur: C'est ça. Mais vous personnellement vous ne croyez pas en une divinité
 316 supérieure?
- 317 – Monsieur D: Non.
- 318 – Chercheur: Dieu était inventé par l'homme. Et donc dans votre entourage comme
 319 vous venez de me le dire vous avez de toutes les religions.
- 320 – Monsieur D: Absolument toute. Dans ma famille, nous avons de la famille dans 10
 321 pays différents et nous avons de toutes les religions.
- 322 – Chercheur: Mais vous à l'école vous étiez dans un cours de religion juive.
- 323 – Monsieur D: Juive, mais dans une école catholique.
- 324 – Chercheur: Avec des cours de ...
- 325 – Monsieur D: de religion juive. Mais on entendait aussi ce qu'il se passait.
- 326 – Chercheur: c'est ça.
- 327 – Monsieur D: Et j'ai été aussi dans une école en Afrique du Sud pendant 3ans.
- 328 – Chercheur: Donc ça c'est catholique?
- 329 – Monsieur D: Ça c'est chrétien.
- 330 – Chercheur : Oui chrétien. C'est ça. Et alors laissez-vous la place à la religion ?
 331 N'importe qui avait le droit d'exprimer n'importe quelle, enfin de vivre sa religion.
- 332 – Monsieur D: Je n'ai jamais entendu parler de religion dans mon entreprise.
- 333 – Chercheur: C'est ça.
- 334 – Monsieur D: Il pouvait le faire sans problème, mais personne n'a jamais fait
 335 allusion à ce que j'étais juif, ou ce que je suis d'origine juive. Parce qu'on est juif
 336 si on croit et si on pratique. C'est comme un catholique, voilà, donc.
- 337 – Chercheur: Mais jamais la question ce n'est posée?
- 338 – Monsieur D: Jamais. Ni dans ma famille.

- 339 – Chercheur: Mais est-ce que vous avez peut-être des exemples d'incidences
340 qu'auraient la religion sur l'entreprise?
- 341 – Monsieur D: Ben écoutez, par l'expérience à l'extérieur, c'est à dire, j'avais des
342 gens de toutes religions aussi, j'avais des pakistanais, des juifs, et je me suis rendu
343 compte que par exemple j'ai perdu un client parisien juif parce que mon bureau a
344 donné un coup de file le jour du grand pardon à son bureau. C'est lui qui a
345 répondu, il était à son bureau hein. Donc, il ne m'avait pas dit qu'il ne travaillait
346 pas. Mais il a rouspété, il m'a appelé le lendemain, il m'a dit c'est scandaleux, vous
347 ne fermez par vos portes, vous ne m'avez plus comme client. Les pakistanais la
348 même chose, il fallait respecter leur jour de congé, leur chose et j'ai toujours fait
349 ça. Il y a une tendance quand même dans les entreprises surtout des croyants, des
350 gens qui croient certainement.
- 351 – Chercheur: Oui, il y en a mais donc vous par rapport à votre culture et par rapport
352 à vos origines, il n'y eu aucun moment une influence sur votre façon de
353 travailler?
- 354 – Monsieur D: Non non.
- 355 – Chercheur: Ok, mais sur votre façon de réagir avec les clients par souci de respect
356 par rapport à eux.
- 357 – Monsieur D: Là il faut faire attention.
- 358 – Chercheur: Tout à fait.
- 359 – Monsieur D: D'ailleurs Parce que dans ce sens-là, quand j'étais en Angleterre je
360 parlais d'une certaine façon à mes clients, parce que le français dit c'est lui le
361 grand boss, il sait mieux tout que vous, je respecte. Et je laissais croire ça, et
362 quand j'étais en Angleterre eux ils sont très choses, j'écoutais pour apprendre.
- 363 – Chercheur: Vous avez bien raison. Mais donc vous dans votre gestion
364 quotidienne l'impact de la religion n'était pas du tout pris en compte, mais en
365 vers eux oui.
- 366 – Monsieur D: Ce qui me concernait. Mais en exteriori. D'ailleurs vous le voyez,
367 un boucher s'il est de la religion musulmane, « hallah » donc systématiquement
368 il n'y a rien à faire.
- 369 – Chercheur: Mais après ça c'est un exemple de quelqu'un pour qui sa religion lui
370 impose de travailler d'une certaine façon.
- 371 – Monsieur D: Voilà.
- 372 – Chercheur: Tout à fait. C'est ce qui est l'objet de mon étude, de savoir si dans
373 certaine religion il y a une influence ou pas à ce niveau-là.
- 374 – Monsieur D: Nous avons un ami ici en face qui est musulman, il est très ambigu,
375 c'est un très gentil garçon mais il est très ambigu. Il est musulman et sa femme
376 fait le ramadan, lui il ne fait pas ramadan, mais ne dites rien contre les
377 musulmans, ne dit pas que en Syrie on tue les chrétiens. Ça, il n'accepte pas.
- 378 – Chercheur: C'est un déni complet.
- 379 – Monsieur D: Et ça ça se ressent dans son affaire.
- 380 – Chercheur: c'est ça. Donc vous vous pensez que la coexistence entre
381 Entrepreneuriat et religion est possible?

- 382 – **Monsieur D: Tout à fait possible. C'est possible mais bon ça dépend de votre**
 383 **mentalité.**
- 384 – Chercheur: Donc il ne faut pas mettre la religion de côté, et la façon de travailler
 385 de l'autre.
- 386 – Monsieur D: Chez moi ce n'est jamais intervenu. D'ailleurs, un moment donné
 387 au Congo, il y avait pénurie de marchandises et c'était rationné. Et ce même
 388 Rabin qui m'avait foutu à la porte à l'âge de 14 ans venait souvent demandé que
 389 je lui fournisse des pommes, du beurre, et je lui donnais.
- 390 – Chercheur: Pas de rancune.
- 391 – Monsieur D: Non.
- 392 – Chercheur: mais alors pour des cas ou par exemple la religion à une influence
 393 sur les comportements entrepreneuriaux. Comme par exemple on disait le
 394 boucher qui travaillait autrement. Ou autre exemple, chez le musulman qui suit
 395 les préceptes ne pourrait pas par exemple travailler.
- 396 – Monsieur D: Oui par exemple le jour du grand pardon il ne pouvait pas travailler.
 397 Moi je ne savais même pas quand c'était le jour ou...
- 398 – **Chercheur: Est-ce que vous aviez des recommandations à ce niveau-là, et dire il**
 399 **faut ...**
- 400 – **Monsieur D: Il faut respecter les autres, mais il faut que les autres vous respectent.**
- 401 – Chercheur: C'est ça, mais vous, vous dites qu'il faut justement pour soi-même
 402 ne pas se fixer de barrière au niveau religieux et dans son entreprise.
- 403 – Monsieur D: Moi je crois que l'homme à crée Dieu. Mais j'ai des amis et des
 404 membres de la famille très très très religieux, mais je respecte.
- 405 – Chercheur: Eux dans leur gestion quotidienne est ce qu'il y avait justement cette
 406 intrusion de la religion?
- 407 – Monsieur D: Tout à fait.
- 408 – Chercheur: Vous pouvez me donner un exemple?
- 409 – Monsieur D: Voilà, un petit cousin très très religieux en Afrique du Sud le
 410 samedi il ne travaille pas il a un petit magasin, mais il fait venir ses employés.
- 411 – Chercheur: Oui.
- 412 – Monsieur D: Mais lui il ne travaille pas. Alors il a un département casher, il ne
 413 mélange pas dans le même frigo le beurre et la viande.
- 414 – Chercheur: Donc lui il y a une influence dans sa gestion quotidienne?
- 415 – Monsieur D: Tout à fait.
- 416 – Chercheur: Et à ce moment-là, elle n'entrave pas la liberté des autres ?
- 417 – Monsieur D: Ah non non, il n'entrave pas la liberté des autres.
- 418 – Chercheur : Avez quelque chose d'autres à ajouter ?
- 419 – Monsieur D : Non du tout.
- 420 – Chercheur: Voilà. Je vous remercie, on est arrivé à la fin des questions.
- 421 – Monsieur D: Vous êtes le bienvenu.
- 422 – Chercheur: Merci beaucoup.

4^{ème} entretien avec Monsieur J.

Date : 10 juillet 2015

Lieu : R-concept, Mont-Saint-Guibert

Durée : 47 minutes

- 1 – Chercheur : Est-ce que je peux vous demander quel a été votre parcours depuis
- 2 la fin de vos études ?
- 3 – MONSIEUR J : Voilà, moi j'ai un diplôme A2 en électromécanique. J'ai
- 4 directement travaillé en sortant de l'école dans une société qui faisait de la
- 5 conception et de la réalisation de machines industrielles. J'y ai passé cinq ans.
- 6 J'ai énormément appris au niveau conception et réalisation de machines. Après,
- 7 l'entreprise a du fermer. J'ai donc été repris par une société qui s'appelait
- 8 Atelec. J'y ai passé 7 ans avant qu'elle ne fasse faillite.
- 9 – Chercheur : Ah oui, celle-là aussi ?
- 10 – MONSIEUR J : Oui oui. J'y ai passé 7 ans, d'abord comme gestionnaire de
- 11 projet puis par la suite comme responsable commercial.
- 12 – Chercheur : OK ok
- 13 – MONSIEUR J : Là, au niveau responsable commercial, j'ai appris
- 14 énormément. J'ai acquis beaucoup d'expérience au niveau délégué commercial
- 15 et les affaires extérieurs...
- 16 – Chercheur : Le contact client ?
- 17 – MONSIEUR J : Oui le contact client, les ventes et compagnie. Donc ça a super
- 18 bien marché mais malheureusement, ça fait faillite pour X raisons. Et voilà, à
- 19 partir de là j'ai décidé de créer ma propre société. Qui se nomme R-Concept.
- 20 J'ai pu récupérer tous les clients que je connaissais et me lancer comme cela
- 21 dans l'engineering mécanique.
- 22 – Chercheur : Et quel est le type de votre entreprise ?
- 23 – MONSIEUR J : C'est une petite entreprise d'une dizaine de personnes. On a 3
- 24 départements dans cette société. On fait tout ce qui est mécanique de précision ;
- 25 donc du tournage-fraisage de pièces en inox de précision. Avec des finitions X
- 26 et Y pour le pharmaceutique. On a le département tôlerie, c'est le département
- 27 pliage, assemblage, soudure.
- 28 – Chercheur : Vous faites cela vous-même ?
- 29 – MONSIEUR J : Oui, on fait cela nous même, on a un atelier ici à Corbais. Donc
- 30 on assemble, on soude et on finit. Mais avant de finir, on fait tout se qui est
- 31 engineering : la conception. Ca va de la table en inox de laboratoire, jusqu'au
- 32 chariot, en passant par la petite machine un peu compliqué.
- 33 – Chercheur : C'est ça.
- 34 – MONSIEUR J : C'est du sur mesure. Maintenant avec l'expérience que l'on a,
- 35 mais ça s'est fait un peu par hasard, on travaille beaucoup avec les sociétés
- 36 pharmaceutiques.

- 37 – Chercheur : Ok. Quels sont vos objectifs pour l'entreprise dans le futur ? Vous
 38 souhaitez grandir et vous développer ou vous souhaitez rester comme cela ?
- 39 – MONSIEUR J : Grandir mais pas trop et pas trop vite
- 40 – Chercheur : pas trop et pas trop vite ?
- 41 – MONSIEUR J : Oui, ça ce sont les expériences passées avec mes anciens
 42 patrons que j'ai acquis. J'ai appris qu'il ne fallait pas grandir trop vite. Rester
 43 terre-à-terre, faire les choses correctement, et bien pour que l'on puisse garder
 44 la qualité. Et l'image vis à vis du client qui doit être positive
- 45 – Chercheur : ok, c'est ça.
- 46 – MONSIEUR J : Mais ce n'est pas parce qu'on grandit et que l'on se développe
 47 beaucoup plus et qu'on grandit vite qu'on a beaucoup plus de bénéfice. Donc
 48 moi pour moi la satisfaction du client est...
- 49 – Chercheur : essentielle ?
- 50 – MONSIEUR J : oui essentielle pour les conserver et leur garantir des produits
 51 de qualité. Grandir trop vite cela peut engendrer beaucoup de problèmes de
 52 gestion, si on n'est pas prêt pour tout cela. J'ai constaté cela à travers mes
 53 précédents boulots. Les entreprises ont fait faillite car les patrons voulaient
 54 gagner de plus en plus au détriment du contrôle rigoureux de la gestion et des
 55 processus dans l'entreprise.
- 56 – Chercheur : Vous souhaitez que l'entreprise reste à taille humaine ?
- 57 – MONSIEUR J : Oui tout à fait. On n'est pas prêt maintenant à se développer
 58 plus que cela.
- 59 – Chercheur : D'accord, Passons un peu au deuxième sujet qui nous réunit
 60 aujourd'hui. Pouvons-nous maintenant aborder le sujet du contexte dans lequel
 61 vous avez grandi ? Avez-vous grandi dans un environnement religieux ?
- 62 – MONSIEUR J : Oui, effectivement, je suis musulman et comme je vous l'avais
 63 dit avant cet entretien, je compte aller à la prière de 14h à la mosquée.
- 64 – Chercheur : C'est juste. C'est le vendredi chez les musulmans ? C'est ça ?
- 65 – MONSIEUR J : Le jour de prière ? Oui Absolument.
- 66 – Chercheur : Ok. Et vous avez-vous toujours été musulman ?
- 67 – MONSIEUR J : Oui oui bien sûr.
- 68 – Chercheur : Votre entourage également ?
- 69 – MONSIEUR J : Ma famille oui.
- 70 – Chercheur: Ok
- 71 – MONSIEUR J : Après j'ai des amis de toutes origines différentes pratiquant
 72 leur propre religion. Mais oui moi j'ai grandi dans une famille musulmane. Mes
 73 deux parents sont musulmans si c'est ça que vous vouliez savoir.
- 74 – Chercheur : Ok, Vous aviez des cours dans votre jeunesse ? Vous suiviez le
 75 cours de religion islamique à l'école ?
- 76 – MONSIEUR J : Oui oui c'est exact. A l'école primaire.
- 77 – **Chercheur : D'accord. Pensez-vous par ailleurs que la religion a sa place dans**
 78 **l'entreprise ou c'est quelque chose qui doit rester privé ?**

- 79 – **MONSIEUR J** : Ça doit rester privé, évidemment je n'impose rien à personne
80 moi, je vis juste ma religion pour moi-même. Et chacun vit la sienne.
- 81 – **Chercheur** : Mais en général, sans parler de votre entreprise à vous ? Pensez-
82 vous qu'une coexistence est possible entre religion et Entrepreneuriat ?
- 83 – **MONSIEUR J** : Oui si chacun garde cela pour lui et qu'il n'entrave pas la
84 religion des autres. Evidemment il n'y a pas de problème.
- 85 – **Chercheur** : Vous vous n'imposez rien à vos employés par exemple ?
- 86 – **MONSIEUR J** : Non non pas du tout. Ça n'est pas imaginable.
- 87 – **Chercheur** : Vous faites le ramadan pour l'instant j'imagine ?
- 88 – **MONSIEUR J** : Oui oui.
- 89 – **Chercheur** : Et vous n'imposez pas à vos employés de ne pas boire ni manger ?
- 90 – **MONSIEUR J** : Non non jamais.
- 91 – **Chercheur** : Oui ok.
- 92 – **MONSIEUR J** : Je jeûne moi ils font ce qu'ils veulent. Je ne peux rien leur
93 imposer, ça serait irrespectueux.
- 94 – **Chercheur** : Avez-vous déjà constaté des exemples d'incidences ? Dans d'autres
95 entreprises peut-être ?
- 96 – **MONSIEUR J** : Dans mon entreprise non mais chez des confrères oui. Les
97 entreprises qui ne prennent pas de crédits à la banque. Pour ne pas devoir payer
98 d'intérêts car considéré comme « hram ». J'en connais qui sont juifs et qui ne
99 travaillent pas le samedi alors qu'ils sont dans le commerce et que le samedi est
100 un jour important à ce niveau-là. J'ai aussi un ami bouché qui est musulman et
101 qui ne vend que du « hallal ».
- 102 – **Chercheur** : Il perd des clients alors ? S'il restreint le nombre de personnes à qui
103 il peut vendre ?
- 104 – **MONSIEUR J** : Non du tout. Ça ne change rien pour les autres en théorie. Mais
105 peut-être que certains interprètent cela mal actuellement. Mais c'est un autre
106 sujet.
- 107 – **Chercheur** : oui effectivement.
- 108 – **MONSIEUR J** : oui
- 109 – **Chercheur** : Et dans votre gestion à vous ?
- 110 – **MONSIEUR J** : Moi non jamais. La seule chose comme je vous ai dit c'est le
111 jour de prière ou je m'organise pour ne pas avoir de réunion et pouvoir aller à
112 la mosquée.
- 113 – **Chercheur** : C'est tout ?
- 114 – **MONSIEUR J** : Oui c'est tout je pense.
- 115 – **Chercheur** : Passons maintenant à vos pratiques managériales plus
116 spécifiquement. D'où vous est venue l'idée de lancer cette entreprise.
- 117 – **MONSIEUR J** : Comme je vous disais c'est la possibilité de reprendre le réseau
118 de clients que j'avais chez mon ancien employeur qui ma permit d'ouvrir celle-
119 ci.
- 120 – **Chercheur** : Quelles étaient alors vos motivations ?
- 121 – **M J** : Un moment donnée, à 30ans c'était le moment je trouvais.
- 122 – **Chercheur** : Ce n'était pas une question financière ? Pour ne rendre de compte
123 à personne ?

- 124 – MONSIEUR J : Si évidemment, mais même si cela se passait super bien avec
 125 mes anciens patrons. Il y avait de la confiance entre nous. Ce que j'essaye
 126 d'ailleurs de reproduire actuellement chez moi. Et financièrement oui c'est plus
 127 intéressant, si on travaille plus et qu'on est sérieux dans ce qu'on fait. On peut
 128 gagner plus forcément.
- 129 – Chercheur : Avez-vous ressenti des freins pour vous lancer ? Une difficulté où
 130 une autre ?
- 131 – MONSIEUR J : Non pas spécialement. J'ai toujours avancé petit à petit. Il y a
 132 eu des obstacles oui mais rien ne m'a ralenti dans mon évolution.
- 133 – Chercheur : Mais alors, avez-vous eu par exemple le soutien de votre famille?
- 134 – MONSIEUR J: Oui oui, je sais que je peux compter sur eux. Ils m'ont
 135 encouragé à me lancer là-dedans même si ils savent que c'était risqué.
- 136 – Chercheur : Est-ce une chose dont vous êtes fier ?
- 137 – MONSIEUR J : Oui d'être arrivé là, d'être patron. Alors que je suis parti d'un
 138 petit diplôme. Comme quoi tout est possible. Je me disais toujours
 139 « inch'allah » et Dieu m'a aidé à y arriver.
- 140 – Chercheur : Quelle est la vision ou la ligne directrice que vous vous êtes fixée
 141 depuis le début?
- 142 – MONSIEUR J : Difficile à dire comme tout change le temps. Je dirai
 143 l'adaptation justement. A toutes les situations différentes qui arrivent. Savoir
 144 les anticiper aussi.
- 145 – **Chercheur : Quelles sont les valeurs que vous prônez dans votre entreprise?**
- 146 – **MONSIEUR J : Tout d'abord, il y a la transparence, envers mes employés. Aussi**
 147 **envers mes clients. Cela passe aussi par la satisfaction de mes clients. Le plus**
 148 **important est là, que mes clients obtiennent ce qu'ils me commandent. Pour qu'ils**
 149 **reviennent par la suite. On ne va pas le cacher. Nous mettons tout en œuvre pour**
 150 **cela. Il y a également la solidarité au sein du personnel. Nous avons une femme**
 151 **qui a perdu son mari, il n'y a pas très longtemps. Nous avons donc participé à**
 152 **l'enterrement. Que ce soit pour l'organisation ou la participation financière. Je**
 153 **trouvais cela important. Certains employés m'ont soutenu. Donc nous l'avons**
 154 **fait.**
- 155 – Chercheur : La solidarité est une valeur de votre religion j'imagine ?
- 156 – MONSIEUR J : oui absolument. De ma culture aussi.
- 157 – Chercheur : Par rapport à l'éthique et la responsabilité sociétale par exemple,
 158 que mettez-vous en place ?
- 159 – MONSIEUR J : Non pas spécialement. Je suis convaincu qu'il faut prendre soin
 160 de la planète pour les générations. J'essaie moi par exemple de ne pas gaspiller.
 161 Je fais cela chez moi mais ici aussi. Je n'imprime pas par exemple quand ce n'est
 162 pas indispensable. J'habite à 2 minutes de mon lieu de travail aussi ; je me
 163 déplace à pied, sauf pour aller chez le client. Où là, je prends ma voiture.
- 164 – Chercheur : Pensez-vous qu'il y a un lien ici avec votre religion ?
- 165 – MONSIEUR J : Oui, Dieu nous a donné cette planète, nous vivons ici mais nous
 166 n'en sommes pas les propriétaires. J'essaie donc de respecter cela. Et de la
 167 conserver pour les générations futures. C'est la même chose avec mon corps en
 168 fait. C'est comme cela dans ma religion.

- 169 – Chercheur : D'accord. Et par rapport au work-life balance ? Comme
170 équilibrez-vous vie privée et temps de travail ?
- 171 – MONSIEUR J : J'essaie justement de le faire au mieux. Sinon je ne suis pas
172 bien et productif dans mon travail quotidien. Je ne veux pas non plus que
173 l'entreprise se développe trop pour cela aussi. Ça voudrait dire que je devrais
174 travailler beaucoup plus.
- 175 – Chercheur : La place de votre entourage a l'air importante pour vous ? Avez-
176 vous des membres de votre entreprise qui sont de votre famille ?
- 177 – MONSIEUR J : Oui tout à fait. Mon neveu travaille pour moi comme livreur
178 de marchandises.
- 179 – Chercheur : Votre religion a-t-elle un lien avec le fait que vous intégrez les
180 membres de votre famille dans votre entreprise ?
- 181 – MONSIEUR J : Pas spécialement. Peut-être un peu. Ma religion a le sens de la
182 famille et de la solidarité. J'ai toujours été élevé comme cela, donc oui
183 surement en fait. Il a postulé je l'ai recruté mais ce n'était pas une volonté de
184 ma part au départ. Il a de toute façon fait ses preuves. Il est donc légitime qu'il
185 soit là encore aujourd'hui.
- 186 – Chercheur : Par rapport aux risques, êtes-vous averse au risque ? Votre religion
187 a-t-elle un avis là-dessus ?
- 188 – MONSIEUR J : Il m'a fallu prendre des risques dans ma vie évidemment. On
189 dit de moi que je suis un fonceur d'ailleurs. Je prends des risques oui. Mais ma
190 religion n'a pas de posture par rapport à cette question pour tout vous dire.
- 191 – Chercheur : L'innovation est-elle présente dans votre activité ?
- 192 – MONSIEUR J : Forcément, dans l'engineering, il me faut tout le temps mettre
193 à jour mes processus.
- 194 – Chercheur : Parlons de votre gestion des ressources humaines, et plus
195 particulièrement du recrutement.
- 196 – MONSIEUR J : oui ?
- 197 – Chercheur : Avez-vous des restrictions quant aux gens que vous recrutez ? Par
198 rapport à leur religion ?
- 199 – MONSIEUR J : Non pas du tout. C'est principalement les compétences qui
200 importent pour moi.
- 201 – Chercheur : Que mettez-vous en place pour les motiver ?
- 202 – MONSIEUR J : Nous avons des activités de team building régulièrement. Ils
203 suivent des formations également. Je leur fais confiance et je leur donne pas
204 mal de responsabilités. Même si je contrôle régulièrement le suivi de leur
205 travail en faisant des réunions hebdomadaires.
- 206 – Chercheur : Vous parliez de team building, quel genre ?
- 207 – MONSIEUR J : Nous allons au restaurant par exemple.
- 208 – Chercheur : Choisissez-vous des restaurants « hallal » ?
- 209 – MONSIEUR J : Pour le restaurant non, mais quand je commande la nourriture
210 à se faire livrer pour tous les employés, je fais attention à ce que ce soit

- 211 « hallal ». Comme ils n'ont pas commandé et c'est moi qui choisis, je préfère
212 qu'ils puissent manger sans se poser la question de si c'est « hallal » ou non.
- 213 – Chercheur: Par rapport à la hiérarchie ? Comment est-elle chez vous ?
- 214 – MONSIEUR J : Je suis proche de chacun d'entre eux. Comme l'étaient mes
215 anciens patrons. Je leur transmets ma confiance, leur donne des responsabilités
216 comme j'en ai eu moi avant.
- 217 – Chercheur : Avez vous une gestion financière particulière ?
- 218 – MONSIEUR J : Non du tout. A part que je donne accès à certains de mes
219 employés la possibilité de consulter les résultats de la semaine pour les motiver.
220 Il y a aussi un système de bonus en fonction de la production de la journée.
221 C'est très minime mais c'est déjà ça.
- 222 – Chercheur : Enfin la succession de votre entreprise? L'avez-vous déjà
223 envisagé ?
- 224 – MONSIEUR J : Alors là, pas du tout je suis encore jeune, mon entreprise aussi.
- 225 – Chercheur : Avez-vous quelque chose à ajouter ?
- 226 – MONSIEUR J : Non, c'est très bien comme cela.

5^e entretien avec Monsieur B.

Date : 10 juillet 2015

Lieu : Wellfin, Mont-Saint-Guibert

Durée : 1h18

- 1 – Chercheur : Quel est ton parcours professionnel depuis la sortie de l'école jusqu'à
- 2 aujourd'hui ?
- 3 – Monsieur B : L'université j'ai terminé au mois de juin. Je n'ai pas pu, j'ai eu du mal
- 4 à trouver du travail tout de suite car il y avait encore le problème du travail militaire
- 5 à l'époque. Donc logiquement je devais être réformé mais comme ce n'était pas
- 6 confirmé, il n'y avait pas d'employeur qui voulait me prendre.
- 7 – Chercheur : C'était combien de temps ?
- 8 – Monsieur B : A l'époque c'était encore 1 an. Ils n'allaient pas m'engager pour un an
- 9 car j'allais partir à mon service. J'ai commencé à travailler mi-décembre en 1989.
- 10 Dès que j'ai su que j'étais officiellement réformé. Les contacts que j'avais m'ont
- 11 directement donné un CDI. J'ai travaillé à la banque « CERA », qui est devenu CBC
- 12 aujourd'hui. Où j'étais destiné à être le directeur de l'agence à LOUVAIN-LA-
- 13 NEUVE. C'était une petite agence de deux personnes donc c'était moi-même
- 14 l'employé. J'ai trouvé ça assez curieux de me filer des tâches de management à 23ans.
- 15 Mais voilà j'ai reçu pendant près d'un an des formations par rapport au produit
- 16 bancaire et par la suite par rapport au management. Mais malgré tout ce n'était pas
- 17 facile d'engager pendant 3 ans... Donc ma première expérience c'était la banque,
- 18 rôle principalement commercial vu que l'objectif était de développer l'agence à
- 19 LOUVAIN-LA-NEUVE. Ça m'a permis de découvrir ce milieu de la finance,
- 20 l'agence a très bien progressé puisque au départ elle était en perte et quand j'ai quitté
- 21 en est arrivé au point neutre. Mais à savoir que LOUVAIN-LA-NEUVE était très
- 22 particulier pour une banque car, du moins à l'époque il y avait énormément
- 23 d'étudiants qui n'étaient pas des clients abordables pour une banque. Enfin si, à long
- 24 terme, mais à court terme seulement une partie était établie à LOUVAIN-LA-
- 25 NEUVE. Ça c'est une première difficulté. La deuxième c'était que par contre, il y
- 26 avait pas mal de prêts hypothécaires pour les gens qui venaient s'installer. Mais
- 27 encore une fois ce sont des gens qui venaient de l'extérieur donc ils avaient déjà une
- 28 maison en arrivant à LOUVAIN-LA-NEUVE. Puis la troisième piste qu'il fallait
- 29 développer pour développer l'agence c'était prospecter en entreprise.
- 30 Donc en fait pourquoi je raconte tout ça c'est parce qu'après 3ans j'ai tiré la sonnette
- 31 d'alarme en disant « Ecouter il faudrait engager quelqu'un car moi je ne peux pas
- 32 être partout à la fois ! » Hors il faut aller voir les entreprises, LOUVAIN-LA-NEUVE
- 33 va se développer encore etc. Mais ils n'ont pas voulu mettre les moyens donc un peu
- 34 après je suis parti. Donc en 1995, 5 ans après. Donc je suis parti et là je me suis
- 35 installé seul comme indépendant, toujours dans le milieu de la banque, mais en

36 faisant en même temps activité assurance. Pourquoi, parce qu'en fait les deux
37 activités sont de plus en plus liés, aussi bien en placement qu'en financement de
38 projet immobilier, il fallait être assuré. C'était l'avènement banque/assurance. Ça a
39 bien fonctionné. J'ai démarré tout seul.

40 – Chercheur : Tu as gardé les clients ?

41 – Monsieur B : Non pas du tout, il y a déjà une petite distance entre Louvain-La-Neuve
42 et Mont-Saint-Guibert. Il y en a quelqu'un qui ont suivi mais ça se compte sur
43 les doigts d'une main.

44 – Chercheur : Comment as-tu fait pour te lancer ? Pour que les gens te fassent
45 confiance ?

46 – Monsieur B : Au tout début, c'est que je suis parti d'un petit agent de la banque qui
47 tenait ça à Mont-Saint-Guibert mais qui faisait ça après ses heures. Il avait 20-30
48 clients grand max. Il faisait 2000euros de commission par an. C'était mon point de
49 départ (rire). Donc j'ai négocié avec la banque qui à l'époque s'appelait IPPA, qu'ils
50 me donnent quelque chose de fixe et que j'essaye de développer quelque chose de
51 professionnel. La seule intervention c'était de 500euros par mois, ça payait mon loyer
52 de bureau. A l'époque j'avais déjà 3 enfants mais je me suis quand même lancé là-
53 dedans et ça a bien fonctionné. Au début j'étais bien aidé par mon épouse. Puis je me
54 suis associé avec quelqu'un qui avait plus une compétence d'assureur. Ça a bien
55 fonctionné car on a pu croiser nos clients. De fil en aiguille on a construit le bureau
56 ici, c'était dans le centre sur la Grand Place. Depuis lors c'est resté ici. Le business a
57 grandi, on a racheté un deuxième bureau dans l'ouest du Brabant-Wallon et in fine
58 on s'est retrouvé à 12, 13 personnes en 2014. Là j'ai commencé à me reposer des
59 questions un peu existentielles sur la finalité de mon job, de ma profession, et en
60 même temps de l'évolution de la profession sans son contexte économique, juridique.
61 Tout ça était en train d'évoluer. D'un côté on assistait à nouveau à une scission des
62 entités banque et assurance et à une certaine forme de spécialisation dans un domaine
63 bien pointu. Moi j'avais suivi des cours de planification financière. C'est faire de
64 l'accompagnement des personnes par rapport à leur patrimoine. Patrimoine ce n'est
65 pas nécessairement beaucoup d'argent mais simplement d'un patrimoine un peu plus
66 complexe. Je pense aux familles recomposées, il faut bien penser comment organiser
67 une succession. Ou à l'indépendant qui n'est pas en société et qui devrait avoir une
68 société pour optimiser son système. Je pense aussi à l'indépendant qui est
69 suffisamment protégé s'il arrive quelque chose car il n'a pas grand-chose pour
70 l'aider. On coach aussi tout ce qui est l'immobilier, donc les aspects fiscaux mais
71 aussi comment il a été réfléchi sur le plan juridique. Donc Monsieur a sa société, les
72 enfants, madame, pourquoi ne pas les mettre avec. Et aussi la partie des placements
73 financiers, on analyse pour savoir si ça correspond au type d'investissement. Tout ça
74 correspond à mon métier.

75 Donc en 2014 je me suis repositionné en consultant en planification financière donc
76 c'est un métier qui est un peu je trouve spécialisé mais aussi retour aux sources. Dans
77 le sens où tu vas plus vers la proximité du client, tu le connais concrètement, et te ne
78 propose plus des produits one shot. C'est vraiment un accompagnement.

- 79 – Chercheur : Là-dedans il a fallu te reformer ? C'était déjà dans ton bagage ?
- 80 – Monsieur B : Non, je l'avais appris à travers l'expérience mais j'ai fait des
81 formations. J'ai fait ce qu'on appelle une formation European Financial Planer.
82 Genre de master en planification financière. Qui m'a permis d'y accéder parce que
83 maintenant la profession a été organisée sur le plan...N'importe qui ne peut plus se
84 dire.
- 85 – Chercheur : Tu es le seul dans la région ?
- 86 – Monsieur B : Ça existe depuis très longtemps dans les pays anglo-saxon. Là ça existe
87 depuis une dizaine d'années en Belgique. La manière dont on le fait est sans doute
88 différente.
- 89 – Chercheur : D'où t'es venu cette idée ? D'une question que tu t'es posé ?
- 90 – Monsieur B : Le retour aux sources, être plus près des clients. J'étais devenu un
91 manager je ne faisais plus que ça. Là je suis redevenu un conseiller. En tant que
92 conseiller c'est beaucoup plus valorisant de chercher des solutions, c'est plus créatif
93 intellectuellement, plus valorisant de se dire que grâce à mes conseils le client
94 améliore sa situation et réalise ses projets. Il se réorganise et voit l'avenir plus
95 sereinement. L'indépendant, au niveau de son business peut être bien organisé mais
96 pas au niveau de ses affaires personnelles. Nous on s'occupe d'organiser ses affaires
97 personnelles. Quand je parle du patrimoine ce sont ses affaires privées.
- 98 – Chercheur : A terme quels sont tes objectifs professionnel de ce côté-là ?
- 99 – Monsieur B : On est deux associés, mon objectif au niveau personnel c'est gérer,
100 conseiller une centaine de clients maximum. Au-delà de ça ça me semble compliqué.
101 A deux je pense qu'on pourrait avoir entre 170 et 200 personnes en 3 ans.
- 102 – Chercheur : Là vous en êtes à combien ?
- 103 – Monsieur B : Au bout de 6 mois on est à 25 clients. On a tablé sur une quarantaine
104 de client la première année. Le mode de fonctionnement c'est beaucoup du bouche à
105 oreille. Il n'y a que quand un client est content qu'il en parle autour de lui, et que ça
106 fonctionne, ça fait effet tâche d'huile. C'est en en parlant en face to face que ça
107 fonctionne. En même temps, la mise en place d'un dossier d'un client c'est super
108 complet, on a besoin de toutes les infos sur lui, on doit faire des tableaux de bord etc.,
109 ça prend beaucoup de temps. Là on est dans le Trends et après on verra. On va sans
110 doute augmenter l'ombre à 20, et il faudrait sûrement 20ans pour arriver à l'objectif.
- 111 – Chercheur : As-tu grandi dans un milieu religieux en particulier ?
- 112 – Monsieur B : Alors, oui, jusqu'au début de mon adolescence, et puis après j'ai un peu
113 pris de la distance par rapport à ça. C'est-à-dire quand je suis devenu père de famille,...
114 Donc ma religion c'est chrétien catholique. Etant enfant adolescent j'étais pratiquant,
115 c'est-à-dire aller à la messe. Mais en étant adolescent j'ai un peu ralenti, mais mes aînés
116 ont tous été au moins baptisés. Et selon qu'on avançait dans le temps, il allait de plus
117 ou moins loin dans les étapes de la vie religieuse. Ma fille aînée a été jusqu'à sa
118 communion. Tandis que la deuxième pas. Et la troisième a juste fait son baptême. Donc
119 ça a vraiment diminué dans le temps. Pourquoi ? Par manque d'engouement. Je crois
120 toujours à un dieu quelque part mais en tout cas je n'aime pas les règles trop strictes.
121 Certaines règles ou manière d'interpréter la religion par les dirigeants, ça ça me cassent

- 122 **un peu. Je mets ça de côté ; je pense qu'il y a sans doute un dieu quelque part mais j'y**
 123 **pense assez rarement.**
- 124 – Chercheur : Tu te considères comme agnostique. Donc tu penses qu'il y a quelque
 125 chose qui est là, qui fait que le monde fonctionne, mais sans savoir ce que c'est en
 126 particulier ?
- 127 – Monsieur B : Oui, c'est ça.
- 128 – Chercheur : OK. Dans ton entourage durant ta jeunesse, il y avait des gens fortement
 129 religieux, ou ça c'est comme pour toi diminué avec le temps ?
- 130 – Monsieur B : Dans l'entourage de ma jeunesse, oui dans un milieu de gens qui
 131 allaient aussi à la messe et ce genre chose. Mais ce n'était pas plus que ça. Et
 132 aujourd'hui je dois avouer que mon environnement on parle très peu de religion voire
 133 même jamais. Et ça représente sans doute plus grand chose.
- 134 – Chercheur : Donc il n'y a plus vraiment une place dans la religion dans les
 135 entreprises ?
- 136 – Monsieur B : Moi depuis que je suis indépendant et chef d'entreprise ça n'a jamais
 137 été un sujet discuté avec d'autres.
- 138 – Chercheur : Ce n'est jamais rentré en ligne de compte ni dans l'engagement d'une
 139 personne ?
- 140 – Monsieur B : En tous cas on va dire que perceptible, non.
- 141 – Chercheur : Donc de sa part à lui, à toi, avec les autres employés de l'entreprise,
 142 c'est toujours resté un domaine privé ? Ça ne venait pas sur le lieu de travail ?
- 143 – Monsieur B : Je n'ai jamais échangé des propos religieux avec des collègues ou des
 144 associés ou d'autres confrères. Je ne pense pas que ça ait influencé au niveau de mes
 145 affaires.
- 146 – **Chercheur : Imagines-tu une coexistence possible entre entreprise et religion ? Est-ce**
 147 **que quelqu'un qui est forcément religieux pourrait dans l'entreprise fonctionner de la**
 148 **même façon que quelqu'un qui ne l'est pas ou tu imagines des moments où ça pourrait**
 149 **interférer ou faciliter un comportement d'entrepreneur ou d'entreprise.**
- 150 – **Monsieur B : Non moi je pense qu'il faut accepter les choses. Chacun a tout à fait droit**
 151 **d'avoir ses propres croyances et peu importe la religion. Je ne pense que ça ait sa place**
 152 **spécifiquement dans une entreprise. Maintenant, c'est vrai que ça joue peut-être**
 153 **indirectement dans certaines traditions. Le fait de travailler le samedi ou pas. Le fait**
 154 **de... Je pense que cela influence tout le système mais pas mon entreprise à moi.**
- 155 – **Chercheur : Mais est-ce que justement, vis-à-vis de tes clients, tu as déjà constaté que**
 156 **pour eux, la religion avait une influence après sur toi la manière de gérer leur**
 157 **patrimoine ?**
- 158 – **Monsieur B : Ça c'est une bonne question mais je ne pense pas l'avoir déjà rencontré.**
 159 **Par contre là j'ai des confrères où là ça a déjà joué un peu.**
- 160 – Chercheur : C'est à dire ?
- 161 – Monsieur B : Mais je sais que tu parlais de juifs tout à l'heure, j'ai des collègues qui
 162 ont des clients d'Anvers d'origine juive, et là, par exemple le type de placement qu'ils
 163 proposaient, il fallait qu'ils fassent...ils ne pouvaient pas prendre n'importe quoi. Je ne
 164 sais pas si c'était des restrictions ou orientés que ça soit des gens qui géraient de la
 165 même religion.

166 – Chercheur : Donc lui a eu des restrictions sur sa manière de gérer ou de s'orienter
 167 dans la même direction, dans la gestion quotidienne. Comme par exemple dans
 168 certaines religions c'est interdit de faire de l'argent avec de l'argent, donc eux
 169 dirigent vers un certain type de placement ?

170 – Monsieur B : Oui. Par contre je ne sais pas si c'est l'influence d'origine religieuse,
 171 mais on parle beaucoup dans les placements d'avoir des placements plus éthiques.
 172 Alors qu'est-ce que c'est ? C'est un placement qui est réinvestit dans des valeurs
 173 vertes où on sait que ça a un caractère éthique, par rapport aux principes du droit du
 174 travail, du respect du producteur. Mais c'est très difficile dans les fonds de placement
 175 de pouvoir vérifier que les actions respectent tout ça. Mais des organismes vérifient.
 176 Il y a une demande par rapport à ça. Maintenant j'ai des jeunes qui ont géré eux même
 177 leur fond, peut être influencé par la religion. Mais j'en sais rien en fait. Ça s'appelle
 178 « funds for good ». C'est une structure vraiment indépendante. Ils proposent un fond
 179 de placement traditionnel qu'ils gèrent eux-mêmes avec des financiers, mais c'est
 180 eux même qui influencent le choix des actions, mais pas spécialement des fonds
 181 éthiques. Par contre dans la manière dont ils distribuent, ils redistribuent une partie
 182 de leur bénéfice à la création dans des micros entreprises. Une partie de leur bénéfice
 183 va être injectée dans une fondation. Cette fondation va distribuer son budget à des
 184 entrepreneurs qui n'avaient pas nécessairement de fond au départ.

185 – **Chercheur : Donc tu parles de valeurs catholiques qui pourraient être à la base. Où**
 186 **fais-tu ce lien ?**

187 – **Monsieur B : Ça c'est moi qui fais cette analyse-là. Parce que cette fondation a pris**
 188 **l'idée à la fondation Roi Baudouin, et ceux qui dirigent tout ça c'est de mouvance**
 189 **catholique. L'esprit de distribuer une partie c'est tout de même une inspiration**
 190 **catholique. Je n'en sais rien mais c'est une supposition. Il y a une certaine tendance**
 191 **générale je trouve aujourd'hui dans le business à donner de la valeur et du sens à ton**
 192 **business par rapport justement à une forme d'entraide, de partage, de solidarité, avoir**
 193 **une économie qui est un peu différente que l'économie purement capitaliste qu'on**
 194 **connaît jusqu'à présent. Comme l'économie bleue. Moi je pense qu'il y a quand même**
 195 **des références derrière. Je pense que c'est un peu plus d'économie sociale et ce genre**
 196 **de choses.**

197 – Chercheur : Ok, on a parlé d'exemple d'incidences que pourrait avoir la religion sur
 198 les comportements entrepreneuriaux ? Chez toi ça n'a pas l'air vraiment d'y figurer ?

199 – Monsieur B : Moi j'essaye d'approcher la finance autrement en étant plus, en se
 200 focalisant moins sur la recherche de profit mais plutôt sur la recherche de la sérénité
 201 de mes clients. Et les sérénités de dire qu'ils sont satisfaits de leur situation, ils sont
 202 sereins car tout est en ordre. Pour moi ça c'est déjà un objectif qui est atteint. Est-ce
 203 que c'est influencé par la religion ? De nouveau je ne suis pas convaincu qu'il faut être
 204 croyant pour ça ? Mais ça pourrait. La recherche d'un monde meilleur.

205 – Chercheur : On va revenir sur tes pratiques managériales sur des sujets assez précis.
 206 On va voir ensemble s'il peut y avoir une influence de la religion, de l'entourage ou
 207 de ton éducation. On va commencer par tes origines. Tu es d'origine belge, grandit
 208 en Belgique ?

209 – Monsieur B : Oui

- 210 – Chercheur : Les motivations ça été de réfléchir pour vouloir changer ta manière de
211 fonctionner ?
- 212 – Monsieur B : Alors le fait d'être tombé dans le monde de la finance c'est le hasard.
213 Je n'ai aucun secteur en particulier. J'étais en recherche de boulot et ça m'a plu. Ce
214 n'était pas la question de l'argent. Ça m'a plu de pouvoir aider les gens à réaliser leur
215 projet.
- 216 – Chercheur : Donc c'était ça ton leitmotiv ?
- 217 – Monsieur B : Oui. Moi je pense être quelqu'un qui se satisfait de ça: aider les autres
218 à se réaliser.
- 219 – Chercheur : Donc tu es arrivé là-dedans par hasard, ce leitmotiv est arrivé, mais ce
220 n'est pas arrivé en fonction de ta jeunesse ?
- 221 – Monsieur B : Pas du tout. J'étais salarié, puis indépendant, je pense que c'est plutôt
222 une question de caractère que de contexte d'origine. Je suis un indépendant car je
223 n'aime pas recevoir des instructions. Mais je suis un peu entrepreneur dans l'âme,
224 j'adore planifier des choses, d'avoir ma propre entreprise ça m'a toujours séduit.
225 C'est pour ça que je suis arrivé là.
- 226 – Chercheur : Tu penses que l'Entrepreneuriat c'est inné ou c'est grâce à l'expérience ?
227 On a cette fibre ou ça s'apprend au fur des rencontres ?
- 228 – Monsieur B : A mon avis ce n'est pas inné. Ça veut dire que tu l'as dès ta naissance,
229 ça je ne pense pas. Tu peux baigner dedans étant petit, moi ce n'était pas le cas. Mes
230 parents étaient fonctionnaires, quoi que ma mère a son entreprise avec l'artisanat où
231 elle aime aussi aider les autres. Mais ça m'est venu comme ça parce que je trouve ça
232 beau, humble, de créer quelque chose, de réaliser une entreprise, de pouvoir donner
233 du travail aux gens.
- 234 – **Chercheur : Quels étaient au moment de devenir indépendant, les freins, qui t'ont**
235 **ralenti dans ta perspective d'évolution ?**
- 236 – **Monsieur B : Il y a eu des galères aussi. C'est sûr que quand on a plus de moyen on**
237 **peut peut-être avancer plus vite. Mais je ne pense pas que ça aurait été mieux d'avancer**
238 **beaucoup plus vite. J'ai peut-être eu tendance de faire trop vite confiance aux gens,**
239 **donc quand quelque chose ne va pas avec quelqu'un, un client ou un collaborateur, j'ai**
240 **tendance à croire que tout va s'arranger alors que non, parfois il faut couper court à la**
241 **relation avec le client ou avec le collaborateur. Et avancer dans la bonne direction. Là**
242 **peut être qu'il y a une influence religieuse. Peut-être que croire que tout le monde est**
243 **bon a peut-être une influence lointaine...**
- 244 – Chercheur : On parlait de freins, quelles ont été les facilités ? Des gens t'ont aidé à
245 réaliser les projets ? T'ont tiré vers le haut ?
- 246 – Monsieur B : Moi je trouve que la réussite est toujours meilleure en équipe que seul.
247 Le fait de m'associer a toujours été...Parfois il y a des associations plus heureuses,
248 parfois plus malheureuses, mais globalement je tire du positif de chacune. Je vois
249 plutôt ça comme une manière d'évoluer.
- 250 – Chercheur : OK. Alors quelle est, justement à ce niveau-là, une chose dont tu es le
251 plus fier ? Dans ce cadre-là ? Est-ce d'être arrivé jusque-là ? Ou à un moment donné
252 il y a eu une situation et tu t'en es tiré d'une certaine façon ?

253 – Monsieur B : Je suis fière d’être arrivé à une entreprise qui tournait avec une douzaine
 254 de personnes, d’avoir pu la transmettre. Finalement il y a trois associés à la fin qui
 255 ont continué l’entreprise, ça a l’air de bien se passer. On en a justement discuté hier.
 256 C’est la banque assurance. Ici je suis fier de commencer quelque chose de nouveau
 257 en partant de rien et je suis fier quand ce projet marchera plus. Nous on temps-facture
 258 nos prestations. On ne prend aucune commission sur le produit, qui est un peu moins
 259 cher. Ça je pense que c’est l’approche du futur. C’est qu’on nous paye pour le travail
 260 qu’on fait et pas sur le volume qui est généré. On fonctionne comme un comptable
 261 ou un avocat. Mais avec des formules particulières car on veut une relation long terme
 262 avec nos clients, donc on fait des abonnements et chaque année le client fait un forfait
 263 qui comprend un certain nombre d’heure de conseil et une mise à jour de son état de
 264 patrimoine. On met à jour tout le tableau de bord qui le concerne. C’est la grande
 265 nuance entre la banque/assurance.

266 – Chercheur : Quelle a été la vision, la ligne directrice que tu as tout au long du projet ?

267 – Monsieur B : Je pense que j’ai d’abord eu la vision au niveau de l’activité de mêler
 268 la banque et l’assurance. Parce que c’était intimement complémentaire et lié. Mais
 269 aux vues des dernières crises financières qu’il y a eu, il était temps pour moi de me
 270 re-spécialiser. La vision d’un business ne peut pas être constante dans le temps.
 271 Demain il faut approcher le métier différemment. Je pense qu’on est un peu
 272 précurseur de la manière avec laquelle on va fonctionner.

273 – Chercheur : Quelles sont les valeurs de ton entreprise ?

274 – Monsieur B : C’est simple, on en a trois. La proximité, la transparence et l’éthique.
 275 La proximité, c’est à dire qu’on le connaît bien et qu’on veut établir avec lui une
 276 relation sur le long terme. Le client qui vient juste pour avoir un produit chez nous
 277 ne nous intéresse pas. Donc c’est proximité et connaissance du client à fond, et
 278 accompagnement long terme. La transparence c’est de fonctionner de manière
 279 complètement indépendante, de ne pas être dépendant d’un groupe, exemple AXA
 280 ou un autre groupe financier. C’est une première manière. La deuxième c’est de
 281 fonctionner en renonçant à des commissions sur des produits où le client ne sait pas
 282 du tout si tu gagnes bien ta vie sur son dos ou pas. Le client sait exactement ce qu’il
 283 paye. S’il n’est pas content face au travail qu’on fait il arrête ce n’est pas un souci.
 284 Transparence c’est fonctionner avec un système forfaitaire et honoraire qui facilite
 285 les choses. L’éthique c’est fonctionner avec des partenaires qui ont les mêmes valeurs
 286 que nous, c’est proposer des conseils aux gens qui sont éthiques, mais surtout c’est
 287 que l’indice de référence de la réussite d’un projet avec le client, c’est la sérénité du
 288 client et pas l’argent que ça a créé. C’est sa sérénité financière.

289 – Chercheur : Tu m’as parlé d’éthique, de responsabilité sociétale.

290 – Monsieur B : Oui, par exemple dans cette matière et avec notre partenaire **Found for**
 291 **good**. Personnellement, on essaye de s’intégrer à des démarches de ce style-là. Au-delà
 292 du financement de projet et de micro entreprise ils font aussi un accompagnement de
 293 type coaching. Ils cherchent des partenaires qui vont pouvoir accompagner des micros
 294 entrepreneurs. On peut s’engager à devenir leur partenaire et coacher une micro
 295 entreprise qui démarre. Nous on essaye d’adhérer ça, et donc quand on dit
 296 responsabilité entrepreneuriale, moi ça me touche et je m’investis dedans. C’est du

297 **volontariat, tu ne gagnes rien. C'est ainsi que j'accompagne une femme qui a lancé un**
 298 **magasin bio dans centre de Bruxelles. J'allais voir tous les mois. Maintenant elle est**
 299 **bien installée, je n'ai pas besoin d'y aller souvent. Donc en septembre je vais suivre**
 300 **quelqu'un d'autres.**

301 – Chercheur : Tu l'as accompagné niveau de la gestion ?

302 – Monsieur B : Niveau de la gestion oui.

303 – Chercheur : Elle a besoin de soutien, de confiance en elle ?

304 – Monsieur B : Elle a besoin de quelqu'un qui n'est pas nécessairement son conjoint,
 305 pas quelqu'un qu'elle voit tous les jours, elle peut expliquer tous ses problèmes en
 306 fonction de la gestion. Elle travaille 15 heures par jour 6 jours semaine. Il faut
 307 chercher des pistes pour que tu engages quelqu'un ou faire moins d'heures Ton
 308 magasin ne doit pas être ouvert tout le temps, parce qu'après t'as de la gestion
 309 administrative. Donc maintenant elle ferme le lundi, elle fait une pause midi, elle
 310 ferme plus tôt le soir... Donc c'est faire une réflexion. Tes chiffres ne sont pas
 311 spécialement moindres si tu réduis tes heures d'ouverture. Elle avait un autre projet
 312 de prendre une chambre froide pour ses légumes. Je lui ai dit qu'elle devait utiliser
 313 les fonds qu'on lui avait prêtés car elle n'avait pas tout utilisé plutôt que prendre son
 314 argent. Donc c'est vraiment un petit coaching quoi.

315 – Chercheur : Toi quelle est ton approche par rapport à la prise de risque ? Es-tu averse
 316 au risque ?

317 – Monsieur B : Dans notre approche pour les clients ? OU pour moi ?

318 – Chercheur : D'abord pour les clients.

319 – Monsieur B : Moi j'ai tendance à dire que des risques j'en ai pris, j'ai pris des
 320 décisions en tant qu'entrepreneurs et parfois ça coute beaucoup d'argent parce que
 321 tu n'as pas pris les bonnes. Tu engages un collaborateur puis tu t'en sépare un an
 322 après ça te coute de l'argent, par contre il y a d'autres investissements qui ont bien
 323 fonctionné. Ça c'est déjà une prise de risque en soi. A l'inverse j'ai déjà investi dans
 324 des risques mobiliers, parfois ça marchait, parfois ça ne marche pas. Tu investis de
 325 l'argent pour voir si le projet marche. Ça j'estime que je suis quelqu'un qui prend des
 326 risques. Avec le temps, je pense qu'il va falloir un peu calmer les choses et ne plus
 327 prendre les mêmes risques.

328 – Chercheur : Donc les risques que tu as pris quand tu étais jeune, avec 500 euros par
 329 mois, avec 3 enfants, tu ne le feras plus ?

330 – Monsieur B : Si parce que depuis qu'on a commencé l'activité on ne s'est pas encore
 331 payé 1euros. Donc on pense qu'il faut à un moment se rémunérer.

332 – Chercheur : Donc tu prends ces risques en te disant qu'après tu vas redevenir rentable
 333 et prendre de l'argent dessus.

334 – Monsieur B : Oui. J'ai pris des risques pour un copain qui était en recherche de
 335 développement, maintenant c'est une entreprise qui va rentrer en bourse, une start'up,
 336 on verra bien. J'ai pris des risques en prenant des actions Fortis et en perdant plein
 337 d'argent.

338 – Chercheur : Ça a une origine quelque part ?

339 – Monsieur B : Je ne sais pas. Non, je ne suis pas du tout joueur, je n'aime pas jouer.
 340 Loterie, casino, je n'aime pas. J'ai seulement eu Fortis en bourse. Uniquement des
 341 choses que je sais que je peux interagir, hormis les actions Fortis. Et encore, la startup
 342 je n'ai encore aucun rôle dedans. Mais c'est des projets dans lesquels je crois et
 343 demain si quelqu'un a un projet intéressant je ne sais pas si je n'investirais pas
 344 dedans. Par contre, niveau conseil avec nos clients, on est plutôt à conseiller des
 345 placements et des investissements avec le moins de risques possible. Notre optique
 346 en termes de conseil c'est une approche en terme patrimoniale. Je ne sais pas si tu
 347 connais les fonds de placement. Il y a une échelle en 1 à 7. On ne dépasse jamais
 348 l'échelon 4.

349 – Chercheur : C'est lié profil d'investisseur du client ?

350 – Monsieur B : Oui. On sait que le profil de client qui vient chez nous n'est
 351 pas...pourtant ce sont des entrepreneurs. On veut respecter des cadres légaux. Ce
 352 cadre légal propose d'établir un profil de risque qui est un peu athématique d'un
 353 client. Certaines questions proposent un sporing et dis que cette personne aime
 354 prendre des risques de différentes manières. Une fois qu'on a pu déterminer le
 355 caractère de la personne vis à vis du risque ou peut établir un type de placements. On
 356 parle d'un placement limité, 20-30, et on sait combien ils ont en matière de risque.
 357 On fait des portefeuilles qui doivent être diversifiés.

358 – Chercheur : En termes d'innovation, tu as gardé la même manière de fonctionner
 359 depuis le départ ?

360 – Monsieur B : Là, en matière d'innovation, on a une entreprise qui a un an d'avance
 361 sur nous sur laquelle on se calque, on intègre les erreurs pour ne pas les faire. Mais
 362 en matière de produit par exemple, j'ai constaté que les gens ont intérêt à investir
 363 aussi dans l'immobilier. Souvent, on me dit que j'ai pas le temps de m'occuper de
 364 ça. En matière d'innovation et est en train de mettre en place une offre immobilière.
 365 On choisit des gens fiables qui ont le même mode de fonctionnement que nous et qui
 366 propose des biens à vendre. Ça permet de dire « Hé bien voilà, chers clients si vous
 367 voulez investir dans l'immobilier regardez ce qu'il existe, ces partenaires sont fiables
 368 vous pouvez aller chez eux les yeux fermés. Ça c'est une innovation point de vue
 369 produit.

370 – Chercheur : As-tu des particularités en fonction du personnel, des choix ? Des gens
 371 compétents dans le domaine que tu traites ? Y a-t-il des restrictions qui font que tu
 372 choisis une personne plus qu'une autre ?

373 – Monsieur B : On a eu la situation jusqu'à il y a un an où j'avais plus de possibilités
 374 d'engagement et il y a aujourd'hui. Aujourd'hui on est en train de se dire qu'on a
 375 besoin d'un collaborateur ou d'une collaboratrice pour nous aider en back office. En
 376 fait gérer tout le bureau pour que nous soyons dégagés de ce stade là et être plus en
 377 contact avec le client et ramener du chiffre d'affaire. On est dans un processus
 378 d'engagement. Et le profil de personne qu'on recherche, on n'a pas vraiment besoin
 379 d'un universitaire parce qu'il va vite tourner en rond, mais quelqu'un qui a un peu
 380 d'expérience, qui touche un peu à l'assurance sans être une obligation. Donc
 381 quelqu'un qui a déjà une expérience et une formation back office. Par contre, au

382 niveau de ses caractéristiques, on cherche quelqu'un qui finalement a un certain
 383 nombre d'attitude à prendre des initiatives, être aimable au téléphone, qui ne va pas
 384 à regarder sa montre. C'est les compétences non techniques. Techniques c'est plus
 385 facile à évaluer. Connaître un programme d'assurance. Les compétences non
 386 techniques c'est la personnalité.

387 – Chercheur : Tu ne mets pas en place des tests de personnalité ?

388 – Monsieur B : Si mais on est vraiment des amateurs. Ce n'est pas comme dans les
 389 grandes structures. On fait des choses comme ça. « Ce test à l'air bien on le ferait
 390 bien faire ».

391 – Chercheur : Vous ne passez pas par des boîtes ?

392 – Monsieur B : Non, c'est un budget. Ça revient vite à 5000Euros, c'est quand même
 393 2, 3 mois de salaire presque !

394 – Chercheur : Et niveau des motivations que tu mets chez les employés pour les
 395 dynamiser, qu'ils soient productifs ?

396 – Monsieur B : Oui, le plus important c'est qu'il soit en phase avec les valeurs de
 397 l'entreprise. Il faut en parler et si ce n'est pas le cas ça ne marchera jamais. C'est un
 398 des points fondamentaux. Après, non. Après c'est l'enthousiasme.

399 – Chercheur : Mais est-ce que toi dans ta gestion de personnel, comment tu mets tes
 400 motivations chez le personnel ? Pour qu'ils avancent avec toi, qu'ils soient
 401 productifs ?

402 – Monsieur B : Dans les valeurs, satisfaction et sérénité des clients. C'est le point
 403 essentiel. C'est le client qui fait vivre l'entreprise. On va voir au fur et à mesure des
 404 incitants par rapport à ça, que si le client est satisfait, le collaborateur se trouve aussi
 405 satisfait. Il faut beaucoup de feedbacks. Il ne faut pas jouer pour moi que... Sur le
 406 financier en tout ça, dans une fonction comme celle qu'on vise ici, il ne faut pas que
 407 les gens soient en attente de bonus, de résultats mathématiques à atteindre.
 408 Environnement de travail agréable, c'est là-dessus qu'on inscrit le cadre.

409 – Chercheur : Par exemple au niveau de la hiérarchie, comment vous fonctionner ?

410 – Monsieur B : Ici on a deux associés, on est dans une petite structure, et même chez
 411 Procourtis, on était 12. C'est très très simple, c'est très plat, il n'y a pas d'avantages.
 412 Il n'y a pas de hiérarchie. Ce qui est des avantages car quand il y a des choses à dire
 413 on peut le dire tout de suite, ça ne doit pas faire plusieurs échelons.

414 – Chercheur : Donc il n'y avait pas de perspectives d'avenir dans l'entreprise.

415 – Monsieur B : Ha mais ça c'est différent ! Quelqu'un qui a un rôle administratif dans
 416 une équipe de 10 personnes. On peut se dire petit à petit qu'il s'occupe d'un certain
 417 nombre de clients. La preuve il y a une collaboratrice qui faisait que des sinistres,
 418 puis elle a commencé à prendre contact avec les clients, puis elle est devenue associée.
 419 Donc il y a quand même de la perspective.

420 – Chercheur : Au niveau de ta gestion financière, il y a-t-il des particularités ?

421 – Monsieur B : Ici on travaille beaucoup avec un plan financier, donc on essaye une
 422 fois par mois de voir avec un plan financier ce qu'on a prévu, puis il y a la trésorerie.
 423 Parce que si on n'a pas une prise de risque suffisante, on peut dire que dans 3 mois

424 on va ramener, on va devoir trouver des sous. Donc plan financier et plan trésorerie
425 et faire un point une fois par mois de la situation.

426 – Chercheur : Au niveau de la succession, comment tu l’imagines au moment donné
427 où tu voudras t’occuper d’autres choses, comment tu feras ?

428 – Monsieur B : Ça aussi on pense souvent aux clients en fonction de la succession. J’ai
429 encore une petite vingtaine d’années devant moi donc j’y pense pas encore des
430 masses. Mais je peux imaginer d’associer des juniors, un peu comme un cabinet
431 d’avocat, et qu’ils prennent ensuite ma place. La seule chose c’est que comme il y a
432 une relation personnelle avec les gens, il faut que quand le junior devienne senior, il
433 puisse prendre certaines choses en main. En sachant que le client dans 20 ans ne
434 seront plus les mêmes, ils auront pris de l’âge. Donc les juniors doivent chercher de
435 nouveaux clients, et transmettre de nouveaux clients, donc ça doit se préparer au
436 moins 10 ans à l’avance. Sinon quand tu dis que tu arrêtes les clients n’ont plus de
437 service.

438 – Chercheur : As-tu quelque chose à ajouter ?

439 – Monsieur B : Disons qu’on n’a pas évoqué énormément ce qui est philosophique ou
440 religieux à travers ça.

441 – **Chercheur : Certains points sont sortis sur le partage, le contexte religieux dans ta**
442 **jeunesse etc. Et justement par rapport à ce dont on a parlé, vois-tu un lien avec ton**
443 **contexte de jeunesse et certaines valeurs que tu appliques maintenant ?**

444 – **Monsieur B : Oui. Oui et non. Cette idée de se dire que pendant une vingtaine d’années,**
445 **on ne peut pas dire que c’était la recherche de profit qui menait tout, sinon on serait un**
446 **cran au-dessus. C’est cette approche d’être rémunéré en permanence en fonction des**
447 **produits proposés, c’est quelque chose qui a fondamentalement changé. Je trouve que**
448 **dans le business model qu’on vient de mettre en place je trouve ça beaucoup plus sain.**
449 **Et cette manière de faire qui n’est plus le profit absolu mais la recherche de sérénité**
450 **pour nous aussi, pour les clients mais pour nous aussi c’est important, peut être que**
451 **c’est une évolution de ces dernières années. Est-ce que c’est influencé par ma jeunesse ?**
452 **Peut-être de très loin.**

453 **Ce que je peux quand même constater par rapport à notre nouveau concept business,**
454 **et donc les partenaires qui gravitent autour de nous, j’ai un peu l’impression de**
455 **nouveau, qu’on est dans un contexte où ce sont des gens qui sont plus proches de la**
456 **mouvance CDH. C’est plus politique. Ce ne sont pas mes propres valeurs d’un point de**
457 **vue politique. Mais j’ai l’impression qu’on gravite autour de notre business model**
458 **autour de cette mouvance. Eux nous amènent des clients.**

459 – Chercheur : Qui sont ces gens-là par rapport à votre activité ?

460 – Monsieur B : Pour « Shared Values », ce sont des gens proche du CDH. Et leur
461 démarche d’accompagner les entreprises dans un but d’évolution dans un but sociétal
462 a quand même un but religieux. Ces gens, on est en contact avec eux, et ils nous envoient
463 des clients.

464 – Chercheur : Merci beaucoup.

465 – Monsieur B : avec plaisir.

ANNEXE 4 : Résumé des étiquettes et des catégories retenues

1) L'importance du regard extérieur

- Je suis étiqueté (Ent. 1. Ligne 54, Ligne 189)
- Je suis mal vu par ma famille (Ent. 1. Ligne 144)
- Renvoyer une bonne image (Ent. 1. Ligne 187)
- Importance du respect des autres (Ent 3. Ligne 410)
- Mauvaises interprétation des pratiques religieuses (Ent.4. Ligne 107)

2) La rigueur professionnelle

- Valorisation du travail (Ent. 1. Ligne 81)
- J'ai été élevé sur une ligne droite (Ent.1. Ligne 174)
- Le chemin droit (Ent.1. Ligne 213)
- Etre raisonnable (Ent. 2. Ligne 413)
- Aimer les choses bien faites (Ent.3. Ligne 220)
- Faire tout de suite (Ent.3. lignes 218-229)

3) Les relations avec autrui

- Contact avec le client facilité (Ent.1. Ligne 202)
- Respecter les autres religions (Ent.2. Lignes 420-427-437-472, Ent. 3. Lignes 319-410, Ent.4. Ligne 85)
- Découvrir l'autre (Ent. 2. Ligne 445, Ent.3. Ligne 322)
- Respecter la femme (Ent. 2. Ligne 498)
- Faire confiance aux collègues et aux clients (Ent. 5. Ligne 245)
- La solidarité entre collègues (Ent. 4. Ligne 152)
- Respecter le plus ancien (Ent.2. Ligne 99)

4) La place de la religion dans l'entreprise

- Garder la religion pour soi (Ent. 1. Lignes 215-228 ; Ent.2. Lignes 504-512 ; Ent.4. Ligne 80 ; Ent. 5. Ligne 126)
- Remise en question (Ent.5. Ligne 156)
- Respecter les préceptes religieux (Ent.3. Ligne 358 ; Ent. 4. Ligne 98 ; Ent.5. Ligne 168)

5) La place des traditions culturelles dans l'entreprise

- Recruter des compatriotes (Ent.2. Ligne 88)
- Soutenir ses compatriotes (Ent. 2. Ligne 112)
- Valorisation de la différence culturelle (Ent. 2. Ligne 223)
- Pas de rituel (Ent.1. Ligne 182)
- Se fondre dans les normes (Ent.1. Lignes 220-222)
- Garder les traditions (Ent.2. Ligne 477)

6) La responsabilité sociétale et environnementale

- Distribuer une partie des bénéfices (Ent.5. Ligne 195) > *citation ligne 304*
- Partager ses connaissances (Ent.5. Ligne 303)
- Respecter la planète (Ent.4. Ligne 169)

7) La finalité

- Soutenir de nouvelles formes d'économie (Ent.5. Ligne 201)
- La sérénité des clients (Ent. 5. Ligne 207)
- La recherche d'un monde meilleur (Ent.5. Ligne 211)
- Donner du sens à son business (Ent.5. Ligne 197)
- Le rapport à l'argent plus sain (Ent.5. Ligne 458)
- Désintéressement au profit (Ent.1. Ligne 199)
- L'argent (Ent. 2. Ligne 338)

Résumé des 7 catégories croisées avec les 5 entretiens (table des propriétés):

	1) L'importance du regard extérieur	2) La rigueur professionnelle	3) Les relations avec autrui	4) La place de la religion	5) La place des traditions	6) La RSE	7) La finalité
Monsieur M	X	X	X	X	X		X
Monsieur T		X	X	X	X		X
Monsieur D	X	X	X	X		X	
Monsieur J	X		X	X		X	
Monsieur B			X	X		X	X

Toutes ces catégories sont en lien avec notre question de recherche qui est de connaître « les incidences des traditions religieuses et culturelles sur les comportements entrepreneuriaux ».

Cependant, nous décidons d'exclure la catégorie « finalité » qui rejoint la thématique des « motivations » recherchées par les entrepreneurs et qui est expliquée dans notre partie théorique. En effet, la catégorie que nous avons nommée « la finalité » n'apporte pas quelque chose de nouveau par rapport à la revue de la littérature. Or, la « Grounded Theory Method » utilisée ici, requiert la création de nouvelles théories.