

Louvain School of Management

Les éléments spécifiques à l'entrepreneuriat social qui mènent l'entrepreneur social vers le burnout.

Auteur : Nicolas DE GROOTE
Promoteur : Frédéric DUFAYS
Année académique 2019 - 2020

Par ces quelques lignes, je souhaiterais remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, je tiens à remercier mon promoteur Frédéric Dufays pour sa très grande disponibilité ainsi que son expertise dans le domaine de la recherche. Ce type de travail était totalement nouveau pour moi et il a su m'épauler et me guider dans mes recherches, qui n'auraient pas pu avoir la qualité ni la rigueur nécessaire sans son aide.

Ma gratitude se tourne ensuite vers Christelle Bernard, Valentine Delsaux, Alexandre Greimers, Kristophe Kevelaer, Patrick Mesters, Isabelle Stichelmans et Etienne Vermeiren, ainsi que les trois intervenants qui ont préféré garder l'anonymat. Ce travail n'aurait pas pu voir le jour sans leur disponibilité et leur expertise. J'espère avoir été juste en utilisant leurs propos. Je remercie les nombreuses personnes avec qui j'ai eu la chance d'interagir sur le sujet. Ces échanges m'ont porté et aidé dans la compréhension et l'analyse de mon sujet de recherche.

Je remercie aussi mon entourage qui m'a soutenu, accompagné et aiguillé lors de la réalisation de ce mémoire ainsi que durant toutes mes années académiques. J'ai une pensée spéciale pour Florence Roegiers qui a été présente durant toutes ces années et spécialement lors de la réalisation de ce mémoire.

Enfin, j'adresse un grand merci à ma famille qui m'a soutenu et aidé. Je tiens à remercier spécialement mes parents. Ma mère a pris beaucoup de temps pour m'aider avec la retranscription des interviews. Plus généralement, c'est grâce à eux que j'ai pu suivre mes études et j'ai énormément de gratitude pour cette opportunité qu'ils m'ont offerte.

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : REVUE DE LITTÉRATURE	3
Chapitre 1 : Comprendre le burnout	3
1. Définition du burnout.....	3
2. Manifestations du burnout	5
2.1. Les manifestations physiques	5
2.2. Les manifestations comportementales	6
2.3. Les manifestations cognitives et affectives	6
3. Facteurs menant au burnout	7
3.1. Les facteurs liés à l'organisation	8
3.2. Les facteurs liés à l'individu	9
3.3. Les facteurs sociétaux.....	10
Chapitre 2 : Les sources de stress dans le milieu entrepreneurial	12
1. Les sources de stress.....	13
1.1. Les sources de stress liées à l'individu	13
1.2. Les sources de stress liées au projet entrepreneurial	15
1.3. Les sources de stress liées à l'environnement entrepreneurial	17
Chapitre 3 : Comprendre les entrepreneurs sociaux	20
1. Définition	20
2. Personnalité et motivations de l'entrepreneur social.....	21
3. Environnement de l'entrepreneuriat social.....	22
PARTIE II : ÉTUDE QUALITATIVE	26
Chapitre 1 : Méthodologie	27
1. Approche méthodologique.....	27
2. Échantillonnage.....	27
3. Récolte des données	28
4. Analyse des données collectées	30
Chapitre 2 : Présentation et analyse des données	32
1. Sens élevé	33
2. Investissement humain important	34
3. Environnement complexe	36
4. Indicateurs inadaptés	38
5. Freins au travail	40
Chapitre 3 : Discussion des résultats	43

LIMITES ET PISTES DE RECHERCHE.....	46
CONCLUSION	48
BIBLIOGRAPHIE	51
ANNEXES.....	61
Annexe 1 : Typologie des stressseurs du dirigeant de PME.....	61
Annexe 2 : Schéma du guide d'implémentation du reporting intégré de PwC.....	61
Annexe 3 : Retranscription des interviews.....	64

INTRODUCTION

À l'heure où le monde traverse une crise sanitaire sans précédent, où la population ne s'est pas encore remise de la crise économique de 2008 et où les problèmes climatiques se multiplient d'année en année, la nécessité d'organisations alternatives qui allient business et mission sociétale se fait ressentir plus que jamais (Doherty, Haugh & Lyon, 2014). L'entrepreneuriat social, qui connaît une croissance importante, peut répondre à cette nécessité et suscite de plus en plus l'intérêt de la population ainsi que du monde académique (Deloitte, 2018).

En Belgique, le nombre d'entreprises sociales était en hausse de 2,2% entre 2008 et 2014. Sur la même période, les entreprises dans le secteur privé faisaient face à une baisse de 2,3%. Un bilan similaire peut être observé au niveau de l'emploi sur cette période. En effet, le nombre d'emplois en entrepreneuriat social a augmenté de 11,5% tandis que dans le secteur privé, ce nombre était en recul de 0,5%. La création d'entreprises sociales s'est donc retrouvée être nécessaire à la suite de la crise économique de 2008, et il est possible qu'il en soit de même avec la crise sanitaire que nous traversons actuellement. Dès lors, l'entrepreneuriat social est un sujet de recherche intéressant ainsi que les phénomènes qui y sont associés (Naveau, 2018).

Ce mémoire a pour but l'exploration des phénomènes propres à l'entrepreneuriat social qui sont susceptibles de mener l'entrepreneur social vers le burnout. Le choix de ce sujet a été motivé par deux raisons principales. D'une part, l'entrepreneuriat social et le burnout sont deux sujets qui suscitent un intérêt personnel. En effet, j'ai été impliqué dès mes 18 ans dans l'entrepreneuriat social, que ce soit dans la participation à des mouvements de jeunesse ou à un kot à projet social, ou bien dans la création et la direction d'une entreprise sociale. Le burnout est aussi un sujet qui m'intéresse car c'est un phénomène que connaît malheureusement trop bien mon père. D'autre part, plusieurs acteurs du milieu de l'entrepreneuriat social m'ont fait part de leurs observations quant au taux élevé de burnout dans ce milieu. Le choix de ce sujet de recherche est motivé par le manque de recherche sur ce phénomène qui semble global alors que l'entrepreneuriat social est largement promu et connaît un essor sans précédent. Des articles sur le mal-être des entrepreneurs sociaux ont émergé dans différents pays et entre autres dans un article du *Harvard Business Review* (2018) intitulé 'Why Social Entrepreneurs Are So

Burned Out'. Cependant, à ce jour, aucune étude empirique n'a été réalisée spécifiquement sur le burnout des entrepreneurs sociaux.

Ce travail se divise en deux parties. La première partie permet, tout d'abord, une compréhension globale du sujet ainsi qu'un cadre d'analyse solide grâce à une revue de littérature. Comme mentionné précédemment, il n'y a que peu de littérature spécifique à ce sujet de recherche. C'est pourquoi la revue de littérature s'étendra sur des sujets plus larges afin de fixer un cadre pour notre recherche. Tout d'abord le burnout sera étudié de manière générale. Ensuite, le cas spécifique du burnout entrepreneurial sera examiné. Finalement, les caractéristiques de l'entrepreneuriat social seront abordées. La deuxième partie de ce mémoire comprend une étude exploratoire qualitative. Des entretiens semi-directifs ont été menés avec des professionnels du burnout ainsi que des acteurs de terrain de l'entrepreneuriat social. L'analyse et la présentation des résultats se sont construites autour de ces entretiens. Il s'en suit une discussion confrontant la théorie à la pratique et proposant des pistes de recherches, ainsi qu'une conclusion reprenant les principaux apports à la littérature et des recommandations pour la prévention du burnout dans le milieu de l'entrepreneuriat social.

PARTIE I : REVUE DE LITTÉRATURE

Chapitre 1 : Comprendre le burnout

1. Définition du burnout

Le terme burnout est apparu pour la première fois en 1971 pour décrire l'état de bénévoles dans une clinique venant en aide à des toxicomanes (Olié & Légeron, 2016). Le phénomène a donc commencé à être étudié mais jusqu'au milieu des années 90, il se limitait presque exclusivement au personnel soignant. Ce n'est qu'après ces années-là que le burnout a commencé à être étudié de manière plus étendue dans d'autres corps de métiers (Neckel, Schaffer & Wagner, 2017). De nos jours, le sujet est plus largement étudié mais la communauté scientifique n'est cependant pas d'accord sur une définition du burnout. Il n'y a pas encore d'outil de diagnostic reconnu et le burnout ne fait partie d'aucune classification des troubles mentaux (Scieur & Simon, 2019).

Il existerait de nos jours plus de cinquante définitions différentes. Néanmoins, il y a certaines caractéristiques qui sont communes à la majorité de ces définitions. Tout d'abord, le burnout trouve son origine dans le milieu professionnel de la personne qui en souffre. Il est provoqué par une accumulation de facteurs de stress sur une période prolongée ne laissant pas à l'individu le temps de récupérer physiquement et mentalement. Les trois dimensions du burnout les plus largement évoquées sont celles utilisées par l'outil de mesure MBI (Maslach Burnout Inventory) qui est le plus utilisé. Il s'agit d'un épuisement émotionnel, de cynisme vis-à-vis de son travail et de la diminution de l'accomplissement personnel au travail (Delefosse, 2018).

Ce mémoire n'a pas pour objet d'entrer davantage dans le débat de la définition. Dès lors, il se basera sur la définition proposée par le Conseil Supérieur de Santé en Belgique en 2017 qui est très complète tout en étant concise. De plus, étant donné que l'entièreté des personnes interrogées dans le cadre de ce mémoire sont des professionnels opérant principalement en Belgique, il est logique de prendre la définition proposée par le Conseil Supérieur de Santé de ce pays. Ce dernier définit le burnout comme étant « *un processus multifactoriel qui résulte de*

l'exposition prolongée (plus de 6 mois) en situation de travail à un stress persistant, à un manque de réciprocité entre l'investissement (exigences du travail, demandes) et ce qui est reçu en retour (ressources), ou à un déséquilibre entre des attentes et la réalité du travail vécue, qui provoque un épuisement professionnel (à la fois émotionnel, physique et psychique), une fatigue extrême que les temps de repos habituels ne suffisent plus à soulager et qui devient chronique ainsi qu'un sentiment d'être totalement vidé de ses ressources. Cet épuisement peut aussi avoir un impact sur le contrôle de ses émotions (irritabilité, colère, pleurs...) et de ses cognitions (attention, mémoire, concentration) et peut à son tour provoquer des changements dans les comportements et les attitudes. La personne se détache et devient cynique (distanciation mentale). Il s'agirait en fait d'une mesure d'adaptation (inefficace) face aux exigences auxquelles la personne ne sait plus faire face. Progressivement, elle se désengage de son travail, diminue son investissement et met son entourage à distance, voire développe des conceptions péjoratives à propos des personnes avec qui elle travaille. Ce qui résulte en un sentiment d'inefficacité professionnelle (diminution de l'accomplissement au travail, dévalorisation de soi, la personne ne se sent plus efficace dans son travail). Cet état d'esprit n'est par ailleurs souvent pas remarqué par le travailleur pendant un long moment » (Conseil Supérieur de Santé, 2017, p.11).

De nouveaux types de burnout sont étudiés depuis peu comme le burnout 'underchallenged', le burnout 'worn-out' ou encore le burnout parental (Braeckman, Firket, Hansez & Rusu, 2019). Ces derniers ne seront pas traités dans le cadre ce travail. Celui-ci se concentrera uniquement sur le burnout classique, également appelé le burnout frénétique. Nous ferons référence à ce dernier lorsque nous parlerons de burnout et suivrons la définition mentionnée ci-dessus.

2. Manifestations du burnout

Les manifestations du burnout peuvent être classées en trois catégories principales : les manifestations physiques, comportementales ainsi que cognitives et affectives.

2.1. Les manifestations physiques

La manifestation physique qui se présente en premier est l'épuisement qui peut être défini comme une fatigue profonde que le repos ne semble pas pouvoir combler et qui laisse un sentiment de vide intérieur. Certains chercheurs suggèrent même que l'épuisement est la seule dimension du burnout et que les autres dimensions telles que le cynisme et le sentiment de diminution d'efficacité ne seraient pas des symptômes du burnout mais des conséquences de ce dernier (Bianchi, Laurent & Schonfeld, 2015). Cependant, des travaux récents ont démontré que ce n'était pas le cas et mettent même en doute la place prédominante qu'a l'épuisement dans le burnout (Maslach & Leiter, 2016).

En lien avec cet épuisement, les personnes en burnout souffrent également de troubles du sommeil. Ces troubles sont considérés comme étant un des meilleurs signes avant-coureurs du burnout. Au départ, il y a des difficultés à s'endormir à cause d'inquiétudes liées au stress et aux ruminations. Ensuite, les personnes souffrant de burnout auront tendance à avoir un sommeil très fragmenté et plus superficiel. De manière générale, leur sommeil sera de moins bonne qualité ainsi que moins réparateur. Cela entraîne une impossibilité pour la personne souffrante de rattraper son manque de sommeil, ce qui mène à une fatigue chronique (Besèr, Sorjonen, Wahlberg, Peterson, Nygren & Asberg, 2014).

Il existe de nombreuses autres manifestations du burnout toutefois moins systématiques que les deux précédentes. On peut notamment citer des tensions musculaires avec des douleurs principalement au niveau du dos et de la nuque, des maux de tête réguliers, des vertiges et des douleurs gastriques. Il y a aussi de nombreuses manifestations physiologiques allant de troubles assez communs tels qu'une diminution du rythme cardiaque ou une vulnérabilité du système immunitaire, à des troubles plus spécifiques tels qu'une dérégulation du niveau de

cortisol et de prolactine qui jouent un rôle dans la régulation de l'énergie, du stress et des émotions (Grossi, Osika, Perski & Savic, 2015).

2.2. Les manifestations comportementales

La manifestation comportementale du burnout la plus reconnue est le cynisme. En effet, la personne souffrant de burnout va avoir tendance à se détacher des personnes avec lesquelles elle interagit dans son milieu professionnel et à avoir une attitude négative, voire agressive envers elles. Cela peut mener à un manque d'émotions, voire à une objectivation envers les autres. Cela ne se limite pas aux collègues mais également aux clients, patients ou élèves (Delphosse, 2018).

Il a aussi été remarqué que les personnes en burnout sont plus enclines à commettre des erreurs, surtout lorsqu'il s'agit de passer d'une tâche à l'autre. Elles vont aussi avoir tendance à prendre moins de décisions éthiquement correctes sur leur lieu de travail. De manière générale, on peut noter une diminution de l'investissement et de la motivation au travail ainsi qu'une augmentation de l'absentéisme (Braeckman et al, 2019).

Le burnout n'a pas seulement un impact sur la vie professionnelle des personnes. En effet, les personnes atteintes vont avoir tendance à s'isoler socialement et à se replier sur elles-mêmes. L'hygiène de vie en est également impactée, tout d'abord par une diminution de l'activité physique mais également par des troubles de l'alimentation pouvant mener rapidement à une prise ou perte de poids importante. Elles vont aussi être davantage sujettes à la consommation de stimulants, allant de la caféine aux amphétamines, pour compenser leur manque d'énergie, ou recourir à des produits en vue de diminuer leur stress tels que l'alcool ou bien des anxiolytiques (Conseil Supérieur de la Santé, 2017).

2.3. Les manifestations cognitives et affectives

Une dimension majeure du burnout est la diminution d'un sentiment d'accomplissement et d'efficacité. En effet, la personne aura ainsi tendance à ressentir de l'insatisfaction, voire de l'échec à son égard et à celui de son travail fourni. Elle va avoir tendance à se sentir peu compétente et productive, ainsi qu'à ne plus trouver de sens à sa vie professionnelle. Cela aboutira naturellement à un

manque d'épanouissement au travail ainsi qu'à une image de soi dégradée (ABCGG, 2019).

D'un point de vue cognitif, on remarque de nombreuses perturbations telles qu'une diminution de la mémoire à court et à long terme, une difficulté d'apprentissage de nouvelles tâches et de passer d'une tâche à l'autre. Ceci mène à une diminution de l'adaptabilité face aux changements. Il y a une tendance à une perte de vigilance et à des difficultés à rester longtemps concentré car cela leur exige plus d'énergie que la moyenne. Ceci mène également à une diminution de la motivation pour les tâches demandant beaucoup d'efforts cognitifs. La personne atteinte de burnout va avoir plus de difficultés à traiter de l'information ainsi qu'à prendre des décisions. La plupart des recherches sur le sujet sont toutefois encore assez récentes et il n'y pas de consensus pour l'ensemble des maux précités (Grossi et al, 2015).

Les manifestations affectives sont très nombreuses, notamment une humeur morose voire dépressive, un sentiment d'impuissance ou encore un état pessimiste. La culpabilité augmente ainsi que les ruminations. Des éléments tels qu'une baisse de la tolérance, un état émotionnel moins stable, une augmentation de l'anxiété et de la frustration sont d'autres manifestations affectives courantes perceptibles chez les personnes souffrant de burnout (Braeckman et al, 2019).

3. Facteurs menant au burnout

Le burnout trouve son origine dans la rencontre entre un individu ayant habituellement des problèmes privés et une situation de travail dégradée, dans un contexte sociétal spécifique. De manière classique, les facteurs de risque sont divisés en deux catégories. D'un côté, il y a les facteurs organisationnels liés aux conditions de travail ainsi qu'au fonctionnement de l'entreprise. D'un autre côté, il y a les facteurs liés à l'individu et qui font référence au caractère de la personne ainsi qu'à sa manière de gérer son travail. Il y a un consensus pour dire que les facteurs organisationnels jouent davantage un rôle dans l'apparition du burnout que les facteurs liés à l'individu même s'il n'y pas encore d'accord sur le caractère proportionnel à chaque facteur. Plus récemment, la littérature ajoute une dimension supplémentaire aux facteurs de risque précités : les facteurs sociétaux (ABCGG, 2019).

3.1. Les facteurs liés à l'organisation

De nombreux facteurs liés au travail peuvent pousser un individu vers le burnout. Evidemment, chaque individu réagit à ces facteurs à sa manière malgré des conditions de travail relativement similaires. Néanmoins, on observe des facteurs récurrents, liés au travail et non à l'individu, qui augmentent la probabilité que le travailleur succombe à un burnout. Cela se traduit généralement par un déséquilibre entre les demandes faites au travailleur et les ressources dont il dispose. D'un côté, les demandes vont avoir tendance à épuiser l'individu et à le mener à l'épuisement alors que de l'autre côté, les ressources vont permettre à l'individu de se reposer et d'avoir davantage de motivation et d'énergie. Les six principaux domaines où l'on peut observer un déséquilibre qui peut générer un burnout sont : la quantité de travail, le contrôle, les récompenses, l'esprit de groupe, l'équité et les valeurs (Conseil Supérieur de la Santé, 2017).

Une quantité de travail trop importante va rendre difficile pour le travailleur d'atteindre ce qui lui est demandé. Si cette charge trop importante devient chronique, elle laisse peu de possibilités à l'individu pour récupérer et donc pour rééquilibrer la balance (Scieur & Simon, 2019).

Le manque de contrôle est également un facteur très important qui encourage l'apparition d'un burnout. Un travailleur va avoir tendance à être beaucoup plus engagé quand il lui est possible d'exercer une influence sur sa manière de travailler. Il faut toutefois noter qu'un manque total de suivi est également nuisible (Maslach & Leiter, 2016).

Les récompenses vont permettre au travailleur de se sentir valorisé financièrement, socialement et au sein de l'organisation. Un manque de récompenses va indirectement envoyer comme message à la personne que son travail et lui-même ne sont pas au niveau des attentes de l'entreprise. Cela va augmenter le sentiment d'inefficacité du travailleur, et ceci est une des dimensions centrales du burnout (Maslach & Leiter, 2016).

Il est nécessaire pour le travailleur de se sentir bien entouré dans son milieu professionnel. En effet, un manque de soutien, de confiance et de nombreuses

tensions non résolues augmentent le stress du travailleur et diminuent sa motivation (Delfosse, 2018).

Ensuite, si les procédures ne sont pas bien respectées et que les décisions sont prises de manière arbitraire, elles vont être perçues comme inéquitables. Du cynisme, ainsi qu'un sentiment de colère et d'hostilité peuvent émerger dans un contexte d'injustice au travail. Il semble utile de rappeler que le cynisme est une dimension angulaire du burnout (Braeckman et al, 2019).

Finalement, les valeurs sont essentielles dans un travail. En effet, les valeurs sont régulièrement ce qui va donner la motivation initiale à un individu pour choisir son travail. Une différence forte entre ce que le travailleur s'attendait à faire et fait réellement peut mener à un conflit interne de valeurs, ce qui épuise émotionnellement et donc encourage un burnout (Tartakovsky, 2016).

3.2. Les facteurs liés à l'individu

Il semble y avoir un consensus sur le fait que l'environnement de travail a le plus d'influence sur l'apparition d'un burnout, même si les variables individuelles ont également une forte influence sur cette apparition (Delfosse, 2018).

Il y a d'abord des variables démographiques. Les personnes plus jeunes sont davantage susceptibles d'être sujettes à un burnout. La situation conjugale joue également un rôle dans le burnout, les personnes célibataires sont plus enclines à vivre un burnout. Cela s'explique par le fait qu'un partenaire peut apporter un soutien et donc amenuiser les effets du burnout. Les personnes ayant un niveau d'éducation élevé sont aussi plus sujettes au burnout. En effet, ces personnes ont tendance à occuper des postes avec de nombreuses responsabilités. Elles ont plus d'attentes vis-à-vis de leur travail et celles-ci ne sont pas toujours satisfaites (Delfosse, 2018).

Il y a ensuite des facteurs liés à la personnalité des individus. En effet, les personnes anxieuses et ressentant les événements comme menaçants et problématiques sont plus sujettes au burnout. Chaque individu adopte une stratégie particulière face à des situations stressantes. Ceux qui adoptent une stratégie évitante ou passive sont plus susceptibles de souffrir de burnout que les

personnes qui adoptent une attitude active. L'estime de soi joue évidemment aussi un rôle. Une faible estime de soi va mener à de plus grands risques de burnout. Les personnes qui se basent plus sur le feeling que sur la réflexion pour entamer des actions sont également plus en danger. Les personnes qui ont une attitude perfectionniste, méticuleuse et persévérante sont généralement plus critiques avec elles-mêmes, ce qui augmente la probabilité d'un burnout. Les individus plus enclins à se dire que leurs problèmes sont liés à des causes extérieures à leur contrôle vont avoir tendance à davantage subir leur situation, ce qui peut augmenter le risque de burnout. Enfin, la passion est un autre facteur du burnout. Elle peut autant encourager que protéger un travailleur du burnout. Ceci dépendra entre autres de l'impact que la personne peut avoir sur son activité. Moins elle ressent qu'elle a un impact sur son activité, plus elle peut être sujette au burnout (Conseil Supérieur de la Santé, 2017 ; Braeckman et al, 2019 ; ABCGGG, 2019).

3.3. Les facteurs sociétaux

Un premier facteur sociétal à risque est la diminution de l'importance des communautés et des réseaux traditionnels pour les individus, tels que la famille, la religion ou le voisinage. La société est devenue de plus en plus narcissique et se fonde sur des relations sociales davantage axées sur la concurrence que sur la solidarité. Les individus font plus attention à un plaisir personnel immédiat ce qui, sur le long terme, laisse place à une forte insatisfaction permanente qu'ils vont encore davantage essayer de combler par des gratifications immédiates (Neckel et al, 2017).

L'augmentation du travail en équipe joue aussi un rôle dans l'essor du burnout. Bien que travailler en équipe puisse évidemment apporter des stimuli positifs, il apporte en même temps son lot de stress. En effet, chaque individu se voit attribuer de plus en plus de tâches et de rôles différents qui peuvent facilement entrer en conflit avec ceux des autres. Il a aussi souvent une manière différente de travailler que celle de ses collaborateurs et il est de moins en moins enclin à accepter des erreurs de ceux-ci. Cela peut mener à des tensions et donc augmenter le stress de l'individu lors de travaux en équipe. Par ailleurs, notre économie évolue vers une société de service. Lors de travaux en équipe, cette évolution tend à diluer la

contribution de chacun et par conséquent, à diminuer la reconnaissance personnelle de chaque participant (Leiter, Bakker & Maslach, 2014).

L'essor des technologies de communication joue aussi un rôle dans l'apparition du burnout. Ces technologies ont évidemment des rôles positifs dans notre société mais peuvent aussi être des facteurs d'augmentation du stress. Tout d'abord, elles engendrent de nombreuses interruptions durant toute la journée et amènent également le travailleur à devoir régulièrement modifier ses plans. Ensuite, ces technologies diminuent la possibilité pour l'individu d'avoir une coupure nette entre les heures dédiées à sa vie professionnelle et celles dédiées à sa vie privée. Tout ceci peut pousser l'individu à travailler en dehors des horaires classiques de bureau et donc l'empêcher de récupérer de l'énergie à long terme (Ter Hoeven, Zoonen, & Fonner, 2016).

Le nombre d'entreprises présentes dans de nombreux secteurs ne cesse d'augmenter, ce qui entraîne une compétition de plus en plus féroce entre elles. Cela provoque des attentes de plus en plus fortes des clients, ce qui accroît la pression mise sur les épaules des employés. Pour satisfaire les besoins du marché de plus en plus grands, des horaires atypiques sont souvent mis en place. Ce type d'horaire augmente évidemment le risque de burnout (Braeckman et al, 2019).

Chapitre 2 : Les sources de stress dans le milieu entrepreneurial

L'entrepreneuriat est considéré comme un vecteur dominant d'innovation, il participe grandement à la création de nouveaux emplois et supporte de manière significative la croissance du PIB (Bentlage, 2017). Dans les pays ayant une économie développée, les petites et moyennes entreprises (PME) représentent en général plus de 99% de l'ensemble des entreprises du pays (Austin, Fernet, St-Pierre & Torrès, 2016). Dans les économies émergentes, les PME représentent 60% de l'emploi et contribuent à hauteur de 40% au PIB du pays (Gallardo, 2018).

Ces quelques chiffres mettent en lumière la place centrale qu'a l'entrepreneuriat dans notre économie moderne. C'est donc assez naturellement que les PME ont suscité l'intérêt des chercheurs et que de nombreuses études ont été menées sur ces dernières, ainsi que sur les personnes qui en ont la charge, à savoir, les entrepreneurs. Cependant, la littérature scientifique s'est principalement penchée sur la santé économique des PME et bien moins sur la santé mentale et physique des entrepreneurs. Il est vrai que des articles dans des magazines et sur des sites internet prestigieux tels que *Forbs* ou *Harvard Business Review* ont abordé le sujet du burnout des entrepreneurs. Cependant, de nombreux chercheurs ont remarqué le manque d'études empiriques sur le bien-être et le burnout des entrepreneurs et s'en étonnent (Yao 2014 ; Tahar 2014 ; Shir 2015 ; Austin et al, 2016 ; Saoussany & Malika 2019 ; Javadizadeh, Ross & Strevel, 2020). Cela s'explique par le fait que la grande majorité des recherches faites sur le stress et le bien-être au travail ainsi que sur le burnout se concentrent sur les employés des entreprises et non pas sur les dirigeants de ces dernières (Saoussany & Malika, 2019).

Le problème du bien-être et du burnout des entrepreneurs est un souci qui naturellement concerne les gérants d'entreprises mais est aussi un problème sociétal. En effet, la santé d'un entrepreneur est directement liée à la performance de son entreprise et donc un mal-être au travail peut mener à la fermeture de son entreprise (Bentlage, 2017). Un nombre conséquent d'entrepreneurs subissent un burnout ou une dépression à tel point qu'ils se retrouvent en état d'invalidité et doivent être pris en charge par la sécurité sociale. Cela veut dire que leur santé

mentale est tellement atteinte qu'ils sont incapables de travailler et cela depuis plus d'un an. Ce qui est encore plus inquiétant, c'est que ce chiffre augmente d'année en année (ABCGG, 2019).

Le mal-être et le burnout des entrepreneurs représentent donc un coût direct pour la société mais ils représentent surtout un coût indirect important car ils influent sur la performance et le maintien des activités des entreprises. De plus, cela ne prend évidemment pas en compte les conséquences psychologiques désastreuses que peuvent avoir le mal-être au travail et le burnout sur un entrepreneur, ainsi que sur ses employés et ses proches.

1. Les sources de stress

Une étude récente publiée dans l'*International Journal of Entrepreneurship* (2019) a démontré que le stress entrepreneurial est lié au burnout des entrepreneurs de manière très significative (Fatoki, 2019). Cela rejoint la définition de Ben Tahar (2011) qui est une référence sur le sujet du burnout entrepreneurial et qui a fait un doctorat sur le sujet. Selon lui, le burnout des entrepreneurs est le résultat d'un stress professionnel intense et prolongé. Néanmoins, les entrepreneurs n'expérimentent pas toujours le même type de stress que les salariés. Il est donc intéressant de se pencher sur les facteurs de stress spécifiques aux entrepreneurs pour mieux comprendre le burnout entrepreneurial. Ces sources de stress se divisent en trois catégories : celles liées à l'individu, celles liées au projet entrepreneurial et celles liées à l'environnement entrepreneurial (Saoussany & Malika, 2019).

1.1. Les sources de stress liées à l'individu

Un premier facteur de stress pour les entrepreneurs est le manque de ressources. Les ressources vont non seulement diminuer le stress au travail mais également stimuler un sentiment d'accomplissement personnel et de motivation. Les ressources se divisent en trois principales catégories : financière, sociale et informationnelle (Kammoun, Omran & Seaman, 2018). Tout d'abord, de nombreuses études ont trouvé que des problèmes financiers d'une entreprise avaient un impact négatif sur le bien-être de l'entrepreneur. En plus d'un stress évident pour

l'entrepreneur, ces problèmes financiers ont aussi tendance à diminuer la confiance en soi de l'entrepreneur et l'image qu'il a de lui-même (Stephan, 2017). Avoir des relations sociales est quelque chose qui est nécessaire pour tout individu. Cependant, pour les entrepreneurs, les relations sociales apportent en plus beaucoup d'opportunités. Ces interactions jouent un rôle significatif dans la réussite de l'entreprise (Tahar, 2014). Pour pouvoir identifier des opportunités, l'information est aussi un élément capital. Les entrepreneurs qui n'ont pas suffisamment d'informations subissent plus de stress et ont un risque d'échec plus élevé. Un manque de ressources sur la durée mène au burnout entrepreneurial (Kammoun et al, 2018).

Des ressources entrepreneuriales suffisantes sont donc nécessaires à la santé mentale des entrepreneurs ainsi qu'à la réussite de leur projet. Cependant, les compétences entrepreneuriales sont également importantes. Il existe quatre types de compétences principales pour les entrepreneurs : les compétences cognitives (recherche, sélection, évaluation et synthèse de l'information, résolution de problèmes complexes, etc.), les compétences sociales (intelligence émotionnelle, capacité de persuasion, gestion de conflit, etc.), les compétences orientées vers l'action (allocations efficaces des ressources, capacités de planifications, etc.) et les compétences managériales (finance, administration, etc.). Une étude démontre que les compétences entrepreneuriales et le bien-être des entrepreneurs sont positivement liés (Stephan, 2017). De plus, de nombreuses études tendent à dire qu'un manque de ces compétences est une des causes qui mènent l'entrepreneur à l'échec et donc à la faillite (Kammoun et al, 2018).

La peur de l'échec est d'ailleurs un autre facteur de stress bien présent chez les entrepreneurs. On remarque qu'une forte peur de l'échec impacte négativement le bien-être de l'entrepreneur et peut s'accompagner d'un sentiment de honte (Stephan, 2017 ; Bentlage, 2017). Cette peur de l'échec est également liée au fait que les entrepreneurs ont tendance à avoir un sentiment de destinée et un besoin d'accomplissement important. En effet, cela va les pousser à s'identifier en grande partie à leurs accomplissements, ce qui amplifie la peur de l'échec (Yao, 2014). En plus d'avoir un impact négatif sur le bien-être de l'entrepreneur, la peur de l'échec peut aussi avoir un impact négatif sur l'entreprise. En effet, la peur de l'échec va

mener l'entrepreneur à analyser et à planifier beaucoup pour se rassurer mais cela a tendance à limiter le passage à l'action et à saisir moins d'opportunités (Tahar, 2014).

L'entrepreneur est parfois animé d'une passion pour le travail qu'il fait. Cependant, contrairement à ce qu'on peut penser, être passionné par son travail n'est pas toujours quelque chose de positif pour l'entrepreneur, comme pour son entreprise. En effet, il existe deux types de passions : la passion harmonieuse et la passion obsessive. L'entrepreneur qui a une passion harmonieuse va travailler sur une base volontaire et autonome. Il va associer son travail à l'amusement et à la satisfaction. Il est facile pour lui de choisir de s'engager dans son travail ou bien de s'en détacher pour faire d'autres activités. Il est donc facile pour lui de trouver un équilibre entre ses différentes activités sans ressentir de la culpabilité ou un conflit interne quand il ne travaille pas pour son entreprise. Ce type de passion mène à une meilleure concentration et attention. Il permet de mieux résister à la fatigue émotionnelle et également au burnout (Conseil Supérieur de la Santé, 2017). A l'opposé, la passion obsessive va mener l'entrepreneur à subir de la pression et à un sentiment de devoir contrôler son travail. Il va associer son travail à ces pressions qu'il va se mettre à lui-même, telles qu'une pression sociale ou économique. Il va avoir des difficultés à s'arrêter de travailler même si cela rentre en conflit avec d'autres aspects de sa vie. Finalement, ce sera davantage son activité qui le contrôlera que l'inverse. Les entrepreneurs qui sont passionnés de manière obsessive vont avoir tendance à avoir une concentration plus faible. Cela s'explique entre autres par le fait qu'ils vont avoir beaucoup de ruminations par rapport aux conflits internes qu'amène cette passion obsessive. Ils vont avoir un niveau de honte plus élevé, une détresse psychologique plus importante et, de manière générale, un bien-être psychologique plus faible (Conseil Supérieur de la Santé, 2017).

1.2. Les sources de stress liées au projet entrepreneurial

Le premier facteur de stress qui est propre à un projet entrepreneurial est évidemment la charge de travail. En effet, la construction et le maintien d'une activité entrepreneuriale demandent beaucoup de travail. Selon une étude faite sur

292 dirigeants de PME en France, il s'agit même du facteur de stress le plus rependu. 97,6% ont déclaré subir une surcharge de travail (Lechat & Torrès, 2016). De nombreux entrepreneurs travaillent plus de 50 heures par semaine, y compris les week-ends et la nuit et vont prendre peu de vacances voire pas du tout, spécialement lors des débuts de l'entreprise. Le travail va donc avoir tendance à dominer la vie de l'entrepreneur, à un tel point que le travail va régulièrement empiéter sur la vie privée (Austin et al, 2016).

Un autre facteur de stress qui est souvent rencontré par les entrepreneurs est l'ambiguïté des rôles. L'ambiguïté des rôles peut se définir comme le manque d'informations précises et utiles en ce qui concerne les actions nécessaires à prendre dans une situation donnée. Les entrepreneurs font face presque quotidiennement à de nouveaux problèmes. Ils se retrouvent donc régulièrement face à une situation où ils manquent d'informations claires et cohérentes pour pouvoir passer à l'action. L'ambiguïté des rôles va être dommageable pour l'individu ainsi que pour son entreprise. En effet, l'ambiguïté des rôles joue un rôle important dans le succès ou non de l'entreprise. De plus, elle va être source de tensions, d'anxiété et de souffrance physique pour l'individu (Souassany, 2019).

Liée à l'ambiguïté des rôles, il y a la surcharge de rôle. La surcharge de rôle provient de nombreuses attentes qui sont légitimes et non incompatibles mais l'exécution de l'ensemble des tâches dépassent les capacités de la personne. Les cinq rôles principaux qui engendrent le plus de stress pour l'entrepreneur sont la gestion des ressources humaines, la vente, la finance, l'administration et la chaîne d'approvisionnement. La surcharge de rôle mène à un stress élevé et semble positivement liée avec le burnout. En plus de son impact sur l'individu, la surcharge de rôle est aussi dommageable pour l'entreprise car plus la surcharge augmente, plus il devient compliqué pour l'entrepreneur de garder un niveau de qualité élevé dans son travail (Souassany, 2019 ; Austin et al, 2016).

Il y a un autre facteur qui n'est pas directement lié au stress mais qui pourrait tout de même jouer un rôle important dans le bien-être de l'entrepreneur. Ce facteur est le sens qu'a le projet pour l'entrepreneur. En effet, deux études quantitatives suggèrent une relation entre le sens et le bien-être de l'entrepreneur. Cette relation

prend la forme d'un U inversé. Cela signifie que plus le projet fait sens pour l'entrepreneur, plus son bien-être va s'en trouver positivement impacté, mais cela uniquement jusqu'à un certain point. Une fois ce point dépassé, la tendance va s'inverser et davantage de sens dans le projet de l'entrepreneur va influencer négativement son bien-être. Les deux études suggèrent qu'un projet peut avoir trop de sens pour un entrepreneur et consommer toute son énergie (Stephan, 2017).

Lechat et Torrès (2016) se sont également intéressés aux événements ponctuels qui pouvaient générer du stress pour les entrepreneurs. Suite à une analyse d'un échantillon de 357 dirigeants de PME françaises, ils ont pu classer une trentaine d'événements en fonction de leur fréquence et de l'impact qu'ils avaient sur le stress ressenti de l'entrepreneur (voir annexe 1). Le schéma qu'ils ont pu construire est intéressant car il nous permet de comprendre que les sources de stress pour l'entrepreneur sont nombreuses et variées (Lechat & Torrès, 2016).

1.3. Les sources de stress liées à l'environnement entrepreneurial

Les relations sociales sont nécessaires pour tout individu et contribuent de manière importante au bien-être de chaque personne. Cependant, il a été remarqué que les entrepreneurs ont significativement moins de support social au travail comparé aux employés (Stephan, 2017). En effet, les entrepreneurs ont tendance à ressentir régulièrement la solitude. Une étude de 1984 conduite sur un large panel d'entrepreneurs révèle que plus de la moitié des entrepreneurs ressentaient régulièrement la solitude. Il peut sembler étrange que les entrepreneurs se sentent seuls car il est vrai qu'ils sont souvent amenés à être en contact avec de nombreuses personnes qui sont en lien avec leur projet. Cependant, leur sentiment de solitude ne vient pas du manque de contact social mais du manque de connexion et de partage avec les autres. De plus, il est compliqué pour un entrepreneur de discuter d'éventuels problèmes que subit l'entreprise avec des parties prenantes. Cela peut sembler assez logique quand il s'agit d'investisseurs mais cela peut être également le cas avec les employés pour se protéger de critiques. Ce sentiment de solitude va impacter négativement le bien-être de l'entrepreneur. En effet, il a été observé que plus un entrepreneur se sent seul, plus il est probable pour ce dernier

de faire face à des problèmes de santé psychologique dont le burnout fait partie (Austin et al, 2016).

Les relations sociales non-professionnelles influencent également les entrepreneurs. La sphère familiale affecte directement la motivation, la persistance et le bien-être de l'entrepreneur ainsi que la réussite de l'entreprise. Cependant, l'entrepreneuriat est souvent source de conflit entre la famille et le travail. En effet, un projet entrepreneurial demande un investissement important en temps, énergie et émotions. Ces ressources utilisées dans un cadre professionnel diminuent naturellement celles disponibles dans un cadre non professionnel, ce qui peut créer de la souffrance pour le conjoint et les enfants. De plus, la surcharge de travail impacte directement les trois composantes du conflit travail-famille. Ces composantes sont le temps, l'énergie et les comportements. Comme vu précédemment, les entrepreneurs font régulièrement face à une surcharge de travail. Le conflit travail-famille est reconnu comme un facteur de stress pour l'entrepreneur et plusieurs études ont remarqué que ce conflit influençait de manière négative la santé mentale des entrepreneurs (Tahar, 2014 ; Stephan, 2017).

Les relations sociales ne sont pas les seuls facteurs environnementaux qui vont influencer le bien-être des entrepreneurs. Ils sont au contraire très nombreux. Tout d'abord, au niveau national, il a été remarqué que les institutions influencent le bien-être des entrepreneurs. D'un point de vue culturel, un manque de reconnaissance de la société pour les entrepreneurs peut impacter négativement leur santé mentale. L'environnement économique joue évidemment un rôle majeur. Par exemple, il a été remarqué que des attentes pessimistes sur le développement économique futur sont un facteur de stress et encouragent l'apparition de signes de burnout parmi les entrepreneurs. Le type d'industrie dans lequel baigne l'entreprise et son niveau de compétition joue également un rôle. Une industrie plus complexe et innovante par exemple va de manière générale engendrer un niveau de satisfaction moins élevé chez l'entrepreneur. Finalement, le stade de développement dans lequel se trouve l'entreprise influence aussi la santé mentale de l'entrepreneur. Moins l'entreprise est à un stade avancé, plus le stress et le

risque de burnout pour l'entrepreneur sont élevés (Bentlage, 2017 ; Kammoun et al, 2018).

Chapitre 3 : Comprendre les entrepreneurs sociaux

Avant d'essayer de comprendre ce qui peut mener un entrepreneur social au burnout, il est essentiel de mieux comprendre ce qu'est un entrepreneur social, quelle est sa personnalité et quelles sont ses motivations pour construire une entreprise sociale. Comme mentionné précédemment, l'environnement joue un rôle clef dans l'apparition d'un burnout. Il est donc intéressant de se pencher sur l'environnement de l'entrepreneuriat social et plus spécifiquement sur les difficultés qui peuvent être génératrices de stress.

1. Définition

L'entrepreneuriat social est un concept très vaste qui est encore mal défini. Il en va de même pour l'entrepreneur social. Il y a un consensus sur le fait qu'une entreprise sociale a pour but d'apporter une solution sur le long terme à un problème sociétal, qu'il soit de nature social ou environnemental (Shamuganathan & Koe Hwee Ng, 2010). Là où les avis divergent, c'est principalement sur la manière d'accomplir ce but. Pour certains, la création de valeur sociale est l'unique objectif de l'entreprise sociale tandis que pour d'autres, la création de valeur économique peut aller de pair avec la création de valeur sociale (Hossain et al, 2016). Certains avancent même qu'il n'y a pas de distinction claire entre les entrepreneurs classiques et sociaux mais plutôt qu'il y a un spectre avec deux extrêmes et que l'entrepreneur se trouve plus d'un côté ou de l'autre en fonction de son degré d'empathie, de sa conscience sociale et ses motivations économiques (Smith et al, 2013).

Dans le cadre de ce mémoire, quand il sera question d'entreprise sociale, cela fera référence à la définition suivante qui offre un point de vue très large sur la question : « Les entreprises sociales se distinguent des entreprises à but lucratif par la priorité qu'elles donnent de façon très explicite à leur dimension sociétale (c'est-à-dire sociale ou environnementale). Elles intègrent la dimension économique comme un moyen de réaliser la finalité sociale et non comme une fin en soi. La performance économique est une contrainte qu'il convient de satisfaire pour assurer la pérennité de l'entreprise mais la performance de l'entreprise sociale s'évalue à l'aune de son impact sociétal » (Mertens, Bacq & Rijpens, 2016, p.4).

2. Personnalité et motivations de l'entrepreneur social

La littérature fait part de nombreuses caractéristiques pour décrire les entrepreneurs sociaux. La première est facile à anticiper : l'altruisme. Ils ont tendance à vouloir aider des inconnus sans attendre aucune récompense externe en retour (Ruskin, Seymour & Webster, 2016).

La confiance et l'optimisme sont également des traits de personnalité bien présents chez les entrepreneurs sociaux. En effet, il est compliqué de travailler à construire un avenir meilleur si on ne croit pas cela possible. Cet optimisme amène aussi une confiance plus forte envers les autres et la société. Les entrepreneurs sociaux font aussi preuve de résilience. Face à l'adversité, ils vont essayer de transformer les difficultés en opportunités en utilisant des solutions innovantes (Praszkier, Nowak & Zablocka-Bursa, 2009).

Les entrepreneurs sociaux ont aussi tendance à être plus extravertis que les autres individus, même s'il n'y a pas de différence significative avec les entrepreneurs classiques. En revanche, pour l'empathie, la propension au risque, la créativité et le besoin d'indépendance, l'entrepreneur social va avoir tendance à en avoir à un niveau plus élevé que son homologue, l'entrepreneur classique. C'est également le cas pour le sentiment de responsabilité qu'a l'entrepreneur social pour l'ensemble de ses parties prenantes. De plus, l'entrepreneur social va parfois vouloir en faire plus car il a le sentiment que l'on compte sur lui, ainsi qu'un sentiment d'obligation, de devoir ou de destin à améliorer la société (Ruskin et al, 2016).

Mises à part ces quelques caractéristiques, la majorité de la littérature s'accorde pour dire que les entrepreneurs sociaux et les entrepreneurs classiques ont des traits de personnalités ainsi que des compétences similaires. Là où ils se distinguent de manière plus nette, c'est dans leur motivation à créer et à gérer une entreprise. Les entrepreneurs classiques vont être motivés principalement par des retours économiques tandis que les entrepreneurs sociaux vont avoir des motivations sociales (aider les autres, créer un avenir meilleur pour les futures générations, changer la vie d'autrui, etc.). Cela va aussi s'observer dans la mission de l'entreprise. Les entrepreneurs classiques vont essayer de répondre à de nouveaux besoins tandis que les entrepreneurs sociaux vont s'attaquer à des

problèmes sociaux qui existent depuis longtemps dans notre société (Stephan, 2017 ; Ruskin et al, 2016).

Gerleve et Flatten (2019) remarquent que les entrepreneurs sociaux ont une passion pour les missions sociales et que cette passion est une source importante de motivation. En plus de cette passion, les entrepreneurs sociaux ont aussi la passion d'inventer, de créer et de développer un projet comme c'est le cas chez les entrepreneurs classiques. Ils ont aussi observé que les entrepreneurs sociaux sont des êtres hautement passionnés. Ces éléments sont des facteurs qui vont attirer un individu vers l'entrepreneuriat social mais il y a également d'autres facteurs qui vont le pousser dans cette direction. En effet, un ancien emploi peu intéressant ou une carrière insatisfaisante peuvent mener un individu à choisir de se lancer dans l'entrepreneuriat social. Il en va de même avec l'opportunité d'être plus indépendant, surtout que les entrepreneurs sociaux ont un grand besoin d'autonomie (Yitshaki & Kropp, 2015).

De nombreuses études relatent aussi le fait qu'une enfance douloureuse est une source de motivation récurrente pour les entrepreneurs sociaux. Des événements traumatisants durant l'enfance peuvent jouer un rôle de catalyseur qui va encourager l'individu à se diriger vers l'entrepreneuriat social. Par exemple, quelqu'un qui a subi une extrême solitude étant enfant va être plus enclin à établir des coopératives, une personne qui aura subi la pauvreté dans sa jeunesse va plus facilement être engagée dans l'aide au plus pauvre, etc. Cela permet pour les entrepreneurs concernés de se réconcilier avec les problèmes qu'ils ont vécus durant leur enfance. Cela agit parfois de manière curative pour résoudre des traumatismes du passé (Cohen & Catz, 2016).

3. Environnement de l'entrepreneuriat social

L'entrepreneuriat social fait face à un environnement compliqué. Paradoxalement, l'argent joue un rôle central dans la complexité de ce milieu. Tout d'abord, il est extrêmement compliqué pour une entreprise sociale de trouver le bon équilibre entre servir ses intérêts économiques et servir les bénéficiaires qu'elle cherche à aider. En effet, il est possible qu'elle se focalise principalement sur ses performances économiques et donc qu'elle ne soit plus alignée avec sa mission

sociale de départ. Cela a été le cas par exemple avec SKS Microfinance en Inde. L'entreprise a priorisé des résultats économiques pour ses actionnaires augmentant la pression sur ses bénéficiaires de microcrédit, menant au suicide plus d'une cinquantaine de ces derniers. A l'opposé, certaines entreprises sociales se focalisent sur la création de valeur sociale et ne prennent pas assez en compte la création de valeur économique. Cela mène à un business model qui n'est pas durable sur le long terme, ce qui peut aussi être néfaste pour les bénéficiaires qu'elle cherche à aider (Santos, Pache & Birkholz, 2015).

Les chiffres suggèrent que les entreprises sociales penchent plus souvent vers la deuxième option et donc ne se focalisent pas assez sur la durabilité économique de l'entreprise. En effet, selon une étude de 1998, 70% des entreprises sociales établies depuis moins de 8 ans sont incapables de maintenir leurs opérations. Une étude plus récente (2017) réalisée à Taiwan sur plus de 1000 entreprises sociales a observé que la majorité d'entre elles avaient été établies peu de temps auparavant et que 40% de ces entreprises étaient toujours en perte. Selon un rapport publié en 2015 par *le Global Social Enterprise Network*, seulement 1% des entreprises sociales arrivent à établir un business model réussi et à croître (Yung, Yenchun & Shiann, 2018). Entre 1975 et 2008, plus de 200,000 organisations sans but lucratif ont été créées mais uniquement 201 sont arrivées à une taille suffisante pour avoir des revenus de plus de 50 millions de dollars (hors universités et hôpitaux) (Ebrahim & Rangan, 2014).

Les entreprises avec des motivations sociales ont donc de plus grandes chances d'échecs que les entreprises qui poursuivent uniquement un but économique. De plus, le fait de devoir à la fois accomplir des objectifs économiques et sociaux peut entraîner une situation stressante pour l'entrepreneur social. Ce stress peut être accentué par des tensions en interne ou bien des pressions venant de l'extérieur comme des investisseurs (Kibler, Wincent, Kautonen, Cacciotti & Obschonka, 2018). En effet, pour une entreprise classique, il est assez facile de définir des objectifs car ils sont principalement financiers. Cependant, au sein d'une entreprise sociale, les avis peuvent difficilement être parfaitement alignés. Les personnes au sein de l'entreprise peuvent interpréter différemment les besoins sociaux en jeu, l'horizon de temps nécessaire pour atteindre leurs objectifs financiers et sociaux ainsi que

la mission de l'entreprise et ont évidemment des besoins personnels différents. Cela se ressent spécialement durant la phase de création de l'entreprise et dans les équipes plus larges (Dufays, 2019).

On remarque aussi une difficulté d'accès à certaines ressources. Tout d'abord, il y a une difficulté d'accès à des ressources financières. En effet, les banques sont moins enclines à prêter de l'argent aux entreprises sociales. Cela est dû au fait que les entreprises sociales ne peuvent pas facilement donner de garanties et qu'il s'agit souvent de projets risqués économiquement parlant (Yung et al, 2018). Des aides aux financements sont une alternative pour les entreprises sociales mais ces aides sont limitées, ce qui peut mettre en concurrence différents acteurs du secteur de l'économie sociale qui veulent accéder à ces financements. Cela limite la collaboration dans ce secteur malgré le fait que la collaboration soit une valeur centrale pour l'économie sociale (Bérard, 2018). De plus, les entreprises sociales doivent parfois faire appel à plusieurs agences ou ministères publics pour avoir accès à des aides mais ces derniers ne travaillent pas toujours ensemble et peuvent imposer des objectifs contraignants différents voire contradictoires, ce qui augmente la difficulté d'accès à ces ressources (Fontan, 2017).

Une autre ressource qui peut être difficile à trouver pour les entreprises sociales est la ressource humaine. Les entreprises sociales vont généralement proposer des salaires plus faibles que sur le reste du marché du travail et il est donc difficile pour elles d'attirer et de maintenir des personnes très qualifiées. En plus d'une plus faible attractivité, les entreprises sociales vont parfois travailler avec des bénévoles ou des personnes peu adaptées au marché de l'emploi, ce qui complique encore davantage la gestion des ressources humaines (Yung et al, 2018).

Ce qui se complique aussi ces derniers temps, c'est la gestion et la présentation des résultats. En effet, les donateurs ont envie de savoir si leurs fonds sont correctement utilisés et quel impact ils ont. Il en va de même pour les pouvoirs publics qui doivent décider à quel projet ils vont allouer des fonds qui sont limités. Cependant, il est bien plus compliqué de mesurer la création de valeur sociale que la création de valeur économique. Cela pose des problèmes pour de nombreuses entreprises sociales. Tout d'abord, cela alourdit énormément le travail

administratif que doivent fournir ces entreprises. Mais surtout, cela pousse les entreprises sociales à se focaliser sur ce qui est mesurable et donc à délaisser certaines activités tout aussi importantes mais plus difficilement mesurables en termes d'impact (Ebrahim & Rangan, 2014). De plus, les entreprises sociales ont souvent un horizon de résultat long terme et donc l'impact peut ne pas toujours se mesurer à court terme (Siqueira, Guenster, Vanacker & Crucke, 2018).

L'environnement de l'entrepreneuriat social semble donc être complexe pour les entrepreneurs de ce milieu. Une étude menée au Royaume-Uni sur 186 entrepreneurs appuie cette impression. Cette étude a démontré que les entrepreneurs avec des motivations sociales avaient un niveau de satisfaction dans leur vie plus faible que ceux qui avaient des motivations purement économiques. Les motivations sociales vont mener une personne à travailler davantage d'heures, et parfois plus que de raison, ce qui génère du stress pour cette personne. Ce qui peut également créer du stress, c'est le dilemme qu'a l'entrepreneur de choisir entre favoriser la création valeur pour son entreprise et sa pérennité ou pour des bénéficiaires externes à l'entreprise. De plus, les motivations sociales vont amener l'entrepreneur à travailler sur une plus grande variété de tâches, ce qui génère aussi du stress et peut aussi mener à un épuisement des ressources personnelles. L'étude nuance ces propos en avançant qu'il est probable que le fait d'aider d'autres personnes aide l'entrepreneur à se sentir satisfait de lui-même. Cependant, elle affirme que le fait d'avoir des motivations sociales pour un entrepreneur social est générateur de stress et que cela impacte négativement son bien-être (Kibler et al, 2018).

PARTIE II : ÉTUDE QUALITATIVE

« Quels éléments propres à l'entrepreneuriat social seraient susceptibles de mener l'entrepreneur social au burnout ? »

La partie théorique nous a permis de mieux comprendre l'environnement, le contexte et les enjeux de cette question de recherche. En croisant la littérature sur l'entrepreneuriat social et celle sur le burnout, il a aussi été possible de percevoir des éléments de réponse. De plus, la littérature sur le burnout des entrepreneurs 'classiques' a mis en lumière des phénomènes qui pourraient éventuellement être accentués chez les entrepreneurs sociaux. La partie empirique va nous permettre d'approfondir ces pistes, de les confronter à la réalité et, si possible, d'en créer de nouvelles.

Chapitre 1 : Méthodologie

1. Approche méthodologique

La partie théorique a permis d'établir un cadre solide pour répondre à la question de recherche grâce à la revue de littérature. Pour pouvoir approfondir cette question, il est également nécessaire de mettre en place une méthodologie rigoureuse permettant de collecter et d'analyser de manière solide et fondée des données. Etant donné que le burnout des entrepreneurs sociaux est un thème qui est non exploré dans la littérature scientifique à ce jour, il est assez naturel qu'une démarche exploratoire soit mise en place pour tenter de répondre à la question de recherche. Une démarche exploratoire a pour but de comprendre une situation et de découvrir des pistes de réponses plutôt que de confirmer ou infirmer des hypothèses (Paillé, 2011). L'étude menée sera une analyse qualitative car celle-ci se prête mieux aux thèmes qui sont encore relativement peu, voire pas encore explorés (Mair & Marti, 2006). De plus, selon Paillé (2011), une analyse qualitative est d'autant plus appropriée quand il y a « une quête du sens des phénomènes psycho-sociaux » ce qui est précisément le cas de cette recherche. On peut définir une recherche qualitative comme « la recherche qui implique un contact personnel avec les sujets de la recherche, principalement par le biais d'entretiens et par l'observation des pratiques dans les milieux mêmes où évoluent les acteurs » (Paillé & Mucchielli, 2016, p. 13).

2. Échantillonnage

Dans le but de mener une recherche qualitative intéressante, il est nécessaire d'avoir accès à un échantillon pertinent (Eisenhardt, 1989).

Comme les deux thèmes principaux de notre question de recherche sont le burnout et l'entrepreneuriat social, il a été décidé de construire deux échantillons, à savoir, un premier groupe de personnes spécialisées dans le burnout et un second groupe de personnes spécialisées dans l'entrepreneuriat social.

Pour le premier groupe, un maximum de points de vue différents sur la question étaient désirés. C'est pourquoi, quatre personnes ont été sélectionnées, chacune issue d'une des quatre principales disciplines qui sont amenées à soigner des personnes en burnout, à savoir, la psychiatrie, la psychologie, la médecine du

travail et la sophrologie. Deux coachs spécialisés dans l'accompagnement de personnes en burnout ont également été contactés. Au total, six personnes composent ce premier groupe. Elles ont été principalement identifiées à la suite d'articles ou de livres publiés à ce sujet et ayant permis de rédiger la revue de littérature de ce présent mémoire, soit parce qu'elles font partie du Réseau Burnout qui est un réseau belge spécialisé dans le soutien, le rétablissement et l'accompagnement de personnes en burnout.

Pour le second groupe, l'idée originale était d'interroger des entrepreneurs sociaux en situation de burnout. Cependant, à la suite de recherches, nous avons remarqué qu'il était compliqué et surtout très délicat d'interroger ces personnes-là. De plus, il peut être compliqué pour une personne en burnout d'être objectif et d'avoir du recul sur sa situation. C'est pourquoi il a été choisi de contacter des personnes qui accompagnent quotidiennement des entrepreneurs sociaux. Cela permet à la fois d'avoir accès à des personnes qui sont en contact rapproché avec un nombre très important d'entrepreneurs sociaux et qui connaissent bien le milieu, et à la fois, à des personnes qui ont du recul sur ce milieu et sur la situation des entrepreneurs qu'elles rencontrent. Pour avoir accès à ces personnes, différentes organisations ont été contactées à Bruxelles et en Wallonie qui font de l'accompagnement de projet en économie sociale. Au final, quatre personnes ont répondu positivement à notre requête.

3. Récolte des données

Dans le cadre de cette recherche, l'utilisation d'entretiens semi-directifs a été adoptée comme méthode de collecte de données. On distingue trois types d'entretien, les entretiens directs, les entretiens semi-directifs et les entretiens non-directifs (Gavard-Perret, Gotteland, Haon & Jolibert, 2012). Ces derniers se différencient par le niveau de directivité donné par la personne qui dirige l'entretien. Il a été choisi de mener des entretiens semi-directifs car c'est la méthode qui est la plus appropriée étant donné le but de la recherche et les contraintes du terrain. En effet, contrairement à l'entretien directif, l'entretien semi-directif offre davantage de liberté, de spontanéité et de souplesse de réponse aux répondants (Fenneteau, 2015). Cependant, l'entretien semi-directif permet quand même de concentrer l'interview autour de thèmes principaux, ce

qui permet une comparaison plus significative des résultats. De plus, étant donné que l'entretien est davantage guidé qu'un entretien non-directif, cela permet généralement d'avoir des entretiens plus courts. Cela a permis de répondre à une contrainte de terrain. En effet, certains intervenants n'avaient qu'un temps limité à accorder pour un entretien (Gavard-Perret et al., 2012).

La revue de littérature est une étape essentielle pour la construction d'un guide d'entretien (Linneberg & Korsgaard, 2019). Elle a permis de mettre en lumière certains éléments de réponse à la question de recherche qui ont pu être approfondis lors des entretiens. En effet, quatre thèmes principaux ont pu être extraits lors de la revue de la littérature. Ces quatre thèmes sont :

- Un dilemme constant pour l'entrepreneur social qui consiste à devoir choisir de favoriser la création de valeur sociale ou la création de valeur économique lors de ses prises de décisions. Sachant que ces deux choix, dans leur extrême, vont impacter négativement les bénéficiaires à long terme.
- Des résultats difficilement mesurables et peu visibles ainsi que de faibles performances économiques.
- Un investissement émotionnel important.
- Un environnement complexe.

Cependant, lors des entretiens, d'autres thèmes ont parfois été abordés car les répondants mettaient en lumière d'autres éléments de réponse qui n'avaient pas été remarqués lors de la revue de littérature, ou bien qui sont spécifiques à l'environnement belge.

Au total, 10 interviews d'environ 50 minutes ont été réalisées (Tableau 1). Les entretiens ont été réalisés en présentiel, par Skype ou par téléphone en fonction de ce qui convenait le mieux aux intervenants, et de ce qui était possible compte tenu de la situation sanitaire. Dans un souci de respect de vie privée et de protection des données, il a été demandé à chaque participant s'il acceptait d'être enregistré et s'il désirait garder l'anonymat. Ils ont tous accepté d'être enregistrés. Sept intervenants ont accepté d'être cités et trois ont demandé explicitement de garder l'anonymat ou bien n'ont pas exprimé explicitement leur accord d'être cités. Un exemple de guide d'entretien est disponible dans les annexes (voir annexe 2) ainsi que l'ensemble de la retranscription des interviews (voir annexe 3).

Nom et Prénom	Métier	Date	Durée
Christelle Bernard	Coordinatrice des services Conseil et Formation à La Boutique de Gestion ASBL	26 juin 2020	43 min
Valentine Delsaux	Médecin du travail	18 juin 2020	62 min
Alexandre Greimers	Conseiller économique d'entrepreneurs sociaux chez StepEntreprendre	22 juin 2020	57 min
Kristophe Kevelaer	Conseiller d'entrepreneurs sociaux chez Cera	25 juin 2020	38 min
Patrick Mesters	Neuropsychiatre	24 juin 2020	50 min
Isabelle Stichelmans	Senior coach spécialisé dans l'accompagnement de personnes en burnout	19 juin 2020	58 min
Etienne Vermeiren	Psychologue	23 juin 2020	40 min
Coach ES (Anonyme)	Conseiller d'entrepreneurs sociaux	7 juillet 2020	42 min
Coach BO (Anonyme)	Senior coach spécialisé dans l'accompagnement de personnes en burnout	26 juin 2020	115 min
Sophrologue (Anonyme)	Sophrologue	29 juin 2020	52 min

Tableau 1 – *Liste des répondants.*

4. Analyse des données collectées

Un outil essentiel dans la transformation des données brutes en un résumé clair des informations principales permettant de répondre à la question de recherche est le codage (Linneberg & Korsgaard, 2019). En effet, il est important que le chercheur aille plus loin que sa première impression et arrive à voir des convergences et divergences entre les différents entretiens et avec la littérature. Il est aussi nécessaire de se méfier des conclusions hâtives (Eisenhardt, 1989).

Une simple lecture des données, comme s'il s'agissait d'un livre, met le chercheur au risque de ne pas voir d'informations nouvelles et intéressantes. Le codage est donc une méthode qui permet au chercheur de revisiter l'ensemble des aspects des données brutes. Cela aide le chercheur à faire émerger des idées de manière analytique et non pas juste d'impression et de souvenirs qui sont généralement davantage biaisés (Linneberg & Korsgaard, 2019).

L'approche adoptée dans ce mémoire est celle du codage inductif. Ce type de codage est particulièrement intéressant quand on fait une étude exploratoire ou bien quand il n'y a pas de concept théorique disponible pour le phénomène étudié (Linneberg & Korsgaard, 2019). C'est doublement le cas pour cette recherche, ce qui justifie l'utilisation de ce type de codage pour le traitement des données.

Le processus du codage inductif est illustré par le tableau ci-dessous (Figure 1).

Initial read through text data	Identify specific segments of information	Label the segments of information to create categories	Reduce overlap and redundancy among the categories	Create a model incorporating most important categories
Many pages of text	Many segments of text	30-40 categories	15-20 categories	3-8 categories

Figure 1 – *Processus de codage pour une analyse inductive* (Thomas, 2003, p. 6).

Pour trouver les premières catégories, le processus appelé 'codage in vivo' a été utilisé. Cette méthode consiste à sélectionner un mot ou une série de mots dans un paragraphe qui résume au mieux le sens de ce dernier. Une fois cela réalisé pour l'ensemble des textes, il faut rassembler l'ensemble des mots ou groupes de mots pour former les premières catégories (Thomas, 2003). Après ce premier cycle de codage, un deuxième ainsi qu'un troisième cycle ont été réalisés pour regrouper ces catégories et arriver aux cinq catégories principales. Une fois le codage effectué, il peut être utilisé comme squelette pour construire une analyse (Linneberg & Korsgaard, 2019), ce qui est le cas dans la partie qui suit.

Chapitre 2 : Présentation et analyse des données

Cette partie est consacrée à l'analyse des données récoltées lors des 10 entretiens. Elle permet de mettre en lumière les principaux thèmes abordés lors des interviews ainsi que les convergences ou divergences d'opinions des acteurs à leur propos. Cette analyse est présentée de manière visuelle par le schéma ci-dessous (Figure 2) et est développée dans la suite du texte.

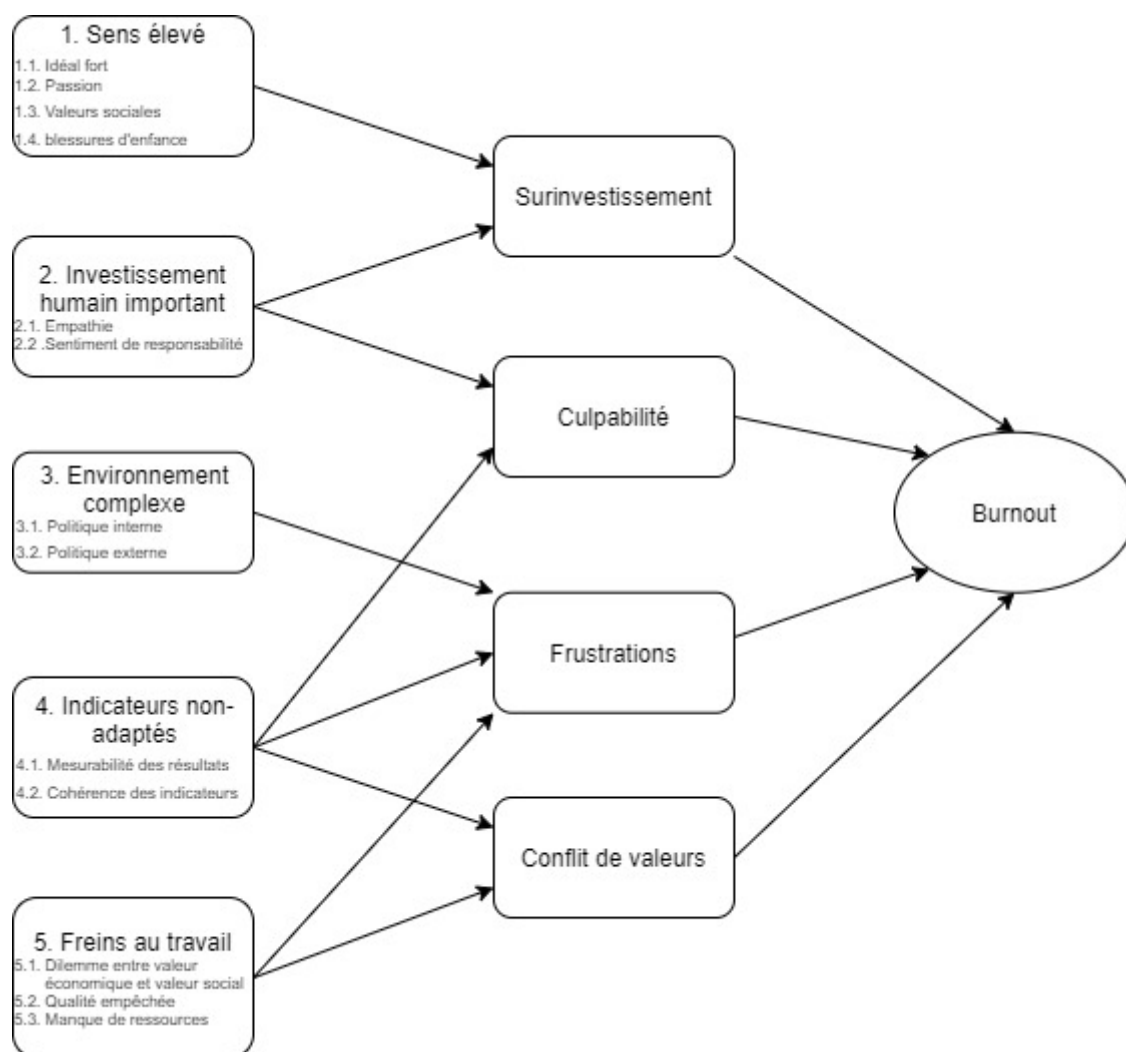


Figure 2 – Représentation visuelle de l'analyse des résultats de l'étude qualitative.

1. Sens élevé

La première porte d'entrée vers le burnout pour les entrepreneurs sociaux est liée au fait que ces derniers trouvent énormément de sens dans leur travail. Cet élément est ressorti presque systématiquement dès le début des interviews.

Les entrepreneurs sociaux sont des personnes animées par un idéal fort, qui va les porter dans leur projet. Cet idéal est un moteur qui va leur permettre d'investir beaucoup d'énergie et d'absorber une quantité de travail importante. Les entrepreneurs sociaux sont des êtres passionnés par leur projet car ce qu'ils font est en adéquation avec leurs valeurs. Ces valeurs sociales sont porteuses pour eux et peuvent être une ressource importante.

Cependant, comme nous l'indique docteur Mesters, *« les caractéristiques personnelles (des personnes en burnout), ce sont souvent des gens qui sont dévoués dans leur métier, qui ont un sens de l'idéal, un sens des valeurs, qui prennent les choses à cœur, qui débordent parfois. Le revers de la médaille, c'est que vous risquez de vous épuiser surtout quand le monde est incomplet et n'est pas idéal »*. En effet, ces éléments vont pousser l'entrepreneur social à s'investir beaucoup mais à un tel point qu'il lui sera parfois difficile de mettre des limites. Des valeurs fortes vont pousser l'individu à se donner dans son projet mais, ce faisant, il aura parfois tendance à fermer les yeux sur sa fatigue et sur son stress. Si l'entrepreneur social ignore ces deux derniers éléments sur une longue période, il risque évidemment de s'épuiser et de glisser vers un burnout.

Un idéal fort dans le milieu social peut donc constituer un danger. En effet, si l'entrepreneur ne s'est pas assez préparé ou qu'il ne connaît pas bien la réalité du terrain, il risque de rencontrer une dissonance entre son idéal et la réalité, voire parfois de courir après une utopie. Cela peut être une source majeure de frustrations car ses attentes ne seront jamais satisfaites. Sur le long terme, cela peut mener un individu à faire face à un désenchantement, lequel peut se retrouver être très brutal.

Il y a aussi le risque que la passion devienne une obsession, ce qui est naturellement dangereux pour l'équilibre mental d'une personne. De plus, cela va

avoir tendance à éloigner une personne de ses proches car elle aura moins de temps à leur consacrer et aura du mal à se déconnecter de son projet. Cela augmente les risques de burnout car le soutien des proches est une ressource importante pour lutter contre le burnout.

Comme observé dans littérature, une blessure liée à un traumatisme vécu durant l'enfance peut aussi être une source de motivation pour un entrepreneur social. Cela peut évidemment être une source d'énergie supplémentaire. Cependant, Coach BO affirme que « *si on fait une démarche d'entrepreneuriat social sans être conscient que c'est pour réparer une blessure d'enfance, on risque de ne jamais la réparer cette blessure* ». Il ajoute que « *si on n'en est pas conscient, on risque le surinvestissement, d'en faire trop.* » En effet, même si c'est une douleur qui est présente aujourd'hui, c'est quelque chose qui appartient à l'histoire et il est impossible de refaire l'histoire. En revanche, ce qu'il est possible de faire, c'est de consciemment changer le regard qu'on a sur l'histoire. Malheureusement, si on n'est pas conscient de ces mécanismes, on risque de se surinvestir et de se diriger vers un burnout, voire de rencontrer des problèmes de dépression.

2. Investissement humain important

La deuxième porte d'entrée vers le burnout pour un entrepreneur social est le fait que ce métier implique de nombreux contacts et d'intérêt dans l'humain. En effet, l'entrepreneur social est beaucoup sur le terrain, ce qui est positif car cela lui permet d'observer directement le fruit de son travail et de ressentir des choses que les chiffres ne peuvent pas montrer. Comme expliqué par Christelle Bernard, « *il a un réel intérêt pour le bien-être de ses bénéficiaires et pour faire en sorte qu'on réponde à leurs besoins* ». Cela apporte naturellement de la reconnaissance à l'entrepreneur social de pouvoir voir que c'est le cas, ce qui est une source de motivation. Néanmoins, cela comporte aussi des risques pour l'entrepreneur social.

L'entrepreneur social va travailler dans le but d'aider les autres. Dès lors, il a tendance à avoir des difficultés à refuser d'apporter son aide à des personnes dans le besoin. Mettre des limites peut être difficile pour lui, même s'il n'a pas les ressources nécessaires pour aider une personne. De plus, il y a certaines personnes

qu'il n'est pas possible d'aider et c'est quelque chose que l'entrepreneur social peut avoir du mal à accepter. Cela peut mener l'entrepreneur à travailler davantage et à se surinvestir pour pouvoir répondre aux besoins d'un maximum de bénéficiaires.

Ensuite, les personnes avec beaucoup d'empathie vont se mettre à la place de leur interlocuteur et les entrepreneurs sociaux font régulièrement face à des interlocuteurs qui ont vécu des choses très dures. Cela ajoute naturellement une charge mentale et émotionnelle significative. Coach BO appelle cela « *la fatigue de l'empathie* » et il ajoute qu'« *il y a un vrai risque d'épuisement, parce qu'on risque d'en prendre beaucoup trop sur ses épaules. Donc il y a l'importance de cet équilibre privé/professionnel, quelle distance je peux prendre dans un boulot dans lequel mes émotions sont fortement impliquées* ».

Si l'entrepreneur social n'arrive pas à prendre cette distance avec son travail, il risque de s'identifier trop à son travail et de s'oublier lui-même. Pourtant, sur le long terme, il n'est pas possible de prendre correctement soin des autres si on ne prend pas soin de soi d'abord. Cependant, à court terme, c'est quelque chose dont l'entrepreneur social ne se rend pas toujours compte. En effet, il va au contraire se sentir coupable de vouloir travailler moins. Il peut aussi être amené à se dire que ses tracas ne sont pas importants par rapport à ceux des personnes qu'il cherche à aider et qu'il n'a pas droit de se plaindre. Cette culpabilité va lui renvoyer une image négative de lui-même.

L'entrepreneur social va aussi se dire qu'il n'a pas le droit d'arrêter car cela reviendrait à abandonner sa mission sociale et les bénéficiaires de son entreprise. Cela est lié au fait que l'entrepreneur social peut se sentir responsable des personnes qu'il cherche à aider, ce qui ajoute une charge supplémentaire sur ses épaules. Il va se sentir obligé d'aider les autres, même quand cela n'est pas possible, ce qui peut mener à une culpabilité importante. La culpabilité est quelque chose qui consomme énormément d'énergie et qui joue une place centrale dans l'apparition d'un burnout. Si l'entrepreneur social n'arrive pas à mettre des limites, il va avoir l'impression que l'humanité est en souffrance et qu'elle a besoin de lui. Cela peut lui donner l'impression qu'il n'en fait pas assez car il y aura toujours des problèmes à régler. De plus, le sentiment de responsabilité qu'a l'entrepreneur

social implique qu'il va tenir plus longtemps pour pouvoir continuer à aider les personnes dont il se sent responsable. A cause de ceci, la cassure sera d'autant plus violente pour lui. Pour éviter cela, il est nécessaire qu'il pose un cadre avec des limites claires et qu'il se concentre sur ce qu'il peut faire à l'intérieur de ce cadre.

3. Environnement complexe

La troisième porte d'entrée vers le burnout pour l'entrepreneur social est son environnement, à la fois interne et externe. Pour cette partie-ci, les résultats sont assez intéressants car ils divergent en fonction du type de structure auquel on fait référence. Lors des entretiens, deux organisations d'accompagnement d'entreprises sociales étaient principalement en contact avec des coopératives opérant dans le secteur marchand et les deux autres organisations travaillaient principalement avec des ASBL opérant dans le secteur non-marchand.

Pour les ASBL, l'environnement interne va avoir tendance à être une ressource qui va permettre à l'entrepreneur social de se prémunir du burnout. En effet, le lien et la solidarité qu'il y a au sein de l'équipe peuvent jouer un rôle de matelas face au stress. L'entrepreneur social en ASBL va trouver du soutien auprès de ses collègues et cela va être une force pour la structure.

Cela peut naturellement aussi être le cas au sein d'une coopérative mais, en général, c'est plutôt l'inverse qui se produit. L'environnement interne d'une coopérative peut se retrouver être extrêmement épuisant et frustrant pour l'entrepreneur social. En effet, une coopérative peut inclure de nombreuses personnes dans le projet et il y a une tendance à avoir très peu de hiérarchie au sein de ces structures, ce qui pose de nombreux problèmes. Tout d'abord, cela pose un problème au niveau de la direction que doit prendre l'entreprise. Effectivement, les différents membres n'ont pas les mêmes objectifs et l'entrepreneur social doit bien souvent mener une bataille idéologique pour arriver à trouver des compromis. Cela est notamment dû au fait que, contrairement au modèle économique classique, le modèle d'économie sociale n'est pas toujours bien clair ou bien compris par les membres de la coopérative. De plus, il peut arriver que certaines personnes aient des utopies sociales et ne comprennent pas bien les enjeux économiques qui sont présents, ou bien, au contraire, des personnes qui favorisent trop ces enjeux-là et

mettent au second rang les enjeux sociaux. Cela va mener à de nombreux débats et tensions en interne et l'entrepreneur social devra parfois faire plus un travail politique qu'un travail entrepreneurial. Cela est naturellement épuisant pour l'entrepreneur social et peut être une source de nombreuses frustrations. Alexandre Griegers donne un exemple simple qui résume bien la situation : *« En fait quand je réfléchis à tous les projets qui se sont plantés, c'est vraiment ça (l'environnement interne). Franchement un conseil d'administration où cela patine, où tu passes une soirée, 4h, 5h avec des gens qui discutent de choses sans intérêt parce qu'on est dans des petites bagarres, c'est épuisant. Et pour un entrepreneur qui a d'autres choses à régler par ailleurs et qui sont plus urgentes, et qui en plus doit mettre de l'énergie à garder le groupe soudé, c'est énorme ».*

A contrario, l'environnement externe pour les coopératives apporte énormément de soutien à ces structures. En effet, en Wallonie et à Bruxelles, les pouvoirs publics encouragent la création de coopératives et les accompagnent par la suite, principalement grâce à des aides financières. Par exemple, l'achat de parts d'une coopérative est déductible fiscalement à 45%. De plus, pour toute part achetée, W.Alter (anciennement Sowecsom) prend également une part de la coopérative. Ceci signifie que si on a besoin de 200.000 euros en fonds propres pour lancer l'entreprise, cela ne va coûter que 55.000 euros aux coopérateurs. Une fois cette somme rassemblée, il est très facile d'obtenir un prêt auprès d'une banque avec un taux d'intérêt très intéressant. Par conséquent, en Wallonie et à Bruxelles, l'accès au financement ne présente que peu de difficulté et est encourageant pour les coopératives.

En revanche, en ce qui concerne le secteur non-marchand, c'est une tout autre histoire. En effet, ce sont des structures qui vont être souvent dépendantes de subsides pour pouvoir fonctionner. Christelle Bernard explique très bien la difficulté que cela représente : *« Je remarque la lourdeur administrative quand on dépend de pouvoirs subsidants, la lourdeur administrative et la charge de travail de justifier toujours plus et toujours de manière plus compliquée les subsides reçus, et la manière dont ils sont utilisés. Et puis, toujours au niveau financier, les moyens sont limités donc on jongle parfois pour joindre les deux bouts ».* Il est même question d'une violence administrative pour les ASBL. Cela rajoute naturellement une

charge de travail importante pour l'entrepreneur social quand c'est lui qui s'en occupe, ce qui va l'épuiser. Parfois, cette charge administrative est telle que l'entrepreneur social doit engager une personne en plus pour s'en occuper, ce qui manque cruellement de cohérence. En effet, ils en viennent à dépenser de l'argent pour pouvoir prouver qu'ils ont besoin d'argent. De plus, les pouvoirs publics accordent de moins en moins de subsides récurrents, ce qui veut dire qu'il faut chaque année recommencer les dossiers. Ces demandes de subsides représentent dès lors une charge de travail immense à laquelle vient s'ajouter le stress lié à l'incertitude de recevoir ou non les subsides. Ce stress ainsi que cette charge de travail supplémentaire peuvent mener à un épuisement physique et émotionnel important. De plus, les pouvoirs publics sont très morcelés en Belgique et n'ont pas forcément la même logique ou les mêmes critères d'accès, ce qui multiplie encore une fois la charge de travail. La pénibilité d'accès aux subsides va parfois pousser certains entrepreneurs sociaux à ne plus demander certains subsides alors qu'ils y ont droit et qu'ils en ont besoin. Le fait de devoir courir après des subsides pour pouvoir maintenir l'entreprise à flot peut aussi amener l'entrepreneur social à avoir l'impression de devoir mendier. Cette impression va lui renvoyer une image négative de lui-même et il va aussi ressentir un manque de reconnaissance.

4. Indicateurs inadaptés

Une quatrième porte d'entrée vers le burnout pour l'entrepreneur social est le fait que les résultats de son entreprise sont difficilement mesurables et que les indicateurs utilisés dans le monde de l'entrepreneuriat social ne sont pas toujours cohérents.

Les entreprises sociales ont évidemment des résultats, qui sont parfois même vraiment impressionnants. Cependant, il n'est pas toujours possible de les traduire de manière chiffrée. Un exemple parlant qui a été utilisé lors d'un entretien est l'accompagnement des personnes en fin de vie. Ce qui compte, c'est le lien humain qui est créé avec la personne, le fait qu'elle se sente bien lors de ses derniers moments et qu'elle se sente soutenue. Ce résultat, bien que considéré par beaucoup comme essentiel, n'est pas chiffrable. Ce qui est chiffrable en revanche, c'est par exemple le nombre de personnes vues par heure. Certaines institutions ou

pouvoirs publics vont ainsi se concentrer sur cette dimension pour faire en sorte qu'un nombre maximum de personnes soient vues par heure et pour obtenir de bons résultats chiffrés. Cependant, ce n'est fondamentalement pas l'objectif recherché et ce résultat, bien que chiffré, ne représente ni la qualité ni la valeur créée par cet accompagnement. De plus, que cet accompagnement soit bien fait ou non, ne va pas avoir un impact économique sur la société mais pourtant les gens vont trouver cela essentiel car c'est un problème universel. Néanmoins, ce qui n'est pas mesuré est plus difficile à faire ressortir et, pour le moment, l'entrepreneur social ne possède qu'assez peu d'outils pour faire ressortir l'impact sociétal qu'a son entreprise. Ce manque d'indicateurs de performance sociale peut provoquer des frustrations pour l'entrepreneur qui ressent l'impact qu'il a sur le terrain mais qui ne peut pas le prouver. Cela va aussi affecter négativement la reconnaissance que ressent l'entrepreneur. La frustration et le manque de reconnaissance sont des facteurs qui vont pousser un individu vers le burnout.

Il a aussi été remarqué que les indicateurs de réussite et les modèles utilisés ne sont pas toujours cohérents avec la mission de l'entreprise. En effet, pour une entreprise classique, un business model va être construit en utilisant des indicateurs qui vont servir à évaluer l'atteinte ou non des objectifs de l'entreprise, qui sont principalement économiques. Les entreprises sociales vont avoir des objectifs différents mais les indicateurs utilisés pour construire le modèle de l'entreprise vont être relativement similaires aux indicateurs utilisés dans les entreprises classiques. Ceci comporte des risques comme l'indique Valentine Delsaux : *« Alors les risques, c'est d'avoir quelqu'un qui est un triangle et on va le mesurer avec des objectifs carrés. Donc c'est de ne jamais rentrer dans les cases. Et donc si on ne détermine pas les cases à l'avance en fonction de qui on est et de ce qu'on veut faire alors on ne correspondra jamais aux attentes. Or ça c'est quelque chose qui est important et qui va être déstabilisant d'être toujours à la marge, toujours différent parce que c'est le principe de la reconnaissance sociale. C'est je dois être reconnu par mes pairs ou en fonction d'un critère que j'ai fixé au départ. Mais si je suis toujours différent du critère je ne serai jamais reconnu et donc à ce moment-là il y a une dissonance intrapsychique et ça ce n'est pas bon »*. Malheureusement, on remarque que les entrepreneurs sociaux n'ont pas tendance

à se mettre ce type d'objectifs et donc il leur est plus difficile d'être satisfait de leur travail quand ils ne savent pas quand ils ont atteint leurs objectifs. Cependant, l'entrepreneur social n'est pas le seul en cause. Tout d'abord, il n'y a pas encore beaucoup de modèles alternatifs sur lesquels l'entrepreneur social pourrait se baser. Dès lors, même s'il y a une nécessité de sortir des modèles traditionnels, il n'y a pas toujours d'alternatives claires vers lesquelles se diriger. De plus, il faut aussi prendre en compte le fait que les banques et les pouvoirs subsidants vont avoir tendance à se focaliser sur des indicateurs classiques tels que le rendement, obligeant ainsi l'entrepreneur social à faire de même s'il veut pouvoir bénéficier de leur aide. Cela fait émerger un autre risque, qui est que l'entreprise peut finir par se concentrer trop sur des indicateurs classiques et ainsi délaisser sa mission sociale originale. Un conflit de valeurs peut ainsi émerger, lequel sera développé en détail dans le point suivant.

5. Freins au travail

Une cinquième porte d'entrée vers le burnout pour l'entrepreneur social sont les éléments qui freinent sa capacité à faire son travail correctement et à réaliser sa mission sociale avec qualité.

Pour bien comprendre cette cinquième porte d'entrée, l'exemple d'un autre type de personnes qui y sont confrontées et qui ont fait l'objet de nombreuses études sur le burnout (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale & SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement, 2013) peut être donné : les infirmières. En effet, il leur est demandé de bien prendre soin de chaque patient mais les ressources nécessaires pour le faire correctement ne sont pas mises à leur disposition. La ressource qui leur manque principalement est le temps car on leur demande, par exemple, de voir six patients par heure mais il leur faut plus de temps pour pouvoir s'occuper avec qualité de chaque patient. Cela veut dire que si l'infirmière prend plus de temps par patient pour pouvoir faire son travail avec la qualité qu'elle souhaite, on va lui reprocher de ne pas bien faire son travail. En revanche, si elle ne fait pas son travail avec la qualité qu'elle trouve nécessaire, on va lui dire qu'elle est une bonne infirmière. Ce message contradictoire va créer une dissonance cognitive chez l'infirmière qui va être une grande source de

frustrations et créer un conflit de valeurs. Ces deux éléments sont centraux dans l'apparition du burnout.

Ce phénomène peut aussi être observable dans le monde de l'entrepreneuriat social, spécialement pour les ASBL qui dépendent de subsides. Coach ES explique qu' *« au niveau des subsides, il y a de plus en plus de pression au rendement. Par exemple tout ce qui touche à la création d'emplois, si vous êtes dans une logique de comptabilité, vous allez sélectionner les porteurs qui sont les plus proches du marché de l'emploi. Mais si vous allez chercher des personnes qui sont très éloignées du marché de l'emploi, en termes de subsides, vous n'allez pas pouvoir justifier ça »*. Cela implique que plus l'entreprise va vouloir remplir sa mission et créer de la valeur sociale, moins elle sera soutenue par les pouvoirs publics. Cependant, sans ces aides financières, l'entreprise ne pourra, à terme, plus du tout remplir sa mission car elle n'en aura plus les ressources nécessaires. C'est un phénomène que des proches ont aussi observé dans les entreprises qui emploient des personnes porteuses de handicaps mentaux. En effet, plus les handicaps seront légers, plus les performances économiques de l'entreprise seront élevées, et plus il sera facile pour l'entreprise de recevoir des aides financières. Cela crée naturellement une dissonance chez l'entrepreneur car cela va l'encourager à venir en aide à ceux qui en ont le moins besoin. De ce fait, l'entrepreneur social se retrouve dans un dilemme où il doit choisir entre la création de valeur sociale ou la création de valeur économique. Comme nous l'explique Valentine Delsaux, cela peut être dangereux : *« Et donc le risque du burnout, c'est aussi quand l'idéal ne peut pas être vécu réellement, donc un entrepreneur qui serait dans une difficulté économique qui devrait fermer les yeux sur certaines choses serait beaucoup plus susceptible de tomber en burnout parce que justement, il serait confronté à un conflit de valeur. Donc le conflit de valeurs c'est quelque chose qui est un élément capital dans le burnout et c'est quelque chose qu'on rencontre forcément beaucoup plus chez les personnes qui ont des valeurs très fortes ou qui évoluent dans un milieu, je dirais, à haute valeur ajoutée »*. En d'autres termes, le conflit de valeurs va créer un dilemme interne chez l'entrepreneur social, ce qui ajoute une charge émotionnelle supplémentaire.

Le manque de ressources peut également conduire à la création de frustrations. Singulièrement, l'argent est une ressource qui peut manquer à l'entrepreneur social (comme nous l'avons vu, surtout lorsqu'il travaille en ASBL plutôt qu'en coopérative) et l'empêcher d'accomplir son travail avec la qualité qu'il désire. Le temps est une autre ressource qui peut manquer à l'entrepreneur social. En effet, comme vu précédemment, il va devoir faire face à un travail administratif important qui va lui prendre beaucoup de temps. Ce temps, c'est du temps qu'il ne pourra pas utiliser pour accomplir sa mission première. L'entrepreneur social aura parfois l'impression que le temps qu'il ne peut pas passer sur sa mission première est du temps perdu et que cette paperasse ne lui permet pas d'accomplir son travail comme il le souhaite. Un manque de connaissances et de compétences peut aussi être observé dans certaines entreprises sociales, ce qui va renvoyer une mauvaise image de soi à l'entrepreneur social. Il lui est difficile d'engager des personnes pour pallier ce problème car les salaires qu'il peut proposer sont peu attractifs. Dès lors, il y a aussi un manque de ressources humaines qui peut limiter l'entreprise sociale à accomplir sa mission.

Chapitre 3 : Discussion des résultats

L'entrepreneuriat social est un phénomène qui commence à se faire connaître de plus en plus dans notre société contemporaine. En revanche, l'idée que les personnes se font de l'entrepreneur social peut ne pas toujours être en accord avec la réalité. En effet, on peut penser que c'est un métier idéal où l'on construit son propre projet avec comme but de suivre ses valeurs et d'apporter sa contribution à la construction d'un monde meilleur. Cependant, les gens ont tendance à oublier que, comme dans tout métier, il y a des contraintes et des dangers. Cette recherche s'est focalisée sur un danger en particulier : le burnout. Dans ce cadre, nous avons identifié cinq facteurs qui pouvaient mener au burnout des entrepreneurs sociaux, à savoir, un sens élevé, un investissement humain important, un environnement complexe, des indicateurs inadaptés et des freins au travail.

Dans une certaine mesure, les facteurs identifiés dans cette recherche rejoignent les six facteurs liés à une organisation qui peuvent pousser un individu au burnout relevés par le Conseil Supérieur de la Santé (2017) : la quantité de travail, le contrôle, les récompenses, l'esprit de groupe, l'équité et les valeurs. Parmi ces six critères, la quantité de travail, le contrôle et les valeurs sont des éléments clefs dans la compréhension du burnout des entrepreneurs sociaux. Une charge de travail élevée est un élément qui se retrouve dans le monde de l'entrepreneuriat dans sa globalité et n'est pas spécifique à l'entrepreneuriat social (Lechat & Torrès, 2016). Le manque de contrôle est quelque chose qui est plus spécifique à l'entrepreneuriat social. En effet, des éléments de l'environnement interne et externe vont limiter la capacité de l'entrepreneur social à poursuivre la mission de son entreprise. Cela peut être des divergences de points de vue en interne ou bien des pressions des pouvoirs subsidiaires en externe qui limitent l'autonomie de l'entrepreneur et résultent en des frustrations pouvant mener au burnout. Les valeurs sont naturellement quelque chose de très présent et spécifique pour l'entrepreneur social car c'est souvent cela qui l'a poussé à construire son entreprise (Stephan, 2017). Cependant, l'entrepreneur social va rencontrer des freins qui ne vont pas toujours lui laisser le choix de poursuivre ces valeurs qui lui sont chères. En effet, l'entrepreneur peut difficilement se concentrer uniquement sur la création de valeur sociale et se retrouve parfois à devoir mettre ça de côté au profit de la

création de valeur économique. Cela ne permet pas à l'entrepreneur social d'être totalement en phase avec ses valeurs. Ces deux éléments qui sont spécifiques à l'entrepreneuriat social apportent une partie de réponse à notre question de recherche et nous permettent d'énoncer une première proposition théorique qui mériterait d'être étudiée ultérieurement :

P1 : L'insuffisante marge de manœuvre laissée par l'environnement à l'entrepreneur social pour accomplir sa mission en adéquation avec ses valeurs constitue un facteur facilitateur de burnout.

Les entrepreneurs sociaux sont des individus passionnés et engagés dans leur travail (Gerleve & Flatten, 2019). Le sens qu'ils trouvent dans leur travail va les porter et ils vont se donner pour pouvoir construire leur projet car il leur permet de suivre leurs idéaux. Cependant, s'ils n'arrivent pas à mettre des limites claires, ils risquent de s'investir de manière excessive dans ce projet qui les passionne et qu'ils ont tant envie de construire. Comme tout excès, cela n'est pas bon. Bien que le sens que trouve l'entrepreneur social dans son travail soit une source d'énergie pour lui, il n'en dispose pas indéfiniment. Dès lors, s'il s'engage trop dans son projet, il va perdre un équilibre qui va le mener vers un épuisement physique et à terme vers le burnout.

Le contact humain qu'a l'entrepreneur social avec ses bénéficiaires est un autre élément qui peut mener à des excès. En effet, l'entrepreneur social a tendance à faire preuve de beaucoup d'empathie. Dès lors, il est parfois compliqué pour lui de ne pas venir en aide à quelqu'un qui en a besoin. De plus, il va parfois se sentir responsable de la personne à qui il vient en aide, ce qui va le pousser encore plus à s'engager. Cependant, il est évidemment impossible d'aider tout le monde et s'il ne pose pas un cadre clair et qu'il n'arrive pas à prendre de la distance avec son travail et les personnes qu'il cherche à aider, cela va créer une charge émotionnelle très lourde à porter pour l'entrepreneur social. Cette charge va mener à un épuisement émotionnel important et, sur le long terme, cela va pousser l'entrepreneur social vers le burnout.

La difficulté qu'a l'entrepreneur social à prendre une certaine distance avec son travail et à établir un cadre précis, que ce soit lié à un niveau de sens ou d'empathie élevé, est un deuxième élément de réponse à notre question de recherche et nous permet d'énoncer une deuxième proposition qui mériterait d'être étudiée ultérieurement :

P2 : Dans le milieu de l'entrepreneuriat social, il est difficile pour l'entrepreneur de poser les limites nécessaires pour éviter un épuisement physique et émotionnel.

L'entrepreneuriat social est un phénomène assez nouveau quand on le compare aux modèles économiques classiques. Il en découle que les modèles d'économies sociales ne sont pas encore très connus ni très développés. Il est parfois difficile pour l'entrepreneur social de s'éloigner des modèles économiques classiques. Dès lors, ce sont souvent les indicateurs de performance de ces modèles classiques qui sont utilisés alors qu'ils ne sont pas adaptés à l'entrepreneuriat social (Santos et al, 2015). Dès lors, il est plus compliqué pour l'entrepreneur social de suivre une ligne directrice claire car d'un côté il va utiliser des indicateurs classiques qui vont se focaliser sur la création de valeur économique et d'un autre, son but est la création de valeur sociale. De plus, à l'intérieur de l'entreprise sociale, le manque de modèles économiques clairs laisse place à des divergences d'opinions importantes sur la direction que doit prendre l'entreprise. Ces divergences d'opinions peuvent rapidement se transformer en tension, ce qui va épuiser l'entrepreneur social. Il y a aussi une source de tension à l'extérieur de la structure car les pouvoirs subsidants vont avoir tendance à évaluer les différents projets avec des indicateurs économiques classiques, faute d'alternatives qui leur conviennent. Ces phénomènes sont un troisième élément de réponse à notre question de recherche et nous permettent d'énoncer une troisième proposition qui mériterait d'être étudiée ultérieurement :

P3 : Le manque de modèles économiques et d'indicateurs de performance adaptés à l'entrepreneuriat social va créer des conflits internes chez l'entrepreneur social ainsi que des pressions venant de l'intérieur et de l'extérieur de sa structure.

LIMITES ET PISTES DE RECHERCHE

Avant de conclure ce mémoire, il est nécessaire de mettre en avant les limites qui sont présentes dans cette recherche, qui constituent autant de pistes pour des recherches futures.

Pour commencer, la partie empirique s'est concentrée sur l'entrepreneuriat social en Wallonie et à Bruxelles. L'environnement flamand est déjà différent et au niveau international, il y a une diversité beaucoup plus grande au niveau des types de structure ainsi que des écosystèmes comme a pu nous l'apprendre la littérature sur ce sujet. Ces différences auraient pu faire ressortir des informations supplémentaires, ce qui aurait apporté une réponse plus globale à la question de recherche. Des recherches futures pourraient adopter une perspective comparative pour mieux identifier l'impact de l'environnement.

De plus, le type d'analyse utilisée comprend potentiellement des biais analytiques. Miles, Huberman et Saldana (2004) en font ressortir quatre principaux pour les analyses qualitatives qui est la méthode utilisée dans cette recherche. Le premier biais possible est l'illusion holiste. Ce biais consiste à donner plus d'importance à certaines informations par rapport à l'importance qu'elles ont réellement. Le deuxième biais potentiel est le biais élitiste qui consiste à donner plus d'importance aux propos des répondants les plus hauts placés. Dans le cadre de cette recherche, il n'y a pas de hiérarchie parmi les répondants. Cependant, il est vrai que certains sont plus reconnus au niveau national ou international dans leur domaine. Un troisième biais identifié est le biais personnel. En effet, il n'est pas possible pour l'auteur d'être totalement objectif et il y a toujours une partie d'interprétation personnelle. Bien que le codage ait pour but de limiter ce biais, il est reconnu qu'il y a toujours une part de subjectivité liée au chercheur (Linneberg & Korsgaard, 2019). Le dernier biais mentionné est celui de la sur-assimilation. Ce biais est présent quand le chercheur se laisse emporter par les dires des répondants, ce qui remet en cause la neutralité du chercheur.

Enfin, les termes 'entrepreneur social' ainsi que 'burnout' sont encore mal définis et laissent place à de nombreuses interprétations différentes. Cela représente une limite quant aux informations qu'il est possible de tirer des sources utilisées, tant au niveau de

la revue de littératures que des interviews. Nous espérons que le présent mémoire et son caractère exploratoire stimuleront de futures études sur le sujet, permettant d'affiner ces concepts et leur croisement. Les propositions théoriques développées dans la discussion constituent selon nous une première pierre pour ces futures recherches.

CONCLUSION

La finalité de ce mémoire était, à travers une étude exploratoire, de comprendre les éléments spécifiques à l'entrepreneuriat social qui peuvent entraîner un entrepreneur social vers le burnout. Une revue de littérature a d'abord été établie afin d'offrir au lecteur une vue d'ensemble sur les sujets du burnout, du burnout entrepreneurial et de l'entrepreneuriat social. Il a été difficile de se concentrer spécifiquement sur le sujet du burnout entrepreneurial dans le milieu de l'entrepreneuriat social car il est peu couvert par les ouvrages existants. Ensuite, dix entretiens semi-directifs ont été menés. Dans ce cadre, six personnes spécialisées dans l'accompagnement de personnes en burnout et venant de cinq domaines professionnels différents ont été interviewées, ainsi que quatre accompagnateurs d'entrepreneurs sociaux venant de quatre organisations distinctes d'accompagnement de projets sociaux.

De ces résultats est ressorti que l'autonomie de l'entrepreneur social se retrouve parfois restreinte par des tensions internes et externes à sa structure qui ne lui permettent pas d'accomplir son travail comme il le désire. A cela se rajoutent des tensions internes à l'entrepreneur social qui se retrouve parfois obligé de laisser sa mission sociale de côté au profit de la création de valeur économique afin d'assurer la pérennité de son projet. Cependant, toutes ces tensions vont mener à des frustrations et à un conflit de valeurs chez l'entrepreneur social, ce qui peut être un premier pas vers le burnout (Proposition 1).

L'entrepreneur social est quelqu'un qui trouve beaucoup de sens dans son travail. Cela va le pousser à s'investir beaucoup dans son projet. De plus, l'entrepreneur social a tendance à faire preuve de beaucoup d'empathie. Il va vouloir aider un maximum de bénéficiaires et un sentiment de responsabilité envers eux peut naître. Ces deux éléments vont faire en sorte que l'entrepreneur social ne sera pas toujours capable de prendre les distances nécessaires avec son travail et d'établir des limites claires. Cependant, sans cela, il peut rapidement s'épuiser physiquement et émotionnellement (Proposition 2).

Il n'est pas toujours facile pour les modèles d'économies sociales de se détacher des modèles économiques classiques. En effet, il existe encore assez peu de modèles alternatifs et les indicateurs de performance actuellement utilisés sont encore très

proches ou identiques à ceux utilisés dans les modèles classiques. Néanmoins, ces indicateurs de performance ne sont pas adaptés à l'économie sociale car ils se focalisent sur la création de valeur économique et non sur la création de valeur sociale. Ce manque d'alternatives va parfois pousser les pouvoirs publics à se focaliser sur des indicateurs de performance classiques ainsi que créer des tensions en interne quant à la direction que doit prendre l'entreprise. Cela va être épuisant pour l'entrepreneur social qui peut en plus ressentir un conflit interne à cause de ce manque de ligne directrice à suivre (Proposition 3).

Ce mémoire a ainsi contribué à l'élaboration de théories relatives au bien-être et à la santé mentale de l'entrepreneur social. Il est à noter que le sujet du burnout des entrepreneurs sociaux n'avait jamais été exploré et étudié de manière détaillée avant l'élaboration de cette recherche. De plus, il est important de préciser que la recherche s'est concentrée sur les aspects négatifs que pouvaient avoir l'entrepreneuriat social sur l'entrepreneur. Il est évident qu'il existe de nombreux aspects positifs qui n'ont pas été abordés lors de cette étude.

Etant donné les nouvelles théories établies, certaines recommandations peuvent être formulées. Tout d'abord, il est recommandé à l'entrepreneur social de bien se préparer avant le lancement de son projet. En effet, une réflexion en amont sur ses motivations ainsi que sur ces valeurs est d'une grande utilité. La fixation d'objectifs clairs pour le projet permet de donner une direction à l'entreprise ainsi qu'une cible à atteindre pour l'entrepreneur social, ce qui peut lui procurer de la satisfaction et de la reconnaissance. Il est évidemment nécessaire que l'individu ait une bonne connaissance de l'environnement de l'entrepreneuriat social pour pouvoir se fixer des objectifs réalisables car même si l'on a un idéal fort, il faut pouvoir envisager comment cet idéal peut trouver sa place dans la réalité pour éviter toute dissonance. Une réflexion sur les indicateurs de performance qui seront utilisés une fois le projet lancé peut aussi être une aide dans la fixation d'objectifs. Une fois que l'entrepreneur social a établi un cadre concret pour son entreprise, il est aussi nécessaire qu'il pose des limites quant à son rôle au sein de son entreprise. Sans ces limites, il risque davantage de vivre un burnout. Il est également nécessaire que l'entrepreneur social remette en question régulièrement ses réflexions une fois le projet lancé car le projet va évoluer et il doit en être de même pour les réflexions de l'entrepreneur. Pour éviter que l'entrepreneur social ait trop de pression et

se sente indispensable à l'entreprise, il peut être utile qu'il forme quelqu'un au sein de son entreprise. En effet, il est plus facile pour l'entrepreneur social de prendre un peu de distance avec son entreprise quand il en ressent le besoin s'il peut le faire de manière sereine car il sait que son projet est entre de bonnes mains. Les structures d'accompagnement d'entrepreneurs sociaux ont un rôle important à jouer pour guider les entrepreneurs dans leurs réflexions. Elles peuvent aussi proposer un accompagnement psychologique et/ou de coaching en plus des aides qu'elles prodiguent déjà. En effet, le fait de ne pas discuter uniquement des problèmes économiques rencontrés mais aussi des problèmes liés à l'aspect social de l'entreprise peut apporter un grand soutien à l'entrepreneur social. Des échanges réguliers avec des pairs peut être un autre soutien important pour l'entrepreneur social. Les structures d'accompagnement peuvent rendre cela accessible facilement en créant des réseaux d'entrepreneurs sociaux régionaux et en organisant des événements régulièrement pour ces réseaux. De plus, avec des échanges réguliers avec différents acteurs du terrain, il est aussi plus facile de faire émerger de nouveaux modèles alternatifs ainsi que de construire des indicateurs de performance cohérents avec le monde de l'entrepreneuriat social. En effet, c'est un travail qui est très fastidieux, surtout individuellement, mais qui peut se retrouver être facilité et complet grâce à la collaboration et la réflexion de nombreux entrepreneurs sociaux. Il sera aussi plus facile de faire accepter des recommandations auprès des pouvoirs publics si jamais elles viennent d'un groupe important et soudé. Il peut d'ailleurs être utile aux pouvoirs publics de prendre part aux discussions des entrepreneurs sociaux et des structures d'accompagnement pour mieux comprendre les difficultés et les besoins présents dans le milieu de l'entrepreneuriat social. Cela permettrait aussi aux pouvoirs publics de construire des indicateurs de performance et des critères de sélection cohérents. En effet, il est nécessaire que les pouvoirs publics se basent sur des indicateurs de performance et des critères de sélection qui rapprochent l'entrepreneur social de sa mission sociétale et non qui l'en éloignent. Finalement, il est aussi recommandé aux pouvoirs publics de s'harmoniser entre eux et d'alléger les procédures administratives pour l'accès aux subsides. Cela apporterait un soutien important aux entrepreneurs sociaux, ainsi qu'un gain de temps, d'argent et d'énergie non négligeable.

BIBLIOGRAPHIE

Aleksynska, M., Berg, J., Foden, D., Johnston, H., Parent-Thirion, A., Vanderleyden, J., International Labour Office, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, European Union, & Publications Office. (2019). *Working conditions in a global perspective*. <https://data.europa.eu/doi/10.2806/870542>

Algemeen Beheerscomité comité général de gestion. Burnout. Bruxelles : ABCGG ; 2019. Rapport 2019/01

Anact, DGT, INRS (2015), *Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout, Mieux comprendre pour mieux agir*, Délégation à l'information et à la communication (DICOM), Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social. ISBN : 978-2-11-129981-8

Aronsson, G., Grape, T., Hall, C., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Skoog, I., Theorell, T., Träskman-Bendz, L. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC Public Health*, 17(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4153-7>

Asbayou, M., Saoussany, A. (2019), Le stress professionnel chez l'entrepreneur : ses facteurs et ses incidences. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2019 (2), 424-442. ISSN: 2665-7473.

Austin, S., Fernet, C., St-Pierre, J., Torrès, O. (2016). The psychological costs of owning and managing an SME : Linking job stressors, occupational loneliness, entrepreneurial orientation, and burnout. *Burnout Research*, 3(2), 45-53. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2016.03.002>

Bentalge, J., The Entrepreneurial Stress Circle – a Grounded Theory Approach, University of Twente, 2017. En ligne <https://essay.utwente.nl/72889/1/Mastser%20Thesis%20Jascha%20Bentlage.pdf>

Besèr, A., Sorjonen, K., Wahlberg, K., Peterson, U., Nygren, A., Asberg, M. (2014). Construction and evaluation of a self-rating scale for stress-induced Exhaustion Disorder, the Karolinska Exhaustion Disorder Scale. *Scandinavian Journal of Psychology*, 55, 72–82.

Bérard, D. (2018). S'épuiser à changer le monde : quand notre travail a trop de sens. En ligne <https://www.lesaffaires.com/blogues/diane-berard/s-epuiser-a-changer-le-monde-quand-notre-travail-a-trop-de-sens/602422>

Bianchi, R., Laurent, E., Schonfeld, I. S. (2015). Burnout-depression overlap : A review. *Clinical Psychology*, 36, 28-41. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2015.01.004>

Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>

Boutillier, S. (2008). L'entrepreneur social, un entrepreneur socialisé dans une société entrepreneuriale ? *Humanisme et Entreprise*, 290(5), 41. <https://doi.org/10.3917/hume.290.0041>

Braeckman, L., Firket, P., Hansez, I., Rusu, D. (2019), *Evolution 2010-2018 du burnout en Belgique et intérêt de l'utilisation conjointe de deux outils de diagnostic*, SPF Emploi.

Buttner, E. H., Gryskiewicz, N. (1992). Testing the Robustness of the Progressive Phase Burnout Model for a Sample of Entrepreneurs. *Educational and Psychological Measurement*, 52(3), 747-751.

<https://doi.org/10.1177/0013164492052003025>

Certo, S. T., & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51(4), 267-271.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.009>

Charest, J., Paquet, Y., Philippe, F. L., Vallerand, R. J. (2010). On the Role of Passion for Work in Burnout : A Process Model. *Journal of Personality*, 78(1), 289-312.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2009.00616.x>

Cohen, B., & Winn, M. I. (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 29-49.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.12.001>

Cohen, H., Katz, H. (2016). Social entrepreneurs narrating their careers: A psychodynamic-existential perspective. *Australian Journal of Career Development*, 25(2), 78-88. <https://doi.org/10.1177/1038416216658046>

Conseil Supérieur de la Santé. Burnout et travail. Bruxelles : CSS ; 2017. Avis n° 9339.

Delefosse M.S. (2018), *Le burn-out : un syndrome en soif de reconnaissance*, Bruxelles : CPCP.

Deloitte. (2018). The rise of the social enterprise. En ligne

https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf

de Mol, E., Ho, V. T., & Pollack, J. M. (2018). Predicting Entrepreneurial Burnout in a Moderated Mediated Model of Job Fit. *Journal of Small Business Management*, 56(3), 392-411. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12275>

Dijkhuizen, J., Gorgievski, M., van Veldhoven, M., Schalk, R. (2016). Feeling successful as an entrepreneur : A job demands — resources approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(2), 555-573. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0354-z>

Doherty, B., Haugh, H., Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.

Dufays, F. (2019). Exploring the drivers of tensions in social innovation management in the context of social entrepreneurial teams. *Management Decision*, 57(6), 1344-1361. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0089>

Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises : Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>

Ebrahim, A., Rangan, V. K. (2014). What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance. *California Management Review*, 56(3), 118-141. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>

Eib, C., Soenen, G., Torrès, O. (2019). The cost of injustice : Overall justice, emotional exhaustion, and performance among entrepreneurs: do founders fare better? *Small Business Economics*, 53(2), 355-368.
<https://doi.org/10.1007/s11187-018-0052-2>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532. Doi : <https://doi.org/10.2307/258557>

Ekiyor, A., Şenel, G. (2017). Effect of the Burnout Syndrome on Intrapreneurship : A Practice in Province Ankara. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 3(2), 1-11. <https://doi.org/10.9734/AJEBA/2017/33946>

Fatoki, O. (2019). Entrepreneurial stress, burnout, intention to quit and performance of immigrant-owned small businesses in South Africa. *International Journal of Entrepreneurship*, 23(4). En ligne
<https://www.abacademies.org/articles/Entrepreneurial-stress,-burnout,-intention-to-quit-and-performance-of-immigrant-owned-small-businesses-in-south-africa-23-4.pdf>

Fauchart, E., Gruber, M. (2011). Darwinians, Communitarians, and Missionaries : The Role of Founder Identity in Entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 54(5), 935-957. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0211>

Fenneteau, H. (2015). Enquête: entretien et questionnaire: Dunod.

Fontan, J.M. (2011). Entrepreneuriat social et entrepreneuriat collectif: Synthèse et constats. *Canadian journal of nonprofit and social economy research*, 2(2).

<https://doi.org/10.22230/cjnser.2011v2n2a90>

Fontan, J.M., Allard, J., Bertrand-Dansereau, A., Demers, J. Enquête auprès d'entrepreneurs sociaux. Université du Québec, 2007. ISBN : 978-2-89276-428-4

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A. (2012). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse. Montreuil: Pearson France.

Gerleve, C. V. H., & Flatten, T. C. (2019). Developing Entrepreneurial Passion for Social Mission. *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), 14764.

<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.37>

Gorgievski, M. J., Stephan, U. (2016). Advancing the Psychology of Entrepreneurship : A Review of the Psychological Literature and an Introduction. *Applied Psychology*, 65(3), 437-468. <https://doi.org/10.1111/apps.12073>

Grossi, G., Osika, W., Perski, A., Savic, I. (2015). Stress-related exhaustion disorder - clinical manifestation of burnout? A review of assessment methods, sleep impairments, cognitive disturbances, and neuro-biological and physiological changes in clinical burnout. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(6), 626-636.

<https://doi.org/10.1111/sjop.12251>

Gueguen, N., Lourel, M. (2007). Une méta-analyse de la mesure du burnout à l'aide de l'instrument MBI. *L'Encéphale*, 33(6), 947-953.

<https://doi.org/10.1016/j.encep.2006.10.001>

Hatak, I., Rauch, A., Fink, M. & Baranyi, A. (2015). Doing Well by Being Well: The Interplay of Physical Well-being, Burn-Out Symptoms and Firm Performance of Necessity-, Rationality- and Opportunity-Driven Entrepreneurs. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 36, 123-129.

Hossain, S., Saleh, M. A., Drennan, J. (2017). A critical appraisal of the social entrepreneurship paradigm in an international setting: A proposed conceptual framework. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(2), 347-368. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0400-0>

Miles, M. B., Huberman, M. A., Saldana, J. (2014). Qualitative data analysis (Third edition). Sage.

İrengün, O., Arıkboğa, Ş. (2015). The Effect of Personality Traits on Social Entrepreneurship Intentions: A Field Research. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1186-1195. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.172>

Javadizadeh, B., Ross, J., Strevel, H. (2020). Don't stop believin': The journey to entrepreneurial burnout and back again. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1717897>

Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>

Kammoun, A., Omrane, A., Seaman, C. (2018). Entrepreneurial Burnout: Causes, Consequences and Way Out. *FIIB Business Review*, 7(1), 28-42. <https://doi.org/10.1177/2319714518767805>

Khairuddin, L. Salim, Z. Saidun and M.S. Hashim, (2016). Entrepreneurial Stress, Burnout and Intention to Quit: An Examination on MARA Entrepreneurs. *Asian Journal of Scientific Research*, 9: 171-175.

Kibler, E., Wincent, J., Kautonen, T., Cacciotti, G., Obschonka, M. (2018). Why Social Entrepreneurs Are So Burned Out. *Harvard Business Review*. En ligne <https://hbr.org/2018/12/why-social-entrepreneurs-are-so-burned-out>

Kibler, E., Wincent, J., Kautonen, T., Cacciotti, G., Obschonka, M. (2019). Can prosocial motivation harm entrepreneurs' subjective well-being? *Journal of Business Venturing*, 34(4), 608-624. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.10.003>

Lechat, T., Torrès, O. (2016). Les risques psychosociaux du dirigeant de PME : Typologie et échelle de mesure des stressseurs professionnels. *Revue internationale P.M.E.*, 29(3-4), 135-159. <https://doi.org/10.7202/1038335ar>

Lechat, T., Torrès, O. (2016). Exploring Negative Affect in Entrepreneurial Activity: Effects on Emotional Stress and Contribution to Burnout. *Research on Emotion in Organizations*, 12, p. 69-99. <https://doi.org/10.1108/S1746-979120160000012003>

Légeron, P. Olié, J.P. (2016), *Le burnout*, Paris : Académie Nationale de Médecine
 Leiter, M. P., Maslach, C. (2016). Understanding the burnout experience : Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>

Leiter, M. P., Maslach, C. (2016). Latent burnout profiles: A new approach to understanding the burnout experience. *Burnout Research*, 3(4), 89-100. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2016.09.001>

Leiter, M. P., Maslach, C., Schaufeli, W. B. (2001), Job Burnout, *Annual Review of psychology*, 52, 397-422. doi : 0066-4308/01/0201-039

Leiter, M., Bakker, A., Maslach, C. (2014). The contemporary context of job burnout. *Burnout at Work: a psychological perspective*, pp. 1-9. United States, NY : Psychology Press.

Levasseur, L., Karami, M., Tang, J. (2019). Insomnia : An Important Antecedent Impacting Entrepreneurs' Health. *Journal of Risk and Financial Management*, 12(1), 44. <https://doi.org/10.3390/jrfm12010044>

Linneberg, M.S., Korsgaard, S. (2019) "Coding qualitative data: a synthesis guiding the novice", *Qualitative Research Journal*. doi : <https://doi.org/10.1108/QRJ-12-2018-0012>

Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.

Mäkikangas, A., Kinnunen, U. (2016). The person-oriented approach to burnout: A systematic review. *Burnout Research*, 3(1), 11-23. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.12.002>

Mesters, P., Perters, S. (2007), *Vaincre l'épuisement professionnel*, Belgique : Robert Laffont

Mertens, S., Bacq, S., Rijpens, J., (2016). *Entreprendre : manuel d'introduction* – Chapitre 19 : L'entrepreneuriat social.

En ligne <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/205600/1/Mertens-Bacq-Rijpens-Mars2016.pdf>

Naveau, Pauline. Exploration des tensions liées à la logique sociale émergeant au sein des entreprises sociales. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2018. Prom. : Dufays, Frédéric.

Neckel, S., Schaffer, A. K., Wagner, G. (2017). *Burnout, Fatigue, Exhaustion : An Interdisciplinary Perspective on a Modern Affliction*. Switzerland : Palgrave Macmillan

Nga, J.K.H., Shamuganathan, G. (2010). The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start Up Intentions. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 259-282.

Nordenmark, M., Vinberg, S., Strandh, M. (2012). Job control and demands, work-life balance and wellbeing among self-employed men and women in Europe. *Vulnerable Groups & Inclusion*, 3(1). <https://doi.org/10.3402/vgi.v3i0.18896>

Noya, A., Clarence, E., European Commission, Directorate-General for Employment, S. A. and I., & Organisation for Economic Co-operation and Development (Paris, F. (2013). *Synthèse sur l'entrepreneuriat social: L'activité entrepreneuriale en Europe*. OECD Publishing.

En ligne <http://bookshop.europa.eu/uri?target=EUB:NOTICE:KEBE12003:FR:HTML>

Ormiston, J., & Seymour, R. (2011). Understanding Value Creation in Social Entrepreneurship: The Importance of Aligning Mission, Strategy and Impact Measurement. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(2), 125-150.

<https://doi.org/10.1080/19420676.2011.606331>

Paillé, P. (2011). Les conditions de l'analyse qualitative. Réflexions autour de l'utilisation des logiciels. *Sociologies*.

En ligne <http://journals.openedition.org/sociologies/3557>

Pacut, A. (2020). Drivers toward Social Entrepreneurs Engagement in Poland: An Institutional Approach. *Administrative Sciences*, 10(1).

<https://doi.org/10.3390/admsci10010005>

Perry, S. J., Penney, L. M., Witt, L. A. (2008). Coping with the constraints of self-employment : A person-situation model of entrepreneurial burnout. *Academy of Management Proceedings*, 2008(1), 1-6.

<https://doi.org/10.5465/ambpp.2008.33636328>

Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2014). Social entrepreneur, social entrepreneurship and social enterprise: Semantics and controversies. *Journal of Innovation Economics*, 14(2). <https://doi.org/10.3917/jie.014.0143>

Praszkier, R., Nowak, A., Zablocka-Bursa, A. (2009). Social capital built by social entrepreneurs and the specific personality traits that facilitate the process, *Psychologia Społeczna*, 4(1-2(10)), 42-54. ISSN 1896-1800.

Ruskin, J., Seymour, R.G., Webster, C.M. (2016), Why create value for others? An exploration of social entrepreneurial motives, *Journal of Small Business Management*, 54(4), 1015–1037. doi: 10.1111/jsbm.12229.

Santos, F., Pache, A.-C., Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36–58. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.36>

Saraf, P., Rahman, T., Gallardo, M., Jamison, J., & Lor, C. (2018). *Improving Mental Well-Being and Productivity of Small-Medium Entrepreneurs in Fragile, Conflict and Violence Affected Areas: Can Cognitive Behavioral Therapy Trainings Help?* The World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-8489>

Sardeshmukh, S. R., Goldsby, M., Smith, R. M. (2020). Are work stressors and emotional exhaustion driving exit intentions among business owners? *Journal of Small Business Management*, 1-31. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12477>

Scieur, Florian ; Simon, Kevin. Etude du burnout au travers des outils MBI-GS et AWLS. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2019. Prom. : Gobert, Patrice. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:20538>

Shepherd, C. D., Marchisio, G., Morrish, S. C., Deacon, J. H., Miles, M. P. (2010). Entrepreneurial burnout : Exploring antecedents, dimensions and outcomes. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 12(1), 71-79. <https://doi.org/10.1108/14715201011060894>

Shepherd, A., Patzelt, H. (2011a). The New Field of Sustainable Entrepreneurship : Studying Entrepreneurial Action Linking “What Is to Be Sustained” With “What Is to Be Developed”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137-163. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00426.x>

Shepherd, C. D. A Conceptual Model of Burnout in Individual, Family Business, Corporate, and Social/Not-for-Profit Entrepreneurship. *Family Business*, 40. En ligne https://www.researchgate.net/profile/C_Shepherd/publication/228855368_A_Conceptual_Model_of_Burnout_in_Individual_Family_Business_Corporate_and_SocialNot-for-Profit_Entrepreneurship/links/0c960527bb1436d975000000/A-Conceptual-Model-of-Burnout-in-Individual-Family-Business-Corporate-and-Social-Not-for-Profit-Entrepreneurship.pdf

Shir, N. (2015). *Entrepreneurial Well-Being, The payoff structure of business creation*. Stockholm School of Economics <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:se:hhs:diva-2329>

Siqueira, A. C. O., Guenster, N., Vanacker, T., Crucke, S. (2018). A longitudinal comparison of capital structure between young for-profit social and commercial enterprises. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 225-240. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.006>

Smith, R., Bell, R., Watts, H. (2014). Personality trait differences between traditional and social entrepreneurs. *Social Enterprise Journal*, 10(3), 200-221.

<https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2013-0033>

Spear, R., Cornforth, C., & Aiken, M. (2009). The governance challenge of social enterprises : evidence from a UK empirical study. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80(2), 247-273. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2009.00386.x>

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale et SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement. (2013). *Une étude sur le burnout et l'enthousiasme chez le personnel médical et infirmier dans les établissements hospitaliers de Belgique*. En ligne <https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/documents/Bien-être%20au%20travail/Projets%20de%20recherche/rapport burnout FR.pdf>

Spiess-Knafl, W., & Achleitner, A.-K. (2012). Financing of Social Entrepreneurship. *Social Entrepreneurship and Social Business*, p. 157-173. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7093-0_8

Stephan, U. Drencheva, A. (2017). *The person in social entrepreneurship: A systematic review of research on the social entrepreneurial personality*, p. 205-230 The Wiley Handbook of Entrepreneurship. Chichester: John Wiley. En ligne <https://static1.squarespace.com/static/56d2eebbb654f9329ddb20e/t/58c7c3d65016e1488d2b1b03/1489486807894/Stephan Drencheva REVIEW+social+ent+personality-inpress2017.pdf>

Stephan, U. (2018). Entrepreneurs' Mental Health and Well-Being: A Review and Research Agenda. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 290-322. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0001>

Tahar, Y.B. Analyse du burnout en entrepreneuriat : Étude empirique sur les dirigeants de PME. Université Montpellier 1, 2014. Français. NNT : 2014MON10060. tel-01202577

Taris, T. W., van Beek, I., Ybema, J. F. (2017). Burnout and engagement : Identical twins or just close relatives? *Burnout Research*, 5, 3-11. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.05.002>

Tartakovsky, E. (2016). Personal value preferences and burnout of social workers. *Journal of Social Work*, 16, 657-673. doi: 10.1177/1468017315589872

Ter Hoeven, C., Zoonen, W., Fonner, K. (2016). The practical paradox of technology: the influence of communication technology use on employee burnout and engagement. *Communication Monographs*, 83, 239-263. doi: 10.1080/03637751.2015.1133920

Thomas, D.R. (2003), A general inductive approach for qualitative data analysis. University of Auckland.

Van Ryzin, G. G., Grossman, S., DiPadova-Stocks, L., & Bergrud, E. (2009). Portrait of the Social Entrepreneur : Statistical Evidence from a US Panel. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20(2), 129-140.

<https://doi.org/10.1007/s11266-009-9081-4>

Wach, D., Stephan, U., Weinberger, E., & Wegge, J. (2020). Entrepreneurs' stressors and well-being: A recovery perspective and diary study. *Journal of Business Venturing*, 106016. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106016>

Wiklund, J., Hatak, I., Patzelt, H., Shepherd, D. A. (2018). Mental Disorders in the Entrepreneurship Context : When Being Different Can Be An Advantage. *Academy of Management Perspectives*, 32(2), 182-206.

<https://doi.org/10.5465/amp.2017.0063>

Wiklund, J., Nikolaev, B., Shir, N., Foo, M.-D., Bradley, S. (2019). Entrepreneurship and well-being : Past, present, and future. *Journal of Business Venturing*, 34(4), 579-588.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.01.002>

Yuan Yao. Physical, Mental and Social Health of Young Entrepreneurs in Switzerland -An exploratory study of how healthy young entrepreneurs in Switzerland feel, and how healthy they really are. the University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law and Social Sciences and International Affairs, 2014. Dissertation n°. 4384

Yitshaki, R., & Kropp, F. (2016). Motivations and Opportunity Recognition of Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 546-565.

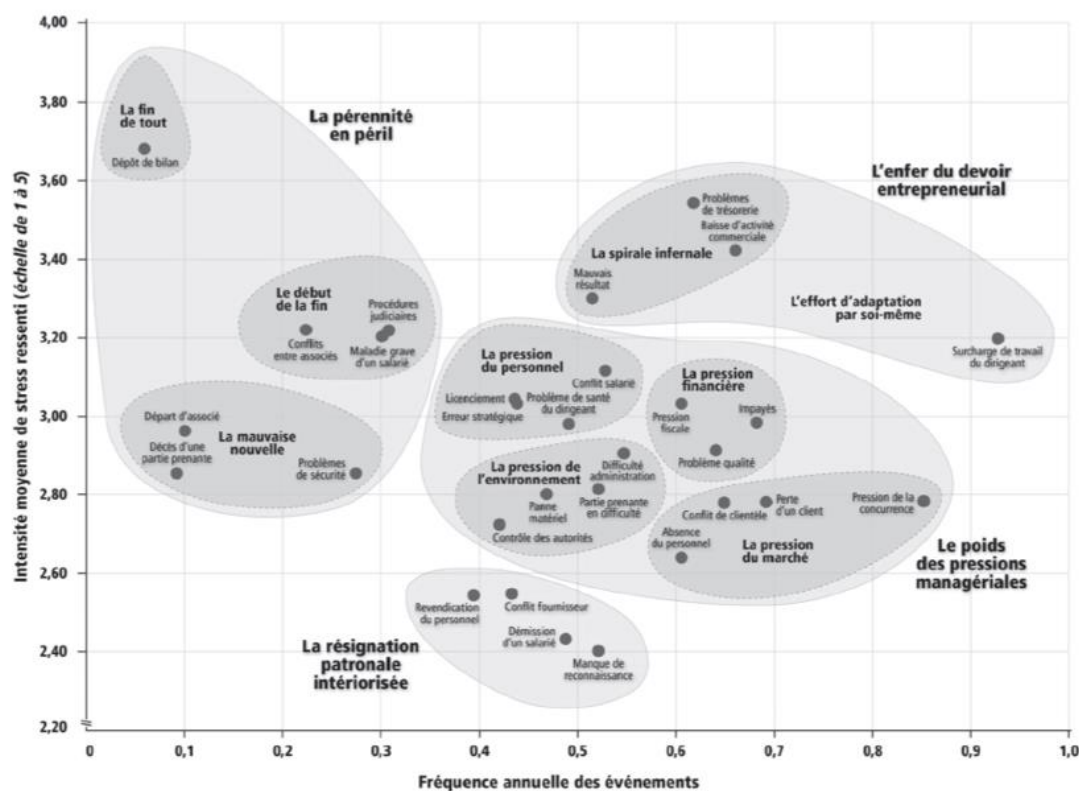
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12157>

Yung, C., Yenchun, J., Shiann, M. (2018). Development and Challenges of Social Enterprises in Taiwan—From the Perspective of Community Development. *Sustainability*, 10(6).

<https://doi.org/10.3390/su10061797>

ANNEXES

Annexe 1 : Typologie des stressseurs du dirigeant de PME



Source : Lechat et Torrès, 2016

Annexe 2 : Guide d'entretien.

Burnout

- Pouvez me décrire en quelques mots ce qu'est le burnout selon vous ?
- Quel processus et éléments vont mener un individu au burnout ?

Burnout des entrepreneurs

- Qu'est-ce que le burnout entrepreneurial et en quoi est-il différent du burnout des employés.
- Quels sont les éléments, à votre connaissance, qui sont spécifiques au métier d'entrepreneur et qui jouent un rôle dans l'apparition du burnout pour ces personnes ?

Burnout des entrepreneurs sociaux

- Savez-vous ce qu'est un entrepreneur social (si non explication) ? A première vue, quels sont les éléments qui pourraient pousser un entrepreneur social au burnout ?

Hypothèse 1 : dilemme valeur social vs valeur éco

- L'entrepreneur social se retrouve souvent devant un même dilemme quand il doit faire des choix. Il peut favoriser la création de valeur économique pour son entreprise mais cela se fait parfois au détriment des personnes que l'entreprise cherche justement à aider. Ou bien il peut favoriser la création de valeur sociale, ce qui peut impacter la santé économique de l'entreprise. Cela peut mener à un développement de l'activité plus faible, voire une faillite. Cela serait donc aussi dommageable pour les personnes que l'entreprise cherche à aider. Comment pensez-vous que ce dilemme impact la santé mentale des entrepreneurs sociaux ? Sachant qu'en plus ils doivent habituellement justifier leurs choix auprès d'investisseurs et de collègues qui n'ont pas toujours la même vision.

Hypothèse 2 : Résultats flous et lointains

- Les entreprises sociales ont tendance à avoir des performances économiques faibles voir négatives. Comment cela impact-il le sentiment d'accomplissement, de reconnaissance et de confiance en soi de l'entrepreneur social ?
- L'entreprise sociale crée de la valeur sociale. Mais cette valeur apportée par l'entreprise n'est pas toujours facilement visible et mesurable. Quel impact cela peut-il avoir sur le bien-être de l'entrepreneur social ?
- Une entreprise sociale va généralement avoir besoin de plus de temps pour arriver à une stabilité de son activité ainsi que pour observer les résultats qu'une entreprise classique. Quel impact cette temporalité peut-il avoir sur la santé mentale de l'entrepreneur social ?

Hypothèse 3 : Investissement émotionnel plus important

- L'entrepreneur social a tendance à avoir un investissement personnel important. En effet, il sent responsable des personnes qu'il aide, son image sera mise en jeu et son éthique se retrouvera questionnée. Ils font régulièrement référence à des problèmes qu'ils ont eu durant l'enfance et qui les a motivés à construire leur entreprise.

Comment ses différents éléments impactent-ils la santé mentale l'entrepreneur social ?

- Une relation entre l'importance qu'accorde l'entrepreneur à son projet et son bien-être a été trouvée. Cette relation prend la forme d'un U inversé. Cela veut dire qu'au plus l'entrepreneur accorde de l'importance à son projet, au plus son bien-être augmentera jusqu'à un certain point où la tendance s'inversera. A votre avis, comment peut-on expliquer ce résultat ?
- Il est souvent question d'un lien entre burnout et passion. Ce lien est parfois négatif, parfois positif. Quel est votre avis sur le lien entre burnout et passion ?

Hypothèse 4 : environnement plus complexes/compliqués

- L'environnement de l'entrepreneuriat social est complexe. Le statut juridique n'est pas toujours bien clair, les ressources financières sont plus difficilement accessibles, les chances de faillites sont plus élevées, les ouvrages liés à l'entrepreneuriat est encore mal adapté à l'entrepreneuriat social, ect. Quelles sont les conséquences cela a-t-il sur la santé mentale et le burnout des entrepreneurs sociaux ?
- Les entrepreneurs sociaux ont tendance à avoir un salaire plus faible que les entrepreneurs classiques. Quel impact cela a-t-il sur le sentiment d'accomplissement, de reconnaissance et de confiance en soi de l'entrepreneur social ?
- Le milieu de l'entrepreneuriat social offre des salaires moins attractifs que la moyenne. Cela fait qu'il est parfois plus compliqués d'engager des personnes qualifiées. Il y a aussi parfois des bénévoles ou des personnes porteuses de handicap qui travaillent pour l'entreprise. Comment cela peut-il impacter le stress de l'entrepreneur social ?

Fin de l'entretien

- A la suite de cet entretien, quel est votre avis sur le burnout des entrepreneurs sociaux ? Il y a-t-il d'autres éléments qui pourraient influencer le burnout des entrepreneurs sociaux sur lequel il faudrait se pencher ?

Annexe 3 : Retranscription des interviews.

Interview 1 : Christelle Bernard

N. D'abord pour vous donner un peu le contexte, je suis virtuellement en Master, en Ingénieur de Gestion à l'UCL. Je fais un mémoire avec Monsieur Frédéric Dufays, sur le burn out des entrepreneurs sociaux, pour essayer de comprendre d'où il vient et en quoi il est différent du burn out des employés d'abord et aussi des entrepreneurs classiques. D'un côté j'ai interviewé de nombreux médecins, mais c'est aussi très intéressant d'avoir l'avis de personnes qui sont sur le terrain et qui peuvent éventuellement confronter la littérature à la réalité. Pour commencer, pourriez vous vous présenter en quelques mots?

Oui, je suis Christelle Bernard, je suis ici à la Boutique de Gestion, responsable des services Conseil et Formation. Donc la Boutique de Gestion est une asbl qui accompagne, forme et conseille les acteurs du secteur non marchand, donc nos clients sont principalement des gestionnaires administrateurs d'autres asbl, pour faire simple. Donc mon métier au quotidien c'est de coordonner ces deux services, mais j'ai aussi une casquette de terrain, donc je suis formatrice et j'accompagne des structures quand elles ont des questions, des demandes et des besoins d'accompagnement juridique, financier, GRH, etc. Voilà, en quelques mots. Et cela fait plus de 10 ans que je travaille dans cette structure et ça fait 5 ans que j'ai la casquette de coordination.

N. Donc vous vous focalisez spécifiquement sur le non marchand.

Oui c'est ça.

N. Justement l'entrepreneuriat social peut avoir de nombreuses définitions différentes, c'est un terme assez large. Quelle est la définition que vous donneriez ?

Ma définition spontanément ce serait des projets qui ont une dimension collective, tant au niveau de la manière dont ils sont structurés, organisés, c'est-à-dire que ce n'est pas projet d'une seule personne mais d'un groupe de personnes, et c'est à destination d'un groupe de personnes, clairement identifié.

N. Qu'est-ce qui pousse d'après vous des entrepreneurs sociaux à faire ce qu'ils font, qu'est-ce qui les motive ?

Quand vous parlez d'entrepreneurs sociaux, vous me mettez derrière cela des gens qui créent leur projet ou qui participent à ce genre de projet ?

N. Dans la littérature, et sur quoi j'ai concentré mes recherches, c'est plus celui qui crée son projet, et justement quelqu'un qui est moins entouré, plus seul ou avec peu de collaborateurs. Mais après c'est intéressant d'avoir la distinction entre ce que la littérature met en avant, surtout que c'est principalement de la littérature anglo-saxonne, et la réalité du terrain en Belgique.

Parce que moi quand on parle d'entrepreneurs, ce sont des gens qui vont développer un projet, mais on pourrait très bien inclure là-dedans des gens qui prennent en cour de route un projet existant et qui mettent tout en oeuvre pour qu'il continue à fonctionner et répondre à un besoin. C'est pour cela que je vous pose la question. Et donc moi j'aurais envie de répondre à cette question en ayant cette double vision. L'intérêt de travailler, de s'investir dans ce genre de projet - je vais parler pour moi - c'est la sensation du travail utile, le sens dans le travail et la perception qu'il y a directement une plus value qui se fait ressentir chez le bénéficiaire. Une dimension humaine aussi qui est très importante, certainement plus importante que dans le privé, d'après la brève expérience que j'ai eu en début de ma carrière professionnelle. Voilà s'il y a deux éléments qui sont importants c'est ceux là.

N. Donc les valeurs

Oui les valeurs, mais surtout la sensation du travail utile. J'aide les personnes. Quand je travaille, quand je donne une formation, derrière ça il y a vraiment une utilité. Il y a un réel besoin derrière et on arrive à y répondre.

N. Donc combler un besoin qui n'arrive pas à être comblé par le privé ou le public.

Ca je ne peux pas le dire. Mais ça répond à un besoin réel.

N. Dans les entrepreneurs sociaux que vous rencontrez, quels sont les difficultés les plus courantes et propres à ce métier d'entrepreneur social ?

Je pense des demandes d'aide d'ordre financière. Il faut de plus en plus démontrer au pouvoir public l'intérêt et la plus value du travail réalisé. Et puis aussi l'enjeu de sortir de cette dépendance vis-à-vis du pouvoir public quand c'est possible. Ca c'est difficile. Je

remarque la lourdeur administrative quand on dépend de pouvoirs subsidants, la lourdeur administrative et la charge de travail de justifier toujours plus et toujours de manière plus compliquée les subsides reçus, et la manière dont ils sont utilisés. Et puis, toujours au niveau financier, les moyens sont limités donc on jongle parfois pour joindre les deux bouts. Donc l'enjeu, c'est pour cela qu'on est là à la Boutique de Gestion et c'est un peu notre mission, c'est d'arriver à professionnaliser avec les moyens qu'on a la structure et la gestion de ces entreprises.

N. comment diriez vous que ces problèmes au niveau financier et du temps impactent le bien être ou la mentalité ou la psychologie de l'entrepreneur social ?

Et bien cela peut amener des frustrations parce qu'il se rend compte qu'il doit consacrer énormément de temps à ça, et pas justement au projet premier, à la mission première et la raison d'être de la structure.

N. Est-ce que de prime abord, avant d'entrer dans les hypothèses, il y aurait selon vous des éléments qui pourraient mener un entrepreneur social à un épuisement physique, émotionnel et mental ?

Et bien les éléments que je viens de vous citer. Pour moi le fait de devoir jongler avec ces aspects financiers, les lourdeurs administratives de pouvoirs subsidant dont on peut dépendre.

N. Le premier aspect qu'on remarque dans la littérature et qui fera l'objet de ma seconde question c'est que l'entrepreneur social se retrouve dans un dilemme presque permanent dans ses choix, entre favoriser la création de valeur économique pour garantir la pérennité de l'entreprise ou la création de valeur sociale parce c'est son but premier.

Est-ce que c'est un dilemme que vous remarquez chez les entrepreneurs sociaux ?

J'ai du mal à répondre à cette question parce que pour moi l'un ne va pas sans l'autre.

Et donc j'ai du mal à identifier le dilemme, parce que pour valoriser la plus value sociale du projet, il faut que financièrement la structure soit pérenne.

N. On remarque que d'un côté si jamais il valorise trop la création de valeur économique, cela peut se faire au dépend des personnes qu'il cherche à aider, et s'il ne la valorise pas assez, cela peut être dommageable pour la pérennité de l'entreprise et donc pour les

personnes qu'il cherche à aider. C'est une hypothèse, est-ce que c'est quelque chose que vous remarquez ou pas ?

Oui, je comprends l'hypothèse et j'imagine que dans certaines structures c'est un choix qui peut être compliqué à un moment donné. Mais moi dans mon expérience, ce n'est pas quelque chose qui me frappe.

N. Autre chose maintenant, les performances économiques généralement des entreprises sociales ont tendance à être faibles, voire négatives s'il n'y a pas d'aide extérieure. Est-ce que cela a un impact sur le sentiment de reconnaissance ou d'accomplissement d'un entrepreneur social ?

C'est difficile de se positionner par rapport à cela. Parce que pour moi on ne peut pas quand on est dans une structure à profit social, avoir les ambitions de rentabilité financière comme une structure classique puisque l'objectif n'est pas là, l'objectif est à plus value sociale.

N. Mais le fait que vous soyez spécialisée dans le non marchand est peut-être plus dans cette ligne là. Mais il y a aussi des entrepreneurs sociaux qui sont dans le marchand. Mais est-ce que vous remarquez que c'est un sujet d'inquiétude ?

C'est un sujet d'inquiétude parce qu'il faut constamment regarder au budget pour joindre les deux bouts et que les moyens sont compliqués à obtenir soit de la part de pouvoir subsidiant, ou parce que les prix qu'on peut appliquer ne peuvent pas être les prix qui sont pratiqués dans le secteur privé. Alors, du coup, oui il peut y avoir une frustration, une difficulté dans la gestion du projet.

N. Comme vous l'avez dit les performances économiques d'une entreprise sociale ne sont pas un but en soi, le but est de créer une valeur sociale, mais cette valeur sociale est beaucoup plus compliquée à mesurer. Comment les entrepreneurs sociaux réagissent par rapport à ça, surtout qu'ils doivent souvent le justifier et donc chercher à le mesurer pour justifier leur activité. De nouveau j'ai du mal à répondre à cette question. Dans ce secteur il faut avant tout il faut voir l'efficacité dans sa globalité. C'est sûr que quelqu'un qui se focalise sur ses chiffres et sa rentabilité et son bénéfice en fin d'année, c'est différent. Mais ce sont des projets qui ne roulent pas sur l'or et qui ont des budgets très serrés, d'année

en année. Après, c'est sûr qu'il faut regarder à côté, regarder à l'utilité du service rendu, du travail réalisé et du soutien qui peut être proposé pour les bénéficiaires, clients, ou autre, du projet.

N. Et est-ce que dans les projets que vous suivez, l'entrepreneur a été en contact direct avec les bénéficiaires ?

Ca va dépendre de la taille du projet et de son état d'avancement. Moi je pense qu'il va être en contact direct avec les bénéficiaires dans la phase première et dans le démarrage du projet, mais certainement s'en éloigner de plus en plus quand le projet va grossir et prendre de l'ampleur.

N. A côté du bénéficiaire on voit plus directement l'impact qu'on a sur leur bien-être, on reçoit de la reconnaissance de leur part. Quand c'est plus éloigné, c'est moins le cas. Est-ce que vous remarquez que c'est plus compliqué pour l'entrepreneur social ?

Non, je n'ai pas cette impression, parce que moi justement je crois que ce sont des projets dans lesquels l'entrepreneur n'est jamais loin du terrain, ou du moins du travail qui est effectué par ses équipes. Et comme je l'ai dit, il doit évaluer la performance, même si ce n'est pas vraiment le mot adéquat, la performance de son projet, tant au niveau du chiffre qu'il réalise, qu'au niveau du travail qualitatif réalisé sur le terrain.

N. Avant le commencement du projet, est-ce que vous remarquez qu'il y a un travail en amont là dessus, pour pouvoir se dire à l'avance ce qu'on veut faire et comment on peut être satisfait ou non de son travail. Comment est-ce qu'un entrepreneur est content du travail qu'il a fait ou bien là il faut faire mieux.

J'ai rarement remarqué cette auto-évaluation, du genre : moi je serai content de mon projet quand...

N. Comment est-ce qu'il peut être satisfait du travail qui est fait ? Est-ce qu'il se pose des bases à l'avance pour se dire : j'envie d'avoir tels résultats, ou bien : je vais essayer de me donner à fond et on essaye d'apporter le plus de valeur possible ?

Je pense que ce sont des personnes qui lance leur projet pour répondre à un besoin sur le terrain et ne sont pas dans un questionnement personnel de se dire : je serai satisfait de mon projet quand j'aurai atteint tel niveau.

N. Savoir si le projet est une réussite ou non, c'est une question qu'il se pose ou pas ?

Dans les accompagnements que je fais, je n'ai pas cette impression, non.

N. Comment l'entrepreneur sent quand il a donné assez ou non de son énergie ? Quand est-ce qu'il s'arrête pour souffler ? Qu'est ce qui l'empêche de travailler 14h par jour ? Quels sont les limites qu'il se pose pour lui ?

C'est très personnel comme réponse. Il y a des personnes qui ne vont pas se poser cette question, et qui sont la tête dans le guidon du matin au soir et du soir au matin, week-end compris. Et puis il y en a d'autres qui sont très lucides et qui travaillent dans leur structure et puis qui un moment donné sont capables de faire la distinction entre leur boulot et leur projet et le reste. Du coup c'est propre à chaque personne, avec ce qu'il est, qui va arriver ou pas à se fixer ce genre de limites.

N. Est-ce que vous remarquez parfois un certain surinvestissement, qui crée une fatigue physique et émotionnelle chez des personnes que vous suivez ?

Oui clairement, on voit qu'il y a des personnes qui donnent beaucoup et puis qui à un moment donné doivent lever le pied parce que c'est plus possible.

N. C'est quelque chose qu'elles remarquent relativement tôt ou bien quand elles sont déjà dans un état d'épuisement ?

Je ne suis pas qualifiée pour mesurer l'état d'épuisement des personnes, mais généralement quand une personne est en état d'épuisement, c'est quand son corps lui dit zut totalement qu'elle lève le pied, donc j'imagine que c'est souvent dans un état assez avancé.

N. Ce que je veux dire c'est qu'il y a des personnes qui sont dans un état d'épuisement et qui arrive à ralentir et puis d'autres qui vont trop loin.

Encore une fois, c'est une question de personnalité. Je connais des personnes qui ont levé le pied trois semaines, un mois et qui sont reparties, et puis d'autres qui n'ont jamais réussi à repartir.

N. Parmi ces personnes là, quelles étaient les similitudes que vous avez pu remarquer ?

C'est difficile, parce que ce sont des cas tellement différents. Et puis je pense qu'on parle d'épuisement, je pense que c'est un tout et donc moi dans ma position d'accompagner ces structures, je ne suis pas vraiment habilitée à ces questions là.

N. Quelle est la relation qu'a l'entrepreneur social avec les bénéficiaires de son travail.

Il y en a qui ont une relation encore proche parce qu'encore fort proche du terrain et puis d'autres qui, en fonction de la taille de la structure, en sont plus éloignés. Mais de ce que je peux observer, il a un réel intérêt pour le bien-être de ces bénéficiaires et pour faire en sorte qu'on réponde à leurs besoins.

N. Est-ce qu'il est possible qu'ils ressentent une certaine responsabilité par rapport à ces bénéficiaires ?

Oui c'est possible. Certainement même je crois.

N. Est-ce que cette responsabilité pourrait éventuellement mener à une certaine culpabilité quand on a plus l'envie, ou qu'on travaille moins, est-ce que le fait que des gens comptent sur nous peut peser ?

Oui oui.

N. Pour revenir à quelque chose d'autre, plus aux subsides, est-ce que quand une entreprise classique va faire appel à une banque, on a plus tendance à juger le projet, alors qu'il semble, c'est une hypothèse, que pour les projets sociaux on juge plus l'entrepreneur lui-même, son image est aussi mise en jeu, son éthique est parfois questionnée. Est-ce que c'est quelque chose que vous remarquez ou non ?

Non, jamais. Je n'ai jamais perçu ça. Il me semble que c'est la qualité du projet qui est examinée.

N. On remarque aussi qu'il y a une relation entre le sens qu'avait un projet pour un entrepreneur classique et son bien-être. Et on a trouvé que cette relation avait la forme d'un U inversé, c'est-à-dire que plus le projet avait de sens pour l'entrepreneur, au plus grand le bien-être de l'entrepreneur augmentait, jusqu'à un certain point où la tendance

s'inversait. Est-ce que vous avez une idée pourquoi on observe cela et est-ce que c'est observable chez les entrepreneurs sociaux ?

Pour la deuxième partie de la question, moi je n'observe pas ça. Moi j'observe un intérêt qui augmente, qui ne s'inverse pas en tous les cas. La raison pour laquelle cela se passe comme ça dans le secteur classique, je ne sais pas.

N. Il était question que cela finissait par être obsessionnel et donc que la personne commençait à avoir une passion obsessionnelle et que cela le consumait de l'intérieur.

Encore une fois je pense que cela va dépendre de la personne et de la distance qu'elle va arriver à prendre par rapport à son projet. Alors du coup, qu'on soit dans une logique classique ou pas, c'est pas le type d'entrepreneuriat qui va influencer, c'est la personne et la distance qu'elle arrive à prendre et comment le projet le prend ou pas.

N. Le burn out est différent pour chaque personne et chacun réagit différemment au stress, plusieurs personnes d'une même entreprise vont réagir de façon différente alors qu'on a un environnement similaire. Mais on remarque parfois quand même certains schémas qui se répètent et justement comme vous l'avez dit plus tôt, les entrepreneurs sociaux ont tendance à se lancer dans leur projet pour une question de sens. Et on remarque pour l'entrepreneur classique que plus son entreprise a de l'importance pour lui, plus son bien-être augmente, jusqu'à un certain point où le projet prend trop de sens et que cela devient négatif.

C'est très psychologique tout cela, et moi je n'analyse pas les projets sous cet angle là. Est-ce que vous avez interrogé des coachs d'entrepreneurs sur ces questions là ?

N. Oui justement et des coachs qui sont spécialisés en burn out, des psychologues, des psychiatres, des médecins du travail, des sophrologues. Donc oui, et eux peuvent un peu plus éclairer cet aspect.

Mais pour moi, j'ai lu énormément de choses dans la littérature, et j'ai envie de voir si ça s'applique dans la pratique. Moi j'ai l'impression que c'est l'individu et sa personnalité qui va beaucoup influencer la manière dont il va réagir à ça. Je me demande si c'est lié à l'entrepreneuriat social ou plutôt à la personnalité.

N. On remarque que le burn out c'est une rencontre entre une certaine personnalité et un certain type d'environnement. Donc le burn out est à la fois lié à l'environnement et à l'individu. Jamais uniquement l'individu, ni uniquement l'environnement. Donc l'idée c'est de voir si l'environnement de l'entrepreneuriat social serait plus susceptible d'amener à un burn out.

N. Est-ce que les gens se lancent dans l'entrepreneuriat social sont des gens passionnés et comment vous le remarquez ?

Par l'investissement qu'ils ont dans leur travail. Ils parlent volontiers de leur projet. Mais on peut être passionné par son travail aussi quand cela n'a pas une portée sociale. Je monte mon entreprise et je peux être tout à fait passionné aussi. Je pense qu'un entrepreneur qui n'est pas passionné, son projet est voué à l'échec. S'il ne croit pas dur comme fer à ce qu'il est en train de faire, ou à ce qu'il est en train de vendre, ou de proposer, cela ne va pas fonctionner non plus.

N. Parlons de plus de l'environnement de l'entrepreneuriat social. Comment décririez-vous l'environnement externe de l'entrepreneuriat social ? Du point de vue du gouvernement, du statut social, de l'accès aux ressources financières, etc

C'est des accès qui sont de plus en plus compliqués, en tous cas de plus en plus contraignants. Ou bien c'est des accès qui ne sont pas nécessaires, c'est-à-dire que qu'il y a de projets qui vivent sans aide externe et qui s'autofinancent. Au niveau juridique, ce sont des projets qui sont relativement faciles à monter, par exemple s'il s'agit de monter une asbl. Maintenant si on pense à une coopérative, c'est peut-être un peu plus contraignant mais encore assez facile parce qu'on se trouve avec un capital de base requis assez faible.

N. En ce qui concerne les subsides, il a été question que les associations non marchandes sont un peu mises en concurrence pour les subsides, parce que l'enveloppe est limitée et donc qu'il y a une certaine compétition entre les acteurs pour accéder à ces subsides. Est-ce que c'est quelque chose que vous remarquez ?

Spontanément, je ne m'exprimerais pas en terme de concurrence, mais en terme de conditions à remplir pour accéder à un agrément. Ce sont des conditions qui sont de plus

en plus compliquées à remplir. En tous cas ce que moi je peux observer c'est une fois qu'on a un subsidie, c'est de plus en plus compliqué et exigeant pour remplir les formalités demandées pour justifier le subsidie. Et c'est quelque chose qui prend du temps et qui du coup pèse. Je ne sais pas si vous avez lu l'article qui a été rédigé par la directrice du CAMS, qui parle justement du burn out des responsables de structures à cause entre autres de la charge de travail. Cet article s'intitule "La violence administrative conduit des responsables d'asbl au burn out". En gros, c'est qu'en fait on paye quelqu'un, on dépense de l'argent pour pouvoir justifier et répondre aux exigences des pouvoirs subsidiant et donc un moment donné, où est la cohérence là-dedans ?

N. Justement comment vous décririez l'attractivité de l'entrepreneuriat social, du monde de l'entrepreneuriat social, pour recruter des gens.

En tous les cas, pas salariale. Moi je crois que c'est l'intérêt du projet qui va faire son attractivité. Et la dimension humaine et la dimension des valeurs et le sens d'utilité du travail réalisé. Quand moi je fais du recrutement pour nos clients et qu'on cherche des coordinateurs, directeurs, il n'est pas rare que j'ai des personnes qui viennent de structures classiques et qui veulent venir dans le secteur non marchand, d'économie sociale justement pour répondre à ces éléments là qu'ils ne retrouvent pas dans leur boulot actuel.

Interview 2 : Valentine Delsaux

N. De manière générale pour vous en quelques mots qu'est-ce que le burn out ?

Donc le burnout, moi je le vois à travers donc de personnes qui viennent me voir en difficulté et qui sont déjà souvent en arrêt de travail. Ou alors qui se posent la question de est-ce qu'il faut que je me arrête ou pas. Et si je m'arrête est-ce que je vais reprendre. C'est une grande souffrance qui est à la fois une souffrance moral mais aussi une souffrance physique. Ça fait vraiment mal d'être en burnout. C'est aussi un vide intérieur énorme. C'est une personne qui se sent complètement vidée mais au-delà d'une fatigue physique, il y a vraiment l'impression qu'il y a plus rien qui fonctionne, que que tout est douleur, tout est questionnement et ce sont des personnes qui n'arrivent plus à se poser des questions à trouver de réponse. Quand on leur demande en général pourquoi vous venez me voir, ils savent même pas expliquer pourquoi tellement ça ne va pas. C'est en lien avec le travail, ils se sentent plus bien au travail alors qu'en général ils font un travail qu'ils aiment.

N. Donc un vide d'énergie, à la fois physique et cognitive et émotionnelle.

Tout à fait une grande souffrance cognitive parce que avec une difficulté de réfléchir, d'aligner deux idées, même parfois de la désorientation spatio-temporelle. Les gens savent plus où aller.

N. Quels sont les processus ou les éléments qui vont généralement menées justement au burnout ?

Alors donc il y a une très grande résistance. Ce sont des personnes qui luttent pendant longtemps. Donc qui sont plus résistantes probablement que les autres et qui veulent continuer à bien faire, à bien faire leur travail. Des personnes qui luttent pendant longtemps pour essayer de s'en sortir, de garder la tête hors de l'eau Et donc on voit vraiment au niveau de la courbe du stress, une augmentation du stress perçu mais à chaque fois avec des stratégies d'adaptation qu'elles vont mettre en place pour essayer que ça fonctionne et de continuer à tenir le coup. Donc c'est vraiment quelque chose qu'elles s'expriment aussi, c'est je vais tenir jusqu'à tel échéance, tel l'échéance. Et puis à

un moment donné on arrive à un plateau qui s'exprime aussi physiologiquement avec un effondrement. Un effondrement de la capacité de résistance, de la capacité de lutte, de la capacité d'adaptation. Tout d'un coup, c'est pour ça que la personne se retrouve souvent complètement perdu parce qu'elle elle a réussi à lutter et tout d'un coup elle n'arrive plus à lutter et donc elle doit lutter contre quoi. Contre des sollicitations très importante entre aussi une difficulté de remise en question parce que elle évolue souvent dans un milieu de travail dans lequel il y a une perte de sens. Ca c'est vraiment le fondamental du burnout un tel qu'on le décrit dans les situations de travail, c'est que il y a quelque chose qui a changé de manière imperceptible on s'est adapté on s'est suradaptée mais fondamentalement le travail a perdu de son sens. Donc la motivation que la personne avait au départ pour bien faire son travail ne peut plus se réaliser. Elle ne parvient plus à trouver de la motivation du développement dans son travail parce que le travail a perdu du sens ,alors que ce soit au niveau de l'ambiance de travail mais souvent c'est au niveau de l'organisation même du travail, du fondamental qu'il y a derrière le job qu'elle a ou qu'elle exerce déjà depuis longtemps et donc il y a un conflit de valeurs, les valeurs fondamentales que j'ai qui me porte qui faisait sens dans le travail ne sont plus rencontrées par le réel du travail.

N. Donc pour résumer d'abord on tire, on tire sur l'élastique jusqu'à ce qu'un moment ça casse et il n'est plus possible d'étendre et on aime son travail on essaie de s'engager à un maximum mais à la fois l'environnement qui est autour ne permet pas jusqu'au bout.

l'environnement ne permet plus de bien faire son travail et alors ce qui est intéressant c'est que la personne souvent pense que c'est elle le problème. C'est pour ça qu'elle essaie de s'adapter de s'adapter de s'adapter et le travail de de prise en charge du patient qui a un burnout, c'est vraiment de réfléchir avec lui quel est votre environnement de travail qu'est-ce qui a changé, est-ce-que les valeurs fondamentales que vous vivez vous pouvez vivre au travail ou bien est-ce qu'elle rentre en concurrence justement avec des nouveaux processus.

N. Est-ce que vous avez déjà été confronté au burnout entrepreneurial et en quoi est-il différent du burnout pour des employés ?

La différence qu'il y a chez l'entrepreneur, enfin il n'y a pas fondamentalement de différence, sauf que l'entrepreneur lui il a une responsabilité en plus qui est bien de faire vivre son entreprise et de faire vivre les personnes qu'il emploie. Donc c'est quelqu'un qui va tenir en général très longtemps jusqu'à vraiment la rupture. C'est ça qui est dangereux chez eux le burnout de l'entrepreneur, c'est que il porte une responsabilité tellement importante qu'il va tenir très très longtemps et il y a quand même souvent aussi des drames qui se produisent parce que justement la responsabilité est tellement importante, on se dit si je craque alors tout s'effondre. C'est aussi des personnes qui ont finalement très peu de ressources au niveau de l'entourage, de l'image qu'elle donne, comment montrer que je ne vais pas bien, si je dis que je ne vais pas bien ça va inquiéter les collaborateurs. Donc il y a peu d'endroits pour partager cette souffrance mais c'est quand même quelque chose qu'on remarque aussi chez les employés c'est que la souffrance s'exprime très peu. Parce qu'il y a toujours cette idée qui se véhicule c'est que le burnout c'est pour les faibles alors que pas du tout, c'est exactement l'inverse, c'est ceux qui arrivent à tenir le plus.

N. L'élément important selon vous entre le burnout entrepreneurial et le burnout des employés c'est que les entrepreneurs ont tendance à tenir plus longtemps et donc la cassure est plus violente quand elle arrive.

Oui, c'est-à-dire qu'ils ont l'impression qu'ils ne peuvent pas se permettre de lâcher. C'est quelque chose qu'on voit aussi chez les employés mais euh on peut quand même leur dire, vous savez si vous arrêtez ça va pas faire tomber l'entreprise, c'est pas parce que vous êtes absents que tout va s'arrêter. Alors que pour un entrepreneur, si lui s'arrête effectivement tout s'arrête. Donc il y a une difficulté d'effectivement faire un pas de côté.

N. Donc une culpabilité qui serait plus forte ?

Une culpabilité mais avec une répercussion plus réel dans les faits. Parce que la culpabilité c'est quelque chose qui est très présent chez l'employé aussi, parce qu'il se sent tellement investi par sa mission par son travail qui est très important pour lui, qui culpabilise énormément de pas être là. Sauf que lui c'est plus dans son idéal parce que en réalité un employé qui s'absente, ça modifie pas fondamentalement la donne, le travaille

est redistribué aux autres, la vie continue à tourner. Alors que pour l'employeur il y a une réalité. Lui si il s'arrête réellement ça fait des grands problèmes et il y a cette idée qui est encore plus réel parce que la responsabilité elle est réelle aussi. Donc si il s'arrête, il y a effectivement des conséquences plus importantes et alors c'est difficile de convaincre un employeur de s'arrêter parce que il doit réellement mettre en place une vraie substitution, qui va me remplacer ? qui peut porter la responsabilité à ma place ? et ça c'est un vrai problème.

N. il y a aussi le fait que les entrepreneurs n'ont pas spécialement de sécurité de chômage ou de choses comme ça qui doit aussi j'imagine jouer un rôle quand ils ont une famille, ect

C'est vrai que tout dépend du statut de de l'entrepreneur. je sais pas comment vous voyez. Est-ce que c'est un directeur d'entreprise, où est-ce que c'est un patron indépendant, oui ça c'est vraiment différent. Est ce qu'il a un conseil d'administration, est ce qu'il est employé d'un conseil d'administration ou bien est-ce que il est vraiment seul patron ? Et ça ça fait une énorme différence, est ce qu'il est tout au dessus de la pyramide où est-ce qu'il y a encore quelqu'un au-dessus de lui ? Mais plus on est au-dessus plus on se retrouve seul et on porte une responsabilité importante.

N. Donc un sentiment de solitude important ?

Oui tout à fait. Et d'ailleurs c'est quelque chose, chez les entrepreneurs, ils parlent assez peu de ça et quand il y a des entrepreneurs qui témoignent ou des indépendants qui témoignent, c'est vraiment bien parce que ça montre que ça existe aussi chez les autres et le fait de savoir que ça existe chez les autres ça permet de se sentir aussi moins seul. Mais on partage assez peu quand on est entrepreneur une difficulté parce que c'est comme un aveu de faiblesse, que ce soit une difficulté financière ou alors une difficulté de santé.

N. Parce qu'on s'identifie beaucoup à son entreprise.

Oui et à l'image qu'on renvoie.

N. Et donc le estime de soi est très fort lié à la réussite et aux résultats de l'entreprise ?

Oui c'est ça.

N. Est-ce que vous savez ce que c'est un entrepreneur social que vous en avez déjà entendu parler ?

Non

N. Les entrepreneurs sociaux, c'est un style d'entrepreneurs mais qui, contrairement aux entrepreneurs classique, la valeur économique ne sera pas le but de l'entreprise. Le but de l'entreprise sera de créer une valeur sociale et les résultats économiques seront là pour soutenir les résultats sociaux ne seront pas une fin en soi.

Oui, il y avait un livre sur une entreprise en France qui avait été reprise par les travailleurs même si il y avait quand même un patron.

N. En Belgique il y a Permafungui qui prend de déchets de café pour faire pousser des champignons donc dans un but d'économie circulaire et d'écologie. il y a aussi ce qui est plus connu déjà à plus grande échelle c'est les microcrédits qu'on donne dans les pays en voie de développement pour pouvoir aider la population. Ou bien aussi de des produits de première nécessité, comme par exemple, de projets de d'offrir à bas prix des cup en Afrique pour éviter de se que les les femmes ait besoin d'acheter chaque mois des protections hygiéniques qui coûtent relativement cher. Ou bien des lunettes à faible coût et donc un faible prix pour eux. Donc c'est dans cette idée-là.

Donc il y a aussi un idéal social qui est important.

N. Est-ce que comme ça à première vue est-ce que vous avez des éléments qui pourraient faire que dans l'entrepreneuriat social, il y aurait plus risque de mener au burnout ou qui en serait lié ?

La chose qui peut mener, enfin ce qui est à la fois une ressource et une difficulté, c'est justement le caractère social. On voit beaucoup plus de burnout dans les entreprises à caractère social parce que justement les personnes ont tendance à se dire, par exemple, chez les infirmières, les enseignants, que elles travaillent pour un tiers, elle ne travaille pas pour elle-même, ces personnes là travaillent pas pour elle-même elle travaille pour les autres. Et donc du coup de nouveau il faut tenir parce que il y a toute une chaîne, un service qui est rendu et donc ce service là quelque part il ne se monnaie pas vraiment. Et donc ce sont des personnes qui travaillent souvent avec des bas revenu aussi, parce que ce qui a du sens c'est le travail en lui-même et c'est pas le fait de gagner de l'argent ou d'en gagner toujours plus. Et donc c'est pour ça que ces personnes là ont aussi un idéal très fort parce que ce n'est pas monnayer et donc elles ne mettent jamais le couvercle sur leur idéal pour pour par exemple accepter des conditions économiques plus favorables. Elles ne vont pas aller vers ça, elles vont toujours faire le choix de leur idéal et d'aller au plus près de leur idéaux. Et donc le risque du burnout, c'est aussi quand l'idéal ne peut pas être vécu réellement, donc un entrepreneur qui serait dans une difficulté économique qui devrait fermer les yeux sur certaines choses seraient beaucoup plus susceptibles de tomber en burnout parce que justement, il serait à confronter à un conflit de valeur. Donc le conflit de valeurs c'est quelque chose qui est un élément capital dans le burnout et c'est quelque chose qu'on rencontre forcément beaucoup plus chez les personnes qui ont des valeurs très fortes ou qui évolue dans un milieu, je dirais, à haute valeur ajoutée.

N. Par rapport à ça, par rapport au dilemme de valeur, c'est que l'entrepreneur social doit souvent dans ses choix, doit choisir entre plus de valeur économique ou plus de valeur sociale, mais le problème c'est que si jamais il choisit plus de valeur économique, souvent les personnes qu'il cherche à aider vont être défavorisées mais d'un autre côté si jamais elle choisit trop les valeurs sociales, l'entreprise peut facilement et ça arrive souvent malheureusement avoir de très mauvais résultats voir faire faillite qui serait aussi au final assez dommageable pour pour les personnes qui cherchent à aider et donc dans les 2 cas, elle risque de moins pouvoir aider les personnes qu'elle cherche à aider. Comment pensez-vous que ce dilemme joue sur le stress et la charge émotionnelle ?

C'est une source de stress qui probablement est permanente parce que il faut toujours qu'elle fasse le bilan, l'équilibre entre l'économique et l'humain, hors par essence ils ne

peuvent pas fermer les yeux sur l'humain ou sur le durable sur l'environnement, ect. Et donc elles ne peuvent pas non plus à s'insérer dans un système traditionnel. Et c'est pour ça que c'est important que ces personnes aient des réseaux très forts pour avoir de l'aide, du soutien au niveau de solutions beaucoup plus originales et nouvelles que ce qui existe et donc dans le burnout, ce qui est important c'est vraiment aussi justement d'ouvrir le champ des possibles et d'aller toujours vers du nouveau, vers du soutiens mais qui ne soit pas du soutien traditionnel . Parce que si on a une réflexion traditionnelle alors on ne peut pas rencontrer les aspirations des personnes qui sont en difficulté et donc comme vous dites ce dilemme là il doit être toujours accompagné de solutions nouvelles innovantes aussi euh et c'est facteur de risque très très important évidemment.

N. Malheureusement ce qu'on remarque souvent c'est que justement il y a différents parties prenantes par exemple les investisseurs et aussi des collègues qui justement ont des but différents et donc ils vont mettre la pression des deux côtés sur l'entrepreneur social parce qu'en plus ce style de entrepreneur doit beaucoup plus rendre des comptes que les entrepreneurs classiques et il y a des parties prenantes qui tourne autour de lui et qui ont des intérêts fort différent parfois.

Alors ça c'est vraiment toute la question du cadre. C'est quelque chose qu'on travaille beaucoup avec les les personnes en burnout, c'est quel est le cadre ? leurs cadres au niveau des valeurs mais aussi qu'est-ce que je ne ferai jamais? qu'est-ce que je ne peux pas lâcher ? quelle est la chose qui est tellement importante pour moi que celle-là je ne peux pas la lâcher ? Et donc avec les collaborateurs, que soient les investisseurs ou les partenaires, c'est important de mettre ce cadre là parce que il y a moyen d'être influencé avec des arguments pour lesquels on va on va peut être céder mais on va s'en mordre les doigts. Et donc ça c'est vraiment quelque chose d'important mais on peut aussi agir par essai/erreur mais d'être entouré et de se poser constamment les bonnes questions. Et ça c'est pas évident quand on vient de nulle part ou quand on n'est pas bien entouré et l'expérience du burnout permet aussi de remettre un petit peu ce cadre, le remettre à niveau. Et donc le burnout est souvent une expérience déterminante parce que elle confronte à ce qui est fondamental pour la personne. Donc l'expérience confrontante est très intéressant parce que après on fait des choix en fonction de ce qui est fondamental et pas en fonction de ce qui est important pour quelqu'un d'autre. Le fait de refixer un

cadre pour eux c'est important et souvent ces personnes là ont tellement une vision ouverte qu'elles vont avoir un cadre qui est beaucoup trop large ou modulable. C'est ça qui les fait souffrir mais elles se rendent compte que elles font basculer ce cadre selon des intérêts qui ne correspondent pas à leurs valeurs.

N. Donc que de base les entrepreneurs sociaux sont des personnes qui sont extrêmement flexibles et cette flexibilité peut être un atout dans leur partenariat parce que c'est nécessaire mais c'est important de la limiter aussi pour éviter de de mener au burnout plus tard.

Tout à fait, et comme dans une entreprise traditionnelle on mettrait un business plan en route avant de commencer quelque chose, ici quelque part il faut mettre un cadre plus qui soit un cadre éthique parce que ces valeurs éthiques qui sont beaucoup plus prégnante pour cette personne là.

N. Une autre chose que j'ai aussi remarqué dans mes recherches, c'est que les entreprises sociales vont avoir tendance assez naturellement avoir de des performances économiques relativement faible voire négative et comment cela impacte t-il la confiance en soi et la reconnaissance qu'a un entrepreneur social ?

La reconnaissance c'est quelque chose qui est multiple, et donc ça fait aussi partie des réflexions de cadres au départ, c'est de se dire qu'est-ce que j'attends dans cette entreprise même si je peux me dire fondamentalement l'argent ne compte pas pour moi mais est-ce que réellement dans la réalité, dans la réalité je peux accepter de vivre, de me dire entrepreneur mais de ne pas avoir le costume qui va avec. Donc ça c'est vraiment par rapport à l'image de soi. Et le fait de d'avoir une entreprise qui n'est pas hyper rentable, régulièrement il faut remettre ça sur le tapis, de se dire tiens est-ce que je suis toujours okay avec ça, est-ce-que je le vis facilement, est-ce que l'image que je renvoie correspond à celle que je veux donner. C'est pour ça que c'est important d'être entouré aussi par des gens qui ont le même sens des valeurs. Parce que si dans la bande, vous en avez un ou une qui veut commencer à avoir des signes extérieurs de richesse, ça risque de mettre en difficulté. La difficulté, c'est toujours le regard des autres parce que soi même c'est plus facile, mais si l'entourage n'a pas le même regard, n'a pas ce regard soutenant, alors ça

c'est difficile. Et donc le image de soi c'est quelque chose parce que c'est aussi par rapport aux autres.

N. Dans le même registre par rapport à la reconnaissance et la confiance en soi, on remarque aussi évidemment qu'une entreprise comme ça va créer de la valeur sociale mais ce qui est assez compliqué avec la valeur sociale comparé à la valeur économique c'est quelle est très difficilement mesurable. Que par exemple si jamais on donne une éducation à un enfant on s'est difficilement voir quel impact on aura vraiment ou bien pour les sociétés écologique ça va faire une différence mais l'impact va être très difficilement mesurable comment cela peut-il impacter un entrepreneur social sur sa reconnaissance sur sa confiance en soi mais sur sa santé mentale ?

C'est pour ça aussi qu'il faut une objectivation ou une évaluation qui va être différente, les indicateurs de réussite doivent être différents d'un indicateur de réussite classique. Et ça il faut réfléchir aussi un peu à l'avance ou au fur et à mesure en se disant mon entreprise a des résultats qui ne sont pas objectivable et donc je ne peux pas me baser sur des chiffres pour l'évaluer. Et ça va il faut pouvoir le concevoir aussi à l'avance parce que la reconnaissance que je vais avoir, la confiance en moi je dois la chercher dans des indicateurs qui sont spécifiques à ce que je vais créer. Si je prends par exemple le milieu médical, la difficulté du milieu médical c'est que dans un hôpital l'employeur va vouloir avoir des chiffres par exemple de consultation en terme de nombre. Or c'est pas le nombre qui compte mais c'est le fait que les patients aille mieux qu'il soit guéri ou en tout cas par exemple qu'il décède dans des bonnes conditions et ça c'est pas objectivable évidemment. Mais c'est quand même quelque chose qu'on ressent quand on est sur le terrain mais par contre quand on est dans un bureau d'administration, en tant qu'administrateur, on ne peut pas le ressentir donc mais en général l'entrepreneur social il est proche du terrain et donc la reconnaissance il doit la mesurer différemment ou les facteurs de réussite, les indicateurs de réussite doivent être mesurés différemment aussi et ça ça va avoir un impact effectivement sur sa santé mentale de se dire tiens quel est mon facteur de réussite, mon bilan parce qu'il est bon parce que j'ai réussi à atteindre l'objectif de satisfaction ou bien de zéro déchet ou j'sais pas moi mais des indicateurs novateurs aussi. Et donc il faut sortir des schémas traditionnel.

N. Mais justement quels sont les risques si jamais il ne fait pas justement cette démarche là ?

Alors les risques c'est d'avoir quelqu'un qui est un triangle et on va le mesurer avec des objectifs carrés. Donc c'est de ne jamais rentrer dans les cases. Et donc si on ne détermine pas les cases à l'avance en fonction de qui on est et de ce qu'on veut faire alors on ne correspondra jamais aux attentes. Or ça c'est c'est quelque chose qui est important et qui est qui va être déstabilisant d'être toujours à la marge, toujours différent parce que c'est le principe de la reconnaissance sociale .C'est je dois être reconnu par mes pairs ou en fonction d'un critère que j'ai fixé au départ. Mais si je suis toujours différent du critère je ne serai jamais reconnu et donc à ce moment-là il y a une dissonance intra-psychique et ça ce n'est pas bon. Il faut fixer cela à l'avance. Je veux faire du social mais que je rêve de rouler en Porsche, ça va pas être possible. Donc il faut y réfléchir à l'avance. Il y a par exemple, je reprend le milieu médical parce qu'il est facile à comprendre, l'infirmière qui a envie de prendre soin des personnes, de pouvoir leur parler, de pouvoir évaluer leur douleur en les observant, si on lui demande de faire 10 toilettes en 2 heures, elle ne va pas pouvoir faire la même chose, donc son critère de reconnaissance ne va pas être le même que le critère de objectivation du travail.

N. Et quel l'impact ça va avoir alors sur l'infirmière ?

Alors soit elle va dire je veux répondre à mon objectif, à l'objectif de mon employeur faire plaisir à mon employeur être reconnue comme une bonne infirmière je vais faire 10 toilettes en 2 heures. Et donc elle pourra dire j'y suis arrivé mais elle ne sera pas être satisfaite parce que moi ce qui compte pour moi c'est le patient. Alors que si elle choisit, donc elle est dans un dilemme, parce qu'il a choisi de prendre du temps auprès de chaque patients pour évaluer leur état de santé, elle sera satisfaite parce que les gens seront contents quand ils la verront, ils souriront, ah je suis content que ce soit vous mais en revanche, elle a son employeur qui va me taper sur les doigts parce que elle n'aura pas réussi. Et donc elle sera dans cette lutte de valeur, ce conflit de valeurs conflit entre ce qu'on me demande ce que je veux faire, et donc à ce moment-là, la stratégie d'adaptation que on peut mettre en place et qui n'est vraiment pas à juger parce que ça peut fonctionner ou pas, ça dépend des gens. C'est je ferme les yeux sur mes valeurs je réponds

à mon objectif et mon employeur est content, j'ai mon salaire à la fin du mois. Mais est ce que je suis une bonne infirmière selon mes propres critères donc c'est la que le burnout arrive, c'est quand la personne ne peut pas accepter fondamentalement d'être une bonne infirmière parce qu'elle fait 10 toilettes en 2 heures, parce que c'est pas ces critères.

N. Donc dans les 2 cas il y a une fatigue émotionnelle qui s'installe peu importe le choix ?

Tout à fait, il y a il y a parfois des gens qui parviennent à fermer les yeux sur leur valeur mais parce que par exemple elles sont seules avec des enfants et un loyer très élevé et alors et c'est la personne qui va dire de toute façon moi je m'en fou. Mais il y en a qui vont pas supporter de faire ça et quelque part c'est pour ça qu'on se dit souvent dans notre centre de recherche c'est que les personnes qui font un burnout finalement c'est pas elles qui ont un problème celles qui ont un problème c'est ceux qui n'en font pas.

N. D'accord donc dans certains cas le burnout peut être bénéfique pour pouvoir se réaligner avec ses valeurs ?

Exactement, donc le burnout est toujours une occasion pour faire le point au plus profond de soi et donc de mettre le doigt sur quelle est la dissonance dans laquelle je me suis retrouvée. Et donc c'est pour ça que l'entrepreneur social il s'expose forcément à une dissonance dans le milieu économique dans lequel on vit, et donc c'est pour ça qu'il doit essayer d'aligner un maximum de critères, de critères de reconnaissance des critères de réussite des indicateurs de bon fonctionnement mais qui doivent qui sont pas les critères standard dans lesquelles on vit globalement.

N. Il y a des recherches sur le sujet mais il n'y a pas encore vraiment de chose qui sont mises en place, ni de reconnaissance qui sont mises en place donc ça ajoute une difficulté évidemment supplémentaire parce que le business model pour les entreprises classiques où c'est le profit le but il y en a beaucoup, on sait facilement s'éduquer sur le sujet et d'avoir accès à beaucoup d'informations ce qui n'est pas le cas pour les entrepreneurs sociaux donc ça rajoute de nouveau une fatigue et un questionnement pour l'entrepreneur social.

D'où l'intérêt d'être entouré et d'avoir un peu des exemples, des modèles mais en faisant attention parce que il y a des vrais modèles et des mauvais modèle. Donc l'entreprise libérée n'a pas trouvé non plus un facteur de réussite important et ça c'est intéressant de d'analyser pourquoi l'entreprise libérée a parfois dévié aussi vers des systèmes économiques classiques. Ou alors on se dit libérée puis en fait on ne l'est pas vraiment parce que on s'inscrit malgré tout dans un actionnariat classique.

N. Par rapport au fait d'être entouré, j'avais j'avais lu que un problème auquel ils se confrontaient régulièrement c'est que ils avaient tendance à vouloir, les entrepreneurs sociaux, à travailler plus ensemble mais il y avait aussi une sorte de concurrence parce qu'il y avait subsides qui était donné mais que ces subsides étaient limitée et donc il devait entre guillemets se battre et se mettre en concurrence les uns avec les autres pour pouvoir avoir accès à ce assez ressources qui sont qui sont limitées malheureusement.

C'est sûr que le système de financement dans lequel on vit n'encourage pas spécialement à la collaboration puisqu'il participe à une mise en concurrence. En sachant que dans un système capitaliste qui est un grand terme, je ne suis pas spécialiste mais le système de concurrence contribue à la dynamique d'une d'une entreprise. Or dans une entreprise sociale, il n'y a pas cette idée de mise en concurrence pour pour être plus performant. Donc c'est plutôt ensemble on est plus fort euh c'est plutôt cette idée là. C'est pour ça qu'il faut inventer même des systèmes et il faut parfois aussi se détacher du système de subsides mais ça c'est complètement parfois impossible. Mais donc il y a des à ASBL qui refusent le subside parce que sinon elles doivent rendre des comptes avec des objectifs chiffrés justement qui sont impossibles mais alors comment vivre sans subsides ?

N. Surtout que pour l'entrepreneuriat social, justement souvent cette des mission à très long terme et la performance économique sont faible et il est extrêmement compliqué d'avoir de prêt de banque et donc vu qu'on peut pas passer par les banques où là il n'y a pas vraiment de compte à rendre à part rembourser régulièrement. Ils sont obligés de passer par des investisseurs ou des subsides où ça devient beaucoup plus l'entrepreneur qui est jugé sur son éthique, sur son social mais aussi sur ses résultats et donc ça c'est très dur de se passer de ce genre de financement.

Oui tout à fait, parce que ils sont calqués sur un système traditionnel. Donc ce système là entrepreneuriat social doit évoluer avec tout un ensemble, une systémique dans la même dynamique. Sinon ça ne peut pas fonctionner parce qu'alors on est tiraillé effectivement par d'autres manières de penser.

N. Quel impact ces tiraillement ont sur les entrepreneur sociaux ? Comment ça se développe et comment ça peut éventuellement tourner en burnout ?

Alors justement par cette dissonance, ce qu'on appelle le clivage psychologique. C'est-à-dire le clivage psychologique c'est je pense quelque chose mais je fais autre chose. Donc je fais autre chose pour pouvoir m'adapter et pour pouvoir avancer mais je pense pas ça. Or quand on dissocie les pensées fondamentales et les actions, à un moment donné on s'éloigne trop et donc tout le travail dans le burnout ça va être : j'aime bien prendre cette image vous savez la bille qui est dans un labyrinthe qui doit trouver le trou, et bien si la personne n'est pas dans le trou c'est-à-dire d'en aligner avec ses valeurs fondamentales elle va être constamment tourné autour d'elle. Alors on peut tolérer de tourner un petit peu du moment qu'on sait pourquoi on tourne et cette conscience c'est important mais si on le fait trop ou si on le fait de manière inconsciente ça c'est le pire.

N. Et cela peut mener à un burnout ?

Oui, donc par exemple je déteste le mode de fonctionnement d'Amazon, si je commande chez Amazon, je vais vivre avec un clivage psychologique je le fais même si je trouve pas ça bien parce que je sais que je participe à quelque chose. Et donc si je le fais régulièrement parce que fondamentalement c'est moins cher c'est facile, je vais le faire mais je sais que éthiquement je vais me ronger. Donc c'est ça qui est à force est usant et si je le fais de manière inconsciente alors je vais développer en fait des symptômes physiques. Et ces symptômes physique, les personnes en burnout ne les identifient en général absolument pas. Elles ne se rendent pas compte que ça fait des mois qu'elles ont mal au ventre quels sont tes maux de tête quels sont les palpitations. Et toutes ces choses ce sont pourtant des symptômes physiques qui sont toujours en lien avec un environnement avec un événement avec une personne avec une attitude, ect.

N. Entre guillemets, on peut dire que le corps essaie de nous exprimer quelque chose mais qu'on n'est pas toujours malheureusement à l'écoute de notre corps et donc on ne se rend pas toujours compte de ça.

Ca c'est réalité, c'est pour ça que le traitement de l'approche physique et corporelle dans le burnout, elle est fondamentale parce que le corps il a forcément exprimé à un moment donné. Toujours toujours toujours mais de manière différente d'une personne à l'autre mais le burnout c'est une maladie, plutôt une entité c'est pas une maladie mais c'est une entité dans lequel le corps s'exprime, donc des symptômes physiques ça c'est évident ça n'est pas que psychologie. C'est évidemment quelque chose de mental qui s'est passé mais avec des répercussions physiques qui peuvent aller jusqu'à la maladie donc il y a vraiment des personnes qui développent des maladies dans une situation de burnout à cause d'un clivage psychique au départ et parce qu'il y a lutte et quand il y a lutte il y a expression de manifestations physiques.

N. Dans ma recherche, j'avais trouvé une relation assez intéressante j'aurais aimé avoir votre avis dessus, ça parlait justement pour les entrepreneurs de la relation entre l'importance qu'avait le projet pour l'entrepreneur et son bien-être. Cette relation faisait un U inversé. Ce qui veut dire que au début au plus le projet avait de l'importance pour l'entrepreneur, au plus il avait un bien-être jusqu'à un certain moment ou la tendance justement allait s'inverser comment est-ce qu'on pourrait expliquer cela ?

Ca c'est c'est justement le l'avantage et le désavantage de cet idéal. C'est-à-dire quelque chose qui me porte très fort, je vais avoir tendance à m'y investir et donc l'ensemble du corps à la fois mentale et physique va être mobilisé par rapport à cet objectif par rapport à cette chose qui est importante et qui fait que je me mets en projet, donc le fait de se mettre en route se mettre en projet pour quelque chose qui a beaucoup de sens va faire que je vais mobiliser beaucoup d'énergie et donc effectivement progression vers le haut. Sauf qu'à un moment donné je vais parfois être aveuglé par ce projet qui est à haute valeur ajoutée et donc j'en viens à pouvoir probablement fermer les yeux sur de la fatigue, sur du stress ou sur les autres sur mon entourage, je mets mon entourage je vais le mettre de côté parce que ce projet me porte beaucoup. Et donc il y a un moment donné effectivement où on bascule dans l'excès. Donc les patients que j'ai suivi je leur disait

toujours il faut pas changer de mode de vie faut pas changer d'idéal mais il faut gommer les excès. Parce que c'est les excès qui nuisent et donc à vouloir faire trop bien où trop pour trop de la même chose ce n'est ce n'est jamais bon. Et donc c'est vraiment cet excès de motivation et je prenais souvent la image de ça m'emballe de faire ça mais ça m'emballe aussi c'est-à-dire que je m'y enferme. Donc quand on est emballé, on finit parfois par être dépassé par ce même projet quand il prend trop d'ampleur et là de nouveau il y a des symptômes physiques qui apparaissent mais qu'on n'a pas entendu parce qu'on pensait que ça valait toujours la peine mais la question est-ce que ça vaut la peine elle est à se poser régulièrement.

N. Donc il y a une passion mais qui devient obsessive et à force donc destructrice ?

Dévastatrice tout à fait. Et donc là on est de nouveau dans le cadre et les limites. Même si c'est bon est-ce que je dois le faire ? même si c'est bien est-ce que c'est moi qui dois le faire ? ou est-ce que je dois persister ? Et donc le bon n'est pas forcément le mieux ou le mieux est l'ennemi du bien.

N. Donc c'est bien d'être passionnée parce qu'on fait, d'avoir une passion mais qui peut devenir obsessive et destructrice si jamais on s'y adonne trop ?

Oui et si on n'est pas à l'écoute des limites physiques tout simplement.

N. Pour revenir à l'environnement de l'entrepreneuriat social est vraiment quelque chose de très complexe. On a parlé de difficultés de financement, de son image qui est souvent remis en question, aussi un salaire est généralement plus faible et alors aussi malheureusement c'est un secteur qui est moins attractif et donc souvent on a des personnes parfois un peu moins compétentes avec nous parce qu'on ne peut pas offrir des salaires qui sont concurrentiel par rapport aux autres on a aussi parfois on doit travailler avec des bénévoles ou des personnes avec des porteurs d'handicaps. Comment cet environnement qui est plus complexe impacte l'entrepreneur social et quel impact ça va avoir sur sa psychologie et sur sa manière de voir son travail et de se voir lui-même ?

La difficulté de l'attractivité je dirais, c'est pourquoi les autres n'adhèrent pas à mon projet ? pourquoi d'autre personne ne trouve pas mon projet, d'autres personnes je veux dire ultra compétentes universitaires qui ont fait Solvay ou quoi, pourquoi est-ce qu'ils ne sont pas attiré par la même chose que moi? Et donc c'est un peu l'idée, je suis volontairement provocante en disant ça, mais de travailler toujours au rabais. C'est comme si parce que c'est du social ça n'a pas la même valeur. Et donc je dois toujours aller chercher des solutions de fortune pour pouvoir fonctionner. Et là c'est un peu ce problème de reconnaissance, c'est que si ça n'a pas une valeur financière c'est comme si ça n'avait pas de valeur. Et donc ça n'attire pas et donc je dois toujours être dans le règne de la débrouille. Et ça quand on fonctionne dans la débrouille c'est très difficile à terme parce que ça épuise parce qu'il faut toujours chercher, toujours aller grappiller toujours cette idée de mendier et alors d'avoir des solutions avec du scotch qui tiennent à peine, le bénévolat c'est bien mais le volontaire n'est pas aussi disponible et je ne peux pas lui demander tout à fait la même chose et je peux pas avoir un collaborateurs hyper performants. Donc c'est ça qui est une difficulté c'est que c'est toujours devoir fonctionner avec des bouts de ficelle.

N. Quel est le lien profond entre reconnaissance et Burnout ?

C'est quelque chose de très important parce que le burnout, on dit aussi, certains sociologues ont appelé ça, la fatigue de soi. la fatigue de soi parce que la reconnaissance c'est un moteur fondamental pour tout être humain. Donc tous les êtres humains ont besoin de reconnaissance certains plus que d'autres eux et alors on la trouve on la trouve à différents endroits. On peut la trouver dans son milieu familial mais beaucoup de personnes là trouvent dans le travail parce que le travail est le lieu d'expression de ses capacités de ses compétences et c'est le lieu de dépassement de soi. Donc le travail c'est vraiment l'endroit, je parle pas de l'emploi, je parle vraiment du travail celle là on va mettre de soi et qu'on va essayer de trouver justement à faire une œuvre ,au travail c'est là où on fait quelque chose de beau, quelque chose qui a du sens qui est formidable qu'on va pouvoir présenter aux autres. Donc le travail est à l'image de soi. Et donc la reconnaissance qu'on a on peut la voir entre soi et soi je suis fier de ce que je fais mais malgré tout il y a quand même besoin que ce soit reconnu par les autres. Et donc on a besoin de présenter son travail et que les autres disent c'est chouette c'est génial ce que

tu fais, donc on a besoin de parler de soi alors de manière variable d'un individu à l'autre et on essaye quand on travaille sur le burnout, que les personnes accordent plus d'importance à ce qu'elle pense elle mais malgré tout on vit dans une société communautaire et donc on a quand même besoin que l'autre approuve, trouve ça bien ce que je fais. Idem dans les tenues vestimentaires tout simplement, je suis bien quand je suis en Jeans et en t-shirt mais est-ce que l'autre va trouver ça bien aussi ? il y a quand même une recherche de plaire à l'autre. Et donc dans quelle mesure et celle là de nouveau le cadre dans quelle mesure est-ce que je vais plaire à l'autre autant qu'à moi, plus qu'à moi je vais m'effacer pour plaire plus.

N. surtout que comme vous l'avez dit l'entrepreneur a tendance à être quand même à se sentir plus seul et donc la reconnaissance est d'autant plus dur à avoir qu'on se sent seul.

Tout à fait, d'où là nécessité d'un entourage. Et c'est pour ça que le milieu social quelque part, je vous dis le travailleur social, il évolue très longtemps dans le social parce que ce sont des milieux malgré tout très fort très solidaire. Mais qui sont confrontés à beaucoup de choses. Le travailleur social il tombe quand il n'y a plus de solidarité autour de lui il tombe quand on lui fait faire des choses avec lesquelles il peut ne pas être d'accord. C'est à ce moment là qui tombe le travailleur social mais en général il tombe assez loin dans sa carrière ou alors quand il se rend compte très vite que c'est vraiment pas possible, il sort de l'école ça correspond pas du tout à l'idée qu'il avait et donc là il change de boulot. Mais l'entrepreneur social s'il ne fait pas partie d'un réseau qui réfléchit comme lui, il peut pas tenir. Pour moi ça c'est un facteur déterminant pour l'entrepreneur social c'est d'être entouré par des gens mais seulement des gens, des pairs vraiment des personnes semblables.

N. Contrairement par exemple aux professeurs ou aux infirmières qui se retrouvent toujours en équipe et qui peuvent en discuter, souvent l'entrepreneur est au-dessus à devoir diriger et au final assez seul parce qu'il n'a pas vraiment de collègues on va dire au même niveau que lui à son échelle et donc il avait tendance à se retrouver seul.

C'est ça mais alors c'est pour ça que il y a quand même, ça commence tout doucement à avoir des réseaux d'entrepreneurs de ce type là. Ou alors c'est pour ça que l'entrepreneur

social il a quand même aussi tendance à prendre la décision plus participative pour avoir le soutien, il y a beaucoup moins de hiérarchie, c'est beaucoup plus horizontal. Même si il faut quand même une prise de décision parce que ça c'est quand même des choses qui font que ça fonctionne pas aussi, c'est qu'on veut être trop horizontal. Mais malgré tout il y a ce partage avec les employés qui ont ces valeurs là aussi sinon on travaillerait pas là-dedans. Mais c'est vrai qu'il y a des attitudes, c'est plus risqué mais on voit quand même que ça se développent. J'aimerais bien retrouver le nom de ce livre une entreprise où tous les investissements été remis pour le bien-être au travail et pour améliorer les conditions de travail ce qui fait que chaque employé se sentait vraiment hyper investi par le développement de l'entreprise puisque à chaque fois ça se développait pour eux même.

N. Je vois le type d'entreprise que c'est, les surplus sont partagées pour tous les membres de l'entreprise.

Oui, les surplus sont utilisés pour améliorer l'outil et pas pour améliorer les fins de mois. Ou alors de manière très partagée mais voilà. Ce qu'il y a, ce qui est difficile c'est que c'est un mode de fonctionnement qui est à l'opposé de tout ce qui a été construit depuis le 20^e siècle. Mais c'est quand même très émergent.

N. En effet, quand j'ai fait ma recherche de littérature, il y a une dizaine d'années on en parlait très peu et depuis une dizaine d'années ça augmente énormément et ça prouve aussi une sorte de ras-le-bol que beaucoup de personnes ressentent pour les modèles traditionnels.

Et dans les dirigeants, je vais dire qui sont en burnout et qui consulte et qui se remette en question, ils vont vers ces entreprises là parce qu'ils ne veulent plus fonctionner dans un système classique et parce qu'ils sont plus à la recherche de valeurs, d'éthique, de durable, et quelque chose qui englobe, donc pas uniquement un produit qui soit à haute valeur ajoutée mais un mode de fonctionnement global qui soit durable.

N. On remarque souvent que de manière générale les entrepreneurs sociaux commencent dans la cinquantaine, ont la cinquantaine et ont eu déjà toute une carrière et souvent aussi une éducation universitaire et ont déjà eu une carrière justement assez importante et un

moment où ils se sont dit c'est plus possible pour moi mais souvent ils ont tendance à être plus âgé et pouvoir parfois remettre plus en perspective ce qui est vraiment important pour eux au final.

Et alors parfois avec moins de charge ou avec un un petit bas de laine qui permet de de pouvoir investir sur fond propre. Maintenant à contrario quelqu'un qui par exemple serait dans la trentaine où là quarantaine avec des charges financière élevée, changer de mode de vie ça veut dire aussi renoncer à toute une série d'avantages de confort qui sont trop forts et donc comme vous disiez par rapport aux entreprises qui offrent le package complet à la voiture de société le GSM l'ordinateur et ect renoncer à tout ça c'est malgré tout un frein mais c'est intéressant de remettre ça dans la balance parce que la personne qui est en burnout à un moment donné, et pas tous mais c'est pas grave ceux qui n'y arrivent pas ils finiront quand même par souffrir encore un degré en plus pour remettre ça en question, mais beaucoup disent fondamentalement je vais renoncer à tout ça parce que ça m'apporte rien.

N. Ce n'est pas un besoin en soi qui a besoin d'être comblé c'est plus le social et aussi la reconnaissance beaucoup.

Voilà, celui qui est fort dans l'image qu'il a pour les autres, lui il peut pas renoncer à ça.

N. On remarque que plus l'entrepreneur est jeune plus il va avoir tendance à ne pas réussir malheureusement son entreprise et ça peut être une des raisons qui expliquent cela.

Oui et donc à la limite s'il a vécu dans un milieu traditionnel, une entreprise traditionnelle où il est confronté à tout ce qui le percute fondamentalement ça peut être intéressant parce que c'est ça qui va au fur et à mesure lui permettre de mettre son cadre mais quand on part de zéro avec plein d'idéaux, si on n'a pas de confronter le cadre à la vie réelle il tiendra moins bien.

N. On arrive à la fin, est-ce que vous pouvez, maintenant qu'on a discuté justement un peu plus de l'entrepreneur social, donner une sorte d'avis général sur quels sont les éléments qui le le mettent à risque d'un burnout et pourquoi ?

Il y a toute la la définition au préalable, la réflexion du projet. Le risque du burnout cette justement de ne pas avoir suffisamment confronter son projet à la réalité, quelque part de ne pas avoir eu assez de de expérience confrontant pour bien définir son cadre. Parce que c'est par la confrontation, il n'y a rien à faire là confrontation avec le ressenti physique, de dire ça beurk c'est vraiment pas possible pour moi, pas que dans un idéal mais dans le réel. Donc passé du prescrit au réel c'est quelque chose qui est fondamental pour éviter le burnout ou quand on est en burnout, pour bien analyser le réel par rapport à ce qu'on me dit du métier ou par rapport à ce que je pensais du métier.

N. Surtout que c'est souvent des personnes qui ont beaucoup d'idéaux justement il y a beaucoup d'attente dans le projet.

Oui tout à fait. Et comment le mettre en oeuvre, ça c'est important. Pour moi ce qui est important aussi, c'est d'avoir des ressources. Donc pour éviter le burnout il faut avoir un maximum de ressources qui soient de vraies ressources. C'est pas juste se dire j'ai une famille sympa ou bien j'ai mon club de foot, il faut que ce soit des ressources qui soient investies de la même manière dans ce mode de vie. Donc ça peut être des collègues mais qui vivent la même chose. Donc bien sûr c'est important d'avoir un entourage familial mais l'entourage familial à un moment donné il peut aussi dire ton projet c'est bien mais manger c'est important aussi ou bien moi j'aimerais bien partir en vacances. Vous voyez des choses comme ça que l'entourage peut confronter par rapport à moi aussi j'aimerais avoir la vie comme la voisine, avoir la voiture comme le voisin. Donc il faut que ça soit vraiment quelque chose, avoir un entourage solide mais qui participe au soutien et aussi à la confrontation. Parce que je reste persuadé que des projets comme ça ils doivent évoluer, et ils ne peuvent évoluer que parce qu'on les met sur la table régulièrement. Donc il faut surtout pas être figé dans le temps parce que les choses qui sont vrai aujourd'hui ne le sont plus dans 2 ans Y compris par rapport à ses propres valeurs. Les valeurs qu'on a à 20 ans, elles ne sont pas les mêmes qu'à 30. Pourquoi parce que la vie elle change et donc même si valeurs fondamentales elles sont les mêmes mais on les hiérarchise pas de

la même manière. Donc se remettre en question c'est aussi ça et remettre le projet en question régulièrement un projet. Donc avoir un projet qui est dynamique et pas figé. Et aussi de fixer à l'avance les facteurs de réussite et éventuellement de les remettre en questions régulièrement pour savoir c'est quoi un projet qui réussit et est ce que j'ai les bons partenaires, les bons évaluateurs, ect.

N. Et c'est quelque chose, quand on a le nez dans le guidon ,qui peut être assez compliqué à faire.

Oui, la prise de recul. C'est pour ça que le fait de mettre le projet sur la table. C'est pour ça que dans toute organisation du travail, moi je suis médecin du travail, c'est important de mettre au centre. Il faut se réunir, tous s'asseoir et mettre le travail sur la table et parler du travail, chacun comment on le voit, comment il évolue. Chaque point de vue est important et c'est à nouveau dans le débat contradictoire qu'on va pouvoir avancer. C'est pas en voulant faire plaisir, c'est pas en voulant être d'accord avec son chef que ça va bien aller. C'est dans le débat contradictoire. Donc en tant qu'entrepreneur il faut aussi savoir entendre les critiques ou les suggestions de ces collaborateurs quel qu'il soit. Donc ça c'est aussi, un entrepreneur social, il doit faire preuve d'humilité. Parce que ça doit être quelque chose, le critère de réussite, c'est aussi que ça fasse du bien à tout le monde et pas uniquement à lui. Donc il y a forcément un critère d'humilité au départ et de pouvoir se dire, parce que je suis entrepreneur, j'ai le nez dedans, j'ai beaucoup de responsabilités, je dois aussi pouvoir entendre des avis mais des avis qui viennent de personnes sincères et des pairs.

N. Qui vivent dans le même environnement ?

Oui tout à fait, parce que les beaux penseurs, il y en a partout mais ça ne sert à rien. Des biens pensants ça ne sert à rien, de gens qui ont un avis sur ça ne sert à rien. Les experts ce sont des gens qui vivent la même chose.

Interview 3 : Alexandre Greimers

N. Je fais mon mémoire sur le burn out chez les entrepreneurs sociaux. En discutant avec mon promoteur qui donne cours de Social Entrepreneurship à la KUL, il semblerait que les entrepreneurs sociaux seraient plus susceptibles de subir un burn out que les entrepreneurs classiques. Et le but de mon mémoire c'est de comprendre pourquoi pour par la suite avec d'autres recherches prévenir ce problème là et le diminuer.

Et cela se vérifierait ? Vous avez des chiffres là dessus ?

N. Alors justement, le but de mon mémoire n'est pas de vérifier l'hypothèse sur laquelle les entrepreneurs sociaux seraient plus à même de faire un burn out que les entrepreneurs classiques. Cela a été une idée à laquelle on a réfléchi mon promoteur et moi-même, mais on s'est rendu compte que c'était un travail de relativement grande ampleur et cela rentrait plus dans le cadre d'un doctorat que d'un mémoire. Et cela m'intéressait moins de faire les recherches statistiques et je suis plus intéressé par la psychologie. Mais ce serait en effet quelque chose qui pourrait être utile pour plus tard.

C'est délicat, parce qu'on va parler de choses, mais on ne sait pas si l'hypothèse de départ est exacte.

N. Oui, c'est une analyse exploratoire. Donc ce serait voir, dans le cas où l'hypothèse se vérifiait, quels sont les éléments qui expliquent l'hypothèse.

Comment voulez-vous être cité dans mon mémoire, comme titre ou fonction ?

Ma fonction quand j'ai été engagé ici c'est conseiller économique pour les entreprises sociales, mais dans la réalité j'ai fait un peu de tout. Mais voilà je suis conseiller dans une société spécialisée en économie sociale, conseiller en création et développement d'entreprises sociales, avec plutôt un aspect économique.

N. En quelques mots, pour vous qu'est-ce qu'un entrepreneur social et en quoi il se distingue d'un entrepreneur classique ?

Dans les entreprises d'économie sociale la plupart du temps, quand les projets vont un peu loin, on a des groupes de personnes. Mais moi je vois des personnes qui créent des entreprises sociales, donc je n'ai pas vraiment même la perspective. Donc ici ce sont des groupes de personnes de 3 à 8 personnes en général, une dizaine de personnes maximum, vraiment de personnes porteuses. Et généralement dans les groupes, il y a 1 ou 2 leaders, 3 leaders maximum, qui portent le projet. Donc les entreprises sociales sont souvent des coopératives ou des asbl, et donc les entrepreneurs cela va être ces 2, 3 personnes, plus le groupe élargi qui va prendre cela en main.

N. En terme de mission et de terme économique, comment se distinguent-ils ?

Souvent ils ne sont pas portés par un rendement économique, on est pas dans une optique spéculative, pas pour développer une entreprise pour la revendre ensuite pour gagner beaucoup d'argent. Donc l'objectif est souvent idéologique, souvent un objectif de changement de société, ou alors il y a un problème social auquel ils veulent répondre. Et donc le niveau économique est souvent secondaire, c'est plus un moyen pour arriver à quelque chose. Parfois ce que l'on a par contre, c'est dans le groupe de 8 personnes, il va souvent y avoir une personne qui va être elle au chômage, demandeuse d'emploi, et qui va espérer quand même créer son job pour pouvoir être engagée par la société qui va être constituée. Et parfois la personne qui crée son emploi est meneuse dans le groupe, mais parfois ce n'est pas le leader le plus important. Il y a des exemples que je vois, il y a beaucoup de cas différents, la personne qui va être engagée, on commence souvent par une personne, est souvent dans le groupe de 5 à 8 de départ, parfois elle est dans les leaders de ce groupe, mais parfois pas.

N. En terme plus général, quelles sont les grosses difficultés qui sont propre à ce métier, d'entrepreneur social.

La grosse difficulté c'est que tout le monde a des attentes, comme l'objectif premier n'est pas forcément financier, il ne s'agit pas juste de se mettre d'accord sur un revenu, il a des gens qui font du bénévolat, on a tendance à prendre tout le monde avec soi, souvent il y a des tensions qui viennent de là, du groupe en réalité. Des points de vue qui peuvent être différents et qui peuvent amener des tensions.

N. Donc ça c'est au sein de l'entreprise. Et d'un point de vue de l'extérieur, qu'est-ce que rencontre l'entreprise comme difficulté ?

Souvent, en tous les cas pour l'instant, quand on se lance dans des coopératives, on est souvent dans le milieu alimentaire, dans les circuits courts, et donc on est face à une concurrence qui est déjà très rude. C'est un marché où il y a peu de marge, il y a déjà une grande concurrence. Mais c'est très indirect, sur la charge mentale de l'entrepreneur, le fait de gérer le groupe en interne et ce groupe de départ qui va mener le projet, est une charge mentale plus importante que l'extérieur. Dans un premier temps, l'extérieur est plutôt sympa, il a des structures pour soutenir, donc les choses sont plutôt facilitées. Mais par contre les grosses difficultés viennent en interne.

N. C'est intéressant, parce que c'est quelque chose qu'on entend assez rarement dans la littérature, où justement ils traitent plus des problèmes externes.

Pour en revenir à un certain dilemme, on remarque que souvent les entreprises sociales en général peuvent soit encourager plus la création de valeur économique, mais qui peut être au détriment alors des personnes qu'elles cherchent à aider, ou bien davantage encourager la création de valeur sociale, mais ce qui peut entraîner des résultats économiques relativement faibles ou négatifs et qui peut mener à long terme être mauvais pour la pérennité de l'entreprise et donc être aussi dommageable pour les personnes qu'elles cherchent à aider. Comment est-ce que vous voyez ce dilemme au jour le jour chez les entrepreneurs sociaux, est-ce que c'est quelque chose qui les impacte fort ?

Cela dépend. Cela va dépendre des projets. Cet impact social est très difficile à mesurer et ça va être souvent des batailles idéologiques à l'intérieur de la structure. Donc il y a tout un phénomène politique au sein de la structure où les gens discutent et se mettent d'accord.

N. Donc le problème vient plus du fait de justifier son choix, que de faire un choix en tant que tel.

Oui, parce que c'est très difficile de mesurer l'impact social, donc c'est principalement des préjugés. Il y a très peu de moyens d'évaluer et l'évaluation coûterait énormément d'énergie, de ressources. Donc en fait, on ne le fait pas, donc cela se résume à des points de vue idéologiques, qui sont discutés au sein de la structure et sur lesquels il faut trouver un compromis. Et une fois que ce compromis est trouvé, s'il n'est pas remis en cause, alors ce sont les aspects économiques qui reprennent le dessus.

N. A la fois, les discussions là dessus sont relativement tendues et compliquées surtout au début.

Oui surtout au début. Mais pas forcément, cela va dépendre de la cohésion du groupe de départ, est-ce que ce sont des amis proches avec lesquels on sait exactement ce qu'on va faire, ou est-ce que c'est des gens qui rencontre dans un autre cadre et qu'on ne connaît pas bien, et on est pas sûr de leurs intentions, et on a pas forcément les mêmes références de compréhension. Il y a tout un processus pour se mettre d'accord qui n'est pas forcément évident. Moi je dirais que l'aspect social cela se résume à ça. Il y a très peu d'évaluation, ou alors c'est dans l'opérationnel, et on décortique au retour. Par contre, une fois qu'on fonctionne, l'aspect économique prend évidemment le dessus. Et c'est souvent cela qui prend le dessus, et parfois il faut se requestionner sur l'aspect social parce que parfois on l'oublie.

N. Et le fait que ce soit difficilement mesurable et calculable et aussi souvent que les résultats sont plus à long terme, donc pas visibles de suite, comment cela impacte le psychologique de l'entrepreneur ? Et comment cela influence sa motivation aussi ?

Je crois que cela va l'impacter à partir du moment où il va se rencontrer des difficultés dans d'autres domaines. Il peut se dire : à quoi ça sert que je fasse ça ? Parce qu'en fait on a en général des entrepreneurs qui sont plein d'énergie mais qui ont rarement de l'expérience entrepreneuriale. Souvent ce que l'on voit aussi dans les structures, c'est qu'entre autres elles sont sur des marchés difficiles, où il y a beaucoup de concurrence, avec des modèles économiques qui sont difficilement rentables, mais en plus il y a souvent un grand manque de compétence dans la structure. Et on fonctionne beaucoup au mérite, donc si on a une personne qui va donner du temps bénévolement dans la

structure, après on va potentiellement l'engager parce qu'elle a donné du temps, parce qu'elle a été méritante, mais pas forcément parce qu'elle est a les compétences pour les tâches qu'on va lui donner. Et donc on va se retrouver dans une situation où on a des structures qui ne vont pas très bien fonctionner.

N. Donc pour engager quelqu'un on va se baser plus sur l'affectif que sur des critères objectifs ?

Mais il y a des critères objectifs : par exemple le mérite est un critère objectif, si on a une personne qui a donné beaucoup de temps, c'est un élément objectif. C'est comme je vous disais au début, si dans le groupe de 8 personnes, il y en a une qui est demandeuse d'emploi, elle participe à toutes les réunions, fait toutes les tâches demandées, elle s'attend à la fin à être engagée. Alors ce n'est peut-être pas la personne qui a le meilleur profil, mais c'est une personne qui a donné beaucoup de temps, beaucoup d'énergie dans le projet, ça c'est objectivable, et donc cela peut faire exploser le collectif que de ne pas la prendre. Et cela ça peut faire exploser le projet, parce que les autres personnes qui aident le projet bénévolement et sans forcément d'objectif financier derrière, si elles doivent se ramasser la gestion de conflits et ainsi de suite, le projet ne va pas faire long feu. Je ne dirais pas que ce n'est pas objectivable, c'est juste d'autres critères et pas les compétences pures.

N. Mais justement c'était aussi une question de l'environnement. Vu que les salaires dans l'entrepreneuriat social ont tendance à être plus faibles que dans l'entrepreneuriat classique plus faibles parce qu'on est souvent dans des activités qui génèrent peu de profit- à ce niveau là, j'imagine que cela joue sur l'attractivité du secteur et donc que c'est plus compliqué d'arriver à recruter les talents adéquats dont l'entreprise a besoin.

Sans doute, mais il y a aussi des gens justement qui vont être attirés par la quête de sens, après cela va être plus des profils jeunes, ou des profils vraiment de conversions, mais de personnes qui ont eu des burn out, ou des choses comme ça, puisque c'est vrai que quand on descend dans ses revenus c'est pas forcément évident. Mais là c'est un choix que je fais quelque part. Mais moi je connais des gens qui sont tout à fait compétents et qui

travaillent dans des entreprises sociales, même gratuitement, à côté de leur boulot, parce que le sens du projet les porte et les intéresse.

N. Mais ça aussi, le fait d'engager des bénévoles, comment l'entrepreneur gère cela, puisqu'il ne peut pas avoir la même confiance, ou les mêmes attentes avec un bénévole qu'avec un salarié.

Normalement, des bénévoles dans des structures commerciales, il n'y en a pas. Dans les asbl il y en a. Quand je parle du groupe de personnes qui travaille bénévolement, je parle plutôt d'associés. Donc ce sont des partenaires dans la création de l'entreprise. Ils sont théoriquement presque tous sur le même pied. Simplement dans les faits, il y en a certains qui mènent le groupe. Mais il n'y a pas de hiérarchie, c'est pour cela que c'est difficile. Parce que quand on a l'impression de mener un groupe, on a une sorte de prestige moral, mais on n'est pas forcément suivi par les gens derrière. Donc on doit avancer mais en tirant les autres chaque fois.

N. C'est surtout le cas dans les coopératives je suppose. Dans d'autres entreprises sociales, il y a souvent 1 ou 2 entrepreneurs qui ont l'entreprise à leur nom et puis il y a les gens qu'ils emploient.

Vous parlez d'entreprises sociales du genre des années '90 ou '80, de formation de mise en travail ou des entreprises d'insertion, ou des entreprises de travail adapté, c'est ça ?

N. Mais aussi on voit beaucoup des entreprises sociales qui ont un but économique fort, mais qui n'est pas une fin en soi, comme par exemple les entreprises de micro-crédits, ou bien en Afrique des gens qui commencent à développer des lunettes à des prix extrêmement bas pour les vendre à une grande partie de la population, ou bien vendre des cups en Afrique pour éviter que les femmes doivent dépenser beaucoup pour les protections hygiéniques.

Je n'ai pas rencontré beaucoup de projets comme cela. Généralement c'est quand même des petits groupes de personnes, en tous cas dans les projets que j'ai rencontré.

Mais c'est vrai qu'il y a aussi des projets dans lesquels il y a que 1 ou 2 porteurs de projet. Mais c'est rare quand la personne est toute seule, elle ne reste en général pas seule longtemps parce que sinon elle ne se lance pas vers un projet de coopérative, cela n'a pas beaucoup d'intérêt. Donc par exemple si on regarde une entreprise comme "Va du pays de Herve"?, c'est vraiment une personne qui a porté cela d'abord toute seule. Puis il s'est entouré et il a eu des dizaines de personnes autour de lui. Mais toutes les personnes dans leur engagement étaient bénévoles. Donc il faut quand même se mettre d'accord avec eux. C'est une grande différence avec d'autres formes d'entreprises. Surtout que l'objectif des personnes qui s'y engagent n'est pas le revenu financier. Donc il faut définir un autre objectif commun. N. On remarque souvent que pour les entrepreneurs classiques, la reconnaissance qu'ils ont est fonction des résultats économiques de leur entreprise, et leur confiance en soi ou leur motivation est souvent liée aux résultats économiques. Comment l'entrepreneur social, lui, remplit ce besoin de reconnaissance ?

Pour moi, c'est envers le groupe, le groupe d'administration et un élément qui fera qu'il est bien vu du groupe c'est évidemment que les comptes soient en équilibre, on ne va pas rechercher des performances, mais au moins l'équilibre, et puis plein d'autres facteurs, le fait qu'il communique bien, qu'il soit fin tactique, on est plus dans une approche politique que dans une approche d'entrepreneuriat.

N. Donc parfois l'entrepreneur est plus jugé que son projet en tant que tel.

Non, c'est-à-dire, le projet va être jugé par l'extérieur, mais l'entrepreneur va être valorisé et remercié par les gens en interne. Et donc c'est l'approbation des gens en interne qui va amener la satisfaction, entre autres. En tous cas, s'il n'est pas apprécié par les gens en interne, il ne va pas rester longtemps.

N. Donc c'est vraiment, d'après ce que vous dites, la plupart des enjeux se trouvent en interne. Et c'est ce qui a le plus d'impact sur l'entrepreneur.

C'est ça, quand on commence un projet, il faut d'abord que tout le monde se mette d'accord, que tout le monde avance dans la même direction, ensuite on va engager le premier travailleur, celui-ci va très souvent être quelqu'un du groupe de départ.

Imaginons qu'il y a un souci avec le premier travailleur, c'est toute la fondation de l'entreprise qui est mise en danger. Puis après on va engager d'autres personnes, mais j'imagine qu'on va y mettre aussi des valeurs de participation. Parfois on va avoir des bénéficiaires, on va parfois avoir des travailleurs, parfois des partenaires. Et donc en fait, c'est eux qui vont définir si l'entreprise fonctionne ou pas. Et les résultats financiers sont évidemment une contrainte à prendre en compte, mais cela ne suffit pas à déterminer la réussite du projet. Il peut y avoir des bons résultats financiers mais qu'en fait cela ne satisfasse pas du tout.

N. Le noyau des gestionnaires, c'est souvent des gens proches, qui se connaissent depuis longtemps ou bien plus souvent des gens qui ont des idées communes mais qui ne se connaissent au final pas tant que ça ?

Il y a de tout. J'ai déjà vu de tout. Cela se passe mieux avec des gens qui se connaissent au préalable. A coup sûr.

N. On remarque quand même qu'il y a parfois des difficultés à travailler avec des amis ou des personnes proches parce qu'il y a tout le vécu qui se rajoute, parfois il y a des problèmes d'ego qui ne sont pas liés à l'entreprise.

Théoriquement cela semble possible, mais dans les faits, j'ai plutôt vu le contraire. Il y avait des gens qui ne se connaissaient pas bien avec qui ça explose et des gens qui se connaissaient bien avec qui cela se passe bien, parce qu'ils se font plus confiance, parce que la communication passe mieux etc..Et puis ils savent dès le départ qu'ils savent travailler ensemble, ils ont fait le choix au préalable. Alors qu'on découvre comment la personne fonctionne en faisant le projet avec elle, il y a potentiellement des mauvaises surprises là.

N. C'est intéressant, parce que à l'inverse, dans les entreprises familiales, les entrepreneurs ont tendance à ressentir un plus grand stress du fait qu'il y ait des comptes à rendre à des proches.

A mon avis, on est souvent comme ça dans les coopératives. Il y a souvent ça qui entre en jeux, beaucoup plus que si on a des investisseurs qu'on connaît à peine. Evidemment ce côté-là joue dans les coopératives.

Et quand je dis proche, je veux dire des amis proches, mais rarement le conjoint, la compagne, on va pas si proche que ça.

N. Un moment vous avez parlé de l'environnement, tout ce qui est statut juridique, accès au ressources financières pour l'entrepreneuriat social, comment est-ce que vous le décririez, plutôt comme un frein ? C'est à dire que les statuts juridiques en Europe pour l'entrepreneur social sont assez flou et que cela peut être compliqué de choisir.

Je dirais que cela c'est un détail. En fait il y a une solution pour tout, cela pourrait toujours être mieux mais en soi avec le nouveau code des sociétés on peut à peu près tout faire, donc toutes les formes possibles, on peut presque faire du sur mesure, donc je ne crois pas que ce soit ces aspects techniques là qui posent vraiment problème. Et au niveau du financement en Wallonie on a la Sodexom, qui s'appelle maintenant Walter, et qui offre beaucoup de solutions de financement, donc il n'y a pas de problème majeur à ce niveau. D'autant plus qu'on bénéficie en Belgique du Cap secteur Start Up (??), qui est aussi une bonne niche fiscale pour ceux qui investissent dans des coopératives par exemple, quand on a beaucoup d'investisseurs qui mettent des montants limités et donc il y a beaucoup d'incitants pour mettre de l'argent dans ces projets.

N. C'est intéressant parce que les statuts juridiques dans beaucoup de pays sont assez stricts et il y a des acteurs sociaux qui ne se sentent pas reconnus parce qu'il n'y a pas vraiment de statuts associés pour eux. Pareil pour l'accès aux ressources, j'ai entendu que c'était très difficile d'avoir accès à l'aide des banques, qu'il fallait demander à des proches, ou des investisseurs privés, mais que cela rajoutait de la pression.

Mais en Belgique, c'est très cool. Il y a vraiment beaucoup de solutions. Je prends un exemple, on fait appel à l'épargne citoyenne, on demande au citoyen de prendre des parts du projet, et ce sont des parts de 100 à 500 Euros. Et donc les citoyens prennent des parts et pour cela ils sont incités par une chose au point de départ c'est ... Start Up, qui prennent

une part dans une petite entreprise. Ils ont 45 % de réduction d'impôts sur la part qu'ils ont prise, donc c'est énorme, ils doivent juste laisser leur investissement 4 ans dans l'entreprise. Donc c'est déjà un très chouette investissement. Ensuite on a une structure qui s'appelait la Sodexom, c'est une filiale de la société régionale d'investissement, qui maintenant s'appelle Walter. Mais eux ils ont un outil qui s'appelle Braserio, c'est-à-dire pour chaque part prise, ils mettent le double, enfin ils mettent l'équivalent. Imaginons qu'on fait venir des personnes pour rassembler 100.000 euros, déjà l'état en rembourse 45.000 euros à ceux qui ont investi, et en plus la Sodexom en rajoute 100.000. Donc c'est déjà une manière d'avoir des fonds propre, et une fois qu'on a 200.000 en fonds propre, on sait facilement aller auprès des banques, avec des taux d'intérêt qui sont quasi nuls. Franchement, s'il y a un bon projet, en Wallonie il n'y a pas de problème de financement. En plus pour des projets qui démarrent et qui sont vraiment innovant, on peut aller auprès du cabinet du ministère, du ministre de l'économie sociale, qui est la ministre de l'emploi, et là ils ont un dispositif qui s'appelle "Projets pilotes en économie sociale". On peut les trouver et si on a un bon projet, il n'y a pas de critères qualitatifs, c'est le cabinet qui choisit à qui ils distribuent, ils ont une enveloppe. Moi je suis par exemple également administrateur d'une coopérative, je suis allé demander l'automne dernier, on a eu 100.000 euros. 50.000 euros pour 2 mi-temps, pour aider à développer le projet. A partir du moment où on a les subsides, on a des apports en fonds propre, on a des avantages fiscaux pour investissement, ça commence déjà à être pas mal.

N. Donc en Belgique, l'environnement est vraiment là pour soutenir.

Oui pour le financement, il n'y a pas photo. Il y en avait même des personnes à l'époque qui lançaient des coopératives à but social justement pour avoir accès à l'aide de Sodexom. C'était tellement intéressant qu'il y avait des gens qui choisissaient ça plutôt qu'autre chose.

N. Vous parliez du fait qu'il y avait une enveloppe. Dans la littérature, ils mentionnaient que parfois c'était difficile de collaborer avec d'autres du secteur parce que cette enveloppe était limitée et donc que les personnes se trouvaient parfois en concurrence les unes avec les autres pour avoir accès à ces financements.

Mais dans le non-marchand. Moi je fais quand même une distinction entre le non-marchand, qui sont les asbl, qui sont principalement des structures avec des subsides structurels d'exploitation, et qui fonctionnent de ça. Là oui, leur chiffre d'affaire c'est leurs subsides donc elles sont en concurrence avec d'autres structures pour avoir leurs subsides. Et le secteur commercial qui vont plutôt être des coopératives, qui elles vont fonctionner de leur chiffre d'affaire et alors qui vont avoir ponctuellement peut-être droit à un subside, ou droit à des prêts, ou à des apports de fonds propre, ou des facilités d'investissement pour ceux qui veulent investir dedans.

N. Donc pour les coopératives, le marchand de manière plus générale, ce problème de concurrence pour l'accès aux ressources ne se ressent pas tellement, ou pas du tout.

C'est ça. Il y a de la concurrence pour avoir des clients, ça oui. Des magasins de produits locaux en coopérative, ou des magasins de produits locaux qui ont une finalité sociale, sur Liège par exemple, il y a plusieurs, ou même des plates-formes de livraison, ils commencent à se faire concurrence. Mais c'est des clients qu'ils se prennent, pas des subsides. Ils ont souvent bénéficié de ce que je vous ai raconté pour le lancement et pour attirer des coopérateurs et des fonds propres, mais après ils ne reçoivent pas de subsides pour leur fonctionnement.

N. J'ai remarqué qu'il existait pour les entrepreneurs une relation entre l'importance qu'accordait l'entrepreneur à son projet et au bien-être de l'entrepreneur. Et cette relation prenait la forme d'un U inversé. C'est-à-dire que au début, la tendance au plus le projet avait un sens pour l'entrepreneur, au plus grand était son bien-être, jusqu'à un certain point où la tendance s'inversait et donc à la fin quand il y a trop de sens, le bien-être de l'entrepreneur s'en trouvait négativement impacté. Est-ce que c'est quelque chose qui dans les faits, vous rencontrez ?

C'est difficile à dire, c'est impossible en fait. Comment on fait pour mesurer l'importance qu'on accorde à son objectif social. Moi je n'en sait rien. Franchement ça c'est impossible à évaluer. C'est deux choses tellement difficile à mesurer que si on ne questionne pas spécifiquement là dessus les intéressés, c'est difficile à savoir. Moi je vois que ce qui

souvent mine les entrepreneurs c'est les conflits en interne. C'est souvent ça qui les terrasse.

N. C'est intéressant, parce que justement souvent dans ces questions liées au burn out, c'est un trop grand investissement en temps et émotionnel qui joue.

L'investissement en temps, ça c'est toujours le cas. C'est dur de lancer une entreprise si on ne fait pas un gros investissement là. Mais je ne crois pas que cela différencie d'un entrepreneur dit classique. Mais l'investissement émotionnel, ça oui, parce qu'on est dans quelque chose qui a du sens. Souvent si on donne beaucoup de temps, c'est parce que cela donne un sens à sa vie, et on le fait avec des gens avec qui on s'entend bien à la base donc évidemment s'il y a des tensions en interne, cela peut coûter beaucoup, beaucoup d'énergie.

N. Pour vous, l'élément principal que vous voyez qui pourrait expliquer éventuellement plus de risques de burn out chez des entrepreneurs sociaux, comparés à des entrepreneurs classiques, c'est un épuisement émotionnel dû à des tensions en interne.

C'est cela. Et pas seulement des tensions, mais l'énergie qui est demandée dans les processus de négociations en interne, qui ne sont pas liées à l'argent mais à des valeurs idéologiques. Et donc c'est parfois constamment discuter et ça demande une énergie folle d'arriver à convaincre là dessus. Pour moi c'est un travail de politique. C'est comme un politicien qui va emmener les autres avec lui, dans son parti, et qui doit renégocier, en interne, en externe, enfin tout le temps négocier. La négociation en interne est sans doute plus grande dans une entreprise sociale que dans une entreprise qui n'est pas sociale. Sans doute parce qu'il y a des normes qui facilitent la négociation dans une entreprise qui n'est pas sociale. C'est-à-dire qu'on a des études de rendement qui peuvent être facilement définies, ou de plus value qui peuvent être définie, parce que il y en a plein qui le font et on a des normes qui sont déjà socialement acceptées et donc on peut facilement se mettre d'accord sur pas mal de choses. Alors que dans les entreprises sociales on est chaque fois dans un truc beaucoup plus compliqué. Enfin, c'est mon impression.

N. C'est très intéressant parce que justement ça va un peu à l'encontre des recherches que j'ai faites, donc de la littérature que j'ai lue sur le sujet. Donc c'est intéressant.

Peut-être que je dis ça parce que j'ai été confronté fortement ces derniers mois. Mais ce n'est peut-être pas généralisable. Mais de tous les aspects, il y a ça et puis le fait que ce sont des secteurs difficilement rentables. C'est-à-dire dans des secteurs où on ne se lancerait pas si on n'avait pas l'élément idéologique. Les circuits éco- alimentaire, ce qu'on a beaucoup actuellement, et bien revendre des produits des agriculteurs locaux, c'est pas évident quand on a plein de supermarchés autour, quand il y a des contraintes pour les gens, quand il y a des contraintes de logistique importantes.. Ce sont des secteurs où c'est très difficile de s'en sortir.

N. Et puis quand on débute, on n'a pas tout les effets d'économie d'échelle.

Et on a pas forcément les compétences en interne, ce n'est pas forcément notre univers, ce sont des citoyens qui se mettent ensemble, parfois des agriculteurs aussi, mais ils n'ont pas forcément les connaissances, pas forcément quelqu'un à engager, pas forcément les moyens d'engager des personnes expérimentées qui peuvent mener un projet costaud parce que on peut engager quelqu'un très cher mais s'il n'y pas le potentiel de revenus qui est derrière, cela ne permettra de l'engager.

N. Est-ce que le sentiment de ne pas toujours se sentir compétent n'amène pas une détresse aussi chez l'entrepreneur ?

Si, cela peut arriver. Mais ça dépend vraiment des projets. Si je regarde par exemple un projet comme "Vins de Liège", ils étaient 3 au départ, ils se sont dit on va lancer un lien pour les Liégeois passionnés de vin et là ils ont récolté un 1 million 5 de capital, puis ils ont engagé des personnes là qui étaient vraiment consistantes parce que c'était une grosse activité et c'était du vin et que cela pouvait fonctionner. Alors ils ont attiré des centaines de coopérateurs qui maintenant sont les principaux clients de l'entreprise et donc dès que le vin sort, tout est vendu ou presque aux portes ouvertes et comme ça, ils ont toutes leurs ventes qui sont assurées d'avance et eux comme ils avaient un projet d'ampleur, là ils ont pu vraiment engager des personnes compétentes pour développer

l'activité et là ça fonctionne beaucoup mieux que des micro-projets où on n'a pas forcément les compétences.

N. On remarque souvent et ça pour les entrepreneurs en général, spécialement pour les entrepreneurs sociaux qu'il y a un manque de compétence et parfois de ressource et qu'il y a un lien significatif entre les compétences de l'entrepreneur et sa santé mentale et la réussite de l'entreprise aussi.

Oui, ce n'est pas donné à tout le monde. Par contre dans des entreprises sociales qui réussissent il y en a aussi qui réussissent, qui ont les compétences parce qu'elles sont emportées par la dynamique de la coopérative. Je prends l'exemple d'un magasin coopératif où ils ont 400 coopérateurs et parmi eux il y a un informaticien, une personne graphiste, une personne qui fait ceci et une autre cela et donc au final, ils ont des ressources qui sont gratuites.

N. C'est évidemment un avantage. Il y a l'inconvénient qu'il faut se mettre d'accord, mais il y a aussi l'avantage d'avoir plus de gens qui réfléchissent sur le projet, et de plus de solutions qui sont trouvées.

C'est ça. Puis ils en a qui sont ambassadeurs, qui deviennent clients, qui deviennent coopérateurs, investisseurs-clients etc. Il y a une dynamique qui peut être intéressante mais cela demande beaucoup d'énergie à créer du lien, à être transparent, à communiquer, etc.

N. Oui, j'imagine que l'éthique et la transparence sont des choses qui sont parfois remis en question, ou un critère qui est regardé d'assez près.

Et qui est dur à satisfaire. Il y a un moment, le dirigeant de l'entreprise a envie d'avancer et en a marre de répondre à 50 remarques à chaque fois.

N. Oui, tout le monde peut avoir des avis différents et si on est coopérateurs qu'on détient une part de l'entreprise, mais qu'on est pas dans le business en tant que tel, on ne remarque pas toujours les difficultés qu'il peut y avoir.

A noter quand même que plus les gens sont loin, moins ils se permettent de faire des remarques. Donc ils font quand même confiance.

N. Ce sont des caractéristiques qui sont plus propre aux coopératives, je pense. De là la différence de ce que j'ai pu lire sur le sujet.

Je pense qu'il n'y a pas grand chose d'écrit là dessus. Encore que, il faudrait peut-être contacter Julie Rijpens là dessus ou des gens comme ça du centre d'économie sociale ici à Liège, qui ont plus travaillé sur le fonctionnement des conseils d'administration, notamment les organes de gouvernance, dans les asbl et dans les coopératives. Cela pourrait donner des éléments sur toute l'énergie que cela peut coûter, et aussi si c'est différent dans les structures d'économie sociale.

N. Cela me donne une idée tout-à-fait différente de ce qu'on peut lire. Par exemple à l'entreprise de Demare Fungi, que vous connaissez sans doute, c'est 2, 3 entrepreneurs qui ont monté un projet de manière plus solitaire.

Ils sont quand même 2, 3. C'est vrai que ce n'est pas énorme. Mais bon, je vous donne une piste et Julie a travaillé dans la gouvernance des entreprises sociales, donc elle a écrit là dessus et elle pourra peut-être vous donner des éléments là dessus et vous dire si il y a un fond de vérité dans ce que je dis ou si je me trompe totalement.

N. Je compte encore interroger plusieurs coach d'entrepreneurs sociaux, et j'ai déjà eu l'occasion de parler avec des médecins qui sont spécialisés dans le burn out.

Par contre, je ne suis pas certain de l'hypothèse de départ.

N. Je n'en suis pas certain non plus. Mais c'est en discutant avec mon promoteur que l'idée est venue, lui avait cette impression là. Et lui travaille beaucoup là dedans, c'est Frédéric Dufays, vous le connaissez sans doute.

Oui, bien sûr, j'ai eu cours de lui. Il a d'ailleurs travaillé avec Julie Rijpens dans le centre d'économie sociale à Liège. Il donne cours à l'UCL et la KUL.

N. Pour lui, de ce qu'il voit, cela semble être le cas et il y a un article dans le journal de Harvard Business School, qui parle justement du fait que les entrepreneurs sociaux ont tendance à trop s'épuiser et que mettre trop de sens dans leur projet peut mener au burn out.

Mais il faut quand même faire attention parce qu'une des spécificités de l'économie sociale c'est qu'elle dépend beaucoup de l'environnement et du pays et donc c'est vrai que quand ce sont des articles américains, on ne parle pas forcément de la même chose. Et le type d'entreprise joue aussi un rôle. J'imagine que l'étude de Harvard s'est concentrée plus sur des grosses ONG, des organisations comme Green Peace ou des choses comme ça. Alors qu'ici je parle de petites coopératives citoyennes qui fait dans le circuit court et donc en fait la dynamique est très très différente.

N. C'est ça que je remarque, mais c'est pour ça que c'est intéressant d'en discuter. De confronter ce que j'ai lu avec une expérience sur le terrain, c'est intéressant évidemment. Mais j'avoue que je suis très surpris parce que c'est très fort en opposition avec tout ce que j'ai lu.

En fait quand je réfléchis à tous les projets qui se sont plantés, c'est vraiment ça. Franchement un conseil d'administration où cela patine, ou tu passes une soirée, 4h, 5h avec des gens qui discutent de choses sans intérêt parce qu'on est dans des petites bagarres, c'est épuisant. Et pour un entrepreneur qui a d'autres choses à régler par ailleurs et qui sont plus urgentes, et qui en plus doit mettre de l'énergie à garder le groupe soudé, c'est énorme. Et quand ça tourne c'est bien, mais quand ça ne tourne pas c'est épuisant.

N. J'imagine que plus une entreprise est en difficulté, au plus ça va tergiverser.

Pas forcément. Moi ce que je vois c'est quand l'entreprise est en difficulté, les gens se taisent, ils se rendent compte que l'entrepreneur a une responsabilité sur la survie de l'entreprise et donc souvent on donne les cartes en main à la personne qui est la plus compétente. Et là elle peut dire : laissez-moi faire, je vais vous sauver le bazar. Alors que

quand ça semble aller bien, ou lorsqu'il y a de l'argent qui tombe du ciel, c'est là qu'on se permet de discuter. C'est ce que j'ai eu récemment. Comme quoi la réalité est parfois éloignée de ce qu'on imaginerait.

N. Je suis étonné car c'est un tout autre éclairage que celui que j'ai vu dans la littérature, où on donnait l'image de quelqu'un qui est très seul, qui devait porter le projet à bout de bras, où le sens était tellement fort qu'il ne prenait pas suffisamment soin de sa santé physique et mentale. C'était plus cette image là qu'on dépeignait quand on parlait d'entrepreneurs sociaux.

Je crois qu'il y a de ça aussi. Je ne sais pas si c'est être tout seul, mais en tous cas cela prend beaucoup de temps et d'énergie. Et si les gens derrière ne font pas tous leur part du travail, il y a aussi la possibilité de se sentir fort seul. Encore une fois, il faut voir si c'est la littérature américaine.

N. C'est sûr que la plupart des gros travaux viennent de Grande Bretagne où l'entrepreneuriat social a décollé déjà depuis une décennie et aussi aux Etats Unis. Et aussi beaucoup dans les pays émergents. Mais bien sûr l'environnement est chaque fois très différent.

Interview 4 : Kristophe Kevelear

N. D'abord, en quelques mots, qu'est-ce que l'entrepreneuriat social pour vous et qu'est-ce qu'un entrepreneur social ?

L'entrepreneuriat social pour moi est avant tout un entrepreneuriat, donc on parle bien d'une entreprise, évidemment l'entreprise à un caractère social, cela veut dire qu'elle va mettre l'humain en avant, cela veut dire qu'elle va respecter toute une série de normes en matière notamment de démocratie, qu'elle ne va pas être dépendante d'une autre entreprise qui elle-même ne serait pas une entreprise sociale et donc on va mettre l'humain avant le capital et faire en sorte quelque part que cela profite à un objectif qui est avant tout sociétal et pas uniquement, purement capitaliste. On retrouve finalement un peu dans cela les différents éléments que l'on a retrouvé d'ailleurs dans la loi ou en tous cas dans le décret wallon autour de l'entreprise sociale. Je ne suis pas spécialement inventif dans la matière, mais cela dit bien ce qu'on doit entendre par entreprise sociale. Et ce qui me fascine toujours c'est de voir la diversité de secteurs qui sont touchés par les entreprises sociales.

N. Est-ce que vous pouvez m'en dire un peu plus sur la psychologie de l'entrepreneur social, qu'est-ce qui le pousse à faire ce qu'il fait, quelles sont ses motivations ?

Je pense que c'est la volonté de trouver une autre voie, de s'orienter dans une autre voie qui met peut-être les valeurs d'avantage en avant que ce qu'on peut avoir dans un modèle purement capitaliste. Je n'ai rien contre un le système capitaliste, car j'ai moi-même travaillé pendant de longues années à fond dans le capitalisme, et je crois que de toute façon dans notre société, qu'on le veuille ou non notre société est capitaliste. Je n'ai certainement aucune critique par rapport au capitalisme, si ce n'est qu'en matière de valeurs, c'est vrai qu'on va pouvoir mettre en avant des valeurs dans l'entrepreneuriat social, certainement également dans tout ce qui est système coopératif, qu'on ne va pas retrouver dans une entreprise classique, où la plus grande préoccupation c'est de faire le plus grand chiffre d'affaire possible, les frais les moins élevés possible et un bénéfice maximisé pour les actionnaires. Et si on regarde dans les S.A., c'est vrai qu'on est pas loin non plus de ce principe, même si on ne parle pas de la même façon d'un actionnariat et d'une S.A. Mais la grosse différence pour moi, c'est vraiment le fait de vouloir être à la

recherche de voies alternatives qui permettent de mettre en avant des valeurs et qui va probablement permettre également de mettre en avant d'autres systèmes de fonctionnement au sein même de l'entreprise sociale.

N. Donc c'est avant tout une recherche de sens qui va mener à l'épanouissement de l'entrepreneur social.

Oui on peut le dire de cette façon là effectivement, une recherche de sens par le respect de toute une série de valeurs qu'on ne retrouve pas ailleurs.

N. Quelles sont les difficultés que rencontrent les entrepreneurs sociaux qui sont propres à leur métier ?

Je crois que la plus grosse difficulté c'est probablement d'avoir autour de lui, ou autour d'eux s'ils sont plusieurs, des personnes qui acceptent de rentrer dans les valeurs et dans une autre façon de fonctionner. Et cette autre façon de fonctionner demande je pense une plus grande maturité de la part des parties prenantes. Je prend comme exemple une coopérative, une coopérative de travailleurs par exemple, cette coopérative de travailleurs va pouvoir fonctionner si tout le monde est bien en phase avec le projet qui est poursuivi, et bien en phase avec les valeurs qui sont mises en avant et que tout le monde accepte de prendre une partie de responsabilité et que tout le monde va dans le même sens. Si il y a des francs-tireurs, s'il y a des pirates dans le système, le système va tourner court. Et je pense que c'est probablement une des plus grandes difficultés c'est d'arriver à bien faire comprendre le modèle dans lequel on travaille et bien faire comprendre qu'on n'est pas dans un modèle classique, qui je pense est bien compris par tout le monde, tandis qu'un modèle social n'est pas nécessairement bien compris par tout le monde.

N. Donc dans le cadre plus des coopératives c'est être sûr que tout le monde a le même but.

Tout-à-fait, c'est être certain que tout le monde a le même but, c'est être certain qu'on partage bien ces valeurs et qu'on est d'accord de tout mettre en oeuvre pour arriver à réaliser la mission, la vision et la stratégie de l'entreprise.

N. Avant de rentrer dans les hypothèses, est-ce que de prime abord vous avez des éléments en tête qui pourrait pousser un entrepreneur social vers un épuisement professionnel ?

Si je prend l'exemple de la coopérative Cera - c'est peut-être pas le meilleur exemple dans tout ce qui est entrepreneuriat social, on pourrait également mettre ça en phase avec d'autres coopératives plus petites, ou d'autres associations - le gros problème c'est que très souvent les personnes vont se retrouver seules, et vont devoir porter sur leurs épaules tout un projet, et donc si elles n'arrivent pas à s'entourer, ne parviennent pas à mettre en place une structure participative, faire en sorte que les parties prenantes interviennent de façon régulière dans la gestion pour apporter leurs connaissances, pour apporter leur aide à la réalisation de la mission, effectivement ces personnes vont probablement très vite s'essouffler. Et cela pour des revenus qui ne sont pas gigantesques par rapport à une autre forme d'entreprise.

N. La première chose que j'ai remarqué en faisant mes recherches de littérature c'est que l'entrepreneur social était souvent face à un dilemme où il devait choisir entre favoriser la valeur sociale ou favoriser la valeur économique, sachant que si jamais il favorise trop la valeur sociale, ça risque de mener à la faillite de son entreprise et donc au final ne pas créer de valeur sociale dans le futur, et d'un autre côté si jamais il se focalise trop sur la valeur économique, il y a un risque qu'elle n'aide pas les personnes autant qu'elle le voudrait. Surtout que, comme vous l'avez dit, souvent on doit justifier ses choix auprès d'autres personnes. Comment est-ce que vous pensez que cela impacte l'entrepreneur social d'être régulièrement face à ce dilemme ? Et tout d'abord est-ce qu'il est régulièrement devant ce dilemme ?

Je crois qu'il est régulièrement face à ce dilemme et que dans l'entrepreneuriat social on rencontre parfois également des personnes qui ont des utopies, qui courent derrière une utopie. Et je pense que quand on parle d'entrepreneuriat social, il y a effectivement le social

qui est très présent, mais il y a aussi le terme « entreprise ». Et lorsqu'on parle d'une entreprise, il faut tout mettre en oeuvre pour que cette entreprise puisse survivre et réussir au niveau économique. Et je pense que c'est Jean-François Coutelier qui la première fois m'a dit cela - je ne sais pas si vous le connaissez, c'est le créateur de Damned - il m'a dit : tu sais on n'est pas des bisounours. Et je crois qu'effectivement il faut être à même de poursuivre un objet bien précis, de poursuivre des valeurs, mais en permettant justement à la structure de pouvoir continuer à vivre et pas seulement survivre. Et bien souvent lorsqu'on est face à des personnes qui sont un peu trop dans l'utopie, on va voir des entreprises qui ne vont pas pouvoir continuer et qui donc finalement n'atteindront jamais non plus leur but à caractère social.

N. Comme vous l'avez dit, les salaires des entrepreneurs sociaux sont plus bas, les performances économiques sont aussi plus faibles, voire négatives pendant plusieurs années, et on remarque aussi que les autres performances donc les performances sociales des entreprises sont justement beaucoup plus difficilement mesurables.

Comment l'entrepreneur social réagit face à cela, que d'un côté les performances qui sont facilement mesurables ne soient pas toujours très positives et que celles qui sont en général plus positives sont difficilement mesurables ?

Je pense que c'est en effet un facteur qui va probablement pousser certaines structures à l'essoufflement ou certaines personnes à l'essoufflement. Je pense qu'on ne doit pas mesurer évidemment les résultats d'une entreprise sociale de la même façon qu'on mesure les résultats d'une entreprise purement capitaliste. Si on prend des coopératives, si on est une coopérative de consommateurs, il est clair que son bénéfice final ne va pas nécessairement refléter la bonne santé financière de l'entreprise. Et donc en fonction de comment on regarde également l'entrepreneur social au niveau de ses performances économiques, il faut être bien conscient des objectifs poursuivis. Je m'explique, vous avez une entreprise de consommateurs, son but premier cela ne va pas nécessairement de maximiser le chiffre d'affaire, son but premier cela va être de proposer des produits au prix le moins élevé possible, pour justement répondre aux attentes de ses consommateurs. Et donc une partie de son bénéfice va disparaître dans les prix qui sont pratiqués. Idem si on regarde une coopérative de producteurs, une partie de son bénéfice va se retrouver dans l'achat de biens et services, pourquoi, parce que pour eux, ok il

faudra probablement avoir un chiffre d'affaire suffisant, mais surtout il va falloir rémunérer plus que correctement les différents producteurs qui font partie de la coopérative. Et ainsi de suite selon le type de coopérative auquel on a affaire. Donc c'est parfois très compliqué de regarder les performances économiques d'une entreprise sociale, comparée à une entreprise qui n'a pas ce caractère social. Et c'est d'ailleurs parfois un piège par rapport aux banquiers, moi-même j'ai été banquier, c'est comme ça que j'ai commencé ma carrière professionnelle comme conseiller de crédits, c'est clair que voilà on préfère voir évidemment une dernière ligne de bilan colossale avec des beaux amortissements qui vont permettre de calculer un bon cash flow. C'est parfois un regard qui est très difficile lorsqu'on a une coopérative justement, ou une entreprise sociale. Malheureusement ça reste aujourd'hui, les chiffres c'est ce qui reste le plus facile à regarder dans une entreprise quelle qu'elle soit. Et l'impact social, l'impact sociétal est quelque chose qui est très très compliqué à calculer. Je pense que c'est Sibylle Mertens de l'université de Liège, qui m'a dit un jour : mais est-ce qu'on doit vraiment tout calculer, parce que notamment dans les entreprises, des asbl qui sont subsidiées pour remplir certaines missions, si elle ne sont pas subsidiées on sait que de tout façon que les missions qu'elles remplissent ne sont pas rentables, et on ne doit donc pas tout nécessairement tout calculer parce que voilà il y a une partie des missions qui sont remplies qui autrement n'auraient jamais été remplies parce qu'aucun acteur sur le marché n'aurait pu remplir les missions en question et donc la notion de subside, la notion d'aide publique prend tout son sens. Je crois que c'est vrai pour toute une série d'activités menées par des asbl en particulier. Mais c'est vrai aussi à côté de ça on essaie de calculer l'impact social ou sociétal. Au sein de la coopérative Cera par exemple nous apportons du soutien à toute une série d'associations. Pour nous l'important c'est de valoriser effectivement l'impact sociétal et on a des difficultés à le faire. On a déjà eu toute une série d'aides extérieures, on a vu par exemple l'université de Liège qui a travaillé là dessus, il y a aussi Concertas qui a travaillé sur l'impact social, comment le mesurer et où, mais en fin de compte on reste avec très peu d'outils pour calculer cet impact sociétal. C'est plutôt une perception et tout le monde ne va pas nécessairement avoir la même perception des choses. C'est vrai que ça reste un dilemme.

N. Est-ce que vous avez déjà vu ou discuté avec des entrepreneurs où ça leur posait problème dans la reconnaissance qu'ils avaient par rapport aux autres ou à eux-mêmes

de ne pas pouvoir chiffrer cela ou montrer des résultats, ou bien ils le savent pour eux et savent s'en contenter ?

Je n'ai pas l'impression d'avoir rencontré des personnes qui avaient un problème d'égo par rapport à cela, mais par contre qui étaient tracassés de la façon dont, même une administration ou donc une autre entreprise, va les regarder, oui ça les perturbe, parce que effectivement ne parvenant pas à mesurer, on ne parvient pas à le faire ressortir. Mais donc certainement ça gêne toute une série d'entrepreneurs sociaux.

N. Il y a aussi une autre chose, encore par rapport aux résultats, c'est que d'habitude les missions sont j'imagine beaucoup sur le plus long terme et donc les résultats qui sont observables sont aussi orientés plus sur le long terme.

Je ne suis pas certain de ça. Le trop long terme, même dans l'entrepreneuriat social, je ne pense pas que ce soit réaliste. Je pense qu'il faut effectivement avoir des objectifs et leur laisser le temps de se réaliser, mais si au bout de 3, 4 ans on ne parvient pas à trouver un certain dynamisme, une certaine façon de fonctionner, qui permet effectivement de continuer à vivre, alors on est là dans un modèle qui est problématique et qui doit évoluer.

N. Dans la littérature on voyait des cas, dans certains pays, où pendant 6, 7 ans, les entreprises n'avaient pas encore de résultats positifs, et que souvent les résultats attendus étaient à plus long terme. Mais de ce que vous dites, ce n'est pas cet optique-là qu'il y a en Belgique.

Je ne le ressens pas comme ça. Très sincèrement je pense qu'il y a certains modèles qui devraient absolument évoluer. Si c'est le cas et qu'on continue à être subsidié, je crains qu'une partie des subsides ne soit mal utilisée.

Alors je ne sais pas à quel secteur dans la littérature vous faites référence ?

N. C'était plus dans les pays émergents. C'est parfois ça qui est aussi compliqué dans les recherches, déjà tout le monde n'a pas la même notion d'entrepreneur social, en fonction des pays, donc ça complique la chose.

En Belgique, de ce que vous voyez, comment décririez-vous l'investissement émotionnel de l'entrepreneur social ? On voit déjà, comme entrepreneur, il y a un investissement physique assez important. Est-ce que vous pensez que l'investissement émotionnel des entrepreneurs sociaux est plus élevé et est-ce qu'il est toujours raisonnable ?

Qu'entendez-vous par investissement émotionnel ? C'est le fait de réagir à des données externes ou ? Comment définissez-vous l'investissement émotionnel ?

N. Je parle plus d'une fatigue psychologique que d'une fatigue physique.

La fatigue physique je pense vient du fait de lancer quelque chose ; dans n'importe quel entrepreneuriat, la fatigue physique sera là, parce qu'il y aura l'investissement personnel. Ce qui peut freiner au niveau de cette fatigue physique et qui risque alors d'avoir un effet sur la fatigue émotionnelle, ce qui peut peser c'est que les revenus que l'on peut attendre d'une activité à caractère social seront probablement moins élevés qu'une activité à caractère purement capitaliste. Je reprends l'exemple de Jean-François Coutelier dont je parlais tout à l'heure. A un moment donné, il est sorti de Damned et je sais que pendant tout un temps on a mené toute une série de réflexions avec lui parce que pour lui c'était un gros problème de sortir de Damned et de se dire : mais finalement j'ai investi 10 ans de ma vie dans une entreprise et j'en ressors avec la même chose que quelqu'un qui est entré l'année dernière à la limite. Au niveau émotionnel, il lui a fallu quelques temps pour remettre les pieds sur terre et ça a amené un processus très lent. C'est quelque chose qu'on va retrouver, que ce soit au sein de toute coopérative ou au sein d'autres associations, où on voit que cette fatigue émotionnelle peut peser lourdement sur les personnes. Est-ce davantage lié au modèle d'entreprise sociale, oui peut-être. Honnêtement, je trouve difficile de le dire. Je connais quelques cas où effectivement cela ressort très clairement, mais est-ce que c'est généralisable ?

N. Justement, pour aller un peu plus dans l'investissement émotionnel, est-ce que vous diriez que les entrepreneurs sociaux se sentent responsables des personnes qu'ils cherchent à aider ?

Ce ne sont pas leurs enfants, mais je pense qu'effectivement il y a probablement une notion de responsabilité et une notion d'une certaine obligation de résultat qui est

certainement présente. Je vois dans certaines associations où on aide des personnes à se remettre dans un certain schéma, de pouvoir retrouver un travail etc., ce résultat est quand même quelque chose d'important. Et donc quand ils peuvent vous afficher le fait que 6 personnes sur 10 ont réussi à retrouver un emploi, c'est certainement une fierté et c'est effectivement quelque chose de très important pour eux. Je pense qu'on va probablement retrouver également le même genre de raisonnement au niveau des coopératives. Si on réussit effectivement à atteindre le but qu'on s'était fixé au départ, c'est quelque chose dont les personnes vont être fiers et qui émotionnellement vont leur permettre probablement de continuer et de persévérer dans le type de mission qu'elles se donnent.

N. Et est-ce que vous pensez que cette responsabilité que ressent l'entrepreneur social peut aussi mener à une culpabilité quand il ne sent plus l'énergie de travailler ? Est-ce que c'est possible que ça pèse dans la balance qu'il y ait une certaine culpabilité qui se crée en se disant : si je ne travaille pas, je ne vais pas pouvoir aider les personnes que je cherche à aider, parce que je me sens responsable d'eux.

Honnêtement, je n'ai pas d'exemple en tête. Dans le cadre par exemple d'associations qui s'occupent de personnes qui sont en situation de précarité, pour eux c'est effectivement la fierté de pouvoir arriver à faire en sorte que ces personnes arrivent à manger tous les jours. Je pense qu'elles sont tout à fait conscientes que ce n'est en leur donnant à manger tous les jours qu'on peut les sortir de leurs problèmes de précarité. Mais on voit quand même que ces personnes continuent à travailler. Je veux dire elles ne s'arrêtent pas du jour au lendemain lorsqu'elles se rendent compte que la précarité n'est pas réglée. La fierté vient plutôt du fait de pouvoir continuer à aider et aider de façon correcte. Donc, non, pour moi ce n'est pas flagrant par contre.

N. C'est intéressant, de confronter des choses qu'on trouve dans la littérature avec la réalité du terrain. C'est l'intérêt de ces entretiens. Il y a quelque chose d'autre dans la littérature qui a été remarqué pour les entrepreneurs en général, donc pas spécifique aux entrepreneurs sociaux, c'est une relation entre l'importance qu'accorde un entrepreneur à son projet et son bien-être. Et au plus le projet avait d'importance pour l'entrepreneur, au plus son bien-être augmentait, jusqu'à un certain moment où justement la tendance

allait s'inverser et donc la relation prenait une forme de U inversé. Qu'est-ce que vous pensez de ce modèle, est-ce qu'il peut s'appliquer aux entrepreneurs sociaux en tenant compte du fait que souvent pour les entrepreneurs sociaux, ils accordent une très grande importance à leur projet.

Je pense qu'effectivement cette relation en forme de U inversé peut probablement se rencontrer. Et je pense que pour éviter justement d'avoir cette courbe descendante on a besoin d'un nouveau défi qui va permettre de faire augmenter le bien-être et avancer. Autrement il y a un risque probablement de tomber dans une image négative de son propre projet et ça c'est malheureux.

N. Est-ce que c'est quelque chose que vous avez déjà rencontré ?

Oui, ça oui par contre. Oui et à ce moment là, il faut mettre les choses un peu à plat et se dire : on a réussi tel type de projet mais maintenant il faut peut-être passer à une étape ultérieure et ça cela redonne une nouvelle motivation et cela permet d'aller plus loin.

N. Donc c'est quelque chose auquel il faut faire attention. On remarque que la passion joue aussi un rôle important dans le burn out. La passion peut jouer un rôle positif, de soutien, ou justement un rôle négatif où ça va devenir une passion obsessive, qui va être destructive en fin de compte et conduire au burn out. Comment décririez-vous la passion des entrepreneurs sociaux et est-ce qu'ils en ont beaucoup ?

Je pense que oui ; ils ont de la passion. Ils ont de la passion et autrement ils choisiraient une forme de l'investir. Je prends une troisième fois l'exemple de Jean-François Coutelier, c'est très clairement un type qui est passionné et qui à un moment donné est arrivé devant un mur qu'il n'a pas bien pu escalader. Et je pense que la plupart des entrepreneurs sociaux que j'ai eu l'occasion de rencontrer sont des personnes qui sont absolument passionnés par ce qu'elles font. Et ça va au delà de simplement un boulot pour vivre, effectivement il faut en vivre, mais cela va au delà, sinon la plupart de ces gens ne se seraient jamais lancés et ne pourraient pas continuer.

N. Donc dans ce que vous dites, cette passion est plus comme un soutien, et non pas destructrice, c'est-à-dire qui pourrait les tirer vers le bas.

Je pense qu'à partir du moment où cela commence à devenir de l'obsession, c'est là que cela devient dangereux pour eux. Mais autrement je pense que c'est cela qui les pousse vraiment à avancer.

N. Est-ce que vous avez déjà eu l'occasion de croiser des entrepreneurs sociaux pour lesquels la passion devenait obsessive et qu'elle prenait trop de place dans leur vie ?

Oui, malheureusement j'en connais plusieurs qui ont terminé en burn out, dont un pour l'instant qui est en train d'essayer de s'en sortir. Mais oui clairement, tout à fait.

Mais est-ce qu'on le trouve davantage au niveau d'un entrepreneur social que des autres entrepreneurs, ça c'est une question. La seule différence que je vois c'est que parfois le fait de pouvoir amasser de l'argent va permettre à d'autres entrepreneurs de passer le cap et de se dire : bon, allez on continue. L'entrepreneur social ne peut pas se permettre ça et donc doit effectivement valoriser ce que lui apporte son obsession, mais ça il n'y a que lui qui peut le faire.

N. Est-ce que vous remarquez parfois des personnes qui à force de difficultés se demandent : tiens pourquoi je fais ça, pourquoi est-ce que je me dépense tellement pour aider certaines personnes et qui au final trouve moins de sens dans leur mission sociale qu'au départ ?

J'ai la chance de ne pas en avoir encore rencontré. J'en ai rencontré qui se posent des questions, très souvent. Mais des gens qui se disent à un moment donné : finalement je me suis complètement trompé de voie et je change du tout au tout, je n'en ai pas encore rencontré. C'est plutôt l'inverse. Si on regarde certains modèles qui sont créés ces dernières années, c'est des personnes qui avaient des fonctions top dans certaines structures, même des structures à caractère international, qui à un moment se disent : mais après quoi est-ce que je cours ? et qui décident de recentrer leur vie sur davantage de valeur qu'uniquement le pécunier. Bon ça c'est mon ressenti, parce que personnellement vous me posez des questions dans lesquelles je ne suis pas spécialement

versé. Voilà je rencontre régulièrement des entrepreneurs sociaux, et il y en a avec qui j'ai déjà parlé de ce genre de choses de façon assez ouverte, mais ce n'est pas ma première mission en tous les cas.

N. Mais justement j'ai aussi la chance d'interviewer des psychiatres et des psychologues qui sont spécialistes dans le sujet et qui pourront plus me décrire les fonctionnements du burn out. Mais c'est bien d'avoir des personnes comme vous qui connaissez le terrain, même si le processus du burn out est quelque chose de complexe et que c'est normal que ce n'est pas votre rôle premier. Et c'est un sujet sur lequel il y a assez peu d'informations, assez peu de littérature et assez nouveau. Mon mémoire ce sera une approche exploratoire du sujet avec des hypothèses et certaines vont se révéler fausses et d'autres plutôt vraies et comme ce n'est pas quelque chose de statistiquement décrit, on ne pourra rien affirmer, juste mettre en avant certaines suppositions plus que d'autres.

N. J'aimerais avoir aussi votre avis sur l'environnement de l'entrepreneuriat social en Belgique. Parce que la littérature se base plus sur les Etats Unis, la Grande Bretagne ou bien les pays émergents. Est-ce que vous pourriez en dire plus sur l'environnement de l'entrepreneuriat social en Belgique ; quelles sont les difficultés, les choses positives qu'on y retrouve.

Alors déjà l'entrepreneuriat social en Belgique, il faut voir où on se situe. Si on est au Nord du pays, c'est un gros mot, donc ça commence déjà mal. Parler d'entrepreneuriat social au nord du pays, c'est mal vu. J'ai des collègues qui ont affaire à des associations, mais je vois bien que l'approche ne fusses-ce même que du politique est radicalement différente. Si on regarde en Wallonie, je pense qu'il y a eu des avancées qui ont été spectaculaire avec le décret qui a permis de mettre en avant l'économie sociale, je pense aussi à toute une série d'outils qui sont venus aider quelque part l'entrepreneuriat social, que ce soit les asbl, que ce soit les coopératives, avec la sodexcom par exemple, qui a apporté du capital. Est-ce que c'est pas vu du côté francophone, je ne pense pas. Je pense également qu'il y a toute une série d'outils aujourd'hui qui sont mis en place à Bruxelles, un peu sur le modèle de ce qui se fait en Wallonie pour une partie. Mais l'entrepreneur social n'est pas mal vu en soi, même si peut-être que certains ont tendance un peu à en rigoler.

N. Mais vous diriez plus que l'environnement et le gouvernement ont tendance à les soutenir et à leur apporter de la reconnaissance.

C'est mon sentiment. Est-ce que c'est suffisant ce que le gouvernement fait, ce que le politique met sur la table notamment en terme de moyens financiers, je ne le pense pas. Je pense qu'il y a des structures qui sont clairement sous financées malheureusement. Maintenant ce sont des choix politiques également qui sont là derrière, mais il y a moyen effectivement de trouver un soutien. Je pense également que la diversité d'action aujourd'hui en matière d'économie sociale fait prendre conscience à toute une série de personnes qu'il y a moyen de faire les choses différemment et ça donne aussi du crédit à cette façon de faire différente.

N. Vous pensez que c'est quelque chose qu'il y a 10 ans était beaucoup moins connu et beaucoup moins soutenu ?

Certainement. Cela ne veut pas dire que c'est suffisant, mais on va néanmoins dans le bon sens, je pense.

N. C'est intéressant parce que dans la littérature, l'environnement externe à l'entreprise sociale était souvent considéré comme un problème et qui apportait beaucoup de difficultés entre autres pour les statuts juridiques ou pour l'accès aux ressources financières. Et de ce que vous m'en dites, c'est moins le cas en Belgique.

C'est moins le cas en Belgique et en tous cas c'est moins le cas selon moi en Wallonie et à Bruxelles. Je vous le dit, dans le Nord du pays l'approche est peut-être un peu différente.

N. J'arrive à la fin de cet entretien. Est-ce que vous voulez partager encore des pensées par rapport au burn out des entrepreneurs sociaux ? Est-ce qu'il y a des choses qui vous viennent à l'esprit ? Quelque chose où vous vous dites cela pourrait peut-être jouer un rôle ?

Je pense que la santé financière est certainement un point important. Tout en disant qu'on est davantage reconnu qu'il y a 10 ans, je pense qu'il y a toujours au niveau

juridique une certaine incertitude et cette incertitude crée des tensions dans la gestion des entreprises sociales. Ok on est reconnu, mais ça reste encore des statuts qui parfois sont précaires et c'est probablement quelque chose qui joue sur la santé psychique et mentale des personnes.

Interview 5 : Patrick Mesters

N. D'abord pour mettre un peu de contexte, je fais un mémoire en ingénieur de gestion dont le thème est le burn-out des entrepreneurs sociaux . Voilà la problématique à laquelle je m'intéresse. Tout d'abord en quelques mots est-ce que vous pourriez m'expliquer ce qu'est le burn-out selon vous?

Alors le burn-out d'un point de vue médical et psychologique c'est un diagnostic auquel on arrive après avoir exclu d'autres problèmes de santé. Si vous voulez c'est un diagnostic qu'on atteint après après avoir exclu par exclusion d'autres symptômes. Alors d'une part le burnout n'est pas reconnu comme maladie de toute manière et certainement pas comme maladie professionnelle sauf dans certains pays comme le Japon -et là on emploie le terme de Karoshi - ou en Italie, mais il faut vérifier. Alors il est décrit depuis les années septante par une psychologue de l'époque qui est Madame Maslach et un psychanalyste qui en a parlé en '74 qui est Fraud Berger. Il y a 3 choses ; il y a tout d'abord un épuisement, une fatigue extrêmement importante qui amène parfois les gens à vous dire qu'ils ne parviennent plus à se lever, ça arrive soudainement, le moindre effort leur coûte et ils ont des difficultés non seulement physiques mais aussi intellectuelles. Ils ne parviennent plus à lire, ils doivent chercher leurs mots, ils emploient un mot pour un autre, ils ont des difficultés à construire des phrases, ils ont des problèmes de mémoire , des problèmes de mémoire récente, ils vous posent une question maintenant et ils vous reposeront la même question dans 3 minutes, il y a une fatigue intellectuelle, une impossibilité de tenir un effort intellectuel pendant trop longtemps, quand ils lisent un papier, ils doivent le relire etc . Avec les difficultés dans les prises de décision et probablement des erreurs dans le métier. Et des douleurs , des douleurs généralisées souvent articulaires mais qui correspondent à des lésions biologiques dont je vais vous parler. La 2e chose c'est ce qu'on appelle du cynisme ou de la déshumanisation. Les gens vous diront qu'ils ne se reconnaissent plus parce que ils deviennent agressifs, extrêmement irritables, démarrent au quart de tour, dès que il y a une frustration, alors que ce sont des gens qui ont des tempéraments relativement doux, compliants, patients et en particulier dans les métiers, en particulier les métiers à caractère social où il y a une interaction importante avec autrui . Alors, déshumanisation, cynisme ce qui veut dire que il peut y avoir des apparitions de conflits, de tensions, des débordement s émotionnels etc. La 3e chose vous avez une perte de satisfaction professionnelle, une

perte du sentiment de réalisation professionnelle et personnelle. Alors que des gens diront qu'ils adorent leur métier et qu'ils ne regrettent pas le choix de leur métier. Mais à côté de ça avant d'arriver à ce diagnostic le médecin doit prendre le temps de les interroger pour s'assurer par exemple qu'il n'y a pas d'autres problèmes de santé, de santé psychologique notamment de dépression majeure, des troubles anxieux important, des trucs du sommeil qui entraînent une fatigabilité, des troubles dans de type endocrinien, de l'anémie, des choses comme ça, ou des troubles cardiaques, cardiovasculaires qui peuvent entraîner une fatigue. D'où l'importance de devoir faire une mise au point globale générale et de travailler avec les médecins généralistes ou d'autres spécialistes. Voilà.

N. D'accord et quels sont les processus ou les éléments qui vont habituellement mener une personne en burn-out ?

Alors vous avez des caractéristiques personnelles et vous avez les caractéristiques liées à l'organisation du travail. Les caractéristiques personnelles, ce sont souvent des gens qui sont dévoués dans leur métier, qui ont un sens de l'idéal, un sens des valeurs, qui prennent les choses à cœur, qui débordent parfois. Le revers de la médaille c'est que vous risquez de vous épuiser surtout quand le monde est incomplet et n'est pas idéal. Il y aura toujours matière à travailler, donc il faut faire attention à ses limites. Des gens perfectionnistes, des gens qui vont trop dans le détail, des gens aussi qui ont des croyances qui sont nécessaires pour vivre mais qui un moment débordent l'équilibre de santé à savoir : je ne peux pas dire non, dans ces métiers là c'est un risque, l'humanité est en souffrance et a besoin de moi, qu'est-ce qui va se passer si je mets mes limites, si je dis non, si je me préserve est-ce que je serai encore bien considéré, est ce que je serai s encore apprécié, ça doit être parfait et donc les gens vont surinvestir dans le détail. Alors une proportion de contrôle excessif, une dépendance, une gestion Inappropriée du temps, il faut que tout aille vite, ainsi de suite. Là où il y a lieu de réfléchir c'est que s'il n'y a pas de coupable, il y a une coresponsabilité partagée, c'est-à-dire que si je suis responsable d'un service ou d'une équipe et que j'ai cette croyance dans la tête et je les remets pas en question c'est-à-dire que je n'apprends pas les techniques de management ou de leadership, je risque d'imposer à mes équipes le même genre de croyances, c'est-à-dire si je crois je la croyance : je dois être fort pour tout contrôler, je peux pas dire non,

c'est peut-être quelque chose qui m'a permis de progresser dans la profession, mais si je suis responsable d'équipe et si je ne fais pas attention à la réalité du terrain, si je ne connais pas bien la gestion des ressources humaines, je vais imposer la même chose, le même point de vue, les mêmes lunettes de lecture à mes collaborateurs et je vais être un des agents qui va provoquer leur épuisement. Vous comprenez, tout est dans tout.

N. Oui, il y a une responsabilité à la fois de l'organisation et de l'individu.

Voilà ça c'est une chose. Il y a des métiers à risque aussi, les métiers qui sont les métiers en relation. Donc tout le domaine du soignant, tout le domaine du travail social, tout le domaine éventuellement de certaines fonctions bancaires, quand elles sont en face d'un client, les personnes qui sont dans les institutions qui s'occupent des réfugiés, des gens comme ça d'autant plus que là vous êtes exposés aux récits violents de la part des bénéficiaires et là je vais revenir sur un autre risque. Ça c'est pour la partie personnelle, la partie professionnelle, d'accord ? Maintenant l'organisation du travail, et là vous avez 6 à 7 paramètres qui sont bien connus qui sont la charge de travail ; charge de travail excessive, et le risque consiste à éventuellement - ce dont certains se vantent - on ne remplace pas les gens qui partent, des gens qui reviennent de maladies graves alors qu'ils ont un mi-temps on les charge et ils font l'équivalent d'un tiers temps en plus ou bien d'un plein temps. Donc pour la prévention, on y arrivera, il faut une conscience, il faut être conscient de sa part de responsabilité dans la charge de travail que je ne sais pas gérer en tant qu'employé, parce qu'on ne m'en donne pas les moyens, la gestion du temps, donc on me demande des délais qui sont inappropriés avec une surcharge et on ne me propose pas, on ne me donne pas l'opportunité de gérer le temps en tant que professionnel parce que je sais combien ça demande en tant que professionnel spécialisé dans mon métier. Il y a la qualité empêchée, c'est-à-dire j'ai tellement de travail que je ne parviens pas à clôturer correctement un travail, ce qui entraîne une part de dissonance, ce qu'on appelle une dissonance cognitive, c'est-à-dire d'une part je suis dans un message contradictoire et paradoxal, d'une part on va me dire il faut que ce soit parfait mais en même temps me donne pas le temps, je suis pressé par les urgences parce que il n'on a éventuellement pas déterminé, on n'est pas tombés d'accord sur ce qui était urgent et sur ce qui l'était moins. Et donc cette frustration permanente de délivrer rapidement mais pas suivant des critères de qualité standard, va créer chez l'individu une rupture. Et un moment donné

être un des composants qui vont favoriser l'épuisement. Ca se voit par exemple chez les infirmières. on leur dit : vous devez être des bonnes infirmières mais on ne leur donne pas le temps de gérer ça. C'est la même chose chez les enseignants .. Donc la charge de travail, le temps qualité empêchée, la disparition des valeurs, de la mission et du sens. Vous avez plein d'exemples dans ce qui s'est passé pendant l'épidémie au niveau infirmier et corps soignant. Avec une discordance entre le discours officiel de l'entreprise au niveau respect des valeurs, missions etc , et puis les faits. C'est là où il y a une responsabilité managériale qui est engagée, une responsabilité sociétale qui est engagée, qui ne respecte pas toujours l'esprit de la loi, dans la prévention des risques psychosociaux en Belgique. Il n'y a pas de contrôle. Ensuite vous avez la perte, ou l'absence de solidarité, c'est en dernier recours la qualité du lien qui rattache qui me rattache, me raccorde à mes collègues qui va jouer le rôle de matelas si vous voulez devant le stress institutionnel. L'iniquité, l'injustice, donc la différence de gestion de l'avenir professionnel et conditions de travail en fonction de différents critères, et parfois aujourd'hui malheureusement dans certains endroits il y a des discriminations liées à l'origine et à l'âge, et aussi à l'origine ethnique et à la langue en Belgique, et ça est passé sous silence et puis le déséquilibre entre vie privée et vie professionnelle, la difficulté d'avoir accès à l'information qui est parfois le fait d'une politique systématique dans certaines organisations où prévôt la compétition, les rapports de force etc. On va mettre de côté une personne ciblée en ne l'invitant pas aux réunions ou en ne lui donnant pas l'information, les moyens si vous voulez pour réussir. Donc ensuite nous avons au niveau systémique - le problème est systémique - c'est-à-dire vous connaissez Edgar Morin ? Alors essayez de lire un peu quelque'un Edgar Morin ou est-ce que vous avez lu le livre de Pascal Chabot "Global burn out" ? Parce que il va vous donner une lecture philosophique, psychosocial . Au niveau systémique ceci est le reflet de miroir d'une société, d'un fonctionnement de société et on revient souvent à citer le tournant néolibéral des années Thatcher en Angleterre et de Reagan dans les années septante aux Etats unis, où ils sont partis du postulat que le marché allait réguler les choses, il fallait faire confiance au marché, d'où le néolibéralisme, d'où la difficulté de ces métiers à caractère social de se positionner. Parce que ces métiers sont confrontés à un message contradictoire ; d'une part ils sont liés à un devoir, une exigence de moyen mais pas de résultat. Vous ne pouvez pas quantifier et je dirais définir, mettre sous définition une relation humaine. Un assistant social, il ne peut pas vous chiffrer, la qualité de la relation humaine qu'il a eu

avec un demandeur d'emploi. Même chose lorsque vous rencontrez des réfugiés, même chose quand vous soignez un patient à l'hôpital, même chose quand vous êtes psychologue. C'est-à-dire que dans cette profession là et en particulier le milieu médical, il y a une obligation de moyens ; un médecin qui commence un traitement avec quelqu'un il ne peut pas vous prédire que à coup sûr l'intervention chirurgicale que je vais faire elle va résoudre le problème, que la souffrance va être résolue dans les 24h, ça va vous permettre de gagner autant de temps et ça permet de d'épargner autant de milliers de francs par la qualité de mes bons soins à la société. C'est impossible or on est dans un système qui demande une obligation de moyens, on a on va condamner une infirmière qui va commencer à être fatiguée et éventuellement faire des remarques, ou à un enseignant qui va s'énerver parce qu'il est usé ou bien parce qu'il n'arrive pas à faire réussir un gamin. Donc obligation de moyens mais pas de résultats c'est-à-dire vous ne pouvez pas quantifier. Or aujourd'hui dans le domaine du soin on demande une obligation de moyen, mais on demande aussi de chiffrer, par exemple l'assistant social ou la psychologue ou le médecin du travail, le médecin conseil de la mutuelle, il va devoir rendre compte de X contacts par mois. C'est impossible, vous ne pouvez pas prévoir le temps dont vous avez besoin pour créer un lien ou résoudre un problème psychologique ou social. Et c'est là la contradiction. Donc au niveau systémique, au niveau global, il y a une philosophie, si vous voulez, de société qui fait que elle va elle-même produire ou favoriser la production de burn-out.

N. Justement le résultat ça fait partie de certaines choses que j'ai pu regarder. Mais avant de d'aller plus loin est ce que vous savez bien ce que c'est un entrepreneur social ou bien est-ce que vous voulez que je ..

Expliquez-moi, oui ce serait peut-être bien que vous me donniez la définition que vous donnez à cela.

N. Il n'y a pas vraiment de définition claire. La manière dont moi je le vois, et c'est quand même de manière très globale comme ça dans la littérature aussi, c'est contrairement aux entrepreneurs classiques, c'est des personnes qui vont se focaliser sur la création de valeur sociale, où les entreprises classiques vont plus se focaliser sur la création de valeur économique. Les entrepreneurs sociaux vont se focaliser sur la valeur sociale, ils vont

utiliser évidemment l'économique mais pas comme une fin en soi, mais pour soutenir la création de valeur sociale. Donc comme un exemple en Belgique, il y a Perma Fungi qui va utiliser de la mare de café, donc les déchets de café pour faire pousser des champignons, puis les vendre dans une idée plus écologique de l'économie circulaire, ou bien il y a aussi d'autres projets un peu plus gros comme à l'étranger il y a tout ce qui est microcrédit qui est bien connu, ou bien et aussi par exemple en Afrique on essaie de vendre des lunettes à très bas prix dans le but de le rendre accessible à une large partie ou bien des cups pour les femmes pour éviter qu'elles doivent dépenser chaque mois des sommes relativement élevées en protection hygiénique. Donc c'est dans cette idée là que je vois l'entrepreneur social. Une première chose qu'on remarque chez l'entrepreneur social c'est qu'il est souvent face à un dilemme de choisir entre valeur économique et valeur sociale, parce que si il se focalise trop sur la valeur économique ça va être au détriment des personnes qu'il cherche à aider, mais à contrario si jamais il se focalise trop sur la valeur sociale, ça risque de mettre en péril la pérennité de l'entreprise et donc aussi être dommageable au final pour les personnes qu'il cherche à aider. Comment est-ce que ça peut impacter psychologiquement l'entrepreneur social d'être régulièrement face à ce dilemme là, de plus qu'il doit souvent rendre des comptes à des investisseurs ou à des collègues qui n'ont pas les mêmes intérêts.

Est-ce que une façon de résoudre la question c'est de la formuler autrement ? Il y a des études aujourd'hui qui montrent que l'investissement dans la prévention de l'épuisement rapporte de l'argent. Il y a quelques études qui ont déterminé les facteurs qui influencent par exemple l'absentéisme, ça c'est clair. Un des facteurs importants c'est tout ce que je vous ai raconté, mais aussi un style de management qui fait que vous laissez une latitude d'action et d'initiative à votre employé, plutôt que de le cadenasser. Alors à ce moment-là vous avez un impact sur par exemple l'absentéisme qui lui-même vaut peut-être de l'argent. Donc c'est former les gens à ce qu'on appelle dans les entreprises le soft skill. Il y a une croyance dans la tête des financiers qui est de dire que le soft skill coûte de l'argent et en même temps ça ne rapporte pas. Si on est dans un raisonnement binaire, c'est-à-dire $1+1=2$, c'est sûr que d'une part le raisonnement est faux dès le départ parce que une intervention sur un moment donné dans une entreprise elle est systémique, c'est-à-dire vous avez un effet domino, vous aurez un effet bien loin de l'endroit où vous allez agir. Mais il y a une croyance de la part des financiers que le soft skill coûte de l'argent d'autant

plus qu'on ne sait pas le quantifier le résultat, mais vous allez le voir à long terme sur par exemple l'absentéisme et là vous pouvez le quantifier. Donc c'est introduire un autre mode de raisonnement, d'autres formes de questions pour répondre à la question. Là il y a des études, je peux essayer de vous en trouver.

N. Mais effectivement, il y a pas mal de littérature sur le sujet mais justement beaucoup dans cette littérature on parle des solutions au problème et ici le but ce serait pour les entrepreneurs sociaux (justement là dessus il y a beaucoup moins d'informations) de d'abord essayer de comprendre le processus qui mène au burn-out pour après pouvoir continuer d'autres recherches pour trouver des solutions.

Le processus il est toujours le même, il est un partout, ce sont les 5 ou 6 au niveau de la gestion d'une entreprise, ce sont les 5 à 6 paramètres dont je vous ai parlé, etc, donc c'est éduquer les gens à ce qu'on appelle le leadership transformationnel. C'est l'éducation des gens, c'est changer de paradigme et de regard, investir dans la relation humaine et dans la formation je dirais technique, couplée à la formation, à la gestion humaine, cela rapporte de l'argent, ou en tous cas permet d'épargner de l'argent.

N. C'est sûr mais souvent justement comme comme vous le dites, ce qu'on observe et une grande majorité des études qui sont faits sur le burn-out sont pour des employés et justement ici c'est des entrepreneurs. Donc on a remarqué que ce n'était pas toujours les mêmes facteurs qui entraient en jeu pour déclencher le burn-out, mais que par exemple l'épuisement physique et émotionnel était beaucoup plus important chez les entrepreneurs que chez les employés. Mais par exemple la perte de sens et le fait de ne pas être aligné avec les valeurs, comme vous le disiez tout à l'heure, est beaucoup moins présent chez les entrepreneurs vu que c'est eux qui définissent les valeurs de l'entreprise.

C'est-à-dire qu'un burn-out n'est pas l'autre. Un burn-out va être différent en fonction de l'individu, du métier, de son rôle dans l'entreprise etc. Chez les entrepreneurs en général vous avez d'autres facteurs qui entrent en ligne de compte, ils ont un problème, surtout quand vous démarrez quelque chose seul, un problème avec la gestion du temps, la multiplicité déroulée des fonctions, au début vous n'avez pas les fonds pour payer un

comptable ou pour payer quelqu'un qui va faire le marketing ou le démarchage, vous cumulez les charges et les fonctions, vous avez l'incertitude, vous devez gérer les gens etc, plus la vie de famille que vous mettez entre parenthèses. Par contre les voies d'accès au burn-out sont différents mais le résultat est le même. Les infirmières ou les instituteurs vont vous dire : ce qui a d'abord été caractéristique dans l'entrée de mon burn-out, c'est l'irritabilité, l'agressivité que je ressentais vis-à-vis des patients. Le généraliste il a son téléphone qui sonne, il ne répond plus et puis il se dit un moment donné : Mais qu'est-ce qui se passe ? Les voies d'entrée sont différentes parce que les profils sont différents, parce que les fonctions et les environnements sont différents, mais le résultat est le même.

N. Justement le but de mon mémoire c'est essayer de comprendre la voie de l'entrepreneur social qui semble être différente comme vous dites pour chaque profession et le but est d'essayer de comprendre un peu plus la voie d'accès pour les entrepreneurs sociaux avec les différents problèmes qui sont propres à l'entrepreneuriat. Donc je parlais par exemple du constant dilemme entre valeur sociale et valeur économique, il y a aussi les résultats de l'entreprise, déjà les résultats d'une entreprise sociale, la performance économique a tendance à être relativement faible, voire négative et ça c'est un problème sur très long terme. Pour la question des résultats on venait aussi à ce que vous disiez tout à l'heure, c'est extrêmement difficilement mesurable la valeur sociale créée par l'entreprise. Quand on éduque un enfant, on ne sait pas mesurer l'apport que ça donne, c'est un apport qui va durer sur des décennies, qui va se répandre aussi. Alors c'est essayer de comprendre justement comment ces faits là vont impacter l'estime de soi d'un entrepreneur, la reconnaissance qu'elle va apporter.

Est-ce que la question c'est comment comprendre l'impact que ça a sur l'estime de soi etc, sur la foi en le projet, ou bien c'est comment éduquer et informer les gens qui sont dans ce métier là aux signes avant-coureur du problème.

N. Alors c'est la première question. La 2e question que vous posez est une question à laquelle moi ou bien d'autres étudiants plus tard essayerons de répondre. Donc d'abord essayer de comprendre l'impact et les liens que ces différents éléments ont sur les entrepreneurs sociaux et après essayer de voir de manière préventive qu'est-ce qu'on

peut faire, une fois qu'on a bien compris le fonctionnement du burn-out pour les entrepreneurs sociaux.

A ma connaissance, mais je n'ai pas fait de recherches pointues, je n'ai pas vu d'information ou d'étude sur cette façon d'aborder les affaires. Les résultats de quelques études que j'ai ici, ce sont des études qui ont été faites soit dans la population générale tous métiers confondus, soit dans des métiers, dans des entreprises qui n'avaient pas cette vocation là.

N. Justement, il y a très très peu, enfin il n'y a pas vraiment de littérature sur le burn-out des entrepreneurs sociaux et le but serait justement faire une étude exploratoire pour voir ces éléments là. Et donc c'est essayer de comprendre selon votre expérience personnelle, comme par exemple le fait que le résultat économique soit relativement faible ou que la valeur sociale soit difficilement mesurable, quel impact ça va avoir sur la psychologie, sur le bien-être de l'entrepreneur.

Ca c'est possible à faire si je comprends votre question. Il y a aujourd'hui des instruments validés scientifiquement pour évaluer l'état d'épuisement des gens. Il y a des questionnaires, notamment le questionnaire de Siegrist qui est un questionnaire qui va évaluer les caractéristiques de l'organisation du style de l'organisation qui va impacter et augmenter la fragilité des gens mais là c'est toujours dans des contextes de société classique et il y a aussi Karasek, questionnaire de Karasek qui peut vous donner des indications. Au niveau du principe de l'étude c'est un concept évidemment intéressant mais je ne peux pas vous en dire plus parce que je n'ai quasiment pas d'expérience dans ce genre d'organisations. On est surtout intervenu dans des organisations classiques ou bien des organisations internationales comme la Commission européenne et des choses comme ça.

N. Mais par exemple on sait que le salaire d'une personne va impacter la reconnaissance qu'il ressent et ça c'est une ressource supplémentaire qui va contrebalancer les demandes d'un travail. Mais par exemple les entrepreneurs sociaux ont tendance à avoir un salaire très faible et donc est-ce que ça va avoir un impact négatif ?

Je pense que ça dépend des gens. Mais là vous pouvez faire le lien avec un autre modèle que vous connaissez sans doute qui est la pyramide de Maslow. C'est évident que si je n'ai pas le minimum financier pour assurer ma sécurité physique et un minimum de sécurité psychologique, ça va m'impacter dans la gestion de mon affaire. Et puis vous avez peut-être dans ce genre d'activité, un métier ou une conception du métier qui va nourrir le sens, la reconnaissance parmi les pairs éventuellement. Et de fait si la sécurité financière n'est pas assurée ce sens et cette reconnaissance risque de s'épuiser à un moment donné parce que vous n'avez pas d'argent pour terminer le mois. Peut-être qu'une solution pour ces gens-là c'est accepter d'abord qu'on n'est pas tout puissant, c'est accepter qu'on a besoin d'aide, c'est accepter de gérer son temps et de considérer que parmi l'urgence ce qui est important et non urgent mais capital c'est de se réserver du temps pour se faire coacher par des gens qui comprennent la complexité du métier, pour permettre à ces personnes de prendre de la distance et pour éventuellement être prêt à réajuster soit l'idéal qu'ils ont en tête, soit le projet, soit la façon de interagir avec le projet soi-même et les collègues. Mais c'est vrai que c'est un travail permanent de aller-retour.

N. Ca de nouveau, ça ne vaut que dans l'aspect préventif.

Mais il y a lieu d'investir dans la prévention, parce que quand vous êtes face au problème il est trop tard et votre exploitation peut vous exploser à la figure. Il est trop tard !

N. Oui mais c'est sûr, mais pour pouvoir bien être sûr de de mettre un bon système préventif en place, il faut d'abord bien comprendre le problème et les processus.

Il faut informer les gens. S'il y a des groupes professionnels, c'est inviter des gens pour dire voilà ce qui se passe, voilà les risques, faites attention à votre peau.

N. Par exemple une relation qui a été trouvée chez les entrepreneurs classiques et qui pourrait éventuellement s'interposer aux entrepreneurs sociaux, c'est une relation entre l'importance de l'accord de l'entrepreneur à son projet et son bien-être. On voit que ça a une forme de U inversé, donc au début plus le projet fait sens ou est important pour l'entrepreneur, au plus son bien-être est élevé, jusqu'à un moment où la relation va s'inverser et que le bien-être va diminuer parce que ça aura trop d'importance. Comment

est-ce que par exemple vous pourriez expliquer ça sachant que souvent pour les entrepreneurs sociaux ça a beaucoup de sens et c'est c'est extrêmement important. C'est faire attention à soi-même. Nous sommes les premiers, nous faisons partie des premières causes de l'épuisement, c'est la façon avec laquelle je vais investir dans mon projet qui est légitime, qui est compréhensible, mais c'est développer cette capacité, cette compétence régulière de m'arrêter, de faire le point, de réajuster, même si je me sens frustré parce que je suis en contact avec la réalité il y a décalage entre mon rêve ma conception du projet et la réalité. Donc c'est trouver un bon mix, un bon équilibre entre les 2 et c'est accepter la réalité, les gens qui se brûlent les ailes, ce sont des gens qui à un moment donné perdent le sens de la réalité parce qu'ils sont embarqués dans leur idéal ,c'est très bien mais le moment donné ils se cassent la figure à cause de ça, d'un manque de réalisme, d'une croyance que ils sont dans le bon chemin - c'est vrai qu'ils sont dans le bon chemin- c'est un paradigme qui est important pour l'évolution de notre société, cette façon de réfléchir, mais ils ont la croyance de la toute-puissance parfois et c'est cela le point à discuter avec un coach averti, ou un conseiller ou un blue angel ou quelque chose comme ça, c'est leur job c'est de dire attention qu'est-ce que vous manger demain, quitte à étaler la progression de du déploiement du projet, quitte à revoir si vous les exigences où mes attentes etc.

N. effectivement c'est un truc qu'on remarque chez les entrepreneurs aussi spécialement gênant parce que c'est un sentiment de destinée et une croyance de toute puissance.

C'est à la croyance qu'il faut faire attention parce que comme je vous ai dit, les croyances des individus sont porteuses mais à un moment donné la boîte à outils des croyances risque de devenir obsolète parce qu'on est confronté à la réalité, parce qu'il y a un changement dans l'environnement , dans l'environnement je dirais genre pandémie et des choses comme ça, l'environnement sociétal les lois et les règles, les exigences etc. Il faut y avoir cultivé cette capacité de recul permanent d'aller retour de questionnements, de réponses - c'est mental, ce travail sur le mental - et de jamais concevoir et je dirais imaginer que tout est acquis définitivement. C'est faux. Ce qui est vrai aujourd'hui est nécessaire comme concept dans les intentions qui poussent l'initiative des entrepreneurs sociaux, ce sera peut être remis en question dans 10 ans. Il faut avoir cette capacité de détachement, lucidité, c'est un travail sur soi.

N. Oui c'est vrai, mais ça de nouveau c'est plus dans la prévention et pour régler le problème. Mais pour comprendre le problème ?

Vous pouvez le comprendre avec un coach par exemple, quelqu'un qui est à l'extérieur qui connaît un peu les risques du burn-out et qui connaît les facteurs qui va propulser la personne dans le burn-out. Il n'y a pas d'autres solutions, je n'en vois pas, c'est la personne, l'entrepreneur doit être attentif aux premiers signaux intérieurs et aux signaux qu'il voit dans son environnement c'est-à-dire des gens qui s'absentent, des gens qui démissionnent, un moment donné marché qui est saturé, mais je continue à m'évertuer dans mon paradis du malheur qu'il y a quelque chose à comprendre ou bien des plaintes des clients ou bien des plaintes ou bien des ennuis avec l'une ou l'autre instance etc, alors il faut s'arrêter, il faut se dire si je prend la situation dans son ensemble, qu'est-ce que cela m'amène à formuler comme hypothèse, quels sont les éléments dont j'ai besoin pour confirmer ou infirmer mon hypothèse et en fonction ça, je vous remets en route une actions. C'est vraiment un travail sur soi.

N. Mais parfois justement le business se passe bien, les retours eux sont très positifs, mais la personne finit quand même finalement par fermer son entreprise parce qu'elle ne peut pas suivre le régime actuel.

Mais bien sûr, je reviens à mon idée, ça doit être suivi par des gens avertis et notamment des coachs professionnels, mais des gens des coachs qui ont travaillé dans ce domaine là, pas des gens qui s'instituent, s'intitulent coach alors qu'ils n'ont jamais travaillé sur le terrain et qui n'ont jamais été patron d'une entreprise comme indépendant par exemple. Aller chercher un psychologue comme coach qui a toujours travaillé dans les centres de santé mentale, il ne connaît pas le doute et la difficulté et le risque que l'on prend en investissant autant de milliers d'euros dans un projet à construire à partir de rien.

N. On remarque aussi que c'est des gens qui sont très passionnés et on remarque que la passion ça peut avoir un effet par contre positif mais parfois négatif. Comment est-ce que vous expliquez la différence entre la passion obsessive ou bien la passion épanouissante ?

C'est toujours le même problème, c'est toujours la même question, c'est d'avoir une vigilance sur soi. Vous avez des gens qui se lancent dans des métiers, c'est notamment le métier de soins, pour réparer. Mais ils sont en train de réparer quelque chose qui s'est passé dans leur enfance. Alors la personne qui fait du social, qui est entrepreneur social, quelles sont ses motivations, il faut faire attention de ne pas laisser interférer, il faut faire un travail sur soi. Je parle ici de la situation idéale qui est peu ou jamais rencontrée, sauf quand les gens sont dans le burn-out, là à ce moment là, ils reçoivent la vie en plein face et ils commencent un travail sur eux-mêmes et ils réajustent. Mais l'idéal c'est de voir quelle est l'intention du projet quand je me lance comme ça et qu'est-ce que je suis en train de réparer pour m'en débarrasser et prendre distance pour que ça n'interfère pas dans le risque de moi-même de m'épouser.

N. Mais justement quand on parlait de problème d'enfance on remarque beaucoup d'entrepreneurs sociaux quand ils parlent de leurs projets souvent ça vient d'expériences qui ne sont pas toujours faciles de leur enfance et qui leur a donné envie. Est-ce que cela ne risque pas quand le projet ne se passe pas bien ou même d'un point de vue investissement personnel d'accentuer un épuisement émotionnel ?

Mais bien sûr, ça peut faire valser les gens dans le syndrome de l'épuisement et éventuellement plus problèmes de dépression.

N. Et pourquoi ?

Pourquoi ? Parce que les gens ont été au-delà de leurs limites parce qu'ils sont en train de réparer quelque chose qui n'est pas indolore de la réalité d'aujourd'hui mais qui est quelque chose comme un tonneau sans fond, qui est quelque chose qui essaye de régler qui appartient à l'histoire, et qu'on ne va jamais refaire l'histoire. Ce que vous pouvez refaire c'est le regard que vous avez sur l'histoire et ce que vous allez en faire, consciemment vous dites voilà les limites au delà desquelles je ne peux plus aller dans la vraie vie sinon je risque la faillite.

N. D'accord. Et quel est l'impact de l'environnement ? On remarque pour les entrepreneurs sociaux par exemple les statuts juridiques ne sont pas très clairs du tout,

les ressources financières ne sont pas facilement accessibles parce que les banques ne veulent pas prêter pour des projets peu rentables, voir pas rentables. Comment est-ce que cela va impacter l'image que l'entrepreneur a de lui-même et de son entreprise ?

Poser la question c'est savoir la réponse. La réponse est dans la question. On revient toujours à la pyramide de Maslow éventuellement ce n'est pas l'argent que vous entrez là-dedans vous risquez d'avoir un élément de départ qui risque de vous fragiliser et sur lequel il faut avoir une attention particulière et ainsi de suite.

N. Oui mais c'est plus dans l'idée de quel impact ça va avoir sur la psychologie de la personne, parce que les ressources financières ils ont du mal, c'est parfois plus compliqué de les avoir, mais ils finissent par y arriver souvent avec des amis, des proches ou bien des investisseurs privés. Mais le fait que les statuts juridiques ne les reconnaissent pas forcément, que les banques ne les reconnaissent pas spécialement. Je revient plus à cette idée du manque de reconnaissance, comment ça va impacter.

Ca je ne sais pas vous le dire. Mais c'est vrai que le manque de reconnaissance est très important comme facteur initial dans le burn-out. Et ce n'est pas la reconnaissance nécessairement financière, c'est la reconnaissance dans le rôle, dans la fonction et dans le projet. Dans le domaine que je connais un peu, vous avez tout un groupe d'infirmières qui s'en va après 4 à 5 années de travail, après l'obtention du diplôme et ce que vous voyez c'est l'absence de reconnaissance qui est un des facteurs importants d'arrêt. On dit qu'on ne quitte pas une entreprise mais on quitte un boss et son style de management, de reconnaissance etc.

N. Le problème c'est que ces gens n'ont pas de boss au dessus d'eux .

Mais ce n'est pas là le problème. Le problème pour moi n'est pas là. Le problème est dans la façon avec laquelle les gens vivent avec eux-mêmes. C'est ça le point. C'est développer cette lucidité par rapport à moi et à mon projet de telle manière à ce que je me laisse pas déborder par des choses que je n'ai pas nommées, identifiées. C'est là où il y a un travail, la prévention elle passe par là. Lorsque les gens éclatent en consultation, on les ramène à ça. Il n'y a rien d'autre. Ils ne peuvent pas influencer les lois, en tout cas pas directement.

Le seul endroit où ils ont du pouvoir c'est la réflexion qui peuvent porter sur eux-mêmes, ne pas éviter d'une certaine manière à laisser interférer de façon massive ceux qui sont en train de réparer de leur enfance, c'est nécessaire, c'est important, tout ça donne de l'impulsion, mais ça ne peut pas être une thérapie. Et là il y a des confusions, d'où l'importance d'être accompagné parfois avec des gens qui vous aident à remettre les frontières et à réajuster vos efforts pour être plus pointu, et à se donner des limites, c'est sortir d'une pensée magique qui, c'est inconscient parce qu'on se rend pas compte et on n'éduque pas les gens, pensée magique qu'il faudrait que on soit tout puissant et que à travers le métier on va réparer tout ça. Il y a une confusion et c'est la confusion, le brouillard dans lequel des gens se retrouvent qui fait que certaines entreprises explosent, ou que certaines personnes explosent.

N. C'est justement dans cette idée plus d'entreprises et de partage, on remarque aussi dans l'entrepreneuriat social il y a aussi tout ce qui est coopérative. Et justement là il y a aussi, on parle souvent d'un épuisement émotionnel assez fort parce que on retrouve justement là contrairement aux entrepreneurs qui sont classiques qui sont plus seuls, on retrouve des gens qui sont à 10, 12 et qui doivent arriver à se mettre d'accord sur qu'est-ce qu'ils veulent, à quel point on s'engage dans le social, à quel point on s'engage dans l'économique, ça va induire un certain d'épuisement émotionnel et de nouveau ça risque de pouvoir mener à un burn-out.

Bien sûr, d'où l'importance peut-être de se faire accompagner individuellement au niveau du macro par des experts qui poseront les bonnes questions. Vous abordez là aussi tout ce qui est en relation avec ce qu'on appelle l'intelligence émotionnelle. Là il y a un spécialiste qui s'appelle David Goldman. Alors lui, il explique très bien ce qu'est l'intelligence émotionnelle. Chabeau a aussi écrit plusieurs bouquins sur cette question là. C'est une autre façon de penser, c'est une pensée systémique, une pensée qui lie la réalité d'une autre façon que l'autre, classique, ou c'est blanc ou c'est noir. C'est plus subtil que ça. Chabeau est dans la subtilité. Il n'y a pas une seule raison au burn-out, c'est un conglomérat, une multiplicité. A la fin de la route, on ne voit pas quelle est la poule qui a pondu le premier oeuf. Mais tout le monde aimerait bien classifier. C'est impossible, il faut être intelligent.

Interview 6 : Isabelle Stichelmans

N. Pour commencer est-ce que vous pouvez me décrire en quelques mots ce qu'est le burn-out pour vous

Alors le burnout est déjà un symptôme complexe. Il y a une définition que je peux donner mais j'aime beaucoup que soit abordé la question d'emblée sociétale, d'autant avec ce que nous vivons avec coronavirus. Dans quelle mesure le burnout dans une entreprise sociale ou qu'elle qu'elle soit n'est il pas le reflet d'un dysfonctionnement, soit de l'entreprise et en même temps qu'est-ce que ça vient nous dire au niveau de notre société, donc pour moi le burnout commence d'abord par un questionnement qu'est-ce que ça vient dire. Moi je commence toujours comme ça pour sortir de la culpabilité qu'elle qu'elle soit. C'est une hypothèse, je ne détiens pas la vérité ça c'est la première chose. C'est comme si, qu'est ce que ça vient nous dire.

N. Donc pour vous le processus et les éléments qui vont mener un individu au burnout sont principalement liés à son environnement ?

Pourrait, pourrait être lié ! c'est un symptôme complexe avec différent niveau qui interviennent. Ce n'est pas le cas pour tout le monde. C'est un symptôme très complexe.

N. Dans dans votre logique presque il y aurait presque autant de burnout que d'individu en burnout ?

Ça dépend à quel moment vous vous situez parce que qu'est-ce qui se passe avec eux. On va peut-être aller dans la définition et puis je vais reprendre cette question là, faire le lien parce qu'il y a un processus qui se passe. Je vais d'abord répondre à la question de la définition, la définition c'est d'abord aller à un niveau plus global. C'est se poser la question qu'est-ce que ça vient nous dire dans notre société, au niveau d'une entreprise sociale qu'est-ce que ça vient dire au niveau de l'entreprise ? Et la définition, parce que il y a des organisations en burnout et il y a des équipes en burnout, au niveau de l'individu qu'est ce qui est observable ? D'abord un souci au niveau du corps, donc le corps est allié pour nous dans notre la vie et ici à un moment donné comme les personnes sont dans un silo, ils sont dans leur mental et ne parviennent pas à sortir et à prendre du recul

tellement elles doivent travailler, qu'est-ce qui fait que elles doivent s'arrêter ; c'est le corps qui vient donner le signal. Parfois violents parfois pas trop grave et souvent les premiers signaux physiques ne sont pas entendus parce qu'il y a, et ça c'est aussi la problématique du burnout, beaucoup de croyances derrière. Je dois mordre sur ma chique, j'ai connu pire je peux m'en sortir, c'est passager, ... Donc la personne continue continue même si le corps envoie des signaux. Et donc dans les personnes que j'accompagne il y a bien souvent un compromis avec les patients qui disent aller voir un coach et qu'est-ce qui se passe, c'est qu'ils auraient besoin d'un mois d'arrêt maladie et le patient dit non ce n'est pas possible, je ne peux pas arrêter maintenant parce qu'ils ont une conscience professionnelle, parce qu'il a dit non mon équipe a justement un projet ci ou parce que je suis ceci parce que cela. Il y a toujours une bonne excuse. Même avec le médecin, il y a un consensus qui se met en place en disant bon écoutez je vous donne, vous arrêt de 8 jours et puis vous retournez vous venez me voir. Vous voyez, donc le corps n'est pas entendu alors qu'il envoie des signaux importants. Sauf ceux qui font une crise cardiaque ou quelque chose comme ça. Donc il y a d'abord un épuisement physique et lié à ça il y a un épuisement mentale. C'est-à-dire des signes observables qui sont perte de mémoire, perte de concentration, perte de changer l'orientation ; je veux aller à Wavre que je me retrouve à Gand. Je n'invente rien, j'ai une cliente comme ça. Premier symptôme donc le corps, mental et intellectuel. Deuxième symptôme, c'est ce qu'on appelle dans la littérature la déshumanisation ou c'est aussi appelé là dépersonnalisation. Qui sont ces personnes en burnout, ce sont des personnes qui sont corps et âme dans leur métier, ce sont des personnes qui sont investis et sont investis tellement qu'elles s'identifient à leur fonction et que donc ce sont des personnes qui sont des valeurs ajoutées dans l'entreprise et qui donc sont porteurs de projet et donc sont enthousiaste, ont une énergie et tout d'un coup là dépersonnalisation se manifeste parce qu'il fait une émotion qui est tout d'un coup explosive et l'entourage est interpellé. Donc pendant une réunion quelqu'un qui tout d'un coup se met à pleurer parce qu'on lui dit qu'est-ce qu'elle dit ce, est qu'elle veut bien reformuler. Donc il y a une sensibilité émotionnel à fleur de peau. Donc ce sont des personnes qui vont après une réunion au lieu de pleurer pendant la réunion, vont dans les toilettes et commencent à pleurer et ne comprennent pas ce qui leur arrive. Ou bien des pics de colère, de généralisation comme les femmes au volant c'est toute les mêmes. Alors que c'est pas du tout des personnes qui ont ce type de de

comportement au départ pas du tout. Donc c'est observable, ce sont des personnes qui ont du mal à gérer leur émotionnel et ne comprennent pas ce qui leur arrive.

N. Donc la fatigue est également émotionnelle ?

Oui, puisque physiquement quand la personne est en burnout il y a si vous voulez le cortisol qui est sollicité en permanence. Donc je prends ma douche je suis déjà en train de penser à mon programme de la journée je ne suis pas en train de me dire tiens la température de l'eau est agréable. Je suis déjà, je n'arrive plus à couper.

N. Ils ne sont donc plus ancré dans le moment présent ?

Voilà et j'ai mal dormi parce que j'ai pensé à un dossier et j'ai une présentation dans 2 jours donc tout revient. La seule chose c'est que ça peut être momentané et qu'on peut avoir 6 mois ou c'est vrai il y a un gros projet et qui fait qu'on demande de solliciter les équipes. La fragilité ici s'installe parce que ça s'inscrit dans le temps. C'est parfois pendant 2 ans qu'on est comme ça. Et à un moment donné ou le corps c'est lui qui n'en peut plus, qui vient donner le signal. Donc physique, mental et intellectuel et donc déshumanisation et la perte de sens. Je ne comprends pas ce qui m'arrive mais j'aime mon métier, un médecin, j'aime mon métier, un dentiste, j'aime mon métier et j'en ai plus rien à cirer. Je n'ai plus l'énergie, je ne comprends plus pourquoi je fais ce métier ou bien je fais ce métier, j'ai eu un ingénieur industriel comme ça qui travaille dans une grosse entreprise américaine et en fait il s'est rendu compte que depuis plusieurs années il ne faisait plus que des rapports pour les États-Unis sur ce qui se pratiquait dans son département. Mais il ne exerçait plus son métier en tant que tel comment. Il n'avait plus le sens, il n'y avait plus le pourquoi, qu'est-ce qui qu'est-ce qui m'amène qu'est-ce qu'il me développe, je ne sais pas pourquoi je suis là. Donc perte de sens.

N. Une définition bien claire et bien complète. Alors est-ce que vous avez déjà été en contact avec des entrepreneurs qui étaient en burnout ou bien selon vous en quoi le burnout entrepreneurial est-il différent de burnout d'employés d'entreprises.

Donc le silo de la définition est le même sachant, que si je reviens à la définition, il faut toujours vérifier parce que ce n'est pas une généralité. C'est toujours comme si, il y a ces symptômes là qui sont décrits dans la littérature. Patrick Mester, je sais pas si vous connaissez son bouquin a très bien décrit ça. Qu'est-ce que vous voulez dire "est différent", les symptômes sont différents ? qu'est-ce qu'il y a derrière votre question ?

N. quels sont les éléments qui sont propre aux entrepreneurs qui pourraient les mener au burnout ?

Je pense moi qu'il y a une question de valeurs. Il y a un match entre les valeurs d'une organisation et la personne. J'ai accompagné des personnes par exemple de médecin sans frontière. Là c'est un employé évidemment qui travaille dans une organisation je veux dire plus social mais c'est pour vous comprenez qu'en fait ce qui se passe, c'est que déjà l'entrepreneur est à risque. C'est qu'il a beaucoup de casquettes. Il est à la fois sur le terrain, à la fois dans la conception, à la fois dans la gestion du personnel et à la fois dans la vente.

N. Donc il doit faire fasse à un grand panel de tâches différentes.

Oui et donc un entrepreneur peut réussir si il arrive à déléguer et si il n'est pas dans le contrôle. Comme un manager en entreprise d'ailleurs. Mais qu'est-ce qui se passe souvent c'est que les valeurs de l'individu parfois le perdent. Donc en général les valeurs sont porteuses, je ne sais pas moi sa valeur sociétale que vous vous dites que ce soit pour l'écologie, que ce soit pour le microcrédit ou les lunettes en Afrique, ce qui se passe c'est que ces valeurs sont porteuses et en même temps suivant le contexte, soit l'entreprise démarre à fond et à ce moment-là c'est de pouvoir déléguer, recruter une équipe ou fonder une équipe et d'oser lâcher. Mais quelqu'un qui croit à fond dans son projet et qui a peur de lâcher parce que c'est son projet à lui peut être à risque, comme un indépendant d'ailleurs.

N. Et cela serait plus du au surmenage, donc trop de travail ou a une peur ou autre ?

Ça c'est une hypothèse, oui, trop de travail. L'hypothèse aussi c'est que les valeurs le porte dans son projet et donc il prend plus de recul par rapport à ce qui se passe.

N. Et à force il peut s'identifier un peu trop au projet ?

Oui, une identification au projet et donc un surinvestissement qui fait que il y a plus prise de recul parce que son projet va changer dans le temps et le contexte va évoluer, il y a des événements qui vont faire que et qu'on est dans le nez dans le guidon.

N. D'accord et donc un surinvestissement à la fois physique parce qu'on va trop travailler mais aussi émotionnel à cause des valeurs

Oui hélas je reviens au valeur parce qu'ils sont très heureux dans ce qu'ils font puisqu'ils sont enfin ce qu'ils ont envie de faire et qui correspond à leurs valeurs. Donc le sens y est mais paradoxalement il y a la gestion l'énergie et du reste et de l'entrepreneur en tant que tel.

N. Donc le fait qu'il soit tellement le nez dans le guidon, ça ne lui permet pas de prendre du recul.

Oui, il y a une multiplicité des tâches, des rôles et des fonctions.

N. Maintenant que vous vous savez un peu plus ce qu'est un entrepreneur social, à première vue, quels pourraient être les éléments qui justement seraient spécifiques aux entrepreneurs sociaux par rapport aux entrepreneurs classique, qui ferait qu'il soit plus à risque du burnout ?

Cet idéalisme, c'est un peu en lien avec les valeurs, cet idéal de vie dans lequel ils font, ils disent souvent enfin ce qu'ils ont envie de faire par rapport à leur parcours de vie. Ça fait donc énormément de sens mais c'est comment rester professionnel avec avec ce don de soi.

N. Par exemple une première hypothèse qui pourrait expliquer entre autres les difficultés d'un entrepreneur social c'est qu'ils sont presque perpétuellement dans un dilemme quand ils font leur choix parce que d'un côté ils ont envie, et c'est le but de l'entreprise, d'avancer la création de valeur sociale pour aider les personnes qu'ils ont envie d'aider. Mais le problème c'est que souvent quand ils se focalisent trop la dessus, les résultats d'entreprises sont relativement mauvais voir peuvent mener à la faillite. Ce qui est dommageable pour les personnes qu'ils cherchent à aider. D'un autre côté si elles favorisent trop le côté économique, les personnes qu'elles chercheront à aider justement seront beaucoup moins aidé et il y a une sorte de culpabilité qui pourrait s'installer. Delon vous ce dilemme constant entre devoir choisir tiens est-ce que je favorise plus l'économie pour espérer d'avoir une meilleure santé de mon entreprise, une meilleure santé économique et donc pouvoir davantage aider les personnes que je recherche à aider ou bien au contraire favoriser davantage de valeur sociale dans le risque qu'à long terme ça l'entreprise ne soit pas pérenne, comment selon vous ce dilemme impact le stress et la santé mentale de l'entrepreneur social ?

I. En étant conscient de ça, en étant pas aveuglé en se disant non ça va aller je suis dans ce que j'aime donc tout va aller. Non, à partir du moment où je suis conscient que je suis dans ce dilemme entre comment je trouve du sens et comment quand même je fais fonctionner et que le côté financier à son importance c'est de pas à dénigrer les 2 éléments c'est de se dire il font partie de mon business. Mais pour ça il faut avoir du recul et je pense qu'il faut que parfois du coaching peut être important pour justement sortir le nez du guidon et vérifier ou j'en suis. Il y a une difficulté qui s'amène et bien elle vient me dire quoi ? Est ce que c'est en lien avec mes valeurs, en lien avec mon côté entrepreneur. Parce que souvent les personnes qui sont entrepreneurs ont les capacités pour être entrepreneurs mais il y a parfois des capacités qui sont eux très belles sur le papier mais qui sur le terrain ça n'y est pas. il y a comment on gère les gens ou quoi je veux dire. C'est pas tout d'avoir un projet mais il faut avoir aussi des capacités pour gérer des personnes et les personnes qui sont dans le soin. On ne les gère pas de la même manière que l'ingénieur. Il y a toute cette capacité de gestion d'équipe qui est quand même la qualité de l'entrepreneurs pour moi. Et que ce soit dans le social ou dans le privé. C'est la casquette la plus importante et c'est souvent celle là qui fait défaut.

N. Si jamais il n'arrive pas à être conscient de ce dilemme constant, comment cela va l'impacter, quel effet cela aura sur sa santé mentale si jamais il n'arrive pas à prendre du recul à être coacher ,comment ce dilemme sans ce recul va impacter cette personne ?

Pour certains ils vont être impactés, d'autres vont pouvoir s'en sortir en prenant du recul, et se dire tient ça vient me dire ça et ça fonctionne. ils sont pas d'office tous en burnout parce qu'il y a une difficulté et ça il faut le dire.

N. Oui évidemment. Mais le but c'est d'essayer de comprendre. Pas dire, cela va mener au burnout mais vers quels éléments ça va mener et à quel point ces éléments pourraient avoir une influence sur l'apparition d'un burnout.

Ma croyance à moi en tant que coach c'est mieux on se connaît et on connaît son mode de fonctionnement mieux on peut anticiper le burnout. Parce que que font les personnes en burnout quand elles sont accompagnés par un psychologue par psychiatre et par un coach c'est apprendre à mieux se connaître. Et donc c'est d'avoir cette humilité de remise en question, c'est qu'est-ce que ça vient me dire. C'est ça que je viens de dire le burnout.

Et si possible en amont et donc c'est parce que dire dans mon équipe il y en a qui vend mal les lunettes où qui en parle pas bien ou qui fait pas bien son boulot, c'est qu'est-ce qu'il fait que ça se passe comme ça et c'est moi qui ait choisi cette personne pour qu'elle fasse ce job là et c'est la remise en question de la personne par rapport à qui elle est et par rapport à ce qu'elle fait. Donc pour moi c'est vraiment remettre en question sans se déstabilisé mais pouvoir le faire. Il y a un grand manager français d'une grosse société de fabrication de voitures qui disait que la première chose à faire d'un entrepreneur c'est avoir 20 minutes seul à seul par jour avec lui.

N. C'est vrai que ça beaucoup de grands entrepreneurs pratique la méditation ou de choses dans ce style là pour pouvoir déjà gérer le stress et pouvoir prendre du recul.

Je pense que la prévention c'est la remise en question de qu'est-ce que ça vient dire à moi qu'est-ce qui m'appartient, qu'est ce qui m'appartient pas qu'est ce qui appartient à mon projet social et de prendre soin de soi, c'est-à-dire de prendre du temps pour soi. Ce n'est pas que équilibre vie privée le temps que je passe avec ma famille et le temps que je passe

avec toi mon job c'est pas que ça, c'est avec moi seul. Et je pense que c'est ça aujourd'hui entre autres qui peut prévenir l'épuisement professionnel. Donc c'est complexe et l'individu lui-même et son organisation et vous voyez un entrepreneur qui lance son projet puis tout d'un coup à sa maman à l'hôpital et qu'il a son fils de 15 ans qui fait sa crise je veux dire son business peut aller très bien mais tout d'un coup il y a le covid ,c'est la catastrophe. C'est trop à la fois donc c'est pas toujours que le business non plus

N. Mais le burnout est quand même essentiellement lié au travail ?

Pas que, je pense qu'il peut être lié au travail. c'est toujours un ensemble d'hypothèses parce qu'il n'y a pas de règles. L'individu est tellement complexe par nature. Bien sûr maintenant on commence à dire oui c'est le le physique le mental l'émotionnel et la perte de sens bien sûr c'est un thème commun mais en même temps, moi je vois bien dans toutes les personnes que j'accompagne, il y a chaque moment de vie. Vous voyez dans une entreprise où tout d'un coup on fait un style de management "agile" et bien pour certains c'est formidable mais pour d'autres c'est une réelle catastrophe. Et que parce que ça vient un moment parce qu'elle surcharge de travail et que mon papa est justement à l'hôpital et que ça fait un mois que je dois aller là tous les jours et que je dois travailler jusqu'à 1h, ect. Donc il y a une complexité d'éléments qui peuvent fragiliser. Parfois une goutte d'eau qui fait que la personne craque.

N. A l'image d'un élastique sur lequel on tire et à un moment il casse parce qu'on a trop tiré dessus.

Voilà et notre responsabilité c'est de savoir jusqu'où je tire l'élastique et de savoir arrêter de tirer l'élastique.

N. Quand vous parlez d'éléments qui peuvent impacter il est remarqué par exemple qu'une entreprise sociale a tendance à avoir des performances économiques relativement faibles voire négatives durant de longues années. Comment cela peut impacter le sentiment d'accomplissement, de reconnaissance et de confiance en soi de l'entrepreneur social?

Ça dépend à quel niveau il se situe. Si il est vraiment dans ses valeurs et dans son développement social et qu'il y est arrivé mais que par contre les budgets n'ont pas suivi, chacun peut réagir à sa façon ou l'autre focalisent plus sur son bilan qui n'est pas positif et il ne voit que ça. Je pense que ça peut être vu comme ça. Moi je vois là fragilité aussi ce qui me vient d'un coup je vous le partage sais pas si c'est le bon moment, c'est sûrement le comportement de personnes qui ont énormément d'empathie. Et donc avec cet empathie, ce sont des personnes qui peuvent justement se donner à fond et s'oublier elle-même.

N. Oui ça c'est quelque chose qu'on remarque dans la littérature c'est que ce sont des personnes qui se sentent aussi responsable des personnes qu'elles vont aider.

Oui, très exactement

N. Cela est à nouveau une hypothèse mais justement est ce que ça pourrait s'accompagner d'un sentiment de culpabilité de par exemple penser à arrêter ou bien vouloir moins travailler vu qu'ils se sentent responsable ces personnes là. Est-ce que ça pourrait mener à une certaine culpabilité ?

Oui mais déjà on a tous été élevés dans, je pense, dans une sorte de culpabilité. Je vois ça terriblement, c'est une croyance qui est véhiculée et de part nos aux événements de vie est réactiver. Cette culpabilité elle est malheureusement là mais elle n'est pas du tout porteuses d'énergie. De nouveau il faut être conscient que je je suis pas libre mais qu'est-ce que j'en fais, de me dire ça me bouffe une énergie de voir les choses comme ça; qu'est-ce que je fais avec ça ?

N. selon vous la culpabilité épuise aussi émotionnellement une personne ce qui encourage le burnout

Ah oui. Et il y a parfois la honte de ne pas avoir réussi.

N. C'est quelque chose qu'on remarque chez les entrepreneurs en général. Ils s'identifient énormément à leur projet et donc quand le projet ne se passe pas bien, il y a sorte de honte et qui est donc d'autant plus forte, je pense, chez les entrepreneurs sociaux parce que leur image est beaucoup plus remise en question. Quand on juge un projet, l'éthique de l'entrepreneur est fortement remise fortement remise en question et aussi chez les personnes qui ont difficilement accès à des prêts de banque vu que c'est des projets qui sont c'est pas très rentable et pas très sûr. Et donc c'est souvent ils ont besoin de d'investisseurs privés et la familles, les amis ce qui engage évidemment un investissement plus grand

Oui ou plus sensiblement. il y a un lien qui fait que c'est pas évident. Une banque reste une banque donc quelqu'un qu'on connaît c'est quand même différent comme lien. Oui c'est tout à fait ça.

N. Comment le fait qu'il a plus son image en jeu peut l'impacter l'entrepreneur. Quel effet ça va avoir sur lui ?

Ça peut fragiliser dans son estime de lui et dans ta confiance en lui. Et des personnes en burnout, ce sont des personnes qui ont tout à fait perdu leur confiance en eux alors qu'ils ont un potentiel. Mais ils se rendent compte qu'il n'arrive plus à réussir ce qu'ils souhaitent entreprendre donc c'est une une confiance en soi qui est à reconstruire, qui est perdue.

N. Et la confiance en soi est évidemment fort lié au burnout ?

Peut être lié au burnout, oui.

N. Par exemple aussi on remarque que beaucoup d'entrepreneurs sociaux quand ils racontent pourquoi ils ont voulu construire ces entreprises, ils font référence à des éléments de l'enfance qui s'est parfois mal passé. Ça va être par exemple des personnes pauvres vont essayer d'aller davantage aider ou bien quand ils vont faire partie d'une communauté spécifique ils vont chercher à plus l'aider. Comment le fait qu'il y ait cet investissement émotionnel lié à l'enfance peut impacter l'entrepreneur social ?

Je pense qu'il faut avoir fait le deuil de cette difficulté là parce que sinon on produit la même chose. A partir du moment, pour donner du sens et ne pas reproduire la même chose, et peut-être faire revivre à d'autres pour comprendre la bonne façon mais si la personne en tant que telle n'a pas fait son pardon, j'ai envie de dire, et l'acceptation de sa souffrance là pour moi la personne est à risque. Parce que donc si elle fait ça c'est pour combler une souffrance. Ça peut devenir une forme de ce qu'on appelle résilience, sûrement mais pour être dans la résilience, il faut que la personne a un travail à faire sur elle-même pour donner du sens à son projet et pas juste réparer sa blessure.

N. Donc le fait de travailler sur quelque chose qui nous a marqué dans l'enfance peut à la fois être une force parce que ça peut nous donner peut-être plus de sens et plus de motivation mais ça peut aussi être dangereux si jamais la blessure entre guillemets n'a pas été totalement acceptée.

Oui et quelle est toujours à vif quoi. Ce sentiment d'injustice qui continue à être là. Alors il sera toujours là le sentiment d'injustice mais de nouveau c'est d'être dans la conscience.

N. Dans la même idée de quelque chose qui peut être à la fois bénéfique et négatif, on parle souvent de la passion aussi avec le burnout quel est votre avis là-dessus ?

Ce sont souvent des gens passionnés, sans ça ils ne se donneraient pas corps et âme sans avoir un salaire plus élevé. Donc ce sont des gens passionnés, alors la passion est pour moi très porteuse parce qu'elle est forces de création, force d'imagination et force d'énergie Mais à nouveau, dans quel contexte ça se pratique et là me vient à quelque chose d'important qui est de la prévention c'est la reconnaissance. A partir du moment où vous êtes reconnu dans ce que vous faites et qu'en entreprise, vous avez un manager qui vous félicite et vous remercie pour ce que vous avez fait et qui vous dit tu es une valeur ajoutée, il y a la balance efforts récompensés. Le risque pour un entrepreneur, c'est qu'il est seul à bord et qui va lui donner le signe de reconnaissance ? Soit il va réussir à s'en donner lui-même. Donc c'est ce que les coachs apprennent à faire aux entrepreneurs, soit les résultats de son de son projet fonctionnent et il le prend comme reconnaissance. Mais la reconnaissance est quelque chose je pense que pour les entrepreneurs est un paramètres

à prendre en compte. Comment vont-ils se donner de la reconnaissance dans le projet ou d'où vont-ils la recevoir ? Parce que ça fait partie des besoins de l'être humain.

N. C'est vrai que pour les entrepreneurs en général, il a été remarqué dans la littérature qu'il y a un grand sentiment de solitude chez de nombreux entrepreneurs et donc ça pourrait venir entre autres de cela. Une relation qui est intéressante et que on remarque aussi dans la littérature et je serais intéressé de d'avoir votre avis là dessus c'est une relation entre l'importance qu'accorde un entrepreneur à son projet et au bien-être de cet entrepreneur. Cette relation prend une forme de U inversé donc ça veut dire que plus l'entrepreneur accorde de l'importance à son projet, plus il va avoir du bien-être jusqu'à un certain point où justement la tendance va s'inverser. Comment est-ce que vous expliqueriez cela ?

Il est "drivé" par son projet, il est dans sa passion ça fonctionne ça a un écho mais il a sans doute beaucoup s'investir mais du coup comment est-ce qu'il écoute son corps qui vient lui donner des signaux quand il doit transporter la caisse avec les lunettes et que tout d'un coup il se fait mal au dos. Est-ce que c'est simplement parce qu'il a, je sais pas, j'invente n'importe quoi moi, déménager le kot de son fils ce week-end et que porter la caisse en plus ça casse son dos ou bien c'est l'expression d'une profonde fatigue et que sa fragilité à cet entrepreneur là, c'est au niveau du dot. Donc le signe est envoyé. Mais il vous dira que je n'ai pas le choix. Ça c'est ce qu'ils disent je n'ai pas le choix et ça c'est un moteur sûrement à risque. Moi je dis toujours ça va coûter beaucoup plus cher et ça va être beaucoup plus dommageable le fait que vous ne soyez pas présent pendant 6 mois un an. Mais comme ils sont dans cette passion et que la passion est un moteur et un "boosteur" je pense, il faut que les entrepreneurs se rendent compte qu'ils ne sont insubmersible et qu'il sont un corps et qu'ils ont des émotions et qu'ils ont un mental.

N. Est ce que vous pensez que cette relation est encore plus forte pour les entrepreneurs sociaux car avec un employé va avoir tendance à dire que je ne peux pas arrêter parce qu'il a un projet en cours et qu'il sent qu'il est indispensable mais ce sentiment d'être indispensable est encore plus fort chez les entrepreneurs sociaux et donc cette relation là et se dire je ne peux pas arrêter selon vous serait encore plus fort pour les entrepreneurs sociaux que pour un employé ?

Oui, alors moi je pense qu'il y a les deux niveaux. Il y a le niveau de la fonction qu'il occupe qui est entrepreneur et qu'un entrepreneur ça veut dire ce que ça veut dire, pourquoi il y a tellement d'organisation maintenant au niveau de la région et il y a énormément d'organisations qui aident les entrepreneurs parce qu'ils ont pris cette conscience que ce sont des personnes qui sont seuls et qui ont cette volonté et en plus si c'est dans un projet social, l'identification aux valeurs et qu'il faut aider les gens donc moi j'ai tout ce qu'il faut, il faut que je continue à aider les gens. Donc j'ai mal au dos mais eux c'est encore pire, eux ils ont, je ne sais pas moi, ils ont été amputé, ils voient pas clair et donc il y a cette empathie. Il y a la nature même de de l'entrepreneur de par son histoire à lui de par ses valeurs de part ces croyances et il y a le projet social qui est avec passion empathie et avec des personnes qui souffrent parfois plus que nous.

N. Donc à nouveau l'apparition de la culpabilité pourrait être favorisée par cela.

Oui ou d'autres. Des idées du genre j'ai déjà connu pire je vais mordre sur ma chique et des choses comme ça. Donc la culpabilité arrive après, on force d'abord et c'est quand, je crois, qu'on casse qu'on voudrait casser et arrêter qu'on se dit mais non je peux pas tu te rends compte, ... Et la culpabilité s'installe là je crois, elle commence à s'installer.

N. donc c'est plus qu'on le corps a déjà subi que l'idée d'arrêter émerge dans la tête d'un entrepreneur et c'est plus à ce moment-là que la culpabilité va être forte.

C'est à dire qu'il est obligé parce que physiquement le médecin met en arrêt de travail. il a plus le choix. Mais moi je trouve qu'il serait intéressant de creuser c'est, et moi c'est un thème qui me parle assez fort, c'est justement cette culpabilité et cette honte, qu'est ce qu'il y aurait lieu de mettre à la place de cette culpabilité. Parce que cette culpabilité pour moi, elle est mangeuse d'énergie. Je pense qu'il y a quelque chose au niveau sociétal justement aussi d'au moins, en tout cas moi comme grand-mère, je suis très vigilante par rapport à la façon dont je vais parler à mon petit-fils et d'arrêter de dire, culpabilisé dans mon langage. Et je pense qu'on parfois se culpabilisé mais avec beaucoup de douceur avec soi même. Si on se condamne soi-même, je pense que ça c'est, moi je trouve ça

catastrophique parce que ça nous amène à une perte d'énergie un regard sur soi qui est tout à fait négatif.

N. Est-ce que vous pensez que justement que les entrepreneurs sociaux comme ils ont aussi tendance à avoir peut-être plus d'empathie serait plus à risque de subir cette culpabilité ?

C'est une probabilité. Je pense que ça dépend aussi de la nature de la personne. C'est pour ça que je vous explique que d'un côté il y a l'entrepreneur, sa passion, sa nature et qui il est et puis le projet en tant que tel. Donc les deux ensemble peuvent être plus fragilisant.

N. Quelque chose plus dans l'environnement, on remarque, comme je l'avais dit au début il n'y a pas vraiment de définition il n'a pas non plus vraiment de statut juridique propre à l'entrepreneur social et les ressources financières sont plus difficilement accessibles, les chances de faillite, on a remarqué, sont plus élevées et aussi les ouvrages donc la connaissance est beaucoup tournée vers tout ce qui est business models et des choses comme ça seront souvent tournés vers la création de valeur économique et non social donc il y a un certain manque d'information. Comment ces éléments impactent psychologiquement l'entrepreneur social selon vous?

Je pense que déjà cette non-reconnaissance d'un projet rien qu'au niveau des banques par exemple, il y a un article d'ailleurs dans la Libre Belgique aujourd'hui là dessus, est déjà une non-reconnaissance d'un projet. Donc si vous êtes pas reconnu par des organismes qui sont censés normalement, leur fonction c'est de vous aider, de vous prêter de l'argent. Si déjà il y a une étiquette qui est mise parce que vous êtes un entrepreneur social c'est vraiment tout à fait décrédibilisant et c'est pas encourageant. Mais ça va changer.

N. il y a donc un impact sur la reconnaissance du projet et donc sur la confiance en lui de l'entrepreneur social.

Mais il doit passer cette barrière là et donc c'est pour ça qu'il va aller chercher ailleurs. Mais déjà au départ socialement parlant il y a quelque chose qui est pas juste. Mais ça

je pense que c'est quelque chose qui va pouvoir changer. Toutes les coopératives, je le voit bien ici à Sotckel, il y a une nouvelle coopérative qui s'est créée, c'est pas pour gagner de l'argent. Mais ça fonctionne et c'est le don des gens qui viennent travailler x heure par mois. Je pense que le sujet que tu abordes, je pense que socialement parlant, il y a une prise de conscience. Maintenant quand est ce que ça va bouger ? Mais il y a des initiatives qui sont prises. Il y a plus d'initiatives, je ne sais pas ce que dit là littérature, maintenant qu'avant.

N. Oui en effet ils remarquent que c'est quelque chose qui explose et donc la littérature sur le sujet explosent aussi. Malheureusement la littérature se concentre énormément sur les facteurs de succès d'une entreprise et des choses comme ça mais assez peu en tout cas pour le moment sur l'entrepreneur en tant que tel, sur l'entrepreneur social et donc c'est aussi pour ça que je fais mon mémoire.

Quand tu parles de l'entrepreneur tu parles de la personne ?

N. Oui

I. D'accord, on est d'accord, tout ce que je t'ai dit concernait bien la personne.

N. Oui, c'est ça, parce que justement, on essaye d'avoir un autre point de vue que de se focaliser sur l'entreprise et plutôt essayer de se focaliser sur pour la personne qui est derrière cette entreprise et qui permet de la maintenir. Donc de nouveau je pense qu'on va revenir sur la question de la reconnaissance mais en effet les entrepreneurs sociaux, on remarque aussi, qu'ils ont régulièrement des salaires très faibles et qui vont aussi avoir tendance à ne pas trop se payer pour éviter d'avoir trop de frais pour l'entreprise qui n'est pas rentable. Comment est-ce que cela impacte l'entrepreneur social ? On remarque que pour les entrepreneurs classiques en tout cas, au plus ils ont un salaire élevé, au plus ils ont tendance à avoir un un bien-être. Est-ce que cette relation va aussi être le cas pour les entrepreneurs sociaux ?

I. C'est une très bonne question parce que comme leur passion prend le dessus et que c'est pas le but premier, c'est très difficile à gérer parce que c'est une réalité. Il faut un

capital et pour faire tourné un business, il y a rien à faire qu'il soit social où pas social, il y a des fonds qui sont indispensables. Et en même temps, qu'est ce qu'on observe, c'est cette imagination créative pour trouver des fonds, je trouve aujourd'hui. Tous ces "crowdfundings" et autre, il y a une imagination créative pour aider les projets, qu'ils soient sociaux ou pas. Donc je trouve qu'il y a une grande évolution par rapport à ça et que un projet social peut-être qu'il a une durée de vie peut-être aussi par rapport à un contexte qui fait que les choses ont évolué, où ça n'a pas sa place ou c'est plus modèle qu'il faut utiliser. Je pense qu'aujourd'hui que l'argent peut être une reconnaissance mais que le paradoxe pour cette personne là c'est que ce n'est pas le drive de départ. Mais peut-être qu'inconsciemment, c'est peut-être quand même là aussi. Ce sont des être humain comme tout le monde et qui ont besoin de boire manger dormir.

N. Il y a un besoin de sécurité qui est nécessaire

En effet, si les besoins essentiels ne sont pas comblés, on fait quoi ?

N. Quel serai le lien entre le sentiment de sécurités et le burnout ? ou la santé mentale en général de l'entrepreneur social ?

Je pense que le lien c'est qu'il doit y veiller. Il doit être conscient de ça. Moi je pense que tant que la personne, et c'est pour ça que je trouve important de d'avoir fait un travail en amont, de comprendre qu'est-ce qu'il fait qu'il va dans ce projet. Bien sûr qu'il a compris qu'il fallait donner de l'aide ou supporter certains secteurs certaines personnes certains projets mais qui il est lui pour faire ça ? Donc c'est l'humilité de se dire tiens qu'est-ce que j'apporte et en quoi je suis là bonne personne et enfin en quoi je vais pouvoir perdurer là-dedans quoi qu'il arrive ? Et pouvoir se dire un jour si j'arrête "so what?". il faut pouvoir l'envisager. Parce que qu'est-ce qui fait que les personnes sont en burnout, c'est qu'elles sont dans une phase de déni pendant tout le temps. Elles ne veulent pas voir que ça ne va pas. Et donc si ce déni se prolonge au niveau du business et au niveau de la personne elle-même qui est en épuisement, ça explose. Parce que si la personne ne va pas bien son business ne va pas aller bien, sauf si elle s'est entouré de bonnes personnes. Qu'elle peut sortir du projet et que le projet peut continuer. Donc c'est une question managériale aussi. C'est ça je pense le souci aussi des personnes entrepreneurs sociaux,

c'est c'est d'avoir cette question de délégation et que de ne pas se sentir indispensable et de se dire qu'ils peuvent déléguer. C'est comme ça qu'un projet évolue.

N. C'est un problème auquel ils font face et le milieu social en général, les salaires sont beaucoup moins attractifs dans ce genre de milieu, Ils vont aussi avoir tendance à engager des bénévoles ou des personnes porteuses de handicap et donc de manière générale à avoir des personnes moins compétente. Et donc ça rend plus compliqué le fait de pouvoir délégué et de se sentir moins indispensable.

Oui donc il faut mettre le projet à plat. Par moment, il faut se dire quelle est la proportion de personne que j'ai envie d'engager, qui sont peut-être différentes mais il faut peut-être que j'engage de personnes pour que le projet perdure. Il y a aussi une question de pérennité. Voilà cette question là parce que si on est que dans sa passion accompagné de personnes différentes ou handicapé mais qu'on n'a pas un projet derrière de comprendre comment on veut faire avancer les choses. J'accompagne et supervise une organisation de personnes handicapées et j'accompagne toute l'équipe et la directrice, et bien c'est c'est la question. Alors là il n'y a pas la question parce qu'ils sont subsidiés enfin mais c'est pas parce qu'ils sont subsidiés qu'il n'y a pas tout le reste. Pour aider d'autres personnes, il faut d'abord être très bien soi-même et être bien dans ses baskets. Parce que si on n'est pas bien dans ses baskets, on ne peut pas donner de la bonne façon.

N. Oui en effet, on parle parfois de soignants soi -niant, qui se perdent parfois un peu.

Oui c'est pour ça qu'il faut faire une réflexion sur soi-même. C'est-à-dire quel est le sens de faire ça. C'est réparer une blessure OK mais au delà de ça est-ce qu'elle est bien réparée ma blessure ? Parce que sans ça c'est pas évident.

N. Juste une dernière question. Quelque chose qu'on remarque, de manière assez évidente les performances économiques, on sait les calculer facilement, c'est un chiffre, c'est facile mais par contre ce qui est plus compliqué c'est , et c'est ce qui importe pour les entrepreneur sociaux, c'est la création de valeur sociale qui est beaucoup plus compliquée au final à évaluer et donc on a beaucoup plus de mal à évaluer quel impact on a réellement. En plus on doit savoir le justifier auprès d'investisseurs et autre. Mais au

final c'est quelque chose d'assez compliqué. Comment pensez-vous que justement cela peut impacter la reconnaissance la confiance en soi ou d'autres éléments de l'entrepreneur social ? Le fait que soit difficilement mesurable l'impact qu'il a au final ?

Mais ça c'est très épuisant, c'est très épuisant puisque c'est c'est le chien qui se mord la queue. Parce qu'il n'arrive pas à prouver, il n'aura pas de subsides. Donc c'est vraiment réfléchir le projet pour se dire et comprendre quel est le langage que je dois avoir pour tel ou tel organisme pour pouvoir obtenir le crédit et être validé. Parce qu'il y a des critères. Et le temps je m'occupe de ces critères là, je m'occupe pas de la valeur sociale. Donc c'est ça toujours ce paradoxe qu'il va y avoir; c'est quand est-ce que je m'occupe de la valeur sociale et quand est-ce que je m'occupe de faire fonctionner quand même le business ? Il faut arriver à gérer sans s'occuper de la valeur sociale. Et est qu'ils vont pouvoir déléguer ou bien est-ce qu'ils veulent faire les 2 ? Et toutes ces questions sont des questions qui doivent être claires dès le départ.

N. Et elle ne le sont pas, elles vont avoir tendance à épuiser la personne qui se la pose.

Oui, parce que ils vont rentrer dans un lien relationnel alors qu'il ne va pas être sain non plus avec ces personnes là.

N. Donc si j'ai bien compris, pour les aider, c'est avant le même la création du projet c'est une réflexion profonde sur le pourquoi, le comment et durant le projet régulièrement se reposer ces questions là.

Oui, revenir à soi et qu'est qui m'appartient et qu'est ce qui appartient aux personnes qui travaillent avec moi, qu'est ce qui appartient au contexte. Et donc de comprendre qu'est ce qui fonctionne ou bien qu'est ce qui fonctionne pas comme je le souhaite ? Parce que peut-être que ça fonctionne mais pas aussi bien ou voilà. Et on sait bien que le vie d'entrepreneur est semée d'embûches. C'est vrai très difficile. Donc ce sont des projets très porteur de valeurs sociales mais c'est vrai que le regard de la société n'est pas toujours aidant. Mais je trouve qu'il y a quand même des changements. Mais c'est pas pour autant que les caisses sont remplies. Mais je pense que pour être entrepreneur social, il faut vraiment être enraciné dans sa vie, savoir ce que je veux en faire.

N. Savoir avoir du recul sur ce qu'on fait.

Oui, encore plus que d'autres parce que il ne faut pas se perdre soi-même en aidant les autres. Et c'est modélisant, aider des personnes, c'est les aider à être autonomes je pense dans le projet social. Il y a un questionnement d'exemplarité et de modélisation. Je trouve qu'il y a une sorte de charisme dans ce genre de projet social. C'est ça le questionnement, c'est ça la force du charisme, c'est d'être philosophe avec ça, tout être humain, mais ceux là encore plus je crois.

Interview 7 : Etienne Vermeiren

N. Pour mettre le contexte, je fais un mémoire sur le burn-out des entrepreneurs sociaux.

Dans le cadre de quelles études ?

N. Je suis en ingénieur de gestion et ma majeure est Sustainable Management.

Et j'ai suivi aussi des cours de Entrepreneuriat Social, dont le professeur est mon promoteur, c'est Monsieur Frédéric Dufays, qui est chercheur aussi à la KUL.

Pour commencer, est-ce que vous pourriez me décrire en quelques mots ce qu'est le burn-out pour vous ?

Le burn-out dans le bon Français de Belgique c'est le syndrome d'épuisement professionnel, qui a été décrit d'abord essentiellement au niveau des soignants, avec vraiment ses caractéristiques tout-à-fait intéressantes que l'on retrouve toujours qui sont un hyper-investissement d'abord des personnes. Le meilleur moyen de se prémunir du burn-out c'est n'avoir pas grand chose à faire de son travail. Quand on se donne à fond pour son travail, on finit par s'épuiser physiquement, psychiquement, à perdre un peu le sens de ce que l'on fait, et très souvent - c'est cela qui a été décrit au niveau des soignants - pour se protéger on va commencer à déshumaniser la relation, devenir d'avantage cynique, notamment, ce qui va renforcer ce vécu d'insatisfaction où finalement, moi qui était tellement perfectionniste et bien je me trouve tout-à-coup mauvais, et puis du coup effectivement je vais tenter de retrouver du sens dans ce qui n'en a plus et puis il y a toute cette spirale de mouvements de retrait et d'aller vers, et puis de perte de sens qui va contribuer à cet épuisement de manière graduelle jusqu'au moment où ça craque et on sait de manière extrêmement brutale.

N. Donc c'est un épuisement à la fois physique et émotionnel qui va conduire à une diminution du sens par rapport à son travail.

Absolument, et du coup de la valeur que l'on peut s'octroyer à soi-même en tant que professionnel et puis par contagion à sa valeur tout court, à l'image qu'on de soi.

N. Est-ce que vous avez déjà été confronté à des burn-out en entrepreneuriat, donc des entrepreneurs qui font un burn-out. En quoi est-il différent du burn-out des cas plus classiques, qui est le plus étudié et sur lequel on a le plus d'informations ? Est-ce qu'il y a des différences assez fortes entre le burn-out des employés et celui des entrepreneurs ?

Les employés mettent beaucoup plus en avant à la fois la charge de travail et le manque d'autonomie dans le travail, dans les modèles de stress, ce sont des facteurs qui viennent ensemble. Je suis en effet beaucoup plus à même en tant qu'entrepreneur indépendant, patron de ma propre entreprise à pouvoir gérer une charge de travail qui est beaucoup plus lourde, pourquoi ? parce que j'ai beaucoup plus d'autonomie. Je peux décider d'un certain nombre de choses, je peux m'organiser, ce que finalement ne font pas ou moins les employés, les ouvriers, qui quand ils commencent à souffrir du burn-out se plaignent souvent de la hiérarchie avec beaucoup de confusion, parfois les deux sont liés, mais on parle beaucoup de harcèlement, de désorganisation dans le plan de travail, etc. J'ai l'impression quand même qu'au niveau des entrepreneurs, au niveau des patrons, c'est l'idée justement de ne plus être à la hauteur et de se sentir obligé finalement de devoir mettre les bouchées doubles pour tenter de s'en sortir malgré tout, avec du coup plein de corollaires qui sont notamment l'apparition d'un déficit de communication car je vais essayer de cacher ce que je vis, la situation de l'entreprise etc, ce qui va évidemment m'éloigner de mes équipes et me priver aussi d'un éventuel soutien dont je pourrais bénéficier de la part de mes collaborateurs.

N. Donc dans les 2 cas, employés ou employeurs, c'est une charge de travail très importante ou le sens que l'on peut y mettre.

La différence est que l'employeur a plus d'autonomie, mais la charge de travail va être aussi souvent plus forte. En tant qu'employé, ou dans un certain nombre de cas l'ouvrier, je vais tenter d'en faire un peu moins, de me planquer, d'aller voir mon médecin, de me mettre en incapacité de travail, des choses de cet ordre là. Si je suis le patron, ça va être souvent beaucoup plus compliqué, parce que je vais me retrouver hyper-investi et responsable, je me sens condamné à continuer, c'est en tous les cas le discours que on entend de leur part, discours qui malheureusement est très tendance actuellement avec le Covid-19 puisque on voit énormément de situations similaires au niveau des soignants,

au niveau du personnel qui travaille dans la grande distribution, etc, les firmes pharmaceutiques qui vraiment se sont donnés pour mission de d'aller au combat. Paradoxalement peut-être, même si niveau psychologique on le sait, on a vu pendant la période de confinement une diminution drastique des interruptions de travail. Alors il y avait des personnes en congé de maladie parce qu'elles avaient été contaminées mais sinon, même épuisé -puisque c'est de ça qu'on parle - je continuait à me lever le matin, à aller au delà de mes forces parce que je me sentais investi d'une mission. Et je trouve que c'est assez ressemblant avec ce que l'on voit chez les entrepreneurs qui sont dans le processus du burn-out, où malheureusement -parce qu'on le voit trop tard- qui craquent déjà quand ils sont beaucoup trop loin.

N. Justement, le fait qu'ils continuent à se battre malgré un épuisement qui se voit qui se ressent , quel effet à long terme cela va avoir sur l'entrepreneur et son burn-out?

C'est vraiment ça qui est typique du burn-out, c'est espèce d'hyper-énergie qu'on va continuer à investir et qui va servir à rien. J'imagine que vous, puisque vous étudiez le sujet, que vous avez déjà entendu parler de cette technique un peu amusante ou même bête quand on fait la course moto qui consiste quand j'ai gagné la course à bloquer la roue avant et à faire tourner ma roue arrière jusque ça fume, ça explose, ça pue. Ça consomme énormément d'énergie et cela ne sert absolument à rien, puisque votre moto ne bouge pas. Les motards appellent ça comment à votre avis : le burn-out! C'est une représentation qui est tout-à-fait intéressante, c'est qu'à un moment donné je vais vraiment tourner à vide, m'agiter d'une façon tout-à-fait désordonnée et sans résultat probant. Et encore une fois je vous disais, nous souvent et notamment via le service des urgences, on les à vu beaucoup trop tard, c'est-à-dire des personnes qui ont craqué subitement, des personnes qui par ailleurs refusent souvent d'être en arrêt de travail auprès de leur médecin qu'ils consultent parce qu'ils ont des ennuis de santé à gauche et à droite etc. Et quand je vous parlais des services des urgences, c'est qu'il arrive même parfois qu'on ait des personnes qui soient mis en ambulance parce que on suspecte une pathologie somatique grave. J'ai le souvenir comme ça d'un Monsieur qui s'est réveillé paralysé un matin de la tête aux pieds, il savait juste encore parler et évidemment il s'est inquiété très fort, il a alerté son épouse qui appelé le SAMU et ils l'ont amené alors qu'il se demandait ce qui pouvait bien lui arriver, mais c'était purement psychique. Un même

cas, c'était justement un chef d'entreprise qui en plein milieu d'une présentation Power Point, explique qu'un moment il se retourne pour regarder ses diapos et la diapos est floue, il s'approche du projecteur pour essayer de le régler et il ne sait plus comment il doit faire pour régler l'image. Et donc cela l'inquiète évidemment, il se demande ce qui lui arrive, il essaye de dire quelque chose à son équipe et il ne peut plus parler, les mots ne sortent plus, et à juste titre, lui-même et tout le monde pensent à un AVC. Et donc le SAMU arrive, on lui saute dessus, scanner etc. Ce Monsieur avait une santé aussi parfaite que vous et moi, mais par contre il a mis des mois et des mois à pouvoir récupérer. Et non seulement c'est très brutal mais ce qui est aussi assez caractéristique aussi c'est qu'on voit des personnes qui le lendemain ou le surlendemain vous disent : je ne pourrais plus jamais travailler. Comme s'ils avaient été vidés de toute substance et, malheureusement, pour un certain nombre d'entre eux c'est le cas. J'ai été consulté par rapport à ça dans une entreprise française il y a peu pour un Monsieur qui était cadre supérieur de haut niveau d'une grosse banque qui travaillait en France et à l'étranger et qui aujourd'hui, par loyauté, l'entreprise refuse de le licencier, mais ce Monsieur a un poste où il fait grosso modo du triage d'archives, parce qu'ils ont vraiment essayé différents postes décroissant, un moment ils ont essayé de le mettre en agence, en comptabilité, des choses comme ça. Ce Monsieur, on dirait effectivement que son cerveau est grillé, ce qui n'est absolument pas le cas. Et il est juste capable sur sa journée de faire quelques photocopies et un peu de rangement, alors qu'il occupait une fonction très élevée.

N. Cela doit être désastreux pour la confiance que la personne a en elle-même.

Et l'image que vous véhiculez auprès de l'entourage etc. Il y a aussi beaucoup de répercussions aussi systémiques.

N. Et est-ce que vous savez ce que c'est un entrepreneur social ?

Un entrepreneur social ? Je connais le mot mais je vais apprendre quelque chose.

N. Pour avoir plus une définition, c'est des personnes qui, contrairement aux entrepreneurs dits classiques, vont chercher à créer une valeur sociale, au lieu de chercher principalement une rentabilité. Les entrepreneurs sociaux vont évidemment

aussi faire attention à la rentabilité, mais c'est pour soutenir la valeur sociale créée par l'entreprise. Cela peut se développer dans différents milieux comme l'écologie par exemple. En Belgique on a Perma Fungi qui récupère des déchets de café et font pousser des champignons, dans un souci d'écologie circulaire. On a aussi des projets plus importants, qui sont mieux connus, comme les micro-crédits . Ou par exemple une entreprise qui aide des gens plus pauvres, en Afrique, avec des lunettes pour les rendre plus accessibles à un très grand nombre de personnes. Ou encore procurer des cups pour éviter que les femmes doivent payer cher en protections hygiéniques. Donc c'est dans cette idée là. A première vue, est-ce qu'il y a des éléments qui vous viennent à l'esprit qui pourraient pousser ce type d'entrepreneur vers le burn-out ?

Oui, il y en a un certainement, puisque si on veut faire un petit jugement de valeur sur ce que vous venez de m'expliquer, il y a quand même une valeur morale et éthique supérieure. Du coup c'est effectivement la question de l'idéal. Et comme je vous le disais en commençant, dans le burn-out c'est clair que l'idéal y est pour quelque chose. Encore une fois, si je me fiche éperdument de la pérennité de mon entreprise, de la transformation de mon entreprise, des changements d'objectifs, des changements de chefs, et que je viens juste pour gagner ma croûte, je ne suis pas très à risque du burn-out.. Si je poursuis un idéal, en plus un idéal avec un aspect humain derrière, on peut bien imaginer qu'il peut y avoir encore plus rapidement une insatisfaction qui s'installe.

N. Et donc de nouveau quelque chose qui est lié au sens.

Effectivement, je pense que tout est là.

N. Les entrepreneurs sociaux se trouvent souvent dans un dilemme qui peut leur sembler compliqué : ils doivent toujours choisir entre favoriser la santé économique de l'entreprise, mais cela peut être au dépend alors des personnes qu'ils cherchent à aider, et d'un autre côté si jamais on fait trop attention à la valeur sociale, et qu'ils se focalisent juste là dessus, il y a des grands risques que l'entreprise ne soit pas pérenne à long terme, ce qui serait aussi dommageable pour les personnes qu'ils cherchent à aider. Comment pensez-vous que ce dilemme permanent puisse impacter la santé mentale de

l'entrepreneur ? Sachant en plus ils doivent souvent rendre des comptes à des investisseurs, des collègues qui n'ont pas toujours les mêmes vues.

Je pense vraiment encore une fois que le secret quelque part de la prévention du burn-out, du traitement du burn-out il est dans le lien, et dans le lien social, même au sein de l'entreprise, aussi en plus bien entendu toutes les ressources relationnelles dont je dispose au niveau amical privé et familial, etc. Et que sans doute on pourrait quand même conseiller à ces personnes de ne pas rester seules. Pour répondre à votre question de tout à l'heure, on pourrait ajouter un élément. Peut-être que la différence du burn-out des managers et le burn-out des équipes se situe dans l'isolement de la personne qui est en position d'autorité, notamment parce qu'il rechigne à parler de ses émotions, de ses difficultés, par peur d'être discrédité, de montrer ses points faibles etc. Je pense qu'à fortiori dans les exemples que vous amenez, le fait de travailler en équipe pourrait être un facteur de protection, sans compter qu'on pourrait imaginer avoir des binômes ou des trinômes ou que sais-je, qui puissent justement être extrêmement complémentaires. On voit ça beaucoup, même dans le monde plus de coopérative, vous avez des idéalistes, vous avez des humanistes, et puis il faut quand même derrière qu'il y ait des gens qui remettent les pieds un peu sur terre et qui gardent les comptes et qui donnent des orientations. On peut pas vivre, enfin on peut pas développer une entreprise en tous les cas dans une logique qui est seulement : on va faire du bien au monde entier. Ou alors effectivement je vais tout seul élever des chèvres quelque part. Mais je pense effectivement qu'il y ait des gens qui soient plus rationnalisant pour permettre à ces beaux projets d'être pérennisés.

N. Justement dans le cas où ce n'est pas mis en place, quels pourraient être les impacts sur l'entrepreneur, dans le but de compréhension le processus (du burn-out)

Très clairement, à partir du moment où je ne vais pas mettre en route ce qu'il faut parce que je suis mal entouré, ou pas entouré, ou mal conseillé c'est qu'encore une fois mon projet il va capoter. Et comme c'est un idéal pour moi de le faire fonctionner, je vais continuer, vous savez l'être humain est très têtue à ce niveau là, et quand j'ai pris une décision, je vais plutôt tendre à persévérer, voire m'obstiner dans cette direction, ce qui mène notamment à toutes les grandes catastrophes. C'est l'enchaînement des mauvaises

décisions et donc finalement, en investissant encore plus et en donnant encore plus, je vais faire que m'épuiser et détruire mon entreprise et ma santé et ma santé mentale.

N. Une autre chose qu'on remarque chez les entrepreneurs sociaux, c'est la tendance qu'ont les entreprises à avoir structurellement des performances économiques plus faibles, voire négatives, pendant de nombreuses années. Comment cela peut impacter l'accomplissement de l'entrepreneur, sa confiance en soi, sachant que dans les entrepreneurs souvent dit classiques le bien être de l'entrepreneur est très dépendant du bénéfice de son entreprise. Est-ce que c'est aussi quelque chose qu'on verrait chez les entrepreneurs sociaux ou bien non ?

Peut-être qu'il faut aussi envisager de modifier un peu les indicateurs. Alors encore une fois cela ne veut pas dire que la rentabilité de l'entreprise n'a pas d'importance. On voit d'ailleurs tout le débat que cela crée autour des mesures qui ont été prises ces derniers mois : est-ce que c'était justifié de mettre en péril l'économie mondiale pour un problème de santé, alors qu'il y a d'autres secteurs de la santé qui sont tout-à-fait délétères pour lesquels on n'a jamais fait des sacrifices, etc. Donc l'idée c'est peut-être de se dire : on sait aujourd'hui, c'est d'ailleurs étonnant que les dirigeants en fassent si peu de cas, on sait qu'investir dans le bien-être du travail, dans la santé mentale de ses travailleurs, c'est aussi augmenter sa rentabilité. Et avec en plus une rentabilité qui est absolument énorme, on parle parfois de rapports de 1 à 16 ou 17 ! Vous investissez 1 euro dans le bien-être et ça peut vous rapporter 16 ou 17 euros ! Je pense que peut-être c'est se baser là dessus qu'il faut, pas sur l'évaluation du bénéfice direct mais du bénéfice indirect, induit par une autre forme de management justement et d'organisation.

N. Justement, par rapport à ça, un problème pour les entrepreneurs sociaux, c'est le problème que les résultats sont difficilement ou plus difficilement quantifiables et donc on va moins se pencher là dessus. Et c'est pareil pour les entrepreneurs sociaux, ils créent une valeur sociale, mais c'est très dur de mettre un nom dessus, c'est difficilement mesurable. Par exemple quand on éduque un enfant, on ne sait pas vraiment mesurer l'impact qu'on aura et souvent c'est un impact qui ne peut se voir qu'à long terme.

Qu'est ce que cela peut avoir comme impact sur le mental d'un entrepreneur social ?

Si on garde l'idée de la métaphore de l'éducation d'un enfant, vous imaginez que vous êtes un bon père, une bonne mère et que vous avez tout donné et qu'à un moment donné vous vous rendez compte que votre enfant finalement n'est pas épanoui comme vous l'aviez imaginé ou vous fait des reproches, vous imaginez bien que l'effet inversément narcissique est tout-à-fait énorme.

Il y a un célèbre livre de psychologie qui s'appelle "C'est pour ton bien", qui est absolument horrible, tout ce que l'on fait subir à nos enfants en leur disant : "c'est pour ton bien" et comment eux le vivent et quelles sont les répercussions. Alors il y a les répercussions sur l'autre, mais on peut bien imaginer que si à un moment je prends conscience que mon enfant est dans une détresse importante ou tourne mal ou que sais-je, que ce soit tout-à-fait catastrophique. On peut je pense vraiment garder cette comparaison par rapport au travail humainement. J'ai tout donné et puis à un moment donné mon entreprise périclité, c'est effectivement une culpabilisation, une remise en question qui est absolument douloureuse.

N. Mais là c'est plus dans le cadre que c'est difficilement mesurable et qu'on sait difficilement mettre en avant ses résultats sans pour autant qu'ils soient négatifs, donc une valeur sociale est créée, mais est difficilement quantifiable.

Une fois encore, ça pourrait être un changement de paradigme qui pourrait s'opérer. Moi j'en parle en connaissance de cause puisque dans mon métier, c'est quelque chose de très présent et qui entraîne beaucoup de détresse chez les jeunes psychologues. On sait par exemple que 95 % des médecins généralistes ne terminent jamais une consultation sans prescrire quelque chose, n'importe quoi, ne serait-ce qu'une vitamine, parce qu'ils ont vraiment l'impression qu'il faut faire quelque chose et que d'ailleurs le patient attend cela. Le patient, si vous allez voir votre médecin et que vous sortez sans médicament, vous allez, dans une grande proportion, être déçu. Quand vous êtes thérapeute, c'est très difficile de dire à la fin d'un entretien, est-ce que cet entretien a servi à quelque chose ? Et pour vous et pour le patient, c'est plus sur ce que cela va engendrer comme réflexion, comme changement entre les séances, et puis surtout sur le long terme. Et le parallèle que j'aurais envie de faire et je comprends pas bien pourquoi le monde de l'entreprise ne l'a jamais fait, c'est ce que l'on voit au niveau du pouvoir politique et où sans doute c'est

un peu la limite de la démocratie, mais à partir du moment où vous éliez des personnes sur des mandats courts pour préserver la démocratie, et bien quelque part vous les obligez à faire de la politique à court terme et en plus une politique qui vise aussi à être réélu. On a quelques exemples comme ça de grands politiques courageux qui ont mené des grandes réformes à 20 ans, et 20 ans après on s'est dit ce type était formidable, sauf qu'entre temps il avait été lynché par la population, par ses pairs,.. Parce qu'il faut être très courageux pour dire, effectivement on va pas changer des choses en quelques mois ou même en quelques années, il faut sans doute réfléchir à une organisation entrepreneuriale qui soit soutenue sur très long terme. Et du coup cela ne va pas plaire forcément aux investisseurs, ou même à la population. Si je crée aujourd'hui un système qui va donner des résultats dans vingt ans, je pense que je vais provoquer des manifestations au sein de mon entreprise ou dans la rue si c'est politique.

N. Justement, comment cette difficulté impacte la personne ?

Il faut quand même être extrêmement costaud pour continuer à y croire quand vous êtes critiqué de toutes parts. On bien il faut être très soutenu et très entouré et avoir un vrai idéal de vie comme un Mont Certain, mais c'est quand même rare les gens qui changent vraiment la face du monde grâce à leurs idées. Sinon on en voit beaucoup qui se sont épuisés et notamment dans le monde de l'humanitaire. Vous avez en terme de santé mentale, en terme d'assuétude des tableaux catastrophiques. Des gens hyper-idéalistes qui sont complètement détruits.

N. Les premières fois que le burn-out a été vu, c'était dans des cas de bénévoles.

Effectivement, avec des toxicomanes. Et où vous finissez par perdre le sens. Il suffit de voir le turn-over des infirmières dans les hôpitaux, les infirmières statistiquement tiennent assez peu d'années dans l'hôpital. Elles donnent tout, elles s'épuisent, puis elles en ont ras le bol et font autre chose.

N. Aussi l'entrepreneur social a tendance à se sentir responsable des personnes qu'il aide. Son image sera aussi, quand on juge un projet social, on a tendance aussi à plus juger son

entrepreneur, plutôt que le projet, comparé aux entrepreneurs classiques, et son éthique, puisque c'est un facteur important, son éthique sera souvent questionnée.

Quel effet cela pourra avoir sur l'entrepreneur social ?

C'est toute la question de ne pas confondre la fonction et la personne. Un moment donné si je suis mis en cause non pas pour mon projet, mais pour ce que je suis, psychologiquement c'est beaucoup plus difficile à encaisser. Je peux accepter qu'on aime pas la fonction que je représente, par exemple je suis policier, inspecteur des impôts ou que sais-je. Et encore en ce qui concerne la police, cela dépend aussi du moment où on fait appel à moi. Cela a été beaucoup dans les débats ces derniers jours. Comment peut-on aimer une population qui n'est jamais au bon moment là où on l'attend. Au moment où vous m'agressez j'aimerais bien que le policier soit déjà là pour me défendre, mais ils ne sont pas là. Par contre quand je me suis garé 2 minutes de travers pour aller chercher un truc, ils étaient là où je ne voulais pas qu'ils soient...Ceux qui tiennent le coup, car il y en a beaucoup qui craquent, c'est ceux qui arrivent à différencier leur fonction de leur personne. Alors encore une fois plus je suis idéaliste et plus je vais m'engager dans un projet social voire humanitaire, plus je vais mal prendre également le fait d'être critiqué au niveau personnel.

N. Je pense que cela fait référence à une relation qui a été trouvée pour les entrepreneurs en général, une relation entre l'importance que l'entrepreneur accorde à son projet et son bien-être. Cela a la forme d'un U inversé. Au début au plus l'entrepreneur accorde de l'importance à son projet, au plus son bien-être va augmenter, jusqu'à un moment où la relation va s'inverser. Pourriez-vous m'en dire un peu plus justement là dessus ? Comment pourriez-vous expliquer cela ?

C'est une courbe qui ressemble beaucoup à la courbe entre le stress et la performance. D'ailleurs on parle aussi depuis quelques années de "bore-out". On sait bien qu'on peut mettre la pression pour une session d'examens par exemple, mais le coût minimum du stress sur la fatigue. Donc un moment le stress va améliorer mes performances. Si je suis un acteur de théâtre sans stress, je vais être très mauvais, on appelle ça le trac mais c'est la même chose. Parce que c'est effectivement la focalisation de la menace de l'échec par exemple et le fait de rassembler toutes mes ressources et les focaliser sur ce que je fais,

de manière très attentive, qui va me permettre d'être brillant. A un examen oral, vous allez peut-être vous étonnez parfois vous-même parce que vous allez être brillantissime et vous n'auriez pas imaginé que vous alliez sous stress pouvoir faire des liens extraordinaires avec tout ce que vous avez étudié, tout ce que vous connaissez. Versus, vous allez ouvrir la bouche, et il n'y a plus rien qui sort parce qu'effectivement, on va améliorer la performance jusqu'à un point qui est un point de glissement, où si on va trop loin dans le stress on va s'effondrer. Or le stress ce n'est rien d'autre que la capacité de nous adapter à des changements dans notre environnement. Et je pense que ce qui leur arrive en terme de burn-out, c'est ça. Ils essayent d'être hyper-adaptatifs, de chercher encore et encore des stratégies, ce qui améliore peut-être pendant un temps leur performance et puis à un moment donné ça craque, parce que l'épuisement est là et on en a pas tenu compte.

N. C'est le fait qu'après un moment le travail a fait trop sens, a demandé trop d'investissement, ce qui va à terme mener à un épuisement.

Ca c'est la logique linéaire. Mais il y a en aussi une autre plus systémique. C'est qu'évidemment si j'investi tout dans mon travail, je vais aussi forcément désinvestir dans le social, relationnel, familial. Et le jour où j'ai un problème au travail, c'est ce qui explique aussi malheureusement le problème du suicide au travail, c'est que moi qui ai tout donné pour mon travail, quand j'ai un problème au travail, je n'ai plus les autres ressources sur lesquelles je pourrais m'appuyer et quand je me retourne, ma femme m'a quittée, mes enfants m'appellent Monsieur, et mes amis se sont lassés de m'inviter toujours et que je ne vienne jamais, donc je me retrouve seul au monde et il ne me reste plus qu'à sauter par la fenêtre.

N. Surtout quand on s'est identifié tellement à son travail, quand il y a un échec, c'est forcément nous qui sommes en échec.

Dans le même style, on remarque aussi un lien entre burn-out et passion, et qui est parfois positif, donc que la passion va augmenter le burn-out, ou au contraire elle va permettre de s'en prémunir. Comment est-ce que vous expliqueriez cela ?

Oui, elle peut le prévenir dans une certaine mesure. Encore une fois, tout est une question justement de dosage. On sait bien que même les plus grands sportifs ou les plus grands musiciens à un certain moment ils n'en peuvent plus de jouer au tennis ou de jouer du violon, même si c'est leur passion. Et certains à un moment donné disent d'ailleurs : il faut que la passion reste un loisir et pas en faire un métier. En même temps, vous savez bien que si je suis passionné dans mon travail, je vais effectivement être plus performant et justement encore une fois absorber une charge plus importante. Mais il y a quand même des limites dont il faudrait tenir compte.

N. De nouveau ce serait trouver un équilibre et que sans cet équilibre ça va mener à un épuisement sur le long terme.

Je ne pense pas qu'il y ait une passion qui à un moment donné ne s'érode. Enfin, tout travail contient de la contrainte et dans notre monde on a tendance à oublier ça aussi. Je ne veux parler que de mon épanouissement professionnel, je ne vous dis jamais que de temps en temps le matin j'ai pas très envie de me lever, même si j'adore ce que je fais. Forcément si c'est poussé à l'extrême, effectivement, si j'adore le tennis et je suis obligé d'en cogner 8 heures par jour, peut-être qu'il y a des jours où je n'ai pas envie. Il faudrait qu'on puisse le dire, il faudrait qu'on puisse accepter ça et que encore une fois c'est un travail au niveau de l'éducation, on puisse apprendre aux enfants, aux adolescents, aux jeunes adultes que avoir des failles c'est normal, avoir des émotions c'est normal, être en colère à certains moments, être découragé à d'autres, et qu'il faut pas absolument faire toujours bonne figure et avancer, avancer malgré tout, plutôt apprendre à s'écouter et à en tenir compte et finalement si je veux continuer, il faut que je recharge les batteries. Je prends souvent la comparaison de la course automobile et je dis aux gens : si un moment vous ne vous arrêtez pas à Ostende pour changer les pneus, et bien vous allez finir par louper un virage parce que vos pneus sont lisses ou en percuter un.

N. Est-ce que vous ne pensez pas que ce que vous dites c'est encore plus dur pour les entrepreneurs sociaux, parce qu'il y a une sorte de culpabilité de se dire : tiens je n'ai pas envie d'aller aider des gens. Ce job m'intéresse moins, alors qu'il sert à aider des gens.

J'ai encore un exemple en tête assez récent, de personnes qui vous disent : m'enfin je ne peux quand même pas aller l'abandonner. Il y a des personnes qui sont en difficulté moi je peux les aider donc je vais les aider, il y a des gens en souffrance, donc je vais les aider. Oui mais si vous êtes soignant par exemple, vous pouvez travailler h24, 7 jours sur 7. Il y a toujours de la souffrance à apaiser. Je prends un exemple comme ça, tout à fait loin de ça, si je travaille à réparer des pannes ou des fuites ou que sais-je, je vais toujours trouver des gens qui ont besoin de moi au milieu de la nuit, le week-end, et si je ne dis pas un moment que je dois prendre soin de moi pour pouvoir continuer à prendre soin des autres, je ne pourrai pas le faire très longtemps.

N. Donc ça pourrait impliquer une charge émotionnelle, parce que le fait de refuser cela entraîne de la culpabilité.

Oui cela entraîne de la culpabilité, j'ai une mauvaise image de moi-même, et donc on est parti dans une spirale infernale. Mais si j'accepte trop, je vais devenir mauvais. Parce que quand je suis épuisé, je commence à avoir des difficultés à dormir, à me concentrer, donc je vais commencer à commettre des erreurs, donc je vais commencer à être moins agréable avec les clients, les collaborateurs, les collègues etc. Et c'est ça le début de la spirale infernale. C'est que l'image que j'ai de moi-même à juste titre va perdre en intensité puisque je suis de moins en moins fier de ce que je suis et du résultat que je produis.

N. Mais d'autre part, si je laisse entre guillemets mon confort personnel passer avant des gens qui ont besoin de mon aide, il y aura aussi une sorte de culpabilité, donc aussi une charge émotionnelle plus forte, qui peut aussi être négative et mener au burn-out.

C'est vraiment une question de dosage.

N. Donc aussi pour l'environnement, on peut croire que l'environnement de l'entrepreneur social est plus complexe, les statuts juridiques ne sont pas toujours bien clairs, les ressources financières sont beaucoup plus difficilement accessibles, parce que les banques ne veulent pas prêter à des projets dont ils ne sont pas sûrs qu'ils seront rentables, il y a des risques de faillite plus élevés.

Ce sont des facteurs extérieurs, mais comment cela va-t-il impacter la confiance en soi de l'entrepreneur social ?

Moi j'ai quand même quelques exemples comme ça dans mon parcours professionnel, des gens qui sont effectivement de grands philanthropes et qui à un moment donné deviennent des misanthropes, et qui disent : mais finalement - avec un regard extrêmement noir et défaitiste sur tout ceux qui les entourent - on ne prête plus que à ceux dont on est sûr de la rentabilité etc. Donc il y a aussi dans le système de valeur, un moment donné un désenchantement par rapport au caractère humain de l'être humain justement. Moi qui croyait tellement dans mon prochain, que tout le monde avait du potentiel, je finis par être totalement désenchanté.

N. D'accord. Et au plus l'idéal de base était élevé, au plus la réaction inverse est forte. Aussi quelque chose qui est extérieur, mais qui a aussi son importance, c'est le salaire. Souvent les entrepreneurs sociaux ont tendance à s'octroyer un salaire très bas et on sait que le salaire est important pour tout le monde, même si on ne l'admet pas toujours. Est-ce que vous pensez que cela va avoir un impact fort sur la reconnaissance de l'entrepreneur ou bien pas forcément.

L'argent est une forme de reconnaissance évidemment, mais on observe quand même que les gens ont encore plus besoin qu'on leur dise merci, qu'on les félicite, même si effectivement la question de l'argent dans notre société joue un rôle fondamental. Le problème c'est qu'elle est à double tranchant, c'est qu'on peut aussi en narguant le fait que je vous paie très bien, vous demander en contre-partie de vous épuiser davantage. Donc ça pourrait aussi être pour les employeurs un moyen de ne pas s'occuper de la prévention du burn-out, ce qui veut dire finalement ils sont suffisamment bien payés pour que je puisse exiger d'eux encore et encore.

N. Donc dans le cas de l'entrepreneur social, il y aura peut-être une perte de reconnaissance au niveau du salaire, mais qui sera contre balancée éventuellement par la reconnaissance, le sens que cela apporte. Donc au final, cela n'aura pas spécialement énormément d'impact sur la confiance en soi.

Et aussi, autre chose, au niveau de l'argent, l'entrepreneur se paye moins lui-même mais aussi il a tendance à moins pouvoir offrir de salaires attractifs et donc s'entourer de personnes parfois moins compétentes ou bien aussi des bénévoles. Comment cela va impacter l'entrepreneur, est-ce que cela va aussi augmenter son sentiment de solitude, son sentiment qu'il est indispensable.

Sentiment de solitude et sans doute encore une fois d'injustice. Je n'arrive pas à trouver des personnes aussi investies que moi pour un salaire aussi bas, donc encore une fois le regard que je porte sur l'humanité et sur le sens du travail va être impacté effectivement.

Interview 8 : Coach ES

N. Pour vous donner un peu le contexte, je suis un étudiant en dernière année d'Ingénieur de Gestion à l'UCL, je fais actuellement mon mémoire sur le burn out chez les entrepreneurs sociaux. Et c'est dans ce cadre là que j'aimerais vous interviewer. Mon promoteur est Frédéric Dufays, qui donne aussi cours à la KUL. Est-ce que vous pourriez me dire en quelques mots ce qu'est un entrepreneur social pour vous ?

En pratique, un entrepreneur social c'est pour moi quelqu'un qui essaye d'avoir un impact social ou sociétal, il y a une finalité qui va au delà de la rentabilité, et qui essaye de le faire en respect avec certaines valeurs et notamment une certaine gouvernance positive ou participation d'une forme ou une autre, qu'elle soit démocratique ou toute autre forme de participation en interne. Donc impact sur l'extérieur, la finalité, avec le profit qui n'est pas l'élément déterminant, et une attention à la participation en interne.

N. Qu'entendez vous avec une attention à la participation en interne ?

Cela peut prendre plein de formes différentes. Par exemple, vous avez dans le nouvel agrément de l'économie sociale à Bruxelles, des règles très très strictes en terme d'information, de participation des travailleurs, des règles de tension salariale, des choses qui se différencient selon les niveaux, selon les régions, mais il y a quelque chose qui est là, sous différentes formes, selon les entreprises et selon les régions, qui est dans l'idée que les travailleurs sont là aussi pour participer à l'entreprise et pas seulement pour exécuter un travail.

N. Donc ce ne sont pas de simples employés, mais ils vont vraiment être engagés et participer au projet, pas au même titre que l'entrepreneur, mais dans une certaine mesure.

Pas au même titre que l'entrepreneur mais il y a une certaine participation active. Il y a différentes formes, parfois des gouvernements sociocratiques, parfois vous avez des entreprises sociales qui sont des coopératives de travailleurs, là c'est relativement intense comme participation, les travailleurs sont informés au moins une fois par mois,

vous avez des travailleurs qui sont au mieux membres de la coopérative dans laquelle ils travaillent, par exemple, enfin membre actionnaire coopératif.

N. Pour vous quelle est la psychologie de l'entrepreneur sociale, quels vont être ses motivations pour créer et continuer un projet, qu'est ce qui le pousse à faire cela ?

Un entrepreneur social est motivé par l'impact qu'il va avoir, ou l'impact qu'il veut avoir. C'est la finalité sociale, au delà de sa rémunération. Donc je pense que c'est très fort lié à ce qu'il veut entreprendre. Il va parfois avoir difficile à dire non et à mettre des limites, donc c'est un domaine où potentiellement il peut y avoir des burn out.

N. Quelles sont les autres difficultés auxquelles font face les entrepreneurs sociaux ?

Il y a une liste qui a été publiée dans "Barricades", sur les burn militants. Avec l'idée un peu que dans une entreprise classique, il y a des risques de burn out. Quand on lance son entreprise, en tant qu'entrepreneur, il y a des risques de burn out. Quand on lance son entreprise, en tant qu'entrepreneur social, il y aura encore plus de facteurs de risque. Et donc ça se cumule un peu.

N. Juste le fait d'être entrepreneur est déjà difficile, au niveau financier, vous avez beaucoup de responsabilités, vous avez un certain isolement, vous avez des difficultés de définir au niveau familial, vous avez un impact éventuellement sur le couple, sur les familles, c'est un changement à tous les niveaux de se lancer en tant qu'indépendant, de lancer sa société. En plus, pour une entreprise sociale, le fait de le faire pour, parce qu'on y croit, de par sa motivation et sa valeur intrinsèque, donc c'est beau, mais il y a certains cas dans lesquels on constate des missions suicides?. On voit parfois aussi des projets qui se lancent, je vous donne un exemple : un porteur qui se lance, son projet devient le projet d'entreprise, c'est un projet de start up, et il va parler à son projet aux gens qu'il fréquente, éventuellement s'y lancer avec son couple, etc. Donc c'est beaucoup plus difficile de mettre des limites, de canaliser, de ne pas être tout le temps en train de penser au projet.

N. Donc l'entrepreneur s'identifie presque entièrement à son projet, et la réussite de l'entreprise et sa réussite personnelle vont être très liés pour lui.

Je ne dirais pas qu'il s'identifie à son projet, mais on entend quand même souvent des gens qui viennent vous dire : Venez nous aider ! Ce projet je l'ai mené, je l'ai porté, il se lâche maintenant après tout ce que j'ai déjà donné. Et en fait, un autre facteur, c'est qu'en tant qu'entreprise sociale, il faut un équilibre financier et un équilibre avec ce qu'on veut faire en tant que valeur. Ce qui n'est pas toujours facile. Si j'ai un projet de réinsertion de prisonniers, on pourrait voir des gens qui sont très éloignés du marché de l'emploi, avec qui vous allez avoir un travail social important, qui va être extrêmement utile, mais pas forcément rentable en terme financier, en plus vous allez passer du temps dans un certain sens cela va compliquer parfois votre rentabilité. Si vous travaillez avec un public précarisé, plus il est précarisé, plus il est difficile d'avoir une entreprise rentable, mais plus votre impact social est grand.

N. Donc il y a un dilemme ; si on se concentre trop sur le social, et pas assez sur l'aspect économique, il y a le risque que le projet ne soit pérenne à long terme et au final que ce soit dommageable pour les personnes qui en bénéficient.

C'est un risque. On pourrait imaginer un risque dans l'autre sens aussi. Si on se concentre trop sur l'entreprise et pas sur le social, on ne s'y retrouve pas. On peut aussi envisager un burn out parce que j'ai donné énormément à mon projet et puis finalement cela ne correspond pas à ce que je voulais faire. Il faut trouver un juste équilibre entre ces aspects financiers et ces aspects sociaux, et chercher à les faire converger. C'est vrai que c'est une complexité supplémentaire. On est souvent dans des situations complexes, se lancer dans un projet social ce n'est pas rien, et là c'est une difficulté en plus.

N. Donc c'est un facteur de stress supplémentaire.

Pas forcément, parce que cela peut être un facteur de motivation. Mais cela peut être une cause de complexité en plus. Je vais vous donner un autre exemple, prenez un petit maraicher qui se lance dans la biodiversité, très difficile du point de vue financier, il est très difficile d'avoir une marge suffisante, on travaille énormément, on gagne très peu par

rapport aux heures de travail. Imaginez quelqu'un qui se lance dans l'élevage, c'est impossible de prendre un jour de congé. C'est déjà des secteurs très difficiles, l'éleveur ne peut pas prendre de congé s'il n'a pas de relais, très grosses journées, donc difficulté au niveau familial, du cercle d'amis en termes de disponibilité, la fatigue est là, au niveau financier c'est pas facile en tant qu'éleveur, mais en plus si vous ne voulez faire que du bio, et vendre en circuit court, et bien à la fois cela va vous motiver, mais à la fois ça va avoir des répercussions en termes de rendements financiers, ça va avoir des répercussions en terme de temps. Alors si la vente en circuit court est quelque chose qui vous nourrit, dont l'échange avec les acheteurs sont des moments qui vous ressourcent, et vous donnent envie d'aller de l'avant, cela vous correspond bien, mais si vous vous dites tout le temps : aïe, j'ai pas le temps, il faut que je courre faire autre chose, ça peut être un facteur de stress en plus. Donc dépend si la façon de faire correspond à ce qui nourrit la personne. Ce qu'il faut c'est que la personne puisse faire quelque chose qui fait sens pour elle, qu'elle puisse définir les limites qui lui conviennent, les respecter, et puis avoir un signal d'alarme s'il elle n'y arrive pas, qu'elle ne soit pas isolée. Si c'est quelque chose qui fait sens et qui la ressource et que du coup en parallèle, elle passe plus d'heures mais qu'elle y trouve son équilibre, c'est très bien.

N. Est-ce que le fait que les performances sociales de l'entrepreneuriat social soient beaucoup compliquées à mesurer que les performances d'une entreprise classique, est-ce que cela va avoir un impact sur l'entrepreneur social. Le fait de moins voir ses résultats.

Les résultats, ils y sont. Et c'est moins tangible, mais vous le voyez au quotidien. C'est plus difficile à justifier par exemple, ça c'est sûr, mais quand vous êtes dans le concret, vous le voyez.

N. Et c'est de là alors que l'entrepreneur peut tirer une part de sa reconnaissance.

C'est ça qui le motive.

N. Il y a un investissement physique, qui est fort, mais aussi un investissement émotionnel qui est élevé chez l'entrepreneur social.

C'est humain. Si vous prenez sincèrement un boulot alimentaire parce que vous voulez payer votre logement, vous allez être moins investi que si vous en faites votre entreprise, si vous lancez votre entreprise, vous voulez que cela marche, vous allez vous dire : ah oui je vais lancer cela parce que je pense que cela répond à un besoin, j'ai envie d'y arriver, je vais me donner à fond, cette personne va avoir plus de mal à n'y penser que de 8h à 5.

N. Parfois il y a un investissement émotionnel fort parce que l'entrepreneur social peut se sentir responsable des personnes qu'il cherche à aider.

Cela peut être bien, mais dans ce cas je mettrais de grosses barrières pour se protéger, parce qu'être entrepreneur social, ce n'est pas un rôle de sauveur. Et si on part dans ce sens là, c'est un facteur de risque.

N. Parce que c'est un facteur qui peut être rencontré, c'est quelque chose qui a été mis en avant dans la littérature, que parfois ces personnes se sentaient responsables et ça engendre un engagement émotionnel beaucoup plus élevé et aussi parfois une culpabilité quand on a envie de lever le pied, ou même d'arrêter.

Tout dépend ce qu'on entend par les gens qu'on veut aider, cela peut être un enfant de 6 ans. Qui est responsable, qui a les clés en main pour pouvoir agir in fine ? C'est les gens concernés par le projet, le public. Il faut lui laisser cette autonomie aussi. Moi, en tant qu'accompagnatrice au lancement de projets d'économie sociale, je ne suis pas dans un rôle de sauveur.

Si j'ai un porteur qui vient en me disant je vais lancer quelque chose pour aider, pour sauver, moi cela m'interroge et c'est quelque chose que je vais travailler avec la personne. Je revient par contre au sujet de la responsabilité, auquel vous me faites penser. C'est quelque chose qui est très difficile pour un entrepreneur social et qui est aussi très difficile en fait pour tous ceux qui travaillent dans le milieu social. On voit parfois qu'il n'y a pas de solution, et donc c'est difficile de dire non, parce qu'il y a certaines choses pour lesquelles effectivement il n'y a pas de solution. Mais certaines choses, si on ne les fait pas, personne ne le fera. Ou comment dire cela. Si on pense au dernier filet de sécurité en tant qu'assistante sociale, vous êtes le dernier filet de sécurité donc dans ce sens là porter

une responsabilité aux yeux des représentations, aux yeux des attentes de cette personne qui vous identifie comme étant son dernier filet de sécurité, et si vous dites : Madame, je ne peux rien pour vous, cette réponse, venant de son dernier filet de sécurité, ça ça peut mener à ressentir une responsabilité, et donc face à ce type de cas, on peut avoir une assistante qui dit : je vais faire un dossier en plus, même si j'ai trop de dossiers. Et là du coup se surcharger. Et donc ce type de réflexe là peut venir en milieu d'économie sociale également.

N. Est-ce que cela peut être lié à difficilement accepter un sentiment d'impuissance ?

Peut-être, plutôt accepter d'avoir des ressources limitées. Dans la quête d'un emploi on est limité par certaines ressources. Reprenons l'exemple de l'assistante sociale, imaginons qu'il y ait injonction de sa hiérarchie de travailler sur 50 dossiers. Elle doit travailler sur 50 dossiers et elle a 60 demandes. Qu'est-ce qu'elle fait avec les 10 autres ? C'est pas vraiment un sentiment d'impuissance, mais le fait d'être confronté à une demande qui est plus importante que les ressources dont on dispose. Imaginons que cette assistante sociale travaille au CPAS, et que là quand elle demande ce qu'on peut faire pour les 10 autres demandes comment elle peut les réorienter, on lui répond : ah non, on n'a rien. Et bien typiquement dans ce cadre là, on va avoir des travailleurs sociaux qui vont faire plus, bénévolement.

N. C'est quelque chose qu'on peut voir aussi chez les entrepreneurs sociaux ?

C'est un type de réflexe qui peut arriver aussi.

N. Et ici c'est une limite de ressources en terme de temps. Est-ce que dans ce milieu là on remarque aussi des limites à l'accès de ressources financières ?

Les deux sont liés, la rentabilité. Quand vous êtes en entreprise sociale, imaginons que vous ayez des subsides pour pouvoir accompagner dans une démarche de réinsertion 50 demandeurs d'emploi et qu'en fait vous avez 60 super porteurs. Vous n'avez pas de subsides pour les 10 personnes supplémentaires. Est-ce que vous les prenez ou pas ? Si vous ne les prenez pas, qu'est-ce que vous pouvez leur proposer d'intéressant ? Voyez

c'est là qu'on va avoir certaines personnes qui vont se charger trop par rapport au temps dont elles disposent. Ce qu'on voit de plus en plus aussi au niveau des pouvoirs publics, c'est une pression à une rentabilité financière qui ne colle pas toujours.

N. Cela rejoint ce qu'on disait tout à l'heure, au niveau des pouvoirs publics, il faut savoir justifier l'impact qu'on a sur la société.

Oui, c'est de plus en plus. Et là les pouvoirs publics demandent de plus en plus de fichiers de questions et ont de plus en plus un fonctionnement en "one shot". Ce qui veut dire énormément d'administratif. Au lieu d'avoir des subventions récurrentes, vous avez des subventions sur des avenir?. Cela veut dire beaucoup plus d'incertitude, et beaucoup plus de travail au niveau administratif. Et du coup vous devez remplir certaines cases pour ceci, certaines cases pour cela, et cela devient un administratif de fou furieux.

N. Au final, cela laisse beaucoup moins de temps pour travailler sur le projet, qui apporte du sens à l'entrepreneur.

Oui j'ai même des entrepreneurs sociaux qui arrêtent de demander certains subsides parce que la charge de travail est tellement lourde au niveau administratif. Ils disent je ne vais plus m'ennuyer avec ça, je ne suis pas là pour ça. Déjà c'est déjà tellement lourd en terme de temps, par rapport à l'argent que cela rapporte, que ce n'est même pas la peine de le faire. Donc c'est anecdotique, mais de temps en temps il y en a l'un ou l'autre qui dit non.

N. L'environnement de l'entrepreneur social est plutôt complexe à ce niveau là.

Oui l'environnement de l'entrepreneur social est extrêmement complexe à ce niveau là, les subsides, le panorama des pouvoirs publics est morcelé. Je vous prends un exemple, imaginons que vous voulez faire quelque chose en terme d'alimentation durable dans les campus scolaires, à Bruxelles. Vous allez faire travailler avec des producteurs wallons, vous devrez peut-être construire des haut-greniers pour de la transformation,..Vous devez aussi travailler avec tout ce qui est école, communauté française. Mais il faut également qu'il y ait des producteurs flamands, vous devez aller voir avec les flamands,

vous allez avoir des impacts au niveau sanitaire, cela veut dire ASCA, autre couleur spécifique... en fait vous êtes très très vite sur différents niveaux de domaine de compétence, plusieurs niveaux politiques, et donc que ce soit en terme de création de quelque chose d'innovant ou en terme de logique de subsides, on rentre difficilement dans des cases en terme d'entrepreneuriat social. Et donc l'administratif peut être très lourd. En fait on a la logique entrepreneuriale et on a la logique de subside. Et au niveau des subsides, il y a de plus en plus de pression au rendement. Par exemple tout ce qui touche à la création d'emplois, si vous êtes dans une logique de comptabilité, vous allez sélectionner les porteurs qui sont les plus proches du marché de l'emploi. Mais si vous allez chercher des personnes qui sont très éloignées du marché de l'emploi, en terme de subsides, vous n'allez pas pouvoir justifier ça. D'autant plus que depuis 2008, on est confronté à une précarité croissante, il y a une multiplication des précarités. Et ça risque de continuer. Vous prenez tout ce qui est logement pour des personnes qui n'en ont pas vraiment de derniers filets de sécurité, et bien dans certains cas, ils sont obligés d'avoir des critères quantitatifs pour sélectionner leur public. Donc certains ont décidé de compter le nombre de types de précarité que porte une personne. Donc par exemple l'alcoolisme et la toxicomanie. Mais aujourd'hui, pour rentrer chez lui, pour avoir un accès il faut être non seulement alcoolique et toxicomane, mais également mère célibataire, sans domicile, enfin vous voyez. Le niveau de précarité des personnes les plus précarisées augmente de façon massive. Dans les sans abris, vous avez de plus en plus de problèmes de santé mentale par exemple. Donc la complexité du travail social augmente. Vous avez toutes les personnes qui passent à travers les filets de sécurité, les personnes qui n'ont pas d'emploi, parce que au chômage après une certaine durée, toutes ces personnes qui ont été exclues du CPAS,... On a eu de beaux résultats au niveau statistique, on a moins de chômeurs, mais ils sont où ces gens là ? En économie sociale, on peut être confronté à ces gens qui sont de plus en plus précarisés, donc qui demandent un travail social de plus en plus important sans que les moyens suivent, tout au contraire.

N. Et en plus, pour revenir à toute la complexité administrative, il est parfois difficile de trouver au sein de l'entreprise des talents, des gens qui s'y connaissent et qui sont spécialisés là dedans parce que le milieu social est moins attractif.

Si je reprends le cas d'entreprises de réinsertion, si vous voulez un formateur, en construction, les barrèmes avec lesquels vous pouvez payer votre formateur, les subventions pour les salaires des formateurs sont arrêtés. Si vous voulez avoir un formateur dans le secteur du bâtiment, il est difficile de l'attirer sans lui payer un salaire au moins équivalent à ce qu'il peut avoir quand il travaille dans le bâtiment. Et bien du côté du marché, cela ne marche pas. C'est difficile de recruter ce type de profil. Et il faut avoir non seulement de l'expérience dans le secteur du bâtiment, mais en plus des compétences pédagogiques. Et dans certains cas on va lui demander d'être payé moins...Difficile de trouver du monde.

N. Et pour ce qui est administratif, droit ou comptabilité, gestion de comptes, c'est peut-être aussi des talents qui sont difficiles à recruter pour un salaire moins élevé.

Ce n'est pas là que c'est le plus marquant. Là où c'est le plus difficile c'est typiquement les formateurs, pour les entreprises d'insertion, c'est les grands? champêtres.

N. Les entreprises sociales c'est un domaine très large. Est-ce que c'est principalement des entreprises sans but lucratif, ou aussi avec but lucratif ?

Vous avez entendu du nouveau type d'éco-société ? Non ? Alors maintenant, depuis 1 an et demi, toutes les sociétés, sont des entreprises, y compris les associations. Avant ce qui faisait la grande distinction c'était les asbl, associations sans but lucratif, et les sociétés commerciales à but lucratif, en schématisant. Aujourd'hui les associations sont autorisées à exercer des activités commerciales sans limites. Par contre, l'affectation du bénéfice varie selon le type de sociétés. Mais donc votre question est déjà dépassée par ce nouveau code. Donc il y a des associations, des coopératives, des s.a. à finalité sociale qui n'ont pas encore changé de forme, qui sont dans l'économie sociale, vous prenez par exemple le groupe "Terre". Ces s.a. à finalité sociale doivent se mettre à jour dans les années qui viennent et choisir une forme juridique. Le cadre juridique sera de moins en moins déterminant à l'avenir. Ce qui est déterminant c'est l'affectation du bénéfice.

N. Cela c'est une avancée ?

Cela dépend de quel côté on se met. Dorénavant une association est considérée comme une entreprise. Alors qu'historiquement une association est basée sur la liberté d'association et pas sur la liberté d'entreprendre. Et donc en termes juridiques et en terme d'histoire, on se réfère à des mouvements totalement différents. Cela change aussi, parce que du coup le nouveau code des sociétés et associations, les responsabilités des administrateurs sont aussi alourdies également pour les administrateurs d'asbl. Imaginons une association pour la défense de consommateurs ayant un rôle d'alerte, qui se retrouve en justice. Les administrateurs de cette association ont les mêmes responsabilités que les administrateurs d'une entreprise dite classique. Or il est important d'avoir en contre-pouvoir, des associations qui ne sont pas des entreprises et qui soumises à une responsabilité différente me semble-t-il. Or cela n'est plus possible. Donc c'est une mesure extrêmement libérale.

N. Il y avait aussi dans la littérature, surtout la littérature anglo-saxonne, des problèmes au niveau des statuts, parce que c'était des entreprises sociales, mais avec un but économique également. Et donc c'était difficile de se positionner, parce que c'était soit économique, soit social mais alors sans but lucratif.

Franchement, dans une entreprise sociale, en terme de bénéfice, souvent il n'y en a pas énormément. Souvent une grande partie est utilisée dans le cadre de la poursuite de l'activité. Il est rare qu'on arrive à avoir des bénéfices très importants sur des entreprises sociales. Généralement, ils sont réinvestis dans le cadre du but poursuivi.

N. Il y a aussi un nouveau style d'entreprises sociales, peut-être à grande échelle, par exemple en Asie ou en Afrique, des entreprises qui vendent des lunettes à très bas prix, donc avec une marge très faible, ou des cups pour éviter que les femmes en Afrique doivent acheter des protections hygiéniques chaque mois. Comme cela vise une beaucoup plus grande partie de la population, ça permet de générer des bénéfices relativement importants, même si ce n'est pas le but de l'entreprise, c'est une conséquence qui est bien accueillie aussi.

Oui, cela peut arriver, mais le plus souvent ce n'est pas le cas. Et puis il faut voir, comme pour l'entreprise qui vend des lunettes à bas prix, dans quelles conditions les lunettes

sont-elles fabriquées, si c'est dans des conditions dégueulasses, en terme environnemental, en terme social, etc.. On est dans des produits qui visent les campagnes, prenez les petits sachets de shampoing L'Oréal qu'ils vendaient pour 1 ou 2 roupies. C'est cette logique là, on va vendre un produit normalement cher à une grande masse de personnes, en disant que cela va améliorer leur situation. Il faut se demander est-ce que cela améliore vraiment leurs situations, est-ce que les conditions de production de cette entreprise font qu'on est vraiment dans une entreprise d'économie sociale, ou est-ce que c'est purement du marketing ? Cela dépend d'un projet à l'autre.

Une entreprise qui vise les plus pauvres mais qui le fait dans des conditions dégueulasses, est-ce qu'on est dans de l'économie sociale ?

N. A ce niveau là il n'y a pas de définition claire pour l'entrepreneur social que j'ai trouvée.

Regardez la définition de la région wallonne et la définition française d'économie sociale. Regardez aussi les principes de l'alliance coopérative internationale. Après il y a toute la question de l'innovation sociale de la récupération, de green washing, ça c'est quelque chose qui monte. Il me semble que l'intérêt pour ce type de démarche auprès des consommateurs augmente et que donc c'est repris par de plus grandes entreprises, parfois de façon vraiment intéressée. C'est du green washing.

N. Est-ce que vous pourriez, à la fin de cet entretien, dire pour vous quels sont les éléments pourraient les principaux facteurs qui pourraient mener un entrepreneur au burn out.

Votre travail est pour la Belgique ou au niveau mondial ?

N. Au niveau mondial.

D'accord, parce que les facteurs peuvent-être très différents selon les pays.

Pour moi l'entrepreneur social trouve sa motivation dans la cohérence entre l'objectif qu'il a et la manière dont il y arrive. S'il trouve son équilibre dans différentes sphères comme tout entrepreneur, d'avoir un boulot, d'avoir une famille, d'avoir des amis. Quand

ça va mal, c'est dans toutes les sphères. Si on a des difficultés avec l'entreprise et qu'on n'est pas bien entouré, c'est très difficile de tenir le coup. Même si c'est une difficulté passagère.

N. Et pour ce qui est des caractéristiques propres au travail de l'entrepreneur social ?

Il y a un risque supplémentaire pour l'entrepreneur social, par rapport à un entrepreneur classique. C'est que ce qui le motive c'est la finalité sociale, et s'il ne trouve plus de sens dans cette finalité sociale, ou s'il a l'impression de ne pas pouvoir y répondre avec qualité, cela peut être un facteur de risque supplémentaires.

Interview 9 : Coach BO

N. Est-ce que vous pouvez en quelques mots, me décrire ce qu'est le burn out selon vous?

En quelques mots, c'est un défi ça ! Je vais reprendre la définition qui est une des définitions officielles. Un médecin te dira qu'un burn out peut être diagnostiqué sur base de 3 paramètres. Premièrement, c'est un épuisement généralisé, ce qui veut dire physique, émotionnel et mental, et cela peut se décliner de beaucoup de façons. Un deuxième élément est une perte d'empathie dans les relations au travail, je n'arrive plus à mettre en place des relations authentiques avec les gens avec lesquels je travaille, je suis dans le cynisme, dans le sarcasme, je suis dans "ce sont tous des cons, on n'en sortira pas", puis dans les cas extrêmes on va avoir le prof de maternelle qui va foutre une raclée d'enfer à un gamin de 3 ans qui a fait 3 fois pipi dans sa culotte, ou une infirmière qui fait un croc-en-jambe à un malade qui l'a enquinée pendant la nuit, donc des comportements qui sont complètement inhumains, donc une forme de déshumanisation des relations au travail, ça c'est le deuxième symptôme. Et le troisième, c'est une perte d'intérêt, de plaisir dans l'exercice du métier. Donc ce n'est pas le métier qui est le problème, c'est le contexte dans lequel on le pratique. Et donc cette perte de plaisir et d'enthousiasme va entraîner très probablement une perte de confiance en soi, de l'estime de soi. Donc un médecin qui connaît bien le burn out va faire attention à ces 3 paramètres là et va vérifier dans la durée leur fréquence et leur intensité.

N. Quels sont les processus et les éléments qui vont conduire un individu à avoir ces genres de symptômes de burn out ?

Pour moi, avec un angle de vue systémique, le burn out c'est la rencontre entre un individu avec certaines caractéristiques et une organisation avec certaines caractéristiques. Et c'est la rencontre de la personne et l'organisation, le système qui fait qu'à un moment donné, il y a frottement. On évite de parler de culpabilité, parce que cela renvoie à un ressenti tout à fait négatif et passif, et qui ne sert à rien ; on préfère parler de responsabilité. Et dans ce cas-ci de responsabilité partagée. Donc dans le burn out, on parle de responsabilités partagées de la personne et de l'organisation. Et les caractéristiques de la personne, même s'il y a autant de burn out qu'il y a de patients souffrant du burn out, il y a un certain nombre de traits récurrents qu'on retrouve chez

les personnes en burn out ; c'est un grand sens des valeurs, un très fort investissement dans le travail, c'est une passion, je me dévoue, je me donne corps et âme pour mon boulot, - une personne que j'ai accompagnée récemment me disait : mon employeur m'a pris vie, je m'attends à ce qu'il me la rende maintenant. - on consacre sa vie à son boulot, ça c'est typique, une tendance au perfectionnisme, bien n'est jamais assez bien, une certaine incapacité à dire non, à se mettre des limites, un grand sens de la solidarité, je ne peux pas m'absenter parce que sinon c'est mes collaborateurs qui devront faire mon travail, ce genre de profil. C'est à l'opposé du tire-au-flanc et du paresseux. Le tire-au-flanc je dirais qu'il a un vaccin pour l'éternité contre le burn out, sauf le jour où il un moment de lucidité et qu'il se demande : à quoi je sers moi ici ? Et alors c'est ce qu'on appelle un bore out. C'est se rendre compte à un moment donné que mon existence n'a aucun sens. Et là je peux m'écrouler.

N. Donc c'est à l'opposé de ce qu'on pensait il y quelques années, que ce sont des gens faibles qui ont un burn out.

Certaines personnes pensaient à ça il y a quelques années. Mais ceux qui connaissaient la problématique savaient très bien que ce n'était pas cela. Mais aujourd'hui, dans les organisations, il y a encore énormément de personnes qui pensent que c'est une forme de faiblesse. C'est d'autant plus difficile de l'assumer, et donc je ne peux pas dire que je ne suis pas bien, parce que c'est une preuve de faiblesse et puis qu'on est dans des organisations qui sont d'une exigence extrême d'un point de vue financier, le moindre maillon faible, on l'élimine. C'est du genre : qu'on ne me parle pas de burn out ici, c'est de la foutaise, c'est des trucs de bonne-femmes ! Donc les personnes qui partent en burn out sont des personnes qui ont mordu sur leur chique, soit volontairement parce qu'elles ne lâchent pas facilement le morceau, soit parce qu'elles sont mises tellement sous pression qu'un moment elles n'ont pas le choix.

N. Vous parlez de caractéristiques récurrentes pour l'individu, quelles sont les caractéristiques récurrentes pour les organisations ?

Très bonne question. Je vais te renvoyer à un bouquin écrit par Christine Amaslac. Elle revenait sur 5 ou 6 caractéristiques dans une organisation qu'il faut tenir à l'œil. Ces

caractéristiques là, si on les gère bien dans la durée, vont créer un environnement dans lequel l'engagement du personnel est consolidé dans la durée. Si on ne les gère pas bien, on augmente les risques psycho-socio. Alors ces éléments là je vais te les lister, puis cela mérite d'être développé. C'est l'autonomie : qu'est-ce que je fais pour que les personnes avec qui je travaille aient un maximum d'autonomie dans leur fonction, quel que soit la position dans la hiérarchie, les valeurs, c'est quoi le système de valeur dans l'entreprise, est-ce que c'est seulement des beaux mots qui ont été collés sur des beaux posters et des screen savers pour donner l'impression qu'on s'occupe de l'humain, ou bien ce sont des valeurs qui sont vraiment véhiculées, expérimentées au quotidien. Parmi ces valeurs là qu'est ce qui en est de l'équité, qui est une valeur centrale et non-négociable, puisque l'absence d'équité dans une boîte c'est la source principale des bruits de couloirs, qui sont dévastateurs et toxiques. Qu'est-ce qui en est de la politique de reconnaissance, reconnaissance financière et non financière. Qu'est-ce qui en est de l'esprit d'équipe, qu'est-ce que je fais pour que les liens entre les différents membres de l'équipe au sein de l'organisation soient empreints de confiance, de respect. Moi j'aime bien ajouter d'humour, parce que pour moi l'humour est indispensable au quotidien, et qu'on peut faire des choses sérieuses sans se prendre au sérieux. Donc qu'est-ce qu'on fait pour que ce liant humain soit favorisé. Et le dernier, on le résume par : quelles sont les règles du jeu. Par règle du jeu, je parle de la vision, à quoi on sert comme boîte, qu'est-ce qui manquerait à la planète si notre société n'existait pas ? C'est vraiment la vision de l'organisation, quelle est notre raison d'être. Dans ces règles du jeu, il y a la vision et le sens que l'on donne au métier, et puis cette vision et ce sens doivent être déclinés dans une stratégie qui est cohérente, dans des organigrammes qui sont cohérents, dans des descriptions de fonctions qui sont cohérents. Donc c'est tout cela les règles du jeu. Et si tu reprends ces 6 items là, si on les gère correctement, de façon équilibrée, dans la durée, à ce moment là tu crée les circonstances un engagement durable de ton personnel, sinon tu augmentes le risque de burn out. Sur chacun des items on peut évidemment travailler des heures en atelier.

N. Est-ce que vous avez déjà été confronté au burn out entrepreneurial et en quoi est-ce qu'il est différent de celui des employés ?

Et pour toi l'entrepreneur, c'est un patron d'entreprise, ou un créateur d'entreprise ? Parce qu'il y a les deux.

N. Plus créateur d'entreprise, mais aussi avec l'évolution de l'entreprise.

Il se fait que je travaille avec un incubateur en région Liégeoise qui s'occupe de start up d'étudiants comme toi ou de jeunes diplômés et qui les accompagne dans la création de leur propre entreprise. Et ça fait maintenant 1 an ou 2 qu'ils m'ont demandé d'accompagner les jeunes créateurs d'entreprise qui sont déjà en épuisement. Et donc c'est une population qui est très spécifique, qui est passionnante, puisque ce sont des jeunes qui ont une motivation d'enfer, une percussive intellectuelle remarquable, mais le problème c'est que ce sont des jeunes à qui on n'a jamais expliqué ce qu'était le surinvestissement. Donc moi j'accompagne ici des jeunes qui ont 23, 24 ans et qui ont été amenés à devoir revendre leur start up, parce qu'ils se sont consumés, burn out, ils se sont cramés, avec des projets fabuleux, à l'échelle internationale, haute technologie, et bien ils ont dû la céder. Tiens cela me fait penser que j'ai oublié de mentionner un élément chez Maslach, c'est la charge de travail. C'est important de mentionner que c'est un des éléments parmi 6 autres. Ce n'est pas uniquement la charge de travail qui crée le burn out. Et donc dans leur cas la raison pour laquelle il y a burn out, c'est la passion, le surinvestissement, je ne compte pas mes heures, je ne mets pas de limites, je ne sais pas dire non. On surinvestit et on s'épuise.

N. Pour vous est-ce qu'il y a un autre critère que la passion pour lequel il s'investisse trop?

De nouveau, dans leur cas, c'est multifactoriel. Ce que je perçois parmi ceux que j'ai accompagné, c'est parfois la très forte pression financière, c'est-à-dire qu'il faut faire des levées de fonds, des tours de table, trouver des finances, ce qui est parfois très épuisant. Je pense à un autre facteur qui est le manque d'équilibre privé/professionnel, donc je pense à des personnes qui sont seules, qui ne sont pas en couple, soit homme, soit femme, et où il n'y a pas de contrepoids à leur investissement professionnel total. Quand tu rentres à la maison, que tu as un conjoint, une conjointe, un compagnon, une compagne, éventuellement un enfant à t'occuper, il y a un contrepoids naturel. Quand tu rentres à la maison et qu'il n'y a personne et que tu as ton ordinateur et que tu es passionné par ce que tu fais, et bien tu te mets devant ton pc et tu travailles. Donc il y a cet élément équilibre vie professionnelle, vie privée, qui parfois n'est pas là. En plus tu n'as pas de soutien. Donc ça c'est pour les jeunes entrepreneurs start up. Au niveau des entrepreneurs ou chefs

d'entreprise, le gros problème c'est qu'ils ont souvent ce qu'on appelle en psychologie un "soit fort", c'est-à-dire je suis chef d'une boîte, je ne peux pas montrer que j'ai des faiblesses, je ne peux pas faillir et donc je vais tenir, je vais m'accrocher. Je suis dans la conception où me faire aider est encore une preuve de faiblesse. Et donc certains sont amenés à aller tellement loin qu'à un moment donné, ils craquent. Parce qu'il y a un paradoxe assez étonnant, c'est le patron d'entreprise, on a l'impression qu'il est en contrôle de tout, mais en fait il est dans une solitude totale, parce qu'il n'y a plus personne qui ose lui tenir des propos éventuellement dérangeants, il est dans une espèce de tour d'ivoire. Il est parfois totalement coupé de la réalité. Donc là où c'est quelqu'un qui devrait passer une partie de son boulot à créer du lien dans l'organisation dont il est responsable, il se retrouve en fait lui-même terriblement isolé. Il n'a pas de pair. Tu es si haut et tu irais te confier à ton CFO ? Sauf si c'est un pote, tu ne vas pas lui montrer tes faiblesses. Et donc il y a beaucoup de résistance de la part de ces patrons là, simplement de se faire aider, d'accepter qu'on puisse avoir des émotions, qu'on puisse avoir des trous d'air. Il y en a qui le font, et c'est très bien, heureusement, et on les a comme clients. Mais il y en a beaucoup pour qui c'est un signe de faiblesse encore.

N. Est-ce que vous connaissez l'entrepreneuriat social ?

J'en ai entendu parler, oui.

N. Vous voulez que je développe un peu ?

Oui, tu peux y aller. Je t'écoute.

N. Alors il n'y a pas encore de définition claire, les gens ne sont pas tout-à-fait d'accord entre eux. Mais comment moi je le définirais c'est une entreprise dont la mission de créer une valeur sociale, contrairement à l'entreprise classique qui va se focaliser sur la création de valeur économique. Pour l'entrepreneuriat social, l'aspect économique est aussi important mais il vient en soutien à la mission sociale et n'est pas une fin en soi. Et ça peut avoir de multiples applications. En Belgique on a par exemple Perma Fungi qui va récolter des déchets de café pour faire pousser des champignons et pour les revendre dans une idée d'économie circulaire et donc plus écologique. Il y a des choses qui sont

plus connues à plus grande échelle, comme les micro crédits. En Afrique on essaye de fabriquer et vendre des lunettes à très bas prix pour que ce soit accessible à une grande partie de la population. Ou bien des cups pour les femmes pour éviter qu'elles doivent acheter chaque mois des protections hygiéniques. Plus dans cette idée là.

Je pense aussi à des petites stations électriques d'énergie solaire en Afrique, là où l'électricité n'arrivait pas. Cela t'intéresse visiblement.

N. Et bien je fais ma Majeure en Sustainable Management. Et l'année passée j'ai eu un cours d'entrepreneuriat social. Et justement le professeur c'est Frédéric Dufays, qui est mon promoteur qui m'accompagne dans ce projet-ci. A première vue, est-ce que vous voyez déjà des éléments dans l'entrepreneuriat social qui pourraient mener à un burn out.

Oui. On parlait de l'absence de sens, qui peut être une source de burn out et d'épuisement. Mais l'excès de sens peut également amener à l'épuisement, parce que tu te retrouves dans des organisations sociales, comme MSF ou d'autres grosses ONG, il y a du sens. Mais quand on est dans le sens, on ne compte plus ses heures, on sait qu'on est utile donc on s'investit. C'est comme un appel au surinvestissement. Et c'est le même schéma chez le personnel soignant, on est un peu dans la même dynamique que dans le milieu hospitalier. C'est terrible ce qui se passe en milieu hospitalier, on l'a vu au niveau du Covid. Qu'est ce que ces infirmières et infirmiers ont donné alors qu'on les paye des clopinettes, ils n'ont pas compté leurs heures et ils sont considérés pas toujours de façon correcte. Et pourquoi, parce qu'ils ont ça dans les tripes, ma femme a 67 ans, elle a été pensionnée pendant 3 ans. Au bout de 3 ans, elle ne tenait plus. Elle a repris comme infirmière à domicile. Elle en a besoin, cela donne du sens à son existence. Une fois que tu es lancé dans un projet type entrepreneuriat social, c'est magnifique parce qu'il y a du sens, mais faisons attention aux autres paramètres, qui consiste à se protéger soi-même aussi et à ne pas aller au delà des limites. On sait qu'on est utile et cela nous nourrit, la reconnaissance est omniprésente là dedans. Tu connais l'histoire du tailleur de pierre ? Quelqu'un passe et vois un tailleur de pierre qui tire la tête et armé de son burin casse un bloc de pierre. Il lui demande qu'est-ce que tu fais ? L'autre répond : Et bien je casse des pierres et il continue, de mauvaise humeur. Plus loin la même personne rencontre quelqu'un aussi armé d'un burin et devant un bloc de pierre. Mais il sifflote et à l'air

rayonnant. Il lui demande : qu'est-ce que tu fais toi ? Et l'autre de lui répondre : Moi je construis des cathédrales ! Et donc la question qu'on peut se poser là où on travaille, mais quelle est la cathédrale à la construction de laquelle je participe ?

N. La même histoire du temps de Kennedy quand ils avaient envoyé le premier homme sur la lune. Le balayeur, on lui demandait, qu'est-ce que tu fais là ? Moi, j'aide à envoyer des hommes sur la lune.

La vision de la NASA, avant l'envoi du premier homme sur la lune, c'était conquérir l'espace. C'était la vision partagée de la NASA. Et j'aime bien l'exemple que tu donnes, parce que c'est un bel exemple de vision partagée. Tu t'imagines, le matin tu te rases et tu te dis : je vais conquérir l'espace ! Le balayeur, il sait qu'il n'ira jamais sur la lune mais qu'il a sa contribution au projet global, il apporte sa pierre à l'édifice. Et l'autre, qui n'a pas de sens, il va casser son caillou, et partir dès qu'il peut. Tandis que celui qui construit sa cathédrale, il va facilement travailler plus longtemps. Et le piège, c'est de ne plus se mettre de limites quand on construit sa cathédrale. Parce qu'il a une autre vie que la vie professionnelle. Et le gros problème du burn out ce sont des personnes qui n'arrivent pas à maintenir cet équilibre vie privée, vie professionnelle, et même si on n'a pas de compagnon ou de compagne, la vie privée c'est aussi s'occuper de soi. Et c'est donc récupérer par rapport aux périodes de stress qu'on a pu connaître. Le stress c'est naturel, c'est un processus naturel et nécessaire. Avant que tu ne te réveilles ce matin, une heure avant que tu ne te réveilles, tes glandes surrénales se sont mises à produire du cortisol, qui est une des hormones du stress. Et ce cortisol va permettre à ton organisme à être prêt à subir le premier stress de la journée qui est le réveil matin et la sortie du lit. Et donc le stress ce n'est jamais qu'un processus naturel pour s'adapter à un changement d'environnement. Et donc grâce à ce cortisol, tu vas avoir le bon tonus musculaire qui va te permettre de tenir debout, tu auras le bon rythme cardiaque, la bonne pression sanguine, le bon taux de glucose au niveau de tes neurones qui feront que quand tu sortiras de ton lit, tu sauras te mettre debout et tu ne vas pas t'écrouler. Je caricature, je ne suis pas médecin.

Le stress c'est un processus naturel. Si tu as une période de stress suivie d'une période de récupération, il n'y a aucun problème, parce que ton corps s'est mis en activité, s'est préparé à l'action et puis après il se calme à nouveau, et c'est très bien. Le problème c'est

quand ton corps est en stress permanent. Parce qu'à ce moment là les glandes surrénales continuent à produire du cortisol et le cortisol dans la durée, le cortisol qui n'est plus régulé par une période de calme, devient une forme de poison pour l'organisme. Il va attaquer le système de ton organisme le moins résistant, on a tous une faiblesse, c'est le système cardiaque, digestif, immunitaire ou que sais-je et c'est là qu'après un certain temps l'organisme lâche. Mais si une période de stress, ce qu'on appelle une période orthosympathique est suivie par une période de calme, parasympathique, il n'y a pas de problèmes. Tu peux vivre des années sans aucun problème. Le problème c'est quand au lieu d'avoir ça, les périodes de stress se succèdent sans répit, tu arrives à un plateau et c'est là que tu plonges. Donc pour revenir à la question de base, une personne qui est investie dans son boulot, si elle n'est pas vigilante, va se mettre en état de stress permanent. Cela peut être un stress volontaire parce qu'on aime bien le défi, on aime bien partir dans un pays africain, mais c'est quand même source de stress parce que ce n'est pas l'environnement habituel, c'est de nouvelles rencontres, c'est des conditions de vie différentes, tout ça c'est du stress aussi. C'est du nouveau constant alors à un moment donné l'organisme s'épuise. Et pas parce qu'on est faible, mais parce que on n'a pas assez récupéré.

N. Il y a aussi parfois chez les jeunes je pense une peur de l'échec, une peur de rater.

Ca c'est un autre élément qui va être important, c'est ça qui va alimenter le "sois fort", je ne veux pas passer pour celui qui a échoué, donc je vais en remettre une couche, et puis on en remet et on en remet, c'est comme ça qu'on crée le surinvestissement. Donc magnifique tout ce qui est entrepreneuriat social, mais une grande vigilance à avoir. Une grande vigilance à avoir aussi parce qu'on croit que dans des ONG ou des asbl ou des mouvements de type humanitaire etc c'est plus humain que chez BNP, Fortis ou GSK. Il faut bien se rendre compte que c'est de la foutaise. C'est-à-dire que l'être humain reste le même, j'aurais tendance à dire quelque soit l'environnement dans lequel il travaille. Donc je pense qu'il y a autant de manipulateurs et d'harceleur dans une boîte capitaliste, qu'à la gendarmerie, que dans le clergé, que dans l'armée, que dans les ONG. Il y a aussi énormément de souffrance dans ce qui est ONG par exemple. Cela peut amener une désillusion, une perte de sens. On pensait qu'il y avait un sens et on pensait que tout le monde est idéaliste et que tout va aller et puis on se rend compte que ce n'est pas comme

ça. Alors bien sûr je ne dis pas qu'il n'y a que des ordures dans les ONG, ou dans le monde de l'entreprise. Mais il ne faut pas se bercer d'illusions en pensant qu'il y a plus de gens bienveillants dans l'entrepreneuriat social qu'ailleurs. Je pense que l'exemple du SAMU social à Bruxelles a pu nous montrer qu'il y avait des personnes là qui n'avaient pas des valeurs en ligne avec le SAMU social et qu'au contraire c'était les premières à se remplir les poches. Il y a cette vigilance à avoir que je voulais mettre en évidence.

N. Un autre problème auquel on a remarqué que l'entrepreneur social doit faire face c'est un dilemme constant entre valeur sociale et valeur économique. Parce que d'un côté s'il valorise trop l'aspect économique, il risque de ne pas pouvoir aider autant les personnes qu'il veut aider et d'autre part, si il valorise trop le côté social, au détriment de la santé économique de l'entreprise, celle-ci risque de périliter et au final ce sera aussi dommageable pour les personnes qu'il veut aider. Et en plus il doit justifier souvent ses choix auprès d'investisseurs, de collègues .. A votre avis quel impact ce dilemme constant dans les choix peut avoir sur l'entrepreneur social ?

J'ai envie de faire le parallèle entre le monde de l'entreprise à but lucratif et l'entrepreneuriat social. Dans le monde de l'entreprise à but lucratif, on a tendance à ne privilégier que le financier, à négliger le social et on se rend compte du nombre de personnes en burn out. Il y a une vraie crise maintenant dans le monde capitaliste qui est l'épuisement des travailleurs. La clé là, et c'est ce que j'essaye de faire avec Patrick Mesters, c'est de se dire qu'il n'y a pas de performances financières sans un minimum de bien-être au travail. Et c'est le bien-être au travail qui va permettre de donner de la performance et c'est la performance qui va donner de la motivation pour trouver le bien-être. L'un est indissociable de l'autre. Mais dans le monde de l'entreprise classique on donne sans doute trop de poids au financier. Le risque dans le monde de l'entrepreneuriat social, c'est éventuellement de donner trop de poids au côté social et de se rendre compte que si on veut avoir une activité qui perdure, il faut un minimum de solidité financière.

N. Ma question, c'est plus pour l'entrepreneur, à l'intérieur de sa tête, comment ce tiraillement peut avoir un impact sur lui ?

On en revient ici à la problématique des valeurs de l'entreprise par rapport aux valeurs de la personne. Je pense qu'un entrepreneur social a à priori une fibre sociale. Mais je pense que dans son parcours de formation, il faut qu'il ait compris qu'il ne peut faire que du social, qu'il faut un minimum de stabilité financière. Dans un secteur comme dans l'autre, c'est pour moi une question d'équilibre, parce que sinon la durabilité de ton projet social est mis en danger, si tu n'as pas l'argent.

N. ça c'est plus dans une idée de prévention. Mon mémoire c'est plus dans une idée de compréhension des mécanismes qui peuvent amener au burn out. Là, quand la prévention n'a pas été faite, qu'est-ce qui pourrait déstabiliser l'entrepreneur social ou l'épuiser ?

Un conflit de valeurs. Je lui conseillerais de se faire coacher. C'est vraiment ce problème de conscience quelque part, avec quoi est-ce que je me sens à l'aise. Et c'est le genre de problématique sur lesquelles nous en tant que coach on peut accompagner quelqu'un dans sa réflexion. Pour moi, cela va être très personnalisé, très individualisé. Cela va dépendre du parcours de vie de la personne aussi. Cela va dépendre de son éducation, des valeurs qu'on lui a inculquées, des croyances auxquelles il se trouve encore scotché. Il n'y a pas de réponse générale à cela. S'il y a une problématique, c'est au niveau des valeurs, des conflits de valeurs, et dans ces conflits de valeurs, un accompagnement de coaching peut avoir du sens. Cela peut permettre de prendre du recul et de se rendre compte qu'il peut continuer à être un bon gestionnaire social même s'il doit à un moment mettre l'accent sur le financier.

N. Justement par rapport à ce côté financier, on va voir que les résultats d'une entreprise sociale sont souvent faibles, voire négatifs pendant une longue période. Comment cela peut impacter le sentiment d'accomplissement de l'entrepreneur social ?

C'est une bonne question. On touche au niveau de la reconnaissance et de la satisfaction au travail.

Dans le contexte du burn out, c'est bon de se poser des questions, et j'ai envie de dire d'en poser aussi à une tierce personne. Je connais très peu de personne, une en 12 ans, qui m'a expliqué la situation dans laquelle elle se trouvait, qui était du burn out, et qui en est

sortie toute seule. Une seule personne. Quand on est en train de se questionner à ce niveau là, je pense qu'on gagne énormément de temps et d'efficacité et surtout d'enrichissement personnel à se faire accompagner. A réfléchir tout seul, il y a une tendance à tourner en rond comme le raton qui tourne dans sa roue. Et donc à un moment donné s'en ouvrir à une tierce personne, cela aide à prendre du recul. Je me demande s'il ne faut pas recontractualiser, c'est-à-dire se demander qu'est-ce qu'on fait, quel est notre engagement, sur quoi on va mesurer notre succès, est-ce que c'est sur le rendement financier, ou sur le bien-être social des gens qu'on aura aidé, c'est quoi l'objectif, c'est quoi la finalité ?

N. De nouveau c'est dans la prévention. Mais s'il n'y a pas cette réflexion en amont, qu'est-ce qui risque de se passer chez l'individu ?

Un grand malaise. Il va être en porte-à-faux par rapport à l'objectif social et l'objectif financier. On en revient au conflit de valeur, il me semble. Le sentiment d'accomplissement va se détériorer. L'accomplissement c'était d'atteindre mon objectif. Il faudra sans doute revisiter quels étaient les objectifs au départ et se repositionner par rapport à ce qui était les objectifs au départ.

N. Ce qu'on remarque dans l'entrepreneuriat social, qui est compliqué, c'est de chiffrer, de mesurer le côté social. Quand on éduque un enfant, comment est-ce qu'on peut mesurer l'impact qu'on a eu au final ? Quel est le feed-back que tu peux avoir sur la qualité de la prestation ? C'est ça la question ?

N. C'est aussi souvent une action sur le long terme. Si je reprend l'exemple que j'avais pris tout à l'heure, de la personne qui récolte des déchets pour faire pousser des champignons, comment est-ce qu'on peut mesurer l'impact que cela va avoir au final ?

Mais dans ce cas-là, qui ramène les déchets et qui fait pousser les champignons ?

Dans le cas de Perma Fungui, ils prennent les déchets principalement du "Pain Quotidien" et puis ils font pousser des champignons, puis les revendent. Et l'objectif social, c'est quoi ?

N. Là c'est l'économie circulaire. Réutiliser les déchets. Mais je pense qu'ils ont des difficultés à maintenir un bon équilibre financier.

Si l'objectif de ce genre de société est de recycler des déchets, ils peuvent être contents, même s'il n'y a pas de profit. Mais tout dépend de l'objectif qu'ils poursuivent. Quelqu'un disait : il n'y a pas de vent favorable pour un matelot qui ne sait pas où il veut aller. Donc si on n'a pas d'objectif, on ne sera jamais content de l'avoir atteint. Donc cela se ramène à la question : quelle est notre finalité, à quoi on sert ?

N. Si c'est construire des écoles dans un pays en voie de développement, comment est-ce qu'on peut au final mesurer ce qu'on va apporter à la société ? Et si on ne peut pas l'évaluer, quel impact cela va avoir sur le mental de l'entrepreneur.

De la frustration, de la déception ? Mais encore pour autant que lui mette la barre très haut. Un des éléments pour moi, pour éviter ces situations de frustration, de mécontentement, c'est être clair sur quelles sont les attentes. Et si je vais construire une école dans un pays africain, mais il faut que je puisse m'attendre à ce qu'elle soit peut-être détruite par un groupe terroriste, ça doit être pris en compte dès le départ je trouve. Si je vais construire une école à Ouagadougou et que dans mes croyances que c'est une école qui va recevoir 50 élèves chaque année dans les 20 ans qui viennent, et que je n'ai pas de prise ni sur l'entretien du bâtiment, ni sur le nombre d'inscriptions, et que j'apprends après 1 an qu'il n'y a que 5 élèves et puis que l'année suivante il y a eu des inondations et que l'école n'a pas pu être remise sur pied, et bien je vais être drôlement frustré par rapport à mes attentes bien sûr. Il y a beaucoup de travail à faire en amont en terme "quelles sont vos attentes, quels sont vos objectifs ?". Sinon cela va amener à des frustrations, du mécontentement, du manque de reconnaissance, sentiment d'inutilité, et donc ton image de toi va s'écrouler et ta confiance en toi va s'écrouler, alors que tu n'y es pour rien, ce n'était pas sous ton contrôle, tu ne maîtrises pas. Il faut être préparé à ce qu'il y a des choses qu'on ne maîtrise pas, me semble-t-il.

N. Cela me fait penser à la prière des AA : Donne-moi la force de faire ce que je peux, d'accepter ce que je ne peux pas faire et de faire la distinction entre les 2.

Très belle phrase de Marc Aurèle que j'emploie souvent dans mes ateliers. A propos du burn out, tout est dit là dedans : Donnez-moi la capacité, la force de changer ce qui doit être changé, d'accepter ce que je n'ai pas la capacité de changer, et la lucidité de faire la différence entre les deux. C'est vraiment ça : qu'est-ce que je peux changer et qu'est-ce que je ne peux pas changer. Il y a des choses qui sont sous mon contrôle, d'autres qui ne le sont pas. Donc soyons clair à propos de ce qu'on peut changer, mais arrêtons les utopies de vouloir changer le monde. Il n'y aura que de la frustration puisqu'on n'y arrivera pas. Mais la difficulté, c'est d'avoir la lucidité de faire la différence entre les deux. Cela c'est la difficulté, on se croit fort, on croit qu'on va y arriver .. Mais on ne peut pas tout contrôler non plus.

N. Justement par rapport à ça et à l'investissement émotionnel, on voit que souvent les entrepreneurs sociaux ont tendance à se sentir responsables des personnes qu'ils cherchent à aider. Et donc ça pourrait avoir un impact intéressant à discuter, et en plus ça peut amener à une culpabilité quand on n'a moins envie de s'engager dans le travail.

On t'a parlé du triangle dramatique ? Parce qu'on est au coeur du triangle. Le triangle de Carpani, c'est un modèle de l'analyse transactionnelle, qui est repris par beaucoup de personnes, qui dit que si on n'est pas vigilant dans l'existence, on va changer de posture dans ce triangle. Une des pointes du triangle, c'est le persécuteur. Puis il y a le sauveur et finalement la victime. On est typiquement là dedans. C'est que la personne qui travaille dans l'économie sociale va avoir généralement une tendance à rentrer dans le sauvetage, et la définition du sauveur, c'est une personne qui part du principe que son interlocuteur n'est pas capable d'énoncer de quoi il a besoin, ou du moins pas de l'énoncer clairement. Donc c'est moi qui sait ce qu'il a besoin, c'est moi qui vais m'investir pour répondre à son besoin à lui, sans même savoir si c'est un vrai besoin. Et alors là, implicitement, à force de ne pas laisser l'autre exprimer son besoin, je le mets en position de victime. Mais à un moment donné, quand j'ai voulu aider la personne, pour une raison ou l'autre ça ne marche pas, je risque alors de passer dans le rôle du persécuteur, du genre : on se casse le cul pour eux, et il n'y a rien qui se passe, ils commencent à faire chier ! Et on passe en persécuteur. C'est ça le fonctionnement dans le triangle. On passe d'un rôle à l'autre. Et puis on va soi-même se victimiser, on passe d'une posture à l'autre. La difficulté avec des personnes qui travaillent dans le social, c'est qu'elles ont cette porte d'entrée qui est le

sauvetage, dont elles ne sont pas toujours conscientes. Et qui tôt ou tard, basculent du côté du persécuteur ou de la victime. On tourne comme ça. La question dans notre métier qu'on essaye d'expliquer aux gens qui ont tendance à être dans le sauvetage, car il y a beaucoup de personnes qui sont en burn out qui ont une porte d'entrée du sauvetage, c'est de poser la question : de quoi avez vous besoin ? C'est à toi de me dire ce que tu as besoin. Je peux t'offrir beaucoup de choses, mais si ce n'est pas ce dont tu as besoin, cela ne sert à rien. La tendance naturelle quand on est personnel infirmier, ou quand on travaille dans le social, c'est qu'on risque assez facilement de rentrer dans le sauvetage. Et alors on culpabilise. Alors plutôt que la culpabilité, on aime mieux un terme qui est "responsable". Qu'est-ce que je suis capable d'apporter comme réponse à la situation que je vis maintenant ? Donc plutôt que me culpabiliser de ne pas être à la hauteur, parce que cela ne sert à rien, c'est face à ce que je vis maintenant, quelles réponse puis-je apporter ? Cela arrive souvent en burn out que les gens culpabilisent : je ne me reconnais pas, je suis un faible, j'ai lâché, etc, Mais non ce qu'on essaye de faire c'est faire prendre conscience que maintenant, qu'est-ce que je suis capable de faire dans la situation que je vis maintenant. Et donc face à la personne qui est dans le social et qui s'épuise, c'est analyser pourquoi je m'épuise, quelle est la réponse que je peux donner dans la situation que je vis, plutôt que me culpabiliser. Se poser les bonnes questions et qui ont souvent à voir avec mes valeurs : à quoi je sers ?

N. Et sur l'engagement émotionnel est-ce que cela va aussi apporter un épuisement émotionnel ?

Oui, on risque la fatigue de l'empathie, comme on dit dans la littérature. C'est-à-dire, à force d'être dans l'empathie, donc se mettre à la place de l'autre dans ce qu'il vit, quand ça devient un métier, il y a un vrai risque d'épuisement, parce qu'on risque d'en prendre beaucoup trop sur ses épaules. Donc il y a l'importance de cet équilibre privé/professionnel, quelle distance je peux prendre dans un boulot dans lequel mes émotions sont fortement impliquées. Si je suis comptable, je n'ai pas beaucoup d'appel à mon empathie. Si je suis infirmière aux urgences, c'est légèrement différent !

N. Et comment est-ce qu'on peut récupérer d'un engagement émotionnel ? Quand on s'engage trop physiquement, c'est le repos du corps qui est la réponse. Mais quand c'est émotionnellement qu'on est épuisé, comment peut-on récupérer ?

Mentalement, c'est le repos de la tête. Et émotionnellement c'est le repos du coeur. C'est prendre du recul. Si je reprend mon petit schéma, c'est s'assurer que cette période de récupération a lieu. Cette période de récupération va jouer sur ton organisme physique, c'est la phase parasympathique, et donc va calmer complètement ton organisme.

N. Est-ce que certaines personnes vont ressentir de la culpabilité à justement chercher cette période de récupération ?

Ben oui, parce qu'ils ont l'impression qu'ils perdent leur temps. Et qu'ils doivent arrêter d'aider. Donc c'est là tout le problème. C'est là que commence le surinvestissement. Certaines personnes ont des difficultés à lever le pied, ce qu'elles devraient faire pour garder leur organisme en bon état, parce qu'elles partent du principe que quand elles lèvent le pied, elles abandonnent leur mission sociale.

N. Justement dans la littérature, on relève une relation entre le sens que donne un entrepreneur à son projet et son bien-être et cette relation a la forme d'un U inversé.(...)

Oui parce que le surinvestissement se met en place, c'est à cet endroit là, quand la tendance s'inverse. A un moment donné, tu es cannibalisé par le sens et donc on tombe dans ce qui risque d'être de la toute puissance. Et quand on est dans la toute puissance on est rattrapé tôt ou tard à sa propre impuissance, parce qu'on va s'épuiser. C'est bien d'être dans sa juste puissance, d'être aligné avec mes capacités physiques, mentales, mes valeurs, mon éthique, et là je peux développer et progresser. Mais à un moment donné, si je suis dans l'excès, je me crois tout puissant : moi je vais tenir, je ne vais jamais craquer, .. et puis je craque. La rupture peut être terrible, que tu te réveilles le matin et tu ne sais plus sortir de ton lit. C'est assez fréquent, physiquement, ils ne savent plus sortir de leur lit. Le corps donne des signaux, et si on ne les entend pas, le corps va escalader et les signaux seront de plus en plus importants. J'ai un collègue qui en est mort, 48 ans et 2 enfants. Mort de stress. Donc pas dramatiser, mais pas sous estimer non plus. Il faut prendre pour ce que c'est : une épreuve à ne pas négliger, parce qu'on ne maîtrise pas comment le corps va réagir. (...)

N. Pour en revenir à l'investissement émotionnel, on parle souvent de passion. Mais on parle d'un côté de passion harmonieuse, qui va plutôt être là pour soutenir la personne, et on parle d'autre part de passion obsessionnelle. Mais est-ce que vous avez pu déjà observé cela ?

Je ne connais pas ces concepts là, mais je les trouve intéressants. Je pense qu'avec "harmonieux" on parle d'équilibre. Je pense à quelqu'un qui est en équilibre par rapport à ses valeurs, et qui est en équilibre par rapport à son investissement. L'obsessionnel, c'est quelqu'un qui dépasse tous les équilibres. Par définition, c'est eux qui risquent de tomber.

N. Le fait d'avoir une passion obsessionnelle par rapport à son travail, à quoi cela va amener ?

Je pense qu'on risque de venir aux mêmes éléments. C'est une personne qui va de nouveau être dans le surinvestissement, qui va se sentir obligée à continuer à délivrer, et si elle n'est pas obligée par obligation, elle le fera par conviction et par croyance, mais le résultat sera le même, elle risque de tomber dans l'épuisement. Il y a des croyances qui sont facilitantes et d'autres qui sont limitantes. Je pense qu'une passion obsessionnelle va être une croyance limitante, qui va faire qu'on dépasse les limites. J'aime beaucoup la notion de passion harmonieuse. La passion est là, mais il y a de l'harmonie. Je pense que c'est typiquement l'absence d'harmonie, qui va être source de problèmes.

N. Un autre élément c'est l'environnement externe de l'entrepreneuriat social, qui est, dans la littérature, décrit comme plus complexe, avec des statuts juridiques compliqués, des ressources financières qui sont plus difficilement accessibles, etc . Qu'est-ce que cela va avoir comme impact sur la reconnaissance de l'entrepreneur social par rapport à la société ?

Je crois que cela va être une grande source de frustration, toutes ces démarches bureaucratiques, parce qu'elles n'ont pas à priori grand chose à voir avec son objectif premier qui est en général un objectif social. Donc on en vient à l'équilibre entre l'objectif social et l'objectif financier. Et la personne qui va se lancer dans l'entrepreneuriat social, ce n'est pas pour l'argent, c'est parce qu'il veut faire avancer un projet social. Donc par

définition, tout ce qui n'est pas directement lié à son projet social, cela risque de lui apparaître comme une contrainte, un frein, une perte de temps. Et comme une source de frustration, ce que tu retrouves maintenant dans beaucoup de cas de médecins généralistes, qui se plaignent de toute la paperasserie qui leur tombe dessus, c'est à devenir fou. Leur métier c'est de faire des diagnostics, de soulager la douleur des gens en difficulté, et pas de remplir des tableaux excell. Mais donc je crois de la même manière que l'entrepreneur social confronté à ce genre de bureaucratie va ressentir la même frustration. En prévention, je crois que c'est bien de lui ouvrir les yeux en lui disant : ok vous avez un objectif social, mais ne perdez pas de vue qu'il y a aussi toute une partie paperasse. Ou alors organisez vous, est-ce que quelqu'un peut le faire à votre place ? Et là on peut-être se répartir le travail. Et il y des gens qui aiment peut-être beaucoup l'administration. (...) Le point d'attention c'est de ne pas se voiler la face. Il ne faut pas croire quand je me lance dans l'entrepreneuriat social, il n'y aura que du social. Il faut sortir de cette utopie où tout le monde est beau, tout le monde est gentil, et toutes les tâches sont intéressantes. Non, dans tout travail il y a des tâches qui ne sont pas intéressantes. Il y aura toujours des contraintes et des choses moins sympas. Alors ou bien on les assume ou bien on trouve une façon de les faire faire pas quelqu'un d'autre. (...)

N. Les entrepreneurs sociaux ont tendance à avoir un revenu plus faible que les entrepreneurs sociaux. Est-ce qu'à votre avis cela va avoir une influence sur la reconnaissance de l'entrepreneur social ou bien est-ce qu'il va avoir sa reconnaissance d'une autre manière ?

Je verrais ça en deux parties. Premièrement est-ce que le salaire qu'il touche est suffisant pour vivre selon ses propres attentes ou pas. J'imagine que la progression salariale dans une entreprise sociale est assez faible. Donc il y a cet aspect là sur lequel il faut que cela soit explicite et qu'on le sache au départ. Maintenant si tu vois les études sur ce qui motive une personne au travail aujourd'hui, la rémunération financière ne vient qu'en 3è ou 4è position. Cela a probablement encore évolué entre ma génération et la vôtre. Je pense que les jeunes actuellement ont plus besoin de trouver du sens dans leur travail que nous n'en avions à l'époque. Et donc on parlait de reconnaissance tout à l'heure, de reconnaissance monétaire ou non monétaire, de nouveau il va y avoir un équilibre à trouver. Si je n'ai qu'une reconnaissance non monétaire et qui fait que je n'ai pas de quoi m'acheter le

nécessaire, à la longue il y aura un problème. Mais je crois qu'il faut savoir que celui qui veut se faire plus d'argent, il vaut mieux qu'il aille travailler dans une banque privée que dans une asbl. C'est une réalité du terrain. Maintenant je connais des jeunes qui sont diplômés, qui travaillent dans des organismes comme Actiris ou Forem, et qui te disent que même si on leur coupait leur salaire de 20 ou 30 %, ils continueraient à travailler là, alors qu'ils sont déjà en dessous du marché, parce que la satisfaction de contribuer à la mise sur le marché de l'emploi de personnes qui sont légèrement paumées, fait partie du sens de leur existence. C'est une question d'équilibre, mais aussi de comparaison avec les attentes au départ. Il y a beaucoup de questions que tu poses qui reviennent à une transparence au départ. Qu'est-ce que j'attends, quels sont mes attentes, sinon on court à la désillusion. Mais on sait bien qu'on gagnera beaucoup moins d'argent en travaillant pour une asbl qui fait du social ou dans une entreprise sociale, que si on va travailler dans une banque, cela me semble assez évident. (...)

N. Est-ce que vous avez encore des idées par rapport aux entrepreneurs sociaux, ou faire un résumé de quels sont les risques pour leur santé mentale ?

Moi je pense qu'il y a un élément de vigilance essentielle qui est le triangle dramatique. L'entrepreneur a sans doute une âme de sauveur, qu'il fasse attention à ne pas tomber dans le piège du sauveur. Et qui est souvent un surinvestissement et qui se résulte souvent en frustration. Parce qu'on a voulu faire plus que ce qui était demandé, et qu'on a peut-être pas toujours répondu aux bonnes questions et aux bons besoins. Donc il faut gérer ce côté sauveur, qui est très noble, mais qui doit être bien géré. A côté de cela il y a tout le côté des frontières, des limites. Comment continuer à prendre soin de moi, pour pouvoir continuer à prendre soin de l'autre. C'est essentiel. Si on est dans le social, c'est pour prendre soin de l'autre. Mais si je ne prends pas soin de moi, à un moment donné, je ne pourrai plus prendre soin de l'autre. L'image de l'hôtesse de l'air qui dit avant le décollage, pour le masque à oxygène, mettez le d'abord sur vous, et puis à l'enfant. Je me protège moi pour pouvoir protéger l'autre. Et encore lié à ça, je pense qu'il y a le côté indispensable de se réserver des espaces de récupération. Des hobbies, des passe temps, des activités culturelles, ou quoi que ce soit, mais se donner du temps de récupérer, parce que de nouveau c'est une façon de prendre soin de soi. Et puis il y a la conscience pour moi de tout ce qui est attentes et objectifs. Soyons clair sur les attentes et sur les objectifs,

pour ne pas tomber dans les frustrations si on est tombé dans un objectif utopique. La perfection n'existe pas, la toute puissance n'existe pas. La phrase de Marc Aurèle est excellente à ce sujet. Acceptons qu'il y a des choses que l'on ne peut pas faire.

N. Le premier point que vous avez évoqué, cela m'a fait revenir à quelque chose qu'on remarque chez les entrepreneurs sociaux. Quand ils expliquent pourquoi ils ont voulu créer leur entreprise, il y a souvent une référence à l'enfance et des problèmes qu'ils ont vécu en tant qu'enfant, comme par exemple la pauvreté, et que cela les motive que d'autres personnes ne subissent pas ça.

C'est magnifique, c'est d'une grande richesse, c'est vouloir réparer une blessure d'enfance. Et il y beaucoup de personnes dont le parcours de vie est une réparation d'une blessure d'enfance, y compris des CEO, un certain nombre de personnes sont très ambitieux et arrogants parce qu'ils ont souffert d'un problème de reconnaissance quand ils étaient petits. Donc inconsciemment on prend une revanche sur la vie. On est nombreux à réparer des blessures d'enfance dans une activité professionnelle. Ce n'est pas un problème quand on en est conscient. Mais il y a un point de vigilance à avoir si on n'en est pas conscient, on risque le surinvestissement, d'en faire trop. Il est clair que cela donne une motivation d'enfer. Si moi j'ai connu la pauvreté et que je travaille dans un projet d'entrepreneuriat social qui va aider à réduire la pauvreté, ça donne une motivation magnifique. Mais à un moment donné si on n'est pas conscient qu'il y a un lien entre les deux, je pense qu'on ne va jamais réparer la blessure. C'est comme si on dit pour coacher des gens en burn out, il faut avoir connu un burn out soi-même. Oui et non. Si je suis coach et que j'accompagne des gens en burn out et que c'est une façon de me guérir, non. Si j'ai fait un burn out et que j'ai suffisamment décodé mon burn out et que je suis libéré de ça, et que je peux mettre toute mon attention pour des personnes qui font face à ça, oui pourquoi pas, et je vais bien comprendre ce que ces personnes traversent puisque je l'ai connu. Mais dans l'autre cas, où je cherche encore à guérir de mon propre burn out et comprendre ce qui s'est passé, au lieu d'être 100% disponible pour la personne que j'accompagne, la moitié de mon temps et de mon énergie consciemment ou inconsciemment, sera occupée par mes propres problèmes. Et donc c'est là que si on fait une démarche d'entrepreneuriat social sans être conscient que c'est pour réparer une blessure d'enfance, on risque de ne jamais la réparer cette blessure. En coaching, un pré

requis était de faire un travail thérapeutique en parallèle. Pourquoi, pour éviter que le groupe en coaching devienne un groupe de thérapie, c'est pas ça le but du jeu. Mais il est clair qu'une formation en coaching vient réveiller un certain nombre de problèmes qu'on a pu rencontrer. Alors je vais les travailler, mais avec mon thérapeute et dans un endroit différent. La première chose c'est d'en être conscient, parce que tout le monde ne l'est pas. Etre conscient qu'il y a quelque chose qui se joue, ça c'est la première étape. La 2^e étape, c'est qu'est ce que j'apporte comme réponse à cela. Dans notre métier, les réponses sont tellement claires, qu'elles sont obligatoires : un travail de développement personnel, poursuivre le travail thérapeutique entrepris et être en supervision. (...) Donc qu'est-ce qu'on fait pour éviter de prendre toute la charge de la personne en face sur ses propres épaules, c'est continuer à faire son propre travail thérapeutique, par exemple, qu'est-ce qui fait que j'ai été touchée par ce que l'autre m'a dit ? et puis en parler avec un professionnel. C'est ce côté du sauveur, j'ai envie d'aider, mais je ne sais pas quoi faire, est-ce que j'en suis frustré, est-ce que je culpabilise ? il y a tout un questionnement, qu'il est bon d'avoir en permanence. Et alors j'en parle avec mon thérapeute ou mon superviseur. La formation en coaching est aussi une formation qui nous apprend ça. On a 4 questions de base pour ne pas rentrer comme sauveur dans un accompagnement : est-ce qu'il y a une demande, est-ce que j'ai les compétences, est-ce qu'il est clair que la personne que je vais accompagner va faire son bout de chemin elle-même aussi, il faut qu'elle fasse sa part de travail, et est-ce que j'en ai envie ? S'il y a un "non" à une de ces 4 questions là, il est recommandé très sérieusement de réfléchir à 2 fois et probablement ne pas prendre la mission.

Interview 10 : Sophrologue

N. Pour commencer, en quelques mots, qu'est-ce que le burn out selon vous ?

Pour moi le burn out, les 3 grands voyants que je mets toujours en avant, c'est un épuisement physique, un épuisement psychologique, un épuisement émotionnel.

Après il y a tous les dérivés, mais pour moi les 3 voyants qui déterminent le burn out sont toujours là. Dès l'instant où on cumule les trois, où il y a le physique, le psychologique et l'émotionnel, là pour moi on est dans une phase de burn out. Ce qui est très important aussi c'est que le burn out est quelque chose de singulier à chacun. Beaucoup de gens font des amalgames avec le burn out. Le burn out est propre à chacun, chacun vit un burn out différent.

N. Quels sont les processus qui vont mener quelqu'un à un burn out ?

Ils sont multiples. Cela fait 18 ans, bientôt 19, que je suis sophrologue et kiné-thérapeute et des gens en burn out j'en ai vu tellement ! C'est comme ça que je dis que c'est quelque chose de très singulier. Il y a bien sûr le burn out dans les cas où tu fais ton métier, mais j'ai aussi rencontré le burn out d'étudiants, dans le monde professionnel, du père de famille. Le burn out c'est tellement large, il y a bien sûr les 3 voyants caractéristiques, mais sinon c'est tellement vaste ce qui amène à un burn out. Si on parle professionnel, on peut dire qu'un burn out il est professionnel, mais il y a que 5 à 10 % que je placerais purement professionnel. Mais il y a d'autres facteurs, facteur social, familial, économique, sociétal ou autre qui renforcent. J'aime bien voir le burn out comme quelque chose de très large, prendre de la hauteur, essayer de comprendre les gens qui viennent avec leur mal, qui bien sûr n'est pas que professionnel. Il y a le professionnel, mais il y a aussi des éléments extérieurs aussi qui vont se rajouter, comme par exemple un décès, la perte d'une personne. Il y a beaucoup d'autres éléments que professionnels, en tous les cas.

N. Est-ce que vous avez déjà été confronté à des entrepreneurs en burn out ? Et est-ce que vous avez déjà vu des différences entre le burn out d'employés et d'entrepreneurs ?

Alors, oui il y a des différences, par la nature même, de ce qui amène une personne qui est employée ou un entrepreneur au burn out. Dans ces deux cas là les causes sont rarement les mêmes de toute façon. Les causes sont généralement différentes par la nature même de leur travail.

N. Et quelles sont les causes que vous trouvez plus chez les entrepreneurs ?

Bien sûr cela passe par une surcharge de travail, alors je vais faire un parallèle, comme un employé, pour l'entrepreneur ce qui joue souvent c'est la reconnaissance de son travail ou de ce qui amène de la reconnaissance dans son travail, car ce que je vois beaucoup chez les personnes en burn out, c'est un manque de reconnaissance. Qu'est ce qui se passe quand il y a un manque de reconnaissance ou un sentiment de ne pas être à la hauteur, de ne pas faire ce qu'il faut ? On travaille plus. Un des processus qui amène au burn out, je prendrai d'abord le cas d'un employé. Un employé qui fait un bon travail, directement ou indirectement, il a besoin de reconnaissance, c'est humain. Ce n'est pas le cas pour tout le monde, mais en grande partie voilà il y a ce besoin de reconnaissance. Il y a la reconnaissance par soi-même pour son travail, mais en général on attend quand même aussi la reconnaissance des autres. Pour peu qu'on tombe dans la situation où, un, on demande d'en faire plus, que le responsable ou les collègues demandent d'en faire plus, c'est une forme de dévaluation, de dépréciation. En général on rentre dans un processus où on va faire mieux, ou plutôt on cherche à faire mieux, ou plus. Et là bien sûr on rentre dans des travers en terme de qualité, c'est clair que quand on fait plus et plus vite, en général on perd en qualité. Alors bien sûr, cela va renforcer un sentiment de ne pas être à la hauteur. Et là on est dans un processus du chien qui se mord la queue, plus on veut montrer qu'on est à la hauteur de son salaire, où à la hauteur d'une reconnaissance qu'on attend, qui n'arrive pas, le problème du burn out arrive là. Epuisement physique, psychologique, émotionnel. Je prends cet exemple là. Il est clair qu'un entrepreneur, quand il se lance, veut montrer qu'il y arrive, on veut pas d'un échec, on parle plus d'un échec pour un entrepreneur qu'un employé, et puis il y a tout un côté économique, il y a son travail mais aussi tout ce qui est en satellite autour, la vie familiale qui est parfois sacrifiée, mais qui amène aussi une résonance, l'aspect économique, et puis bien sûr si les retours financiers - car si un entrepreneurs n'a pas de retours financiers suffisants c'est que quelque chose ne fonctionne pas- c'est-à-dire que pour un

entrepreneur, à nouveau, il y a ce qui est propre à l'entreprise et puis les satellites autour. Que ce soit un entrepreneur ou qui que ce soit, c'est ce sentiment de reconnaissance qui joue. Bien sûr ce n'est pas le même, un entrepreneur qui s'investit, il peut avoir la reconnaissance qu'il se donne à lui-même, il est lui-même satisfait de ce qu'il met en place. Il y a aussi toutes les croyances. Tout ce qui intervient dans le mode de fonctionnement d'un employé ou d'un entrepreneur, ce sont les croyances qu'on a depuis qu'on est enfant. Cela aussi vient en résonance. Je ne parle pas de religion, je parle de croyances. Je prend un exemple concret que j'ai eu il y a quelques années en consultation, c'est un homme qui a bien réussi ses études, il gagne bien sa vie, a une belle carrière, mais il me dit : chaque fois que je reçois ma fiche de paie, que mon salaire arrive sur mon compte, il y a quelque chose qui me gêne, qui m'interpelle, je n'arrive pas à définir ce malaise. On a un peu creusé. Son père qui n'était pas un intellectuel, mais plutôt un manuel, qui travaillait à la sueur de son front pour gagner sa croûte, de manière inconsciente, quand il parlait à son fils, lui disait : pour gagner sa vie, il faut transpirer. Et bien, c'est devenu une croyance chez son fils. Lui il ne transpirait pas pour gagner sa vie et il gagnait même mieux sa vie que son père. Et quelque part dans sa croyance, pour mériter son salaire, il fallait d'une certaine façon transpirer. C'est cela une croyance qui s'installe. C'est pareil quand un père dit : tu n'arriveras jamais à rien. Quelque part on installe consciemment ou inconsciemment une croyance. Au départ il y a tout un terreau qui se prépare. C'est fonction de nos croyances, c'est pour cela que je dis que le burn out est quelque chose de singulier et différent pour chacun, et de nos attitudes à persévérer et autres. Et puis bien sûr vient cette différence, ce n'est pas une question de temps de travail, d'heures de travail, pour moi c'est surtout le manque de reconnaissance, la valorisation, par soi-même et surtout par l'extérieur. Une personne peut faire 60 heures par semaine et ne pas rentrer en burn out et une autre faire 20h et rentrer en burn out. Ce n'est pas avant tout une question de quantité de travail ou d'heures de travail.

N. Est-ce que cela ne rentre pas du tout en compte ?

Oui et non. Car c'est vrai qu'on pourrait dire que quelqu'un qui travaille beaucoup d'heures est plus sujet au burn out. Non. Ce qui est très important dans la vie, c'est la notion de plaisir. Le plaisir est une forme de satisfaction, de reconnaissance. Si je fais quelque chose qui me plaît, que j'apprécie, que j'aime, dans lequel je trouve ma place, un

sens à ma vie, tout cela va venir renforcer une dynamique positive. C'est une énergie. Donc je peux faire beaucoup d'heures de travail, être fatigué, épuisé, mais pas en burn out. Pour moi le burn out c'est un moment donné où on ne trouve pas ça. Souvent les gens en burn out n'ont plus envie d'aller, il n'y a plus de sens, plus de reconnaissance et tout ce qui en découle. C'est pour ça qu'on pourrait ne faire que 20 heures par semaine, en caricaturant un peu la chose, et arriver en burn out, si je ne trouve plus le sens, plus ma place, souvent une forme négative de soi-même, beaucoup de gens se trouvent nul, pas à la hauteur, pas compétent, .. Souvent ce n'est pas un problème de compétence, c'est qu'ils sont rentré dans un processus dans lequel il y a une perte d'attention, de concentration. Un moment donné, au lieu d'être dans une spirale ascendante dans laquelle on éprouve du plaisir, on est dans une spirale descendante. Pour moi la notion de plaisir est très importante. Si je me lève le matin, ou même que la veille je me dis : ah! demain je vais travailler !, cela apporte une couleur différente, au niveau du psychique, des émotions. Il est clair que si je me dis : bof, demain je vais travailler, je n'en ai pas envie.. la dynamique de vie, la dynamique du corps, ce n'est pas la même chose. Je pars toujours du principe que si quelqu'un fait quelque chose qu'elle aime, qui fait du sens pour elle, tant qu'il n'y a pas un sentiment régressif, ou de perte de personnalité, ou de sens, une personne peut faire des efforts.

N. Au niveau des entrepreneurs sociaux, est-ce que à première vue, vous voyez des caractéristiques qui leur sont propres qui pourraient accentuer les risques d'un burn out?

Alors, la question est complexe dans le sens quelle va être causée par des choses différentes. C'est vrai que sur ma période de travail, des cas d'entrepreneurs sociaux, j'en ai eu très peu. Je réfléchis à un cas précis, mais je n'en vois pas de suite.

N. Une des premières choses qu'on remarque c'est que l'entrepreneur social se trouve régulièrement dans un dilemme, il doit choisir entre favoriser la création de valeur sociale mais au risque de diminuer la valeur économique, mais cela risque de mettre en péril la pérennité de l'entreprise et dès lors dommageable pour les personnes qu'il veut aider, d'un autre côté, s'il cherche trop à valoriser la création de valeur économique, cela peut aussi être dommageable aux personnes qu'il cherche à aider.

Là, c'est le grand dilemme de l'entrepreneur social. A un moment donné, si la personne est confrontée à faire un choix, dans le cas où elle renonce à une action sociale où elle voulait se mettre, cela peut renvoyer chez elle cette non-reconnaissance, d'abord par rapport à elle-même, par rapport à ses valeurs, et c'est cela qui peut amener plus rapidement, plus facilement une personne en burn out. Ce dilemme, cette contradiction, si elle ne trouve pas une porte de sortie, ou trouver cet équilibre de, et poursuivre le sens de son travail et puis pérenniser l'entreprise d'un point de vue économique, pourrait amener un burn out.

N. Surtout qu'ils doivent justifier leurs choix auprès de leurs collègues et de leurs investisseurs, qui n'ont pas toujours les mêmes objectifs.

Les objectifs ne sont pas toujours les mêmes, mais les investisseurs qui restent dans des entreprises sociales sont quand même sensible à cette action sociale. Mais nous sommes quand même dans une société, qu'on le veuille ou non, où c'est l'élément économique qui passe d'abord. Même dans une entreprise sociale, il y a une rentabilité qui entre en jeu.

N. A propos des résultats, on remarque que dans les entreprises sociales, on commence par avoir des résultats économiques faibles, voire négatifs pendant quelques années parfois. Comment cela peut impacter le sentiment d'épuisement, le sentiment de reconnaissance ou de confiance en soi de l'entrepreneur social ?

Alors, là je reviens sur le fait que dès qu'un entrepreneur se lance dans ce schéma d'entrepreneuriat, en grande partie il sait qu'il pourrait être confronté à avoir pendant plusieurs années à ce cas de figure, puisque le but est social. Il est clair pour moi qu'une personne qui s'inscrit dans ce processus, si elle est en phase avec ses valeurs, je ne vais pas dire que l'aspect économique n'est pas important, puisqu'elle fait partie de la pérennisation de l'entreprise du moins sur le long terme, mais il défend des valeurs, une cause, un but, un objectif qui est très différent. Il doit bien sûr agir en bon père de famille pour pérenniser l'action, pour avancer. Un entrepreneur sait dans quel environnement il rentre, à quoi il va être confronté. Sinon c'est une mauvaise connaissance du terrain et de là où il met les pieds. C'est sûr que si je vais pour cultiver

des terres arides, parce que mon but est social, je ne m'attends pas à avoir ce que je récolterais dans des terres fertiles. Donc il y a une préparation psychologique au départ.

N. Donc s'il s'attend à ces performances, même si elles sont faibles, cela n'aura pas nécessairement un impact négatif.

Si, pour moi, l'entrepreneur démarre une activité au niveau social, c'est très large bien sûr, il prend bien sûr aussi en compte l'aspect de gestion, mais il sait à la base que ses récoltes, pour reprendre l'image des terres arides, ne seront pas à la hauteur d'autres entreprises à but purement économique.

Si l'entrepreneur se lance dans une action sociale et fait face à un burn out, c'est que soit il n'a pas été à même de gérer, ou qu'il ne s'est pas préparé psychologiquement. Pour moi, on ne rentre pas dans une entreprise à but social comme on rentre dans une entreprise qui cherche juste à faire des plus values. Là où il y a un risque pour moi, c'est si la personne n'est pas préparée à ça, car elle va être confrontée à ne pas faire des résultats économiques, ou même à marcher avec des subsides, des supports. Cela fait partie du jeu.

N. Par rapport à la création de valeur, c'est compliqué pour l'entrepreneur social de savoir mesurer ses performances sociales. Il va créer de la valeur sociale mais il ne va pas savoir la mesurer. Si on éduque un enfant, on ne sait pas mettre un chiffre sur ce qu'on a fait vraiment. Est-ce que le fait que ce ne soit pas facilement visible ou mesurable l'impact qu'on a, est-ce que cela va affecter l'entrepreneur social ?

Je reviens de nouveau sur ce que j'ai dit là de suite. Pour moi, si l'entrepreneur social est aligné sur l'objectif qu'il s'est donné, il le sait. Bien sûr, ce n'est pas les mêmes mesures, ce n'est pas lié à des mesures, ce n'est pas aussi visible, on ne peut pas les quantifier peut-être, mais on en voit une couleur. On ne fait pas un travail comme ça, il est clair qu'on ne s'attend pas à avoir les mêmes retours. Il n'y a pas le même spectre que dans du business pur. Mais pour moi une personne qui a cette orientation là, elle le fait aussi avant tout pour quelque chose qui va la nourrir. Je ne dis pas qu'elle est dans le sacrifice. Et c'est pour ça que je n'ai pas rencontré beaucoup de personnes du milieu social, parce que

théoriquement pour moi quelqu'un qui est dans cette démarche, est quelqu'un qui est animé par un but et s'en nourrit.

N. Mais le fait de ne pas pouvoir présenter de résultat, ou bien prouver la performance de l'entreprise, est-ce que cela n'a pas un impact que peut ressentir un entrepreneur social?

Oui, mais pour moi, quand on est dans le social, les chiffres comptent quand même mais il y a une autre lecture de l'entrepreneur social. Il est clair que ce sont deux mondes différents, même s'il y a une nécessité de gestion et tout ça, on est dans deux univers différents. C'est comme si on demande à quelqu'un qui fait de la perma-culture, et puis quelqu'un qui fait de la culture intensive. C'est deux mondes différents. L'un ce sera au tonnage, ce qui va sortir, et l'autre ce sera qualitatif, c'est le produit, et il est beau et il est nourrissant. Cela reste de la culture, mais on est dans deux mondes différents. Automatiquement c'est la qualité humaine et sociale qui pour moi prévaut par rapport aux chiffres. Il est clair que si le retour est : voilà le travail qui est fait, n'est pas bien fait, ne mène à rien, ça fait mal. Mais pour moi au niveau social c'est surtout la qualité humaine, la valeur humaine ajoutée qui compte.

N. Donc ils trouveront plus facilement cette reconnaissance auprès des personnes qu'ils cherchent à aider.

De manière générale, ce n'est pas le même retour. C'est une autre démarche. C'est pour ça que le burn out au niveau sociale est rare, mais il peut exister à partir de l'instant où la personne n'a pas son retour. Maintenant elle ne sera pas sujette à des gens qui vont la manipuler, sauf évidemment si elle est associée à quelqu'un. Mais théoriquement si c'est lui qui est au comptoir, s'il est aux commandes, c'est lui le capitaine, c'est lui qui est responsable. Si il y a des aides évidemment, si elle n'est pas compétente au niveau administratif, ou autre, il peut y avoir un manque de reconnaissance et cela peut l'amener à avoir trop d'informations à gérer, qu'elle ne sait pas, maintenant si la personne a les compétences.. J'ai rarement vu une personne au niveau social des entrepreneurs arriver en burn out.

N. On parle aussi pour l'entrepreneur social, d'un investissement émotionnel plus fort, entre autres parce qu'il se sent responsable des personnes qu'il cherche à aider. Et donc ça, dans le cas où il a moins l'envie de travailler, il peut culpabiliser.

Un investissement émotionnel fort par contre, c'est un facteur qui peut amener plus facilement un entrepreneur social au burn out. Sauf s'il sait faire la part des choses. C'est pour cela qu'on demande à un thérapeute ou à quelqu'un qui s'investit dans l'humain, de garder les distances. Ici quand je termine ma journée - je reçois beaucoup de cas avec des grosses difficultés face à moi - je ferme la porte, ça reste ici, cela ne m'appartient pas. Et c'est vrai qu'on va trouver ça plus au niveau social. Là, oui, cela peut être un facteur qui amène un entrepreneur social à glisser dans le burn out. Comme il a tendance à répondre à l'autre de façon positive, alors que peut-être concrètement il n'a pas les solutions, ou que ce n'est pas si simple, il va devoir réfléchir, s'activer, passer du temps, donc potentiellement s'épuiser, psychologiquement cela le renvoie peut-être lui-même une image négative, et bien sûr émotionnellement cela joue aussi. On se retrouve alors avec les 3 grands voyants qui passent du vert, à l'orange puis au rouge. C'est une pente vers le burn out.

N. Surtout que parmi les entrepreneurs en général ont tendance à s'identifier très fort à leur travail et donc c'est très prenant. On a remarqué que la relation entre l'importance que l'entrepreneur accorde à son entreprise et son bien-être présente la forme d'un U inversé. Cela veut dire qu'au début, au plus le travail a du sens pour l'entrepreneur, au plus grand est son bien-être, jusqu'à un certain moment où la tendance va s'inverser. Comment est-ce que vous pourriez expliquer cela ?

Pour moi, théoriquement dans tout processus il n'y a jamais rien qui est en continuité, dans le sens d'une ascension. Il y a toujours des phases : une phase d'évolution, et puis une phase d'optimisation et puis une phase de consolidation, où on descend un petit peu. Il est clair que pour moi c'est un mouvement en forme de M. Pour moi ce qui est en continu va craquer. Il faut consolider. C'est pareil si on met du ciment, on laisse sécher et puis on consolide, on consolide. Quand tu parles d'une forme en U, il y a un déterminant là qui ne s'est pas consolidé. Quelque part, il y a une perte de sens ou une perte d'énergie ou familiale ou que sais-je encore. La notion de U théoriquement ne devrait pas exister. Il

y a des phases de consolidation. Si il y a une relation en forme de U dans le bien-être de l'entrepreneur, c'est que quelque part il n'y a pas eu de consolidation. Il y a un manque, un espace quelque part. Quand on observe la nature, il y a toujours des phases de consolidation. Et si une phase de consolidation n'est pas là, il y a une fragilité.

N. Et selon vous le fait qu'un travail ait trop de sens pour quelqu'un ça peut être une fragilité ?

Un excès, tout extrême amène toujours une fragilité. Car si je met trop de sens, au niveau émotionnel, je perds une forme d'équilibre. Mais pour moi, si on est dans une entreprise qui monte, qui monte, qui monte, ça va se terminer en U. Trop d'excès, je ne trouve plus cette valeur du sens, là où je l'ai placée, alors je risque de baisser les bras, on ne se sent plus capable. Il y a différents facteurs qui vont faire que cette personne va lâcher prise. Et donc pourrait aussi glisser dans le burn out.

Un excès, tout extrême amène toujours une fragilité. Car si je met trop de sens, au niveau émotionnel, je perds une forme d'équilibre. Mais pour moi, si on est dans une entreprise qui monte, qui monte, qui monte, ça va se terminer en U. Trop d'excès, je ne trouve plus cette valeur du sens, là où je l'ai placée, alors je risque de baisser les bras, on ne se sent plus capable. Il y a différents facteurs qui vont faire que cette personne va lâcher prise. Et donc pourrait aussi glisser dans le burn out.

N. Et les entrepreneurs sociaux vont souvent mettre plus de sens dans leur travail que les entrepreneurs dits classiques ?

C'est propre à chaque entrepreneur, à chaque personne. Je reviens à cette notion de croyances ancrées par notre éducation, notre milieu social, etc . C'est clair que si on est dans une structure sociale, les motivations ne sont pas les mêmes que dans des entreprises classiques. Mais même là dedans on a des aspects différents. Il y a des entrepreneurs classiques qui fonctionnent uniquement sur le financier et puis d'autres c'est parce que cela a du sens. L'artisan boulanger va peut-être ne faire que 200 baguettes à la place de 400, mais pour qui chaque baguette qui sort a son importance. Le jour où on lui dit vos baguettes sont comme celles que je trouve au Delhaize, alors il va

essayer de travailler pour compenser ce qu'offre la concurrence. Donc même là dedans, on a des aspects différents. Il y a des gens pour lesquels lancer une entreprise, c'est juste pour l'argent, c'est du business. Et puis des autres qui accordent de la valeur à ce qu'ils font, comme l'artisan. C'est très large. C'est deux mondes différents, mais en même temps il y a tout un spectre, c'est pour cela que je ramène toujours à l'humain.

N. On parle aussi souvent d'un lien entre burn out et passion, qui peut être positive, mais aussi négative. Quel est votre avis là dessus ?

Ca peut être passion ou perfectionnisme. Beaucoup de gens qui arrivent plus rapidement dans un burn out, ce sont des gens qui quelque part mettent la barre haute, des gens pour qui ça doit être 100%. Et ça c'est des personnes pourraient plus facilement être impacté par un burn out, car les gens qui mettent la barre haute, qui sont un peu carré, dès l'instant où on sort d'un demi %, ils vont stresser. Ils vont essayer de produire plus, vouloir prouver, pour les autres, mais aussi d'abord pour eux-même. Passionné, oui, mais j'ai rencontré beaucoup plus de personnes qui entraînent en burn out de par trop grande exigence, que par passion. La personne passionnée peut arriver dans un burn out, mais le lâcher prise est plus simple, plus facile pour elle, si elle ne trouve plus le sens de ce qu'elle fait, que quelqu'un qui est très exigeant.

N. Dans la littérature, on parle de plusieurs sortes de passion ; la passion obsessionnelle et la passion harmonieuse qui va donner des ressources, soutenir l'effort. A contrario, la passion obsessionnelle va tirer vers le bas.

Là, avec la passion obsessionnelle, on est dans un cas de figure extrême. Mais il y a des gens qui sont hyper pointus, qui sont tellement exigeants qu'ils n'acceptent pas le moindre pourcentage d'erreurs ou de correction. Mais pour moi une personne passionnée est animée par d'autres moteurs, d'autres éléments, d'autres énergies.

N. Est-ce qu'une personne qui trouve plus de sens dans son travail va avoir tendance à être plus passionnée par ce travail ?

Oui, cela fait écho, car si elle trouve du sens, elle est passionnée, c'est quelque part un élément qui se nourrit. On peut a contrario avoir quelqu'un qui entre dans un travail et puis va exercer et puis elle va y trouver un sens, une passion. Je ne met pas des étiquettes, mettre dans des cases devient compliqué dès l'instant où l'être humain fonctionne de façon différente. Nous sommes tous uniques. On est dans une société qui ramène toujours à des cases. Dans mon travail, je suis en face de beaucoup de gens qui sont en burn out et chaque personne est unique. La manière qu'elle va entrer dans le burn out et aussi la manière dont elle va en sortir, est différente. Chez certains cela va prendre du temps, pourquoi, parce que tout simplement il y a des gens qui ne sont pas prêts inconsciemment à reprendre le travail, ou à reprendre quelque chose. Il y a des gens qui sont dans le burn out et qui en sortent très rapidement. Ce n'est souvent pas la question du burn out en lui-même, mais c'est la manière dont la personne s'identifie. Il y a des schémas bien sûr. Ce qui amène au burn out, il y a des schémas, comme ce manque de reconnaissance d'une manière ou d'une autre. Comme il y a un schéma pour la sortie du burn out. Beaucoup de gens qui arrivent en burn out et après 15 jours, 1 mois, 2 mois, 3 mois, 6 mois, on a l'impression que cela s'enlise. Il y a une forme d'inertie dans le burn out. On pense : Je suis en burn out, je m'arrête de travailler, cela va aller mieux. Non, non. Et puis il y a tous les éléments autour : la famille, et puis elle, ce qu'elle met en place, etc. Il y a un processus de burn out, puis un processus de stagnation, et puis le processus qui amène à la sortie du burn out. Il y a des schémas, des grilles de lecture qui permet d'analyser. A travers mon travail, je peux me situer par rapport à son burn out et aussi la durée. J'ai des éléments qui permettent de tirer des conclusions.

N. Il y a aussi l'élément de l'environnement. Chez l'entrepreneur social, on remarque parfois des statuts juridiques qui sont pas très clairs, des ressources financières qui sont difficilement accessibles, car les banques sont moins enclines à prêter. Comment ces éléments qui sont un peu extérieurs peuvent impacter l'entrepreneur social ?

Une chose c'est que c'est propre à chacun. Mais surtout ce qui est très important, c'est la trame de fond. Une personne qui va aller vers ce type de structure, il faut qu'elle ait intégré l'environnement. Quand quelqu'un va lancer un projet social, il va chercher des subsides, une partie du financement va venir de l'extérieur. Elle aura besoin un moment de donations ou des subsides de l'Etat. Psychologiquement, c'est quelque chose pour

lequel elle doit être prête, quelque chose qui fait partie de sa façon de fonctionner. Sinon, si c'est quelqu'un qui vient d'un autre monde, il va avoir difficile à chercher, et pourtant cela fait partie de la liquidité, ce qui permet à l'entreprise de pérenniser. C'est une démarche qui est nécessaire.

N. Que se passe-t-il si cette démarche n'est pas faite ?

Alors si cette démarche n'est pas faite, la question c'est de quelle manière elle va se vivre, se confronter. Normalement c'est quelque chose qui fait partie de la personne. Imaginons quelqu'un qui est lamda, qui ne travaille pas dans le business, qui atterrit là-dedans, elle va se retrouver dans un épuisement, elle essaye de trouver d'autres mécanismes, mais va devoir y penser, y travailler, un épuisement physique, puis psychologiquement elle ne se sent pas à la hauteur, elle n'y arrive pas, et là de nouveau on pourrait être dans un cas de figure de où je glisse vers un burn out. Car émotionnellement, quelque part, je mets en danger soit mon activité, soit les gens avec qui je travaille, soit les gens pour qui je travaille. C'est large. Mais je reviens au fait que si on est autant dans une structure business, il faut connaître tous les paramètres et savoir où on se situe, ce qui passe par là. Il y a des gens qui se lancent dans une entreprise, si j'inverse les rôles, donc des gens qui se lancent dans une entreprise indépendante, forme une société, et ils ont un côté trop "ça va se faire", et ils n'arrivent justement pas à amener la dynamique de l'entrepreneur, ce qu'on appelle péjorativement "business is business". Il faut un service, il faut la qualité mais quelque part il faut aussi des plus values. Pour moi une personne qui se lance dans une structure sociale, un business qui touche au social, c'est quelqu'un qui doit savoir faire appel à des subsides. Je connais quelqu'un qui travaille dans l'édition, et bien dans ce secteur, il doit faire appel à des subsides, et chaque année il y a des dossiers à faire. Je vois que ce n'est pas si simple que ça. On peut le ressentir comme de la mendicité, il y a des choses comme ça. Autant un projet d'un business classique doit être pensé, mesuré, travaillé, dessiné, autant au niveau social, il y a aussi l'aspect psychologique, se dire : ok, je vais être confronté à un devoir, faire appel à des fonds, etc. Si ce travail n'est pas fait en amont, le risque est beaucoup plus grand. On peut avoir l'impression d'être confronté à la mendicité, demander à gauche et à droite, c'est une démarche, qu'est-ce que cela me renvoie comme image ? Mais cela fait partie du système, il faut l'intégrer au départ. C'est ma façon de voir les choses bien entendu.

N. De toute façon ce que je veux faire c'est une étude exploratoire, le but n'est pas d'abord de tirer des conclusions, mais plutôt d'ouvrir des pistes.

Pour moi je n'ai pas rencontré beaucoup de cas d'entrepreneurs sociaux. Je suis encore en train de chercher des cas, mais je n'en vois pas.

N. Mais il y a encore peu de ce genre d'entreprises en Belgique. Cela commence à se développer, mais c'est encore limité.

Pour moi, une piste pour éviter le burn out, c'est une préparation, accepter que pendant 1 an, 2 ans, les revenus soient peut-être en négatif, psychologiquement être conscient des démarches à faire, etc.

