

🕒 **ENTREPRENDRE** *et (surtout)* **ÊTRE HEUREUX**



**Les 6 blessures qui empêchent
les entrepreneurs d'accéder au bonheur**

PAR ALEXANDRE DANA

● Éditions
EYROLLES

ENTREPRENDRE *et (surtout)* **ÊTRE HEUREUX**



**Les 6 blessures qui empêchent
les entrepreneurs d'accéder au bonheur**

PAR ALEXANDRE DANA

● Éditions
EYROLLES

Le bien-être des entrepreneurs est un sujet tabou. Le burn-out menace pourtant les 900 000 personnes qui lancent leur entreprise chaque année.

La peur de l'échec, le syndrome de l'imposteur, la comparaison malade, l'anxiété récurrente, l'obsession du détail et le traumatisme de l'échec : 6 blessures qui transforment l'entreprise-passion en prison. Après avoir lancé une enquête nationale auprès de 10 000 entrepreneurs sur leur niveau de bien-être, Alexandre Dana nous propose ici un chemin de guérison. Loin d'être une recette miracle, ce livre est une collection d'outils à mettre en œuvre aujourd'hui pour retrouver le plaisir d'entreprendre.



ALEXANDRE DANA est entrepreneur depuis 10 ans, cofondateur de LiveMentor et auteur de *La Méthode LiveMentor*, son premier livre qui a déjà conquis plus de 12 000 lecteurs et lectrices.



« J'ai fini rinçé, vidé. »

La santé mentale des entrepreneurs est un sujet primordial. »

Postface d'**AUGUSTIN PALUEL-MARMONT**
cofondateur de Michel et Augustin

**« Tout le challenge, comme
le dit si bien Alexandre Dana,
est d'avancer sur son propre chemin
sans se brûler en route. »**

Préface de **MARIE ELOY**
fondatrice de Bouge Ta Boite

LIVEMENTOR

ALEXANDRE DANA

 ENTREPRENDRE
et (surtout) **ÊTRE HEUREUX**

**Les 6 blessures qui empêchent les entrepreneurs
d'accéder au bonheur**

● Éditions
EYROLLES

Suivi éditorial : Marjolaine Séréduik – Blob Éditions
Relecture et correction : Stéphane Séréduik – Blob Éditions
Maquette : Sébastienne Ocampo
Design de couverture : Caroline Gioux
Photographies : Anthony Adam

© Alexandre Dana, 2022
LiveMentor – 10, rue de Penthievre – 75008 Paris – France

© Eyrolles, 2022, pour la présente édition

ÉDITIONS EYROLLES
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

ISBN : 978-2-416-00670-8

SOMMAIRE

Préface de Marie Eloy

Introduction

PARTIE I – LA PEUR DE L'ÉCHEC

Histoires d'entrepreneurs

L'analyse liveMentor de la peur de l'échec chez les entrepreneurs

« Comment j'ai surmonté ma peur de l'échec » par Chloé Bloom

PARTIE II – LE SYNDROME DE L'IMPOSTEUR

Histoires d'entrepreneurs

L'analyse liveMentor du syndrome de l'imposteur chez les entrepreneurs

« Le syndrome de l'imposteur n'est pas binaire » par Yoann Lopez

PARTIE III – LA COMPARAISON EXCESSIVE

Histoires d'entrepreneurs

L'analyse liveMentor de la comparaison excessive chez les entrepreneurs

« Comment j'ai cessé de souffrir de la comparaison ? » par Charlotte Appietto

PARTIE IV – L'ANXIÉTÉ RÉCURRENTÉ

Histoires d'entrepreneurs

L'analyse liveMentor de l'anxiété récurrente chez les entrepreneurs

« L'anxiété ne disparaît pas avec le succès » par Stan Leloup

PARTIE V – L'OBSESSION DU DÉTAIL

Histoires d'entrepreneurs

L'analyse liveMentor de l'obsession du détail chez les entrepreneurs

« Chaque détail est contrôlé, parfois plusieurs fois » par Charlotte Vallet

PARTIE VI – LE TRAUMATISME DE L'ÉCHEC

L'histoire d'un entrepreneur traumatisé par l'échec

L'analyse liveMentor du traumatisme de l'échec chez les entrepreneurs

La boîte à outils du bien-être

Principes de philosophie pour entrepreneurs

LES BONUS...

« En France, il faut huit ans pour rebondir d'un échec entrepreneurial » par l'association Second Souffle

« Le sport comme outil de bien-être » par Lya Bavoil

« Le bien-être pour les entrepreneurs à impact » par Matthieu Dardaillon

« L'hypnose pour se reconnecter à son corps » par Thibault Gouttier

« Les médecines douces et leurs bienfaits pour les entrepreneurs » par Médoucine

« Les facteurs d'anxiété financière chez les entrepreneurs, comment y remédier ? » par OpenWork

« La pêcheuse et le poisson-éternel » par Ian Benedict

Conclusion

Postface d'Augustin Paluel-Marmont

PRÉFACE DE

MARIE ELOY

Présidente de Femmes des Territoires, Bouge ta Boite et Bouge ton Groupe

« C'est tout moi ! » a rythmé la lecture de ce livre et m'a aussi permis de revivre en accéléré ces années d'entrepreneuriat. J'ai compris que, il y a tout juste dix ans, j'étais maman solo d'une petite fille et d'un bébé en Bretagne. Je venais de cofonder une école Montessori, ma première expérience du collectif et de l'entrepreneuriat. J'étais à la fois au RSA et bénévole à temps plein pour l'école. J'avais l'âme bien cabossée et une urgence dans toutes mes cellules : m'en sortir.

L'intérêt des épreuves, c'est qu'elles permettent d'aller chercher au plus profond de soi ce qui nous anime vraiment. Ça tombe bien, c'est la base de l'entrepreneuriat : être aligné avec soi-même, sentir ses tripes vibrer en total accord avec son projet.

En créant le réseau d'entraide dont j'aurais eu besoin, Femmes de Bretagne, j'ai commencé à toucher du doigt le potentiel de ma puissance intérieure, celle qui est enfouie en chacun.e de nous et qui se révèle souvent lorsqu'on se sent utile, lorsque notre vie prend sens.

Face aux montagnes à gravir, j'ai adopté un nouveau mantra : « Qu'est-ce que je ferais si je n'avais pas peur ? » Cette phrase puissante ouvre un vaste champ de possibles, qui reste dissimulé si on laisse la trouille guider nos pas.

Je suis entrée dans un cercle vertueux, celui du « j'ai peur mais je fais quand même ». Mon processus est bien rodé maintenant. Je commence par parler de mon projet à qui veut bien l'entendre, ce qui a l'avantage vicieux de m'obliger à donner des nouvelles des avancées, donc à trouver le courage de les réaliser. En agissant, je gagne – mécaniquement – confiance

et j'aiguisé mon intuition. Et me voilà poussée inévitablement à oser de nouveaux pas...

Pour accélérer l'impact de l'entrepreneuriat porté par les femmes, j'ai ensuite créé Bouge ta Boîte, le réseau business qui s'appuie sur l'intelligence collective pour gagner en leadership, en compétences et en croissance.

Tout le challenge, comme le dit si bien Alexandre Dana, est d'avancer sur son propre chemin sans se brûler en route. Longtemps, j'ai cru que c'était normal de finir l'année à l'hôpital, sinon, cela voulait dire que je n'avais pas assez donné. J'en ai compris l'absurdité lorsque j'ai rencontré mon mari et que, au lieu de vivre notre premier voyage en amoureux, il s'est retrouvé à me nourrir à la cuillère parce que je n'avais plus de force. Je puisais dans une énergie qui ne subsistait qu'à crédit. Cela paraît évident, mais j'ai compris à cet instant qu'il était vital de se recharger régulièrement sans attendre d'être totalement vidée.

Depuis, Femmes des Territoires, réseau d'entraide national pour créer son entreprise, est né, dirigé par Céline André. Et pour faciliter la carrière des femmes en entreprise, Bouge ton Groupe a vu le jour également, dirigé par Julie Bodin, également directrice de Bouge ta Boîte.

C'est d'ailleurs le meilleur conseil qu'on m'ait donné pour continuer à avancer dans l'entrepreneuriat : m'entourer de personnes plus compétentes que moi. Ensemble, on sait pourquoi on se lève le matin : on change des vies !

S'entourer, quelle que soit la forme, est un préalable indispensable à l'entrepreneuriat heureux, tout comme la formation que délivre si bien LiveMentor. Comme il existe des centaines de réseaux, il y en a forcément un (ou plusieurs) qui nous correspond ! Dans un réseau, les autres entrepreneur.e.s deviennent notre équipe et notre force.

Je rencontre beaucoup de dirigeant.e.s qui me disent avoir créé avant tout leur entreprise pour le sens. C'est essentiel. Mais si on veut vraiment donner de l'impact à son sens, il faut pouvoir en vivre, donc être rentable et en bonne santé ! Si on n'en vit pas ou si on s'en rend malade, l'ampleur de notre impact ne sera forcément pas à la hauteur.

Pour entreprendre heureux.se, la justesse demande une vigilance de chaque instant. Est-ce que cette décision est juste ? pour le projet ? la rentabilité ? l'impact ? pour mon équilibre perso ? Est-ce que mon tarif est lui aussi juste ?

Quand la justesse est là, à l'image d'Alexandre, le chemin se trace souvent de lui-même, les bons contacts arrivent, les remises en question salvatrices se font, les pivots de modèles économiques se réalisent. Je l'ai vérifié tellement de fois que je porte depuis précieusement en moi cette phrase de Goethe :

**« QUOI QUE TU RÊVES D'ENTREPRENDRE,
COMMENCE-LE. L'AUDACE A DU GÉNIE,
DU POUVOIR, DE LA MAGIE ! »**

Marie Eloy, présidente de Femmes des Territoires, Bouge ta Boite¹ et Bouge ton Groupe².

1. www.bougetaboite.com

2. www.bougetongroupe.com/fr

UN ACCOMPAGNEMENT GRATUIT, DES RESSOURCES ET UNE COMMUNAUTÉ EN COMPLÉMENT DE CE LIVRE

Internet permet des expériences de lecture bien plus riches ! Je vous ai préparé des ressources complémentaires et la possibilité de discuter gratuitement de votre projet ou de votre entreprise déjà lancée avec un conseiller LiveMentor. Tous les lecteurs et lectrices du livre ont accès à cette surprise en se rendant sur :

www.livementor.com/formation-bien-etre

C'est aussi *via* cette page que vous recevrez toutes les informations pour accéder à la communauté privée LiveMentor.

INTRODUCTION

**« LE PLUS DUR, QUAND ON DIRIGE UNE
ENTREPRISE, C'EST DE COMPRENDRE
QU'ON A RÉUSSI ET D'APPRÉCIER. »**

Steve Crawford, entrepreneur

Nous étions avec mes amis Gui et Kelsea à Janvry, un tout petit village à côté de Paris, en plein milieu du Parc naturel régional de la Haute Vallée de Chevreuse. Janvry est un endroit incroyable qui prétend devenir le village préféré des Français ! Ce n'est pas une blague : les habitants ont même décidé de participer à une émission de télé pour le prouver. Que peut-on trouver à Janvry ? Un parc animalier, des chalets en bois et des animations tout au long de l'année comme le Printemps des poètes au mois de mai, le spectacle du mois de juin, la Fête de la pomme en septembre ou encore la plantation des arbres en novembre.

Il fait vraiment bon vivre à Janvry. Et je ne pouvais rêver mieux comme cadeau d'anniversaire pour mes 33 ans. Je venais de passer un mois d'août très difficile, entre le décès de ma grand-mère, la finalisation d'une levée de fonds de 11 millions d'euros pour LiveMentor et des problèmes RH trop longs à énumérer dans cette introduction. J'étais aussi épuisé par une fréquence de voyages beaucoup trop importante depuis le début de ma vie nomade, dix-huit mois auparavant. En ce jour d'anniversaire, ce 29 août 2021, je le sentais bien : mon troisième burn-out en dix ans d'entrepreneuriat n'était pas loin.

Cette journée à Janvry a été incroyablement utile pour mon bien-être. Sentir l'amour de mes amis, me replonger en pleine nature, me recentrer sur ce qui comptait vraiment, j'en avais besoin. Mais alors que nous arrivions au parc

animalier pour visiter les alpagas, les wallabies albinos et les cochons vietnamiens, je ne pouvais pas imaginer que Kelsea allait me donner LA phrase à l'origine du livre que vous tenez entre les mains.

Kelsea est elle aussi à la tête d'une entreprise, un studio d'architecture du nom de Cutwork, spécialisé dans le futur de l'habitat partagé. Originaire des États-Unis, elle vient d'une famille d'entrepreneurs marquée par l'histoire de son père, Steve Crawford, à qui l'on doit la citation « Le plus dur, quand on dirige une entreprise, c'est de comprendre qu'on a réussi et d'apprécier ».

Alors que nous étions au coin du feu, Kelsea me raconta le parcours de Steve ; un intense parcours d'entrepreneur avec des hauts et des bas violents. Steve était à la tête d'une entreprise immobilière qui marchait très bien jusqu'à la crise de 2008, la fameuse crise des *subprimes* (ces prêts immobiliers dont le taux d'intérêt varie en fonction de la valeur du bien qu'ils ont permis d'acheter) qui malmena tant d'entreprises américaines. Pour rappel, aux États-Unis, il n'y a pas d'aides du Gouvernement en cas de crise économique. Si votre entreprise rencontre des difficultés, vous êtes seul face à vous-même.

Du jour au lendemain, la valeur des terrains possédés par l'entreprise de Steve a été divisée par deux : plus personne ne pouvait obtenir de prêt immobilier, donc les prix ont chuté. Et il ne pouvait absolument rien faire pour inverser la tendance. S'ensuivirent des années très difficiles pour lui, avec une grande dépression, un énorme burn-out et un divorce. Comme toute la famille Crawford, Steve n'a rien lâché et a réussi à se relever après quelques années. Mais au-delà de sa capacité à rebondir économiquement, il a surtout tiré une leçon de sagesse incroyable, transmise à sa fille, puis à moi et, je l'espère, à vous qui tenez ce livre entre vos mains !

Quand j'entends « Le plus dur, quand on dirige une entreprise, c'est de comprendre qu'on a réussi et d'apprécier », j'entends une invitation à être dans le moment présent, à ne pas être tout le temps le nez dans le guidon, à regarder tout le chemin accompli depuis le démarrage et à prioriser son bien-être.

Merci, Steve.

Pourquoi j'ai écrit ce livre sur le bien-être des entrepreneurs

Cette phrase de Steve a tout aligné dans mon esprit. Après dix ans d'entrepreneuriat (je n'ai jamais été salarié, créant durant mes études mes premières entreprises qui ont ensuite échoué royalement), je suis convaincu que se focaliser uniquement sur la course à la croissance est ce qui détruit les entrepreneurs.

À quoi bon réussir économiquement et réaliser plusieurs millions d'euros de chiffre d'affaires si on est malheureux un jour sur deux, qu'on ressent une vague d'angoisse nous envahir dès le réveil et qu'on se retrouve un jour en burn-out, incapable de sortir de son lit ? Je sais bien que l'entrepreneuriat est à la mode et que mon discours fait rabat-joie. Je sais que les discours caricaturaux stigmatisant les « stupides salariés » enchaînant le métro-boulot-dodo se multiplient sur YouTube. Le nombre de créations d'entreprises ne cesse, lui, d'augmenter, dépassant désormais le cap des 900 000 rien qu'en 2021... Bientôt le million !

Certains osent dire qu'il y a un manque criant d'entrepreneurs en France, mais on se trompe de problème. On manque surtout cruellement d'entrepreneurs heureux, épanouis et à l'abri du burn-out. Creusons les chiffres pour s'en assurer : 15 % des freelances sont en burn-out ou en risque de l'être selon une étude¹ réalisée en 2016 par BPI France, tandis que dans l'enquête² Amarok réalisée en 2020, 20 % des dirigeants présentent des risques forts de burn-out.

Michael A. Freeman, ancien entrepreneur et psychiatre de l'université de Californie, affirme que les entrepreneurs souffrent davantage de problèmes de santé mentale que la population en général³. Selon ses recherches au sein de la population américaine :

- 49 % des entrepreneurs souffriraient d'un problème de santé mentale, contre 34 % de la population en général ;
- près du tiers des entrepreneurs souffriraient de deux problèmes de santé mentale ou plus ;
- 72 % des entrepreneurs sont affectés directement ou indirectement (il peut s'agir d'eux-mêmes ou d'une tierce personne comme un proche)

par un problème de santé mentale, comparativement à 48 % de la population en général.

J'écris ce livre parce que je suis fatigué de voir des entrepreneurs très talentueux ne pas être heureux à cause, non pas de leurs compétences, mais de leurs émotions. Après dix ans d'entrepreneuriat, dont cinq à accompagner moi-même des créateurs et créatrices d'entreprises, je le sais : **l'hygiène émotionnelle est le chaînon manquant de l'épanouissement des entrepreneurs.**

Ce livre fait d'autant plus sens pour moi que je suis passé par deux burn-out (que je compte vous raconter ici avec le plus de transparence possible) qui m'ont permis de comprendre à quel point je me sacrifiais pour mon entreprise et m'ont rendu très sensible à la protection de mon bien-être. Mais avant de vous présenter mon parcours, je dois vous parler de la communauté LiveMentor, sans qui rien n'aurait été possible.

LiveMentor est LA communauté des entrepreneurs

Par où commencer pour décrire LiveMentor... ? Cette entreprise a commencé dans ma chambre d'enfant, il y a près de dix ans. J'avais alors 24 ans et j'étais trop fauché pour habiter ailleurs que chez ma maman !

En une phrase, LiveMentor est un organisme de formation qui accompagne des milliers d'entrepreneurs dans la création et le développement d'une entreprise à taille humaine, avec des accompagnements de trois mois, à distance, par messagerie et visioconférence. Nous avons l'envie et l'énergie pour aider ces 28 % de Français qui souhaitent entreprendre⁴ mais qui n'ont pas les compétences et la confiance pour réaliser leur projet. Nous avons formé plus de 10 000 passionnés sur les dernières années, et levé 11 millions d'euros lors de l'été 2021 pour investir massivement dans notre catalogue de formations, dans l'animation de notre communauté et dans l'amélioration continue de notre expérience d'accompagnement.

Voilà ce que vous pouvez lire dans n'importe quel article de presse au sujet de LiveMentor.

Je souhaite ici vous donner ce que la presse ne prend (malheureusement) jamais le temps de dire. LiveMentor est donc une entreprise :

- **Qui a été fondée durant mes études**, immatriculée le 25 juillet 2021 avec un capital de 1 000 euros apporté par mes deux associés historiques (Charles Lefebvre du Prey et Grégoire Clermont) et moi-même.
- **Qui a connu quatre premières années extrêmement difficiles**, avec un chiffre d'affaires total cumulé de 50 000 euros (cela représente environ 1 000 euros par mois...), un procès nous forçant à changer de nom, des erreurs dans tous les sens, l'espoir d'intégrer un incubateur américain, des piratages à répétition de notre site Internet de la part d'individus utilisant des cartes bancaires volées.
- **Qui décida, à l'été 2016, de changer radicalement d'activité** pour lancer le prototype de nos actuelles formations en ligne de trois mois pour créateurs et créatrices d'entreprises. Un pivot d'activité, donc, mais aussi un changement d'équipe, avec l'arrivée de mon amie de longue date, Anaïs Prétot, en associée, cofondatrice de cette nouvelle aventure et directrice générale. En plus de transformer l'entreprise de A à Z et d'être devenue la chef d'orchestre sans qui nous ne pourrions désormais survivre plus de quelques semaines, Anaïs est aussi la première à m'avoir montré qu'on pouvait être un entrepreneur heureux. Nous y reviendrons.
- **Qui accompagne aujourd'hui chaque mois plusieurs milliers de personnes** à réaliser leur rêve, et il n'existe pas de mission plus motivante. Nous faisons en continu un travail important pour rendre nos formations finançables par Pôle emploi ou le Compte personnel de formation (le CPF, un compte individuel qui cumule vos droits à la formation), ce qui permet à la plupart des personnes qui bénéficient d'un accompagnement de trois mois de ne pas déboursier un euro. Notre équipe d'experts vous guide vers la bonne solution et vous accompagne dans les démarches administratives pour que vous puissiez rester concentré sur ce qui compte : le succès de votre projet.
- **Qui est développée par 100 salariés**, passionnés d'entrepreneuriat et de développement personnel, répartis sur trois bureaux à Paris, Aix-en-Provence et Vannes, car nous avons décidé de créer de l'emploi ailleurs que là où le font 90 % des start-up (à savoir dans le 11^e

arrondissement parisien) et sommes ravis d'avoir une présence nationale !

- **Qui accueille des personnes motivées venues de la France entière.** En effet, 80 % des inscrits à nos formations vivent en dehors des grandes villes. Deux tiers sont des femmes. C'est deux fois plus que la moyenne nationale sur les créations d'entreprises ! Nous en sommes très heureux, tout comme du pourcentage d'inscrits n'ayant pas fait d'études supérieures : 25 % ont simplement un baccalauréat. Nous avons à cœur de démocratiser l'entrepreneuriat. Mon associée, Anaïs, vient d'un tout petit village de Franche-Comté, bien loin de la *start-up nation*, tandis que mon grand-père a dû faire une des plus « modestes » formes d'entrepreneuriat à son arrivée en France depuis l'Égypte, à savoir vendre tout un tas de trucs à la sortie du métro (en l'occurrence, des bouchons de radiateurs !).
- **Qui compte une équipe de 100 mentors bienveillants, tous entrepreneurs ou freelances**, spécialisés par secteurs d'activité, stades de développement et problématiques (commerciale, marketing, financière...). J'ai l'honneur de faire encore partie de cette équipe et je ne compte jamais arrêter d'accompagner des entrepreneurs dans nos formations, en parallèle de mon rôle de cofondateur.
- **Qui a publié un premier livre, *La Méthode LiveMentor*⁵**, une méthodologie en 12 étapes pour passer de l'idée à la rentabilité, qui a conquis 10 000 lecteurs et lectrices.
- **Qui publie tous les deux mois un magazine papier** sur une thématique de développement personnel, comme l'apprentissage tout au long de la vie, le bien-être ou encore la créativité.

Et qui anime surtout une communauté de personnes passionnées et passionnantes, entrepreneures de leur vie, qui s'entraident, se conseillent, se redonnent de la motivation et m'ont aidé à écrire ce livre. Je tiens à les remercier aujourd'hui. Cette communauté vit principalement sur un groupe Facebook privé que je vous invite à rejoindre (rendez-vous page 11 pour découvrir la procédure d'admission). Cette communauté se retrouve également lors des rencontres en ligne mensuelles dans le cadre du Club LiveMentor⁶, notre groupe de développement personnel gratuit qui se réunit chaque mois pour un moment très fort en émotions !

Sans cette communauté, ce livre sur le bien-être des entrepreneurs n'existerait tout simplement pas.

Au démarrage, une enquête nationale sur le burn-out...

Nous sommes le 23 septembre 2021 et il est 2 h 34 du matin à New York. J'appuie sur le bouton « Publier » et partage un texte sur le groupe Facebook de la communauté LiveMentor.

Cette nuit-là, il est dur de trouver le sommeil. Je me retourne le cerveau en pensant à cet été 2021 très difficile que je viens de traverser. J'ai l'impression d'avoir mis le doigt sur quelque chose et décide alors de partager mon texte le plus intime à des milliers d'entrepreneurs. Voici ce que j'ai publié depuis le canapé qui me servait de lit, dans le salon de mes amis qui m'hébergeaient dans le quartier de Bushwick, à Brooklyn :

Je n'arrive pas à dormir.

Ici, à New York, où j'écris ces lignes, il est un peu plus d'une heure du matin, et je n'arrive pas à dormir. Peut-être parce que j'ai failli faire mon troisième burn-out cet été.

Oui, je connais le sujet puisque des burn-out, j'en ai déjà fait deux. Le premier en février 2016, quatre ans après nos débuts. Quatre années sans pause. Moi, l'adolescent terrorisé à l'idée de ne pas trouver ma place, qui redoutait le monde de l'entreprise, je me suis fait... ma maison à moi. Ce que je ne vois pas, c'est que j'associe mon identité entière à LiveMentor. Les conditions de mon bonheur dépendent du succès de l'entreprise. Et l'entreprise ne marche pas du tout... Je m'isole de ma famille, de mes amis, je suis célibataire pendant quatre ans, mon corps n'a plus aucune énergie ; j'ai arrêté le sport, les voyages...

En février 2016, je craque et me mets à pleurer seul dans un métro londonien en décidant d'arrêter LiveMentor. Je suis sorti de ce burn-out par un miracle, et non un travail de fond. Ce miracle, c'est une phrase entendue juste avant de prendre le train me ramenant de Londres à Paris et qui déclenche la nouvelle vision de LiveMentor, celle que vous connaissez aujourd'hui.

De cette phrase, je puise une énergie (entrepreneuriale) incroyable, mais... je continue d'associer en très grande partie les conditions de mon bonheur à LiveMentor. Je suis tout focalisé sur la découverte d'une nouvelle réalité : mon entreprise fonctionne !

Je vais le payer cher, deux ans plus tard, lors d'une randonnée où mes deux genoux cèdent d'un coup, me faisant ramper par terre comme un lézard pour finir rapatrié en hélico le lendemain.

Je sors de ce deuxième burn-out grâce à une prise de conscience plus forte ! J'observe mon associée Anaïs Prétot et sa passion pour les chevaux, je comprends que je peux moi aussi avoir une vie à côté de l'entreprise !

Cet été, j'ai évité de faire un troisième burn-out. Au mois d'août, je perds ma grand-mère et ce décès me rappelle que j'ai sacrifié ma famille à LiveMentor pendant des années. Nous sortons de notre levée de fonds et je me retrouve sans énergie aucune. Je décide de réagir vite : prévenir mon associée, contacter une coach, passer du temps avec des amis.

Et ça marche ! En quatre semaines, j'évite de répéter les erreurs du passé et... le thème du prochain livre de LiveMentor apparaît comme une évidence. J'ai même un titre : *Créer une entreprise et (surtout) être heureux*.

Merci de m'avoir lu !

Cela sera un plaisir pour moi de répondre à toutes les questions en commentaires et je vous invite à remplir notre enquête sur les blessures de l'entrepreneur et le risque de burn-out. Cela prend littéralement 1 minute 30, et plus nous aurons de réponses, plus la donnée sera qualitative pour sortir un livre poussé sur les liens profonds entre entrepreneuriat et bien-être.

Je n'imagine alors pas ce qui va se passer au moment de publier ce texte. Je m'imagine écrire un « petit » livre d'une trentaine de pages. J'appuie sur « Publier » et je file me coucher. Je donne le lien vers cette enquête, créée sans trop y réfléchir. À ce stade, je suis simplement curieux de récolter quelques dizaines de témoignages pour m'aider dans mon écriture.

L'enquête est très simple, avec une structure en deux parties. Chaque participant indique d'abord son stade de développement en choisissant parmi les options suivantes :

- « Je ne suis pas encore lancé, mais j'ai une idée » ;
- « Mon entreprise est lancée, mais je n'en vis pas encore » ;
- « Mon entreprise tourne, mais dépend de mon temps » ;
- « Je suis à la tête d'une petite entreprise, avec quelques salariés » ;
- « Je dirige une entreprise avec plusieurs dizaines de salariés » ;
- « J'ai fermé mon entreprise en déposant le bilan ».

Ensuite, l'enquête demande un choix parmi les 6 blessures suivantes.

- **Peur de l'échec** : vous envisagez si fortement la possibilité d'un échec que vous refusez de prendre certains risques.
- **Syndrome de l'imposteur** : un doute maladif vous incite à nier la propriété de vos succès, ce qui peut conduire à l'investissement d'une

trop grande énergie et d'un temps de travail trop important par rapport au défi auquel vous faites face.

- **Comparaison excessive** : vous vous comparez très fréquemment à d'autres entrepreneurs, ce qui affecte négativement votre estime de vous-même.
- **Anxiété récurrente** : votre entreprise (notamment sa santé financière) vous donne des angoisses, qui affectent à la fois l'esprit et le corps.
- **Obsession du détail** : vous ne pouvez pas vous empêcher de vouloir tout contrôler dans votre entreprise, et cela vous fait souffrir.
- **Traumatisme de l'échec** : vous n'arrêtez pas de regretter vos erreurs passées.

Au réveil, je découvre plus de 200 commentaires sur ma publication et un soutien incroyable de la communauté :

« Cela résonne en moi à plein d'endroits, même si je n'ai (encore) jamais été plus loin que les frontières d'un épuisement intense. »

« Je vais participer à ton enquête. Trois burn-out en six ans, et je pense un petit quatrième en fin d'année 2020 (donc quatre en huit ans...), forcément, tu me parles. »

« Merci de prendre la parole sur ce sujet... Je viens de partager le lien de l'enquête à mon réseau d'entrepreneurs. »

En quelques semaines, l'enquête accumule des milliers de témoignages, les participants la partageant dans leurs réseaux, et nous atteignons aujourd'hui plus de 10 000 témoignages au total. Dès lors, mon quotidien (surtout mes nuits !) est consacré à la lecture de ces témoignages. Je les dissèque, je serre les dents devant une réalité si difficile, pleurant parfois devant une lecture particulièrement intense, comprenant qu'il y a bien des liens profonds entre entrepreneuriat et bien-être.

Surtout, je ressors de l'analyse de ces témoignages avec une conviction profonde : **l'aventure entrepreneuriale déclenche des blessures qui préfigurent un burn-out si elles ne sont pas soignées à temps.**

Plus intéressant encore, certains stades de développement d'un projet sont particulièrement déclencheurs d'une blessure. C'est ce que nous allons voir tout au long de ce livre.

Comment est structuré ce livre et comment le lire efficacement ?

Comme pour mon premier livre, *La Méthode LiveMentor*, j'ai choisi ici d'écrire comme une conversation. La promesse est toujours de lire et de vivre un coaching grandeur nature, alimenté par des exemples inspirants.

Le livre est structuré en 6 chapitres, un par blessure. Chaque chapitre est une conversation divisée en deux parties :

- dans la partie « Histoires d'entrepreneurs », j'ai imaginé des personnages fictifs à différents stades de développement de leur entreprise et qui se battent contre la blessure décrite dans le chapitre en question ;
- dans la partie « L'analyse LiveMentor », je prends la posture du coach pour réagir aux récits en identifiant un ou plusieurs blocages et en proposant des pistes de réflexion et d'action.

Vous vous reconnaissez déjà dans une blessure ? Vous savez que vous êtes confronté à l'anxiété récurrente par exemple ? Allez directement dévorer le chapitre concerné ! Ce livre est à vous, et si vous traversez actuellement un burn-out (ou si vous sentez que quelque chose ne va pas), utilisez-le de la manière qui vous fait le plus de bien.

Pour celles et ceux qui n'ont jamais connu de burn-out, laissez-moi vous raconter à quoi cela ressemble...

Mon deuxième burn-out

Elle commençait pourtant bien, cette deuxième journée de randonnée. Physiquement, je me sentais prêt à aller jusqu'au bout de ce GR20 (le sentier de grande randonnée qui traverse la Corse). Départ de Calenzana

pour une arrivée à Conca : 180 kilomètres, 11 000 mètres de dénivelé positif, 16 jours de marche en montagne, pour ne pas dire en haute montagne !

C'est François-Xavier, mon meilleur ami (mais aussi actionnaire et, à l'époque, employé de mon entreprise) qui avait eu l'idée de cette aventure. Il m'avait répété à de nombreuses reprises l'importance de bien se préparer physiquement et j'avais bien suivi son conseil.

En ce 21 septembre 2018, il ne fallait surtout pas compter sur moi pour organiser une randonnée ou n'importe quelle activité extraprofessionnelle. Durant toute cette journée, une seule pensée a occupé mon esprit : mon entreprise, LiveMentor.

Je me rends compte en écrivant ces lignes à quel point j'étais à l'époque un bien piètre ami, un amoureux pas toujours présent, un frère et un fils terriblement absent. Je suis loin d'avoir atteint mes objectifs sur tous ces plans, mais il y a heureusement eu du progrès depuis. J'étais surtout incapable de prendre soin de ma santé mentale et de mon bien-être, mais ça, je n'y pensais pas du tout ce matin-là. Même la vue magnifique sur le Monte Renoso (2 352 mètres d'altitude !) ne suffisait pas à me libérer l'esprit.

Ce matin encore, je ruminais la pensée obsessionnelle qui ne me quittait pas depuis les premiers jours de l'été 2018 : **je voulais quitter – et fermer derrière moi – LiveMentor, mon entreprise créée durant mes études, six ans plus tôt.**

Qu'est-ce qui donne envie de quitter sa propre entreprise ? En vrac : des difficultés avec les ressources humaines, un modèle économique à découvrir, des relations complexes avec certains actionnaires (les réunions ressemblaient à un ring de boxe...).

Je ne le savais pas encore, mais aucune de ces raisons n'était en réalité la cause profonde. Il ne s'agissait que d'événements extérieurs. Dans ce livre, nous allons comprendre comment regarder à l'intérieur de nous pour identifier les vrais blocages ; un défi de tous les jours pour les entrepreneurs qui évoluent dans un contexte chaotique, où des événements se succèdent tout au long de la journée.

Et puis, il y a les méfaits d'une communication défaillante. À cette époque, je gardais en moi tous mes doutes. La peur était en train de me bouffer depuis trois mois. Peur de partager mes craintes avec ma nouvelle associée, Anaïs ; peur d'affronter la discussion avec mes actionnaires ; peur de regarder 25 salariés dans les yeux et de leur annoncer mon départ (je m'imaginais rédiger un e-mail intitulé « Je quitte l'entreprise, camarades... ») ; et, bien sûr, peur d'annoncer à mon camarade de randonnée, mon meilleur ami François-Xavier, que j'avais décidé d'arrêter et qu'il perdrait au passage son emploi ainsi que les 10 000 euros investis de ses économies dans l'entreprise plusieurs années auparavant, alors que peu y croyaient.

On commence donc à marcher quand même. Je laisse François-Xavier faire la conversation et j'écoute d'une oreille distraite, bien trop préoccupé par mon sempiternel dialogue intérieur. Au fil des kilomètres, je prends la décision de le lui annoncer. Ma première pause, je me lance. C'est maladroit, brouillon et je me perds dans mes explications. François-Xavier écoute et me soutient. On se remet à marcher. Il faut y aller pour ne pas être en retard.

Environ 30 minutes plus tard, mes deux genoux cèdent d'un coup, sans prévenir, sans choc, sans rien du tout. Ils décident tout simplement de ne plus fonctionner. S'ensuivra une journée infernale, à marcher très lentement (voire à ramper carrément comme un lézard) pour atteindre le sommet à 23 heures et se faire rapatrier en hélicoptère le lendemain.

À l'hôpital d'Ajaccio, les médecins ne comprennent pas. Rien n'est cassé. « C'est dans votre tête qu'il faut aller voir, Monsieur Dana, et on n'a pas le temps pour ça, ici ». Je rentre à Paris, brisé, fatigué, mais conscient que quelque chose de bien plus important que ma décision sur LiveMentor est en train de se jouer : **ce sont mon bien-être et ma santé qui sont en jeu.**

C'est ça, un burn-out. C'est comme une vague, une grosse vague qu'on ne voit pas arriver. D'un coup, le niveau de l'eau s'élève, on se fait emporter et on se retrouve dans la machine à laver, submergé par un déluge d'émotions qu'on ne comprend pas. Sans aucune énergie. C'est peut-être ça, le pire : ce manque d'énergie. Et puis ce doute, ce doute si constant dans les moindres décisions à prendre. Que suis-je devenu ? Moi qui étais capable de réfléchir

vite, de trancher des sujets délicats, de me lever plein d'énergie... Que suis-je devenu ?

C'est ça, un burn-out. Après cette chute le 21 septembre 2018, il me faudra un bon trimestre pour me remettre. J'ai la chance inouïe d'avoir une partenaire de vie qui me fait alors découvrir les thérapies alternatives, notamment l'acupuncture.

C'est le tout début de mon chemin vers le bien-être, que je continue depuis de poursuivre grâce à des thérapeutes (sophrologues, masseurs, etc.), des coachs (qui m'aident à comprendre qui je suis), des changements dans mon alimentation (adieu l'alcool), du sport intensif, l'utilisation du tarot de Marseille comme outil d'introspection, des expériences de thérapies assistées aux champignons et, bien sûr, l'écriture de ce livre.

Mon but, désormais, c'est d'éviter le burn-out, de le voir arriver et d'ajuster le tir ! Êtes-vous prêt à venir jouer à ce jeu d'anticipation avec moi ?

1. Voir l'article « Le burn-out chez les freelances », publié sur www.amedee.co.

2. Charlotte Kinowski-Moysan, Olivier Torres, « Entreprendre sans s'épuiser ! Mieux repérer les facteurs de stress chez les dirigeants de la CPME pour mieux les prévenir », rapport d'étude sur la santé des dirigeants adhérents à la CPME, juin 2020.

3. Michael A. Freeman *et al.*, « Are Entrepreneurs "Touched with Fire"? », avril 2015.

4. « Les attentes des autoentrepreneurs et des travailleurs des plateformes », enquête réalisée par OpinionWay en novembre 2019.

5. Alexandre Dana, *La Méthode LiveMentor*, Éditions Alisio, 2020.

6. Tout est expliqué ici : www.livementor.com/club-livementor

PARTIE I

LA PEUR DE L'ÉCHEC



HISTOIRES

D'ENTREPRENEURS

Halima, salariée en CDI à la carrière brillante, rêve de se mettre à son compte et de lancer une activité d'énergéticienne

La nuit dernière, j'ai encore fait ce rêve. Un rêve qui me vient toujours juste après que j'ai fermé les yeux... Je n'ai donc été endormie que quelques minutes, mais j'ai l'impression que plusieurs vies se sont écoulées tellement ce rêve me semble loin de ma réalité.

Cela peut vous sembler idiot, mais dans ce rêve, j'ai osé publier le site Internet qui présente mon projet. Je peux vous décrire le déroulement, étape par étape : je commence par ajouter une dernière catégorie sur le site, j'appuie ensuite sur « Publier », ça y est, il est en ligne et je fais parvenir le lien à mes plus proches amis, et surtout à mes deux enfants. Ils sont si heureux. Et je me réveille.

Cela fait des années que mes deux garçons me poussent à le lancer, ce site, pour véritablement affirmer mon activité d'énergéticienne et en vivre. Quand ils habitaient encore à la maison, ils m'en parlaient déjà, après m'avoir vue pendant des années réaliser des « miracles » sur eux et leurs amis (ou les parents de leurs amis) en cas de baisse d'énergie. Cela fait désormais deux ans qu'ils sont partis étudier à l'université d'Aix-Marseille et que j'habite seule notre maison de Valbonne.

Je sens bien qu'il faut que je me bouge les fesses. J'ai désormais 56 ans. Certes, j'ai un très beau CDI, je dirige le service client d'une marque de compléments alimentaires et, grâce à l'indépendance croissante de mes enfants, je suis plus que confortable avec les 3 300 euros (après prélèvement à la source) qui atterrissent sur mon compte en banque chaque

mois. Mais le dirigeant de l'entreprise a été très clair lors du séminaire de l'an dernier : il a décidé de vendre l'entreprise et a donné mandat à une banque d'affaires qui est en train de se charger de trouver des acquéreurs. Mon dirigeant, toujours très honnête, n'a pas manqué de préciser que l'acquéreur serait sûrement le leader de notre marché et qu'il ne tiendra pas à conserver les effectifs, opérant quasi uniquement l'acquisition pour le stock de produits. Avec mon âge et mon poste, je sais déjà que je ne serai pas conservée. Je dois penser à mon futur et lancer cette activité pour assurer mes arrières.

Au-delà de l'aspect financier, je sens que je dois me prouver quelque chose à moi-même. Je ne me sens pas valorisée dans mon travail actuel, et cela a toujours été ainsi. J'ai toujours pris beaucoup de plaisir à me former aux thérapies alternatives, et l'énergétique, qui allie la richesse des approches traditionnelles (Inde, Chine, Tibet) aux connaissances de la science et de la physiologie occidentale, fait partie de mon quotidien depuis quinze ans maintenant. C'est en grande partie grâce à cette approche thérapeutique corporelle globale que j'ai surmonté le départ du père de mes enfants, qui a claqué la porte du jour au lendemain, alors qu'ils étaient encore très petits (moins de cinq ans pour l'aîné).

Je veux, d'une certaine manière, lui prouver « à lui » ce dont je suis capable, même si nous ne nous sommes plus jamais reparlé. Je ne veux pas mourir en me disant que mes enfants sont ma seule réussite.

Mais j'ai peur, terriblement peur. Peur d'être trop vieille, peur de ne pas être légitime, peur de ne pas pouvoir en vivre. Je n'arrive pas à franchir le cap d'exister pour de vrai. J'entends tellement de problèmes d'autres thérapeutes – parfois victimes de mauvaise presse, qu'on traite de « charlatans » et qui n'ont pas de finances suffisamment solides pour survivre – que je stagne. Je regarde ce que font les autres et j'essaye de réfléchir à une stratégie de communication, au moins.

Stéphane, 45 ans, terrifié à l'idée de rater sa reconversion professionnelle

Pour être payé rapidement, chaque mois, je déclare ma situation dès l'ouverture de l'actualisation sur le site de Pôle emploi. C'est génial de pouvoir bénéficier du chômage quand on a une rupture conventionnelle. Cela m'a permis de réaliser ma reconversion professionnelle et de lancer mon projet.

L'effet pervers du système (que je n'avais pas anticipé) est de vous rappeler l'échéance, ce moment fatidique où les allocations chômage vont arrêter de tomber. Dans très exactement 43 jours, je vais recevoir mon dernier virement et cela me terrifie. J'ai 45 ans, un petit enfant, Thomas, et un projet qui ne décolle pas.

J'y croyais pourtant fort, à cette idée de box de vins, bières et cocktails sans alcool. Ayant personnellement arrêté de consommer de l'alcool il y a six ans, à la naissance de Thomas, je sais à quel point la pression sociale peut être forte en soirée. Avec cette box, vendue par un abonnement mensuel de 30 euros, mes 500 clients actuels reçoivent donc des boissons qui ont du goût et ressemblent de l'extérieur à une boisson alcoolisée.

Je me souviens de ma première étude de marché. J'avais trouvé des statistiques étonnantes : la consommation d'alcool a baissé de moitié en cinquante ans en France, alors que la part du sans-alcool dans le budget alimentaire bondissait de 400 % pour un chiffre d'affaires de plus de 10 milliards d'euros.

Mais comme le dit Nathalie, ma femme : « On ne la voit pas dans notre compte en banque, ton étude de marché. Pourquoi tous ces clients potentiels ne commandent-ils pas chez nous ? » Ces derniers mois, elle me rappelle des évidences : 500 clients, c'est à la fois beaucoup et très peu. Au final, je ne réalise que 15 000 euros de chiffre d'affaires par mois et, après avoir payé les bouteilles et les frais de livraison (qui ne cessent d'augmenter, merci La Poste), il me reste moins de 30 % de marge. Cette marge, je la réinvestis en bonne partie dans la communication (j'ai essayé les publicités sur Instagram et Facebook). Ces dépenses en marketing sont indispensables pour continuer de grandir et trouver de nouveaux clients. J'en dépense aussi une partie dans l'organisation d'événements de dégustation et dans la rémunération d'un stagiaire, indispensable pour gérer les envois et le service client.

Nathalie est comptable, elle jongle avec les chiffres très facilement, et me répète qu'il me faudrait au moins 1 000 abonnés à ma box pour vivre correctement. Quand je veux investir plus en publicité, elle m'alerte aussi sur le risque de grandir trop vite à cause des problèmes de trésorerie. « Si tu décides demain d'avoir 200 abonnés de plus, il faut d'abord que tu négocies avec ton fournisseur et que tu lui achètes du stock supplémentaire. Cela va plomber le compte en banque. » Quand j'évoque avec Nathalie l'idée d'un prêt bancaire (je suis pour le moment autofinancé) pour donner à l'entreprise une liberté supplémentaire, elle me demande si j'ai vraiment envie d'ajouter à mon niveau de stress les e-mails mensuels d'un banquier me rappelant l'échéance de remboursement.

Ce qui me plonge dans le plus profond désarroi, c'est le décalage entre les retours super positifs de mes 500 très fidèles abonnés (seules trois personnes se sont désinscrites de mon service depuis son lancement) et la réalité de l'entreprise, pleine de difficultés structurelles qui semblent insurmontables.

Je me lève chaque matin avec des doutes et des peurs. Je suis terrifié à l'idée d'échouer et de faire partie de ces entrepreneurs qui déposent le bilan dès la fin de leurs allocations chômage. Je sais que mon fils me présente comme « patron » quand on lui demande ce que je fais, mais je ne dirige personne et j'ai bien du mal à être patron de moi-même !

L'entreprise d'Anaïs, en perte de vitesse, ou la peur de changer un modèle bien ancré qui n'est plus efficace

De l'extérieur, je suis l'exemple d'une dirigeante à succès. J'ai 50 ans et mon entreprise, un magazine mensuel papier dédié au cinéma français, compte une dizaine de salariés. J'ai pu acheter ma maison il y a quelques années, je me verse un bon salaire ainsi que des dividendes. Je fais partie des différents réseaux d'entrepreneurs de ma région (la Bretagne) et, dans les événements, on me met toujours dans la catégorie des « mentors » : celles et ceux qui peuvent aider les jeunes entrepreneurs en difficulté à

affiner leur stratégie pour vite atteindre le cap de la rentabilité. Ces dernières années, j'avais même pris l'habitude de prendre trois mois entiers de vacances pour complètement déconnecter. J'ai réussi à créer une organisation dans laquelle le travail est fait sans ma présence.

Récemment, ma nièce de 27 ans est venue déjeuner à la maison et m'a demandé comment créer une entreprise comme la mienne. Elle est fière que ses copines s'échangent des numéros de mon magazine.

Le problème, c'est que ma nièce ne sait pas que je suis le capitaine d'un vaisseau qui brûle.

Notre chiffre d'affaires baisse chaque année. J'ai créé l'entreprise il y a vingt ans, et après dix belles premières années, l'activité a commencé à stagner. Nous avons atteint un record de chiffre d'affaires de 6 millions d'euros, mais nous sommes aujourd'hui retombés à 3 millions d'euros. La descente fut progressive, on ne s'en rendait presque pas compte, au début. Mais désormais, c'est minimum 10 % de baisse chaque année.

Que faisons-nous, alors ? On « optimise » en réduisant les coûts pour ne pas trop sentir la casse sur la marge. J'ai même été très fière pendant quelques années de pouvoir dire à des amis entrepreneurs que je réalisais le même résultat net malgré un chiffre d'affaires en recul. La vérité, c'est que cette protection de la marge s'est faite au détriment de la qualité.

Je n'ai pas renouvelé mes meilleurs journalistes, j'ai pris des pigistes, j'ai recyclé du contenu en mettant dans de nouveaux numéros des articles déjà publiés quelques années avant... Toutes ces mesures prises pour éviter que le bateau ne coule se sont traduites par un moindre bouche-à-oreille (donc moins d'abonnés et encore moins de chiffre d'affaires), plus de demandes de remboursement, moins de reconductions annuelles.

J'ai découvert le cercle vicieux de la peur : à trop avoir peur de perdre notre marge, nous avons saboté notre capacité à innover. Les employés sentent bien ma peur, ils prennent moins d'initiatives, les plus ambitieux s'en vont pour d'autres aventures tandis que ceux qui ont peur du chômage restent.

Moi aussi, j'ai peur, et de plus en plus. L'époque où on pouvait préserver la marge est révolue. La perte de chiffre d'affaires est devenue trop forte. J'ai dû diviser par deux le montant de mes dividendes en fin d'année dernière

pour pouvoir payer certaines dépenses, encore légères hier, mais devenues très lourdes aujourd'hui.

J'ai pourtant en tête les mesures à prendre. Les dernières années ont été difficiles pour tous les magazines papier pour des raisons structurelles liées à l'évolution du marché, comme la baisse de fréquentation des kiosques ou la migration des annonceurs depuis nos magazines vers les plateformes numériques. Comment puis-je convaincre une entreprise, un studio de production de films par exemple, de m'acheter une page de publicité pour 1 000 euros quand cette entreprise peut générer à la volée non pas 1 mais 100 publicités différentes sur Facebook, pour ne garder ensuite que celle qui marche le mieux ? Non, on ne doit plus se battre sur ce terrain, on doit se battre sur le terrain de la qualité.

Il faut reprendre les meilleurs journalistes, affiner notre ligne éditoriale, proposer à nos abonnés de payer un supplément pour avoir accès à une belle plateforme en ligne pour la lecture de notre magazine et revoir notre charte graphique, qui n'a pas bougé depuis cinq ans maintenant. Mais j'ai tellement peur d'échouer et toutes ces mesures vont sûrement coûter très cher à mettre en place. J'ai commencé à écrire au moins dix fois un e-mail de prise de contact à cette graphiste très talentueuse qui rêve de bosser avec moi, pour ne jamais l'envoyer.

Je souffre d'une paralysie décisionnelle. Je ne veux pas perdre le modèle actuel, qui fonctionnait, et je n'ai plus la même énergie qu'à mes débuts. Je n'ai plus la même situation familiale qu'à la belle époque de mon lancement, j'ai des charges mensuelles importantes, et je ne veux pas risquer de tout perdre.

L'ANALYSE LIVEMENTOR DE

LA PEUR DE L'ÉCHEC

chez les entrepreneurs

Les récits d'Halima, Stéphane et Anaïs : interprétation

Quel peut bien être le point commun entre trois entrepreneurs à des stades de développement si différents de leur entreprise ? De l'extérieur, tout les sépare, pourtant...

■ Ils éprouvent la même souffrance

Une peur d'échouer, une peur d'oser, une peur d'avancer. La forme est différente à chaque fois. Halima a peur d'échouer en manquant son lancement en indépendante. Stéphane a peur d'échouer en ne parvenant pas à atteindre le stade de la rentabilité pour ne plus dépendre des allocations Pôle emploi. Tandis qu'Anaïs a peur de se louper si elle se remet à innover en changeant sa charte graphique et sa ligne éditoriale. La forme est différente, mais l'essence est la même.

■ Ils sont bloqués par des croyances limitantes

Halima pense qu'il faut être jeune pour pouvoir se lancer efficacement et que les clients d'une thérapeute ne font jamais confiance à des profils en reconversion. Stéphane est persuadé que souscrire à un prêt bancaire va démultiplier son niveau de stress. Anaïs voit chaque innovation comme un risque financier majeur. **Nous sommes ici sur des croyances infondées, entretenues par la peur de l'échec.** Que ferais-je pour déconstruire ces croyances limitantes si j'accueillais demain une de ces trois personnes dans une formation en ligne LiveMentor ?

Je demanderais à Halima d'aller parler à une centaine de thérapeutes pour comprendre à quel point on peut réussir dans cette activité suite à une reconversion, quel que soit l'âge. J'aiderais Stéphane à ouvrir les yeux en le mettant en relation avec des entrepreneurs ayant souscrit un prêt bancaire – et même plusieurs – pour développer sereinement leur activité. Je passerais à Anaïs des cas pratiques de médias papier lancés ces dernières années avec des budgets très limités, des stratégies de prévente sur des plateformes de financement participatif, afin de lui faire voir qu'il est possible d'innover dans son entreprise en ne prenant aucun risque financier. Pour chaque cas individuel, il existe des astuces pédagogiques pour faire surmonter à nos apprenants la peur de l'échec.

Ils ont un comportement associé similaire

La peur de l'échec génère chez ces trois entrepreneurs (et chez tous les entrepreneurs qui en souffrent) le même comportement associé : une paralysie décisionnelle totale qui empêche tout changement. Halima ne quitte pas son travail, Stéphane ne va pas chercher le financement qui lui permettrait de passer un nouveau stade de développement et Anaïs ne prend pas les mesures permettant de remonter le niveau de qualité de son magazine.

On voit qu'ils traversent une réalité et une souffrance similaires, bien plus qu'on aurait pu le penser en regardant leurs entreprises de l'extérieur. Bien plus que ce que j'aurais moi-même imaginé avant de recevoir les premiers résultats de notre enquête.

Ce que dit notre enquête sur la peur de l'échec

Pour rappel, j'ai décidé en amont de l'écriture de faire circuler une enquête interrogeant des entrepreneurs à tout stade de développement, de la simple idée jusqu'à l'entreprise de taille moyenne (avec quelques dizaines de salariés), sur les 6 blessures qui structurent le livre que vous tenez entre vos mains. Que dit l'enquête au sujet de la peur de l'échec ?

La peur de l'échec se classe troisième dans les résultats de notre enquête sur les blessures des entrepreneurs, avec 15 % des répondants concernés (soit 1

500 entrepreneurs au total). Elle est très fortement associée aux premiers stades de développement d'une entreprise.

La probabilité qu'un porteur de projet (stade de développement : « Je ne suis pas encore lancé, mais j'ai une idée ») souffre de la peur de l'échec atteint un inquiétant score de 40 %, contre 20 % pour les entrepreneurs n'ayant pas encore atteint le stade de la rentabilité (stade de développement : « Mon entreprise est lancée, mais je n'en vis pas encore »). La probabilité qu'un entrepreneur au stade « Mon entreprise tourne, mais dépend de mon temps » souffre de la peur de l'échec tombe à 7 %.

Si on regarde les choses du bon côté, on constate donc que la peur de l'échec diminue (logiquement) avec le temps et le succès croissant de l'entreprise ! Mais n'est-ce pas incroyable de constater que la peur de l'échec touche presque la moitié des individus... n'ayant pas encore essayé de se lancer ? Nous avons peur d'échouer avant même d'avoir créé notre entreprise, avant même d'avoir connu le moindre véritable échec ! On retrouve cette peur dans les statistiques de la création d'entreprises en France : un Français sur trois veut entreprendre¹, mais, pour chaque personne qui devient indépendante, il y en a dix qui ne sautent jamais le pas.

Ces résultats me rappellent le brillant discours de Will Smith sur les peurs :

Vous prenez un verre avec des amis et l'un d'entre eux dit : « Nous devrions aller faire du saut en parachute demain ! » Vous répondez : « Carrément, on va aller faire du saut en parachute, demain ! »

Le soir même, vous vous retrouvez dans votre lit et vous n'arrivez pas à dormir. Vous êtes terrifié et vous n'arrêtez pas de vous imaginer, encore et encore, sauter de l'avion. Vous ne comprenez pas pourquoi vous feriez ça.

Vous vous réveillez le lendemain, vous retrouvez tous vos amis, vous montez dans le van car vous ne voulez pas être le seul à avoir l'air nul. Vous avez l'estomac serré, vous ne pouvez pas manger.

Vous montez dans l'avion qui s'envole très haut, encore plus haut, jusqu'au moment où la porte s'ouvre et où vous vous rendez compte que vous n'avez jamais été dans un avion avec la porte ouverte. Vous êtes debout, avec vos pieds sur le rebord, et vous êtes nez à nez avec la mort. Et ils disent « À trois ! » puis « Un, deux... » et ils vous poussent dans le vide à « deux », car les personnes s'accrochent à « trois » !

Vous tombez, vous hurlez et, en une seconde, vous vous rendez compte que c'est la plus merveilleuse sensation de votre vie. Il n'y a plus aucune peur. Vous comprenez

que le moment avec le plus de danger est aussi le moment avec le moins de peurs ! C'est le bonheur absolu.

La leçon, pour moi, a été la suivante : pourquoi est-on effrayé la nuit précédente ? À quoi sert cette peur quand on est seul dans son lit ? Peur de quoi ? Je ne suis nulle part, je ne suis même pas proche de l'avion. Tout ce qui se déroule jusqu'au saut ne représente aucun danger. Cela ruine juste votre journée.

L'univers place les meilleures choses au monde de l'autre côté de la peur. Le meilleur est caché derrière vos plus grandes peurs.

En analysant les réponses plus précisément, j'ai aussi remarqué un nombre non négligeable de mentions au coronavirus chez les porteurs de projet (« Je ne suis pas encore lancé, mais j'ai une idée »). La crise économique, consécutive à la crise sanitaire, a impacté le rapport à la peur de l'échec de deux façons très différentes.

D'un côté, j'ai pu lire des témoignages de personnes « libérées » de leur souffrance par un licenciement ou une rupture conventionnelle (comme Salima H. : « Le jour où j'ai été licenciée à cause du Covid, je n'avais plus vraiment de raison de repousser encore le projet. Alors j'ai décidé de me lancer, pour ne pas regretter de ne pas avoir essayé ») et, de l'autre, une peur de l'échec encore plus paralysante qu'avant, avec des personnes ayant jeté aux oubliettes une idée d'entreprise en se disant qu'il ne fallait pas entreprendre en temps de crise. Si on regarde les chiffres, c'est la première direction qui a été prédominante avec plus de 900 000 entreprises qui ont vu le jour en 2020 en France, un record selon l'Insee (Institut national de la statistique et des études économiques).

Les résultats de notre enquête ont aussi mis en lumière les liens complexes entre la peur de l'échec et l'indemnisation d'aide au retour à l'emploi (le chômage). En France, nous avons sans aucun doute une chance inouïe : pouvoir toucher le chômage, ce qui permet à des dizaines de milliers de demandeurs d'emploi de créer leur entreprise chaque année. Mais je remercie toutes celles et ceux qui, dans leurs réponses, ont avoué nourrir leur peur de l'échec par le « compte à rebours » des allocations, comme Samuel D. :

« Je suis paralysé par mes allocations Pôle emploi. Elles s'arrêtent dans six mois, et j'y pense tous les jours, je culpabilise de ne pas oser plus alors que j'ai une garantie

financière actuellement. »

Enfin – et c’est un cheval de bataille pour LiveMentor –, **j’ai de nouveau constaté les difficultés d’accès au crédit immobilier pour les indépendants et leur impact sur la peur de l’échec**. Lisons le témoignage de Stéphane (bloqué au stade de l’idée) : « Je n’ose pas me lancer car j’ai peur d’échouer, et peur de ne pas réussir à obtenir le prêt immobilier que je souhaite faire dans quelques années avec mon conjoint. Je sais que c’est impossible d’acheter un appartement à crédit quand on est à son compte. Il est ultra dur de quitter un poste qui nous offre confort et nous ouvre les portes des banques, surtout quand on envisage des projets par la suite. » Certes, ce livre n’est pas un manifeste politique. Ma mission est d’aider chaque lecteur à mieux se connaître pour associer le développement de son entreprise à la puissance de ses émotions. Mais je ne peux qu’inviter le ou la dirigeante de banque qui lira ces lignes à me contacter pour entendre la nécessité de changer les règles du jeu !

Pour résumer, la peur de l’échec impacte les entrepreneurs à bien des niveaux, surtout dans les premiers temps de leur activité et bien souvent avant même que quoi que ce soit n’ait été lancé, tuant le poussin dans l’œuf. Notre enquête nous a permis d’identifier un certain nombre de causes à ces situations.

Les causes de la peur de l’échec

En préambule, et au risque de me tirer une balle dans le pied, je souhaite rappeler qu’un livre ne peut pas toujours tout régler. Ce livre ne peut pas remplacer un vrai coaching ou une vraie thérapie. Nous allons dans un instant identifier des causes classiques de la peur de l’échec, mais je tiens fortement à inviter chaque personne qui en souffre à s’entourer de professionnels qui l’aideront à aller **chercher au fond d’elle-même les causes profondes de ce sentiment**.

En écrivant ces lignes, je repense à Sara. J’ai été le mentor de Sara pendant six mois lors de deux formations en ligne successives chez LiveMentor. Elle venait d’être nommée dirigeante d’une très belle entreprise (une chaîne

de restaurants) et ses débuts ont été un cauchemar : Sara avait terriblement peur d'apporter des changements au modèle créé par le couple de fondateurs, qui lui avait confié les rênes pour se concentrer sur d'autres projets. Cela se traduisait par de nombreuses tensions avec les employés, qui ne comprenaient pas qu'on ait mis quelqu'un aux commandes pour ne rien faire (au détriment des aspirations de certains fidèles de la première heure...), mais aussi avec les fondateurs historiques, qui espéraient apporter du sang neuf.

En creusant avec Sara pendant plusieurs sessions, nous avons identifié que sa peur d'échouer remontait en réalité à son enfance. Les parents de Sara avaient immigré en France et insisté très fortement sur l'importance d'exceller dans tous les domaines académiques. Au fil de ses années étudiantes, Sara a créé inconsciemment un mécanisme de défense consistant à ne pas s'engager, à rester en retrait dans tous ses projets pour ne pas risquer de ne pas être assez excellente. Je me souviendrai toujours de sa phrase déclic :

« J'ai peur d'échouer dans ce rôle de dirigeante et je suis paralysée, comme j'ai toujours eu peur d'échouer dans mes études, face à mes parents. »

Ce « déclic » profondément individuel se produira chez certains des lecteurs et lectrices de ce livre, mais pas chez tout le monde, et c'est normal : nous avons tous et toutes certains « nœuds » plus complexes que d'autres, nécessitant un travail de fond, et nous ne pouvons malheureusement pas nous parler *via* ce livre (j'en rêve, croyez-moi !). Trop d'ouvrages dans le monde du développement personnel vendent une recette miracle, supposée marcher pour tout le monde et dans toutes les situations. Dans ce livre, on ne joue pas avec le bien-être.

Ce rappel étant posé, on peut cependant dessiner des causes de la peur de l'échec intrinsèques au stade de développement. Les résultats de l'enquête sont clairs : plus l'entreprise est « fragile », plus la probabilité d'avoir un entrepreneur souffrant de la peur de l'échec est forte. Cela s'explique facilement : **apprendre à échouer est comme un muscle qui doit se travailler** dès le début du parcours entrepreneurial. Nous arrivons tous et toutes avec un muscle sous-développé, n'ayant pas appris à échouer.

L'Éducation nationale nous apprend même l'inverse. En coaching, je suis souvent amené à remonter loin dans le passé de l'élève pour finalement tomber sur le « traumatisme du mauvais élève ». Ce traumatisme est terriblement simple : « J'étais nul à l'école, les profs m'ont dit que j'étais nul, en classe on se moquait parfois de moi, donc, c'est sûr, mon projet est nul aussi et je suis nul en tant qu'entrepreneur. » Face à ce genre de situation, j'ai compris qu'il ne servait à rien de répondre « mais si, tu peux le faire, t'es le meilleur, fonce ! »

Aujourd'hui, je préfère répondre avec l'histoire du bon élève. Dans une autre vie, je donnais des cours particuliers à des collégiens et lycéens (des cours de mathématiques et d'économie) et je tombais parfois sur le fameux « bon élève ». Le bon élève n'a pas de soucis scolaires. Il a ce qu'on appelle des « facilités ». En primaire, ses notes sont bonnes. Les professeurs lui disent qu'il est intelligent. Ses parents aussi. Le bon élève avance tranquillement d'année en année. Il n'a pas besoin de s'interroger sur sa méthode de travail, puisque tout roule. Il passe au collège, ça continue de rouler ! Il ne se pose pas de questions et arrive facilement au lycée. Le bon élève ne fait pas grand-chose en dehors du lycée.

Une fois au lycée, le stress commence à pénétrer le bon élève. Pour la première fois, il doit se poser des questions, se confronter à des sujets qu'il ne peut pas régler en quelques minutes, et ça, il n'en a pas du tout l'habitude. « Que vais-je faire plus tard ? Est-ce que je dois aller étudier à l'étranger ? » Ses parents n'ont pas l'habitude de s'inquiéter pour lui non plus (« C'est un bon élève, voyons ! Il peut tout faire ! »). Allez, on referme vite le couvercle sur les questions, on choisit une voie classique (la classe préparatoire ou l'université) et on recommence à discuter des prochaines vacances et de la météo. Le bon élève a maintenant 20 ans. Il n'est pas très heureux dans ses études supérieures. Bizarrement, les notes sont moins bonnes qu'avant.

Pour la première fois de sa vie, le bon élève rencontre des difficultés et ça lui fait peur. Il change d'orientation ou met en pause ses études. Il observe ses anciens amis, parfois mauvais élèves, qui commencent à parler de leurs projets ! Voyager, lancer une entreprise, développer une association, suivre des cours dans des domaines nouveaux... Bref, autour de lui, les gens font

des expériences. Sauf que lui, il ne sait pas faire d'expériences. Il ne sait pas sortir de sa zone de confort. **Il a une peur terrible de l'échec, le bon élève.**

Il ne comprend pas ce qui lui arrive. Le bon élève a maintenant 30 ans. Il a parfois une activité professionnelle, mais qui ne le rend pas heureux. Il a perdu l'habitude d'apprendre de nouvelles choses. Il n'a plus personne autour de lui pour le tirer vers le haut. Il n'a jamais lancé de projet. Il n'a pas connu l'échec car il l'évite, il en a peur. Je l'affirme à nouveau, **l'Éducation nationale ne nous apprend pas à aimer essayer des choses et à échouer avec élégance.** Et c'est d'autant plus dommage qu'il existe des milliers d'enseignants désireux de faire bouger les lignes.

Si on résume :

- **Nous ne grandissons que très rarement avec l'habitude d'échouer** et nous développons souvent une peur de l'échec, entretenue par le système de notes à l'école. C'est ce que souligne Peter Gumbel, ancien journaliste britannique devenu professeur à Sciences Po Paris, père de deux filles scolarisées en France, dans son livre *On achève bien les écoliers*², dans lequel il montre que les élèves français ont plus peur que les autres de se tromper, plus d'angoisse à l'école, ce qui fragilise leurs résultats.
- **Créer une entreprise, c'est sauter dans l'inconnu et perdre ses repères.** Il n'y a plus de programme scolaire. Il n'y a plus de feuille de route décidée par un manager. Il y a simplement un individu avec une idée, et aucune certitude sur ce qui va marcher ou non. Chaque jour est nouveau et cette réalité génère naturellement une peur de l'échec.
- **La peur de l'échec diminue au fur et à mesure** que l'entreprise devient plus résiliente et atteint le cap de la rentabilité, l'entrepreneur comprenant que l'échec fait partie du parcours entrepreneurial et est une condition nécessaire au succès.

Les conséquences de la peur de l'échec

La peur de l'échec se traduit d'abord par des comportements très nocifs pour l'entreprise et son succès. Je ne peux tout simplement pas apprendre ce

que veut mon client si je ne me lance pas. Si on reprend l'exemple d'Halima, elle ne pourra connaître ce que recherchent les patients ou le format idéal d'une séance qu'en se lançant.

Si vous ne deviez retenir qu'un seul principe, ce serait celui-ci : **je ne peux pas découvrir la vraie réalité de mon entreprise si je ne surmonte pas ma peur de l'échec.**

S'enfermer durablement dans la peur de l'échec, c'est prendre le risque de planter son entreprise pour de fausses raisons. J'ai ainsi vu des entrepreneurs arrêter leur projet parce qu'ils étaient convaincus que leurs problèmes de trésorerie étaient insolubles. En réalité, leur peur de l'échec les empêchait de voir des solutions comme l'affacturage, qui permet de disposer rapidement de l'argent de vos factures ou créances sans attendre leur échéance.

J'ai vu des entrepreneurs dans l'e-commerce arrêter leur projet parce que leurs premières publicités sur Facebook ou Instagram leur coûtaient trop cher, mais ils n'étaient pas au courant des stratégies de communication – bien moins onéreuses – fondées sur la création de contenu ou les relations avec les influenceurs.

J'ai vu des freelances arrêter leur projet parce qu'ils n'en pouvaient plus d'être en compétition avec des centaines d'autres entrepreneurs sur les plateformes de mise en relation, mais ils ne savaient pas que la vraie façon de se faire connaître ne passe pas par les plateformes, mais par la création d'une expertise reconnue.

Au niveau de l'entreprise, la peur de l'échec se traduit donc par un sous-apprentissage constant pouvant conduire à la faillite de l'entreprise. À chaque fois que l'entrepreneur n'ose pas tester une idée (qu'il s'agisse d'une stratégie de communication, d'un produit, d'une procédure dans le service client, etc.), à chaque fois qu'il n'échoue pas, il limite très fortement sa courbe d'apprentissage.

Entreprendre, ce n'est, au fond, qu'apprendre tous les jours : sur ses clients, sur son marché, sur son équipe et sur ses concurrents.

À un autre niveau tout aussi important, la peur de l'échec a pour conséquence de saper petit à petit la confiance de l'entrepreneur qui n'ose finalement plus rien... entreprendre. Il faut au contraire apprendre à aimer

le risque raisonné et mesuré, aimer tester des choses, **accepter d'échouer et vite passer à autre chose.**

Une clé pour se libérer de la peur de l'échec : Process Communication Model (PCM)

Comment dépasser cette peur de l'échec pour lancer son projet et passer les premières étapes de développement ? Comprendre les causes permet déjà d'avancer, mais pour changer, nous pouvons faire plus qu'accumuler des regrets envers notre éducation trop paralysante.

La (très) bonne nouvelle, c'est qu'il existe des outils pour découvrir les clés de nos sources d'énergie, de nos points forts, de nos environnements préférés et de nos besoins psychologiques. Autrement dit, des outils pour paramétrer notre quotidien d'entrepreneur de la manière la plus efficace pour nous-mêmes ! Mon outil préféré (de très loin) est le Process Communication Model (PCM).

Il serait difficile d'expliquer l'ensemble de son fonctionnement en quelques paragraphes, mais je vais vous donner les fondamentaux. Sachez par ailleurs que des livres entiers sont dédiés au PCM (je recommande très chaudement la lecture de *Comment leur dire...*³, de Gérard Collignon, une référence en la matière).

Depuis plus d'un an, je me passionne pour l'histoire de ce test et l'utilise dans presque tous mes accompagnements. Voici l'essentiel.

- Mis au point par le psychologue américain Taibi Kahler pour la NASA (qui voulait un test pour mieux recruter ses astronautes), le PCM identifie 6 types de personnalités. Il y a le persévérant, le travaillomane (analytique, si l'on prend la traduction directe de l'anglais, qui me semble plus pertinente), le rêveur, le promoteur, le rebelle, l'empathique. Chaque type de personnalité a sa source de motivation, son mode de communication préférentiel et sa façon d'affronter le stress.
- Le type de personnalité que nous investissons le plus souvent est notre base. C'est dans ce type de personnalité que nous nous sommes

construits historiquement, pendant notre enfance. Nous nous y réfugions donc naturellement et communiquons le plus souvent avec ses caractéristiques. Notre langage et notre façon de percevoir le monde sont liés à cette base. Selon notre cheminement personnel, nous pouvons rencontrer des événements marquants (mariage, deuil, reconversion...) suite auxquels nous pouvons changer de motivation de vie. Nous entrons alors dans une nouvelle phase. J'ai connu un tel changement de phase (de persévérant à rebelle) et ai souffert de ne pas comprendre ce changement assez tôt, m'entêtant dans des activités qui ne répondaient pas à mes besoins psychologiques.

- Le test est structuré autour de 6 perceptions correspondant aux types de personnalités : les « opinions » pour le persévérant, les « pensées » pour le travaillomane, l'« imagination » pour le rêveur, les « actions » pour le promoteur, les « réactions » pour le rebelle et les « émotions » pour l'empathique. Chaque type communique différemment et aura des réponses émotionnelles différentes selon les situations.

J'ai eu la chance de passer le PCM. Cela a fait de moi un meilleur dirigeant et a surtout décuplé mon niveau de bien-être. Ayant une phase rebelle, j'adore les environnements créatifs, ludiques et spontanés. Je me suis mis à « sauter » d'une équipe à l'autre au sein de LiveMentor. Nous sommes désormais une équipe avec 100 salariés et je me rends compte que je gagne en énergie à chaque fois que je me déplace entre les trois villes où nous avons des bureaux (Paris, Aix-en-Provence et Vannes). Je me concentre sur la création de contenu (que ce soit ce livre ou des vidéos sur les réseaux sociaux), l'organisation d'événements, la représentation extérieure ou toute mission utile pour l'entreprise et alignée avec mes besoins psychologiques. Je ne peux bien sûr pas le faire tout le temps, mais j'ai compris que m'enfermer avec des tableurs Excel toute la journée n'allait que faire naître en moi une peur de l'échec maladive !

Cerise sur le gâteau, mon associée, Anaïs Prétot, a également passé le PCM, ce qui lui a permis de faire le même travail d'introspection. Nous avons partagé nos résultats (36 pages, quand même !) et j'ai adoré lire et relire ses besoins psychologiques pour pouvoir dépanner là où c'était difficile pour elle ou, au contraire, me retirer quand elle était dans sa zone de génie.

Le PCM est habituellement utilisé dans des entreprises de grande taille afin d'aider les managers à comprendre les types de personnalités des membres de leur équipe et à améliorer ainsi le bien-être émotionnel au travail, mais il peut aussi avoir un impact fantastique pour un entrepreneur lançant seul son projet et étant confronté à la peur de l'échec ! Pour un profil analytique, c'est par exemple l'incertitude ou l'agenda complètement chaotique qui causera la peur de l'échec, alors qu'un profil empathique aura le sentiment de ne rien pouvoir entreprendre en situation de solitude.

Une ressource complémentaire : l'exercice de définition des peurs de Timothy Ferriss

Pour aller plus loin sur la peur de l'échec (en complément, je le rappelle, de l'excellent livre *Comment leur dire...* de Gérard Collignon), vous pouvez réaliser l'exercice de définition des peurs, de l'écrivain et entrepreneur américain Timothy Ferriss. Dans une célèbre conférence TED⁴, Ferriss présente cet exercice qu'il réalise au moins une fois par trimestre (souvent une fois par mois).

Si vous souffrez en ce moment de la peur de l'échec, quel que soit le stade de développement de votre entreprise, prenez donc une feuille de papier et commencez par décrire le pire scénario possible. N'évitez aucune catastrophe ! Dans le pire des cas, que pourrait-il se passer ? Prenons Halima, dont nous avons raconté l'histoire plus tôt (voir page 31), avec sa peur de se lancer en tant que thérapeute indépendante, et imaginons un scénario catastrophe : « Je me lance en tant que thérapeute à mon compte et c'est la catastrophe. Mon niveau de vie dégringole. Je ne trouve aucun patient. J'ai peur que mon entourage ne me soutienne pas. Je dois retrouver un CDI dans mon ancienne spécialisation, le service client. Je suis affectée émotionnellement par cet échec, j'ai perdu confiance en mes capacités. »

Une fois ce scénario posé, nous allons transposer chaque peur dans un tableau. L'exercice consiste à avoir une colonne pour noter vos peurs et une autre pour noter vos antidotes. Dans la colonne « antidotes », on s'intéresse à ce qui dépend de nous, on identifie les personnes ou les ressources qui peuvent nous aider à prévenir ces peurs.

Voici le tableau d'Halima :

Mes peurs	Antidotes
J'ai peur que mon niveau de vie dégringole.	Je peux réaliser des économies pendant plusieurs mois, négocier une rupture conventionnelle afin d'avoir une sécurité grâce aux allocations chômage, évaluer mes dépenses actuelles une par une et me demander si elles sont toutes indispensables, déménager dans un secteur où le prix des loyers est moins élevé...
J'ai peur de ne trouver aucun patient.	Je décide de me former en marketing (LiveMentor propose une formation, d'ailleurs !) avant mon lancement pour avoir les compétences prêtes le moment venu. Je discute avec des thérapeutes avec une forte notoriété pour comprendre ce qui a fonctionné pour eux...
J'ai peur que mon entourage ne me soutienne pas.	Je convoque une rencontre avec mon entourage pour leur expliquer pourquoi ce projet compte pour moi, pour leur dire que leur soutien est décisif, car j'ai peur de ne pas me sentir à la hauteur...
J'ai peur de perdre ma confiance en moi.	Je réalise le test PCM pour mieux me connaître et prioriser des actions qui servent mes besoins psychologiques et me donnent confiance...

Nous pouvons désormais ajouter la troisième colonne : « réparer ». Imaginons que, malgré les stratégies de prévention mises en place, tout s'écroule quand même. Comment pourrions-nous alors réparer la situation ? Les réponses à cette question vont dans la troisième colonne.

Mes peurs	Antidotes	Réparer la situation
J'ai peur que mon niveau de vie dégringole.	Je peux réaliser des économies pendant plusieurs mois, négocier une rupture conventionnelle afin d'avoir une sécurité grâce aux allocations chômage, évaluer mes dépenses actuelles une par une et me demander si elles sont toutes indispensables, déménager dans un secteur où le prix des loyers est moins élevé...	Je peux effectuer un métier alimentaire le temps de remettre les comptes à flot.
J'ai peur de ne trouver aucun patient.	Je décide de me former en marketing (LiveMentor propose une formation, d'ailleurs !) avant mon lancement pour avoir les compétences prêtes le moment venu. Je discute avec des thérapeutes avec une forte notoriété pour comprendre ce qui a fonctionné pour eux...	Je peux retourner à mon ancien métier, ou m'associer avec un thérapeute déjà en activité.
J'ai peur que mon entourage ne me soutienne pas.	Je convoque une rencontre avec mon entourage pour leur expliquer pourquoi ce projet compte pour moi, pour leur dire que leur soutien est décisif, car j'ai peur de ne pas me sentir à la hauteur...	Je peux décider d'aller chercher de nouvelles personnes dans mon entourage, <i>via</i> des réseaux d'entrepreneurs.
J'ai peur de perdre ma confiance en moi.	Je réalise le test PCM pour mieux me connaître et prioriser des actions qui servent mes besoins psychologiques et me donnent confiance...	J'entreprends un travail avec un thérapeute spécialisé.

Une fois ce tableau complété, nous allons désormais chercher à imaginer les bénéfices d'un succès. Pour cela, prenons une nouvelle feuille pour noter tous les scénarios de rêve. Dans un monde où tout se passe toujours comme prévu, quels seraient les bénéfices d'un succès ? Toujours avec le cas d'Halima, voici les scénarios de rêve : « En osant passer à l'action, je suis plus heureuse, je soigne des gens – ce que je faisais déjà depuis des années, mais sans être rémunérée. Je peux désormais gagner ma vie en tant que

thérapeute indépendante, j'apprends tous les jours, mes enfants sont fiers de moi et, surtout, je m'aime davantage. »

C'est le moment de la dernière étape : **la mesure du coût de l'inaction**. Nous prenons donc une nouvelle feuille pour nous demander à quoi ressemblera notre vie dans six mois si nous ne faisons rien. Qu'est-ce que va nous coûter notre inaction, physiquement, émotionnellement et financièrement ? Et dans un an, ou plusieurs années, qu'en sera-t-il ?

En résumé, l'exercice de définition des peurs de Tim Ferriss est excellent pour lutter contre la peur de l'échec ! Je le recommande encore et encore.

1. Voir l'article « Un Français sur trois souhaite devenir son propre patron », publié le 20 juin 2010 sur www.lefigaro.fr.

2. Peter Gumbel, *On achève bien les écoliers*, Éditions Grasset, 2010.

3. Gérard Collignon, *Comment leur dire... La Process Communication*, InterÉditions, 2010.

4. « Why you should define your fears instead of your goals », disponible sur la chaîne YouTube de TED.

« COMMENT J'AI SURMONTÉ

MA PEUR DE L'ÉCHEC »

par Chloé Bloom

Chloé Bloom aime dire qu'elle est devenue entrepreneure malgré elle, en 2017. Avec son associé, elle pilote aujourd'hui plusieurs entreprises et leurs salariés. Toutes les activités de Chloé visent à guider le client dans la transformation de son monde intérieur afin de transformer *in fine* sa vie. Au menu, des retraites, des ateliers en ligne, des coachings, une marque de vêtements de yoga éthique et écologique ainsi qu'un coworking holistique (Auræ) sur Lyon. Nomade depuis trois ans, Chloé est aussi actionnaire dans des start-up et entreprises.

Je « subis » la peur de l'échec depuis que je suis toute petite. Je ne veux pas en parler au passé, je travaille encore là-dessus. Je sais que ça peut surprendre de m'entendre parler de cette peur d'échouer quand on regarde le nombre de projets lancés ces dernières années !

Quand j'étais petite, je réussissais assez facilement ce que je faisais à l'école et dans mes activités extrascolaires. À l'école, j'ai sauté des classes, tout semblait facile. Quand j'ai été diagnostiquée haut potentiel hypersensible, le psychologue a dit à mes parents : « Une des pires choses qui pourrait arriver à votre fille, c'est l'échec, car elle n'a jamais connu ça. Elle s'effondrera le jour où cela arrivera. » Je me souviendrai toujours de cette phrase. C'est ce qui s'est passé à mes 20 ans, avec une rupture amoureuse qui m'a mise plus bas que terre, comme si mon monde s'écroulait.

J'ai été sous antidépresseurs et anxiolytiques pendant des mois. Je me sentais désemparée, sans clé pour me relever. Quand j'ai vécu mon burn-out en salariée, pareil, l'échec a été très douloureux à vivre. Ça remettait même en question ma valeur en tant que personne. Alors que j'étais en arrêt maladie pendant trois mois pour me reposer, je n'arrivais pas à me remettre du burn-out, j'étais angoissée et fatiguée alors que je restais dans mon lit toute la journée.

Devenir entrepreneure, sans comprendre que je l'étais, m'a libérée. Faire ce que j'aimais, ce en quoi je croyais, ce qui m'animait, me donnait du courage, de la force et de l'amour. Je me suis dit que je n'avais rien à perdre. Bien sûr, la peur revient à chaque nouvelle étape de développement de l'entreprise, mais j'ai appris à la

traverser, à l'accueillir, sans la laisser me stopper ou décider à la place de mon cœur. Je me répète que si je ne tente pas, je ne saurai pas ce qu'il pourrait se passer. C'est un moyen pour moi d'avancer. Je me surprends aujourd'hui à être capable d'arrêter certaines de mes activités pour faire moins et me recentrer sur ma vie personnelle, sans le vivre comme un échec. J'accepte de me laisser traverser par cette peur de l'échec.

Quand j'ai pris des virages très forts dans mon activité, quand je passais en quelques mois de « fitness girl » à coach en développement personnel, j'avais peur, mais j'ai compris qu'il y avait bien pire que cette peur : il y avait le risque de passer complètement à côté de mon identité. Je me répète aujourd'hui qu'être alignée avec ma vision compte bien plus que ma peur. Je me recentre sur mon authenticité et mon intégrité.

J'ai ressenti des variations énormes de ma peur de l'échec selon le stade de développement de mes entreprises. Le recrutement des premiers salariés a été une étape qui m'a soulagée, mais m'a apporté son lot de stress et d'angoisses... Je me suis fait aider par un coach, mais j'avais une charge mentale très lourde. Je me voyais comme un pompier qui devait aller éteindre des feux partout ! Je me souviens de cette journée où je voyais tellement de notifications tomber sur mon écran que j'avais envie d'envoyer valser mon ordinateur à travers la pièce. J'étais hyper sollicitée. En même temps, cela m'a donné un courage fou ! Je ne portais plus la mission seule, c'est devenu une responsabilité collective, la responsabilité de la tribu, de faire marcher nos entreprises. J'avais enfin trouvé ceux qui me soutenaient. Ensemble, on va plus loin...

Mon dernier conseil pour surmonter la peur de l'échec est d'aller creuser dans sa plus tendre enfance. Tout vient toujours d'une validation que l'on veut obtenir d'une maman ou d'un papa, d'une vision très limitée de la réussite qui s'est ancrée en nous très tôt dans notre vie, mais qui nous limite aujourd'hui ! Cette notion de performance, de classement, de barre à atteindre pour considérer être bon. La vérité, c'est que notre but dans la vie n'est pas de réussir, mais de se tromper pour évoluer.

PARTIE II

LE SYNDROME DE L'IMPOSTEUR



HISTOIRES

D'ENTREPRENEURS

Maxime, freelance en communication des petites entreprises, rongé par le doute malgré les excellents retours qu'il reçoit

Je savais pourtant que ce client aurait été parfait pour moi. J'avais vu sur une communauté privée de freelances que le dirigeant de cette belle entreprise d'e-commerce recherchait un freelance spécialisé en communication sur les réseaux sociaux, mais je n'avais pas osé répondre. Plus qu'une belle entreprise, il s'agissait d'une marque dont j'étais un client fidèle depuis plusieurs années (la marque de référence en équipements sportifs pour les fans de crossfit). Mon histoire avec le crossfit a commencé juste après mon départ de l'armée.

J'étais à l'époque en pleine crise de confiance. Je venais de tirer un trait sur dix années de ma vie ; dix années d'aventure à combattre, à défendre mon pays dans des zones dangereuses. Cela fait tout bizarre de passer de plusieurs heures d'entraînement ou de manœuvres par jour à la vie classique en appartement. Le crossfit, un programme combinant plusieurs activités physiques et sportives (musculature, gymnastique ou encore haltérophilie), m'a permis de sortir de ma dépression en retrouvant l'usage de ce que je maîtrisais le mieux à l'époque : mon corps.

Pendant ma première année en civil, c'est l'énergie tirée le matin des cours de crossfit qui m'a donné l'énergie de suivre cette formation à mi-temps en communication numérique les après-midi. J'ai suivi la formation jusqu'au bout et j'ai trouvé des clients rapidement. Je gagne aujourd'hui de quoi vivre et je me fais un devoir d'être sérieux et carré. Je veux que mes clients en aient pour leur argent. Je ne comprends pas les freelances qui oublient de répondre à un e-mail de leur client ou qui sont en retard dans leur planning.

À l'armée, j'ai appris la rigueur, je commence donc toutes mes missions en communication par la mise en place d'un espace de travail partagé avec mon client. Dans cet espace, j'organise les ressources, je précise les prochaines étapes et je montre l'avancement du projet chaque semaine à mon client. Je découvre souvent que cette rigueur est vantée dans les avis laissés par mes clients sur ma fiche Google My Business.

Malgré cet effort d'organisation que je ne dois qu'à mon passé dans l'armée, j'ai le sentiment d'être un imposteur, au point de ne pas postuler pour certaines missions (comme l'entreprise de crossfit) par peur qu'un client le découvre. J'ai peur qu'on dénonce mon manque de compétences, qu'on me reproche mon passé de militaire, qu'on se moque tout simplement de mes années dans la boue, à porter mon sac de 40 kg. Je n'ai qu'une seule formation à mon crédit, j'ai bientôt 40 ans, je suis loin de connaître par cœur les derniers réseaux sociaux et surtout je n'ai jamais travaillé pour une vraie entreprise.

Je panique souvent juste avant un appel de suivi avec un client, je suis terrifié à l'idée qu'on me pose une question à laquelle je n'aurais pas de réponse. Je ressens un retard intellectuel et culturel permanent. Je me souviens de mon angoisse lors d'une réunion avec plusieurs employés d'une même entreprise : le terme « codir » était prononcé toutes les cinq minutes. Je ne savais pas que cela signifiait « comité de direction »... Je croyais qu'ils évoquaient un terme marketing inconnu pour moi.

Depuis quelques semaines, je me calme en préparant des fiches avant les appels, ou en listant les questions potentielles du client sur un Post-it pour les avoir en tête. Je ne suis en réalité bien et apaisé que quand je travaille seul, quand on m'a donné une mission claire, un objectif, comme à l'armée. Je redouble aussi d'efforts pour que mon travail soit suffisant, et ma femme me dit – en rigolant de moins en moins – qu'elle me voyait plus du temps où j'étais en mission au Tchad ! Ce qu'elle ne voit pas forcément, c'est qu'à la différence de l'armée, je suis seul sur le champ de bataille, cette fois, et rien n'est plus important aujourd'hui que de travailler pour satisfaire mes clients.

Ilhem suit encore et toujours des formations qui ne font qu'alimenter son syndrome de l'imposteur

Environ 20 000 euros. C'est ce que j'ai dépensé en formations cette année. La majorité de la somme est partie dans le master, mais il y a aussi eu plusieurs formations en ligne et quelques séminaires. Quand je pense à l'argent, au temps et à l'énergie investis dans ces formations, je me sens mal. Est-ce que je fais tout ça pour me rassurer ? Je ne veux pas y croire. Être entrepreneur, ça s'apprend, et je suis heureuse d'être proche d'obtenir un master reconnu par l'État. Cela compte, à mon âge. Nous sommes dans une société où le diplôme compte.

Car oui, j'ai 25 ans et je suis à mon compte. Cela faisait deux ans que je me renseignais sur le secteur de l'économie sociale et solidaire, et il m'a semblé évident qu'il manquait un vrai site d'information autour de la mode responsable, du zéro déchet et du véganisme. Nous pouvons tous et toutes faire quelque chose pour sauver la planète en tant que consommateurs.

J'ai lancé l'entreprise avec mon associée, qui a bien plus d'expérience que moi. Valérie a 35 ans, c'est une amie de ma grande sœur. Elle a commencé à travailler sur notre projet en parallèle de son emploi salarié. De mon côté, j'avais fini mes études, mais j'ai décidé de suivre un master spécialisé entrepreneuriat pour être sûre de mettre toutes les chances de mon côté. En parallèle, j'ai suivi des formations sur Internet. Cinq formations sur les deux dernières années, allant du *design thinking* (une approche de l'innovation centrée sur l'humain, pour être sûre de créer les bons produits) au référencement naturel (un sujet très important pour mon site Internet).

Je suis vraiment impressionnée par Valérie, qui réussit à mener le projet de front, avec son emploi salarié et son enfant. Elle me donne de bons conseils qui permettent au projet d'avancer. Valérie a par exemple toujours de bonnes références à donner, elle a une culture générale incroyable, elle a systématiquement quelque chose à dire sur une problématique donnée, alors que mon premier réflexe est d'aller faire une recherche sur Google. Je ne me sens pas digne d'être son associée.

Ce n'est pas une question de quantité de travail, il me semble, car je ne compte pas mes heures. J'ai déposé les statuts, j'ai mis en ligne le site Web, j'ai commandé des cartes de visite et nous sommes désormais inscrites à différents réseaux d'entrepreneurs. J'ai aussi écrit à ce jour 43 articles qui habillent les différentes catégories de notre blog : « Où faire du shopping éthique à Paris », « Comment choisir une marque qui respecte l'environnement » ou encore « L'annuaire des marques de mode qui visent le zéro déchet ». J'ai mis en place un process d'écriture rigoureux, avec analyse des mots clés dans Google, puis rédaction et même correction orthographique grâce à ma meilleure amie, qui relit mes brouillons avant publication. Grâce à ces 43 articles, nous avons désormais une petite notoriété et nous commençons à recevoir des invitations à des événements de référence dans notre industrie.

Mon père, entrepreneur à succès à la tête d'une entreprise de 80 salariés, a quelques parts de notre entreprise. Je me sens toute petite face à lui qui a tellement d'expérience. Sa présence m'intimide, car elle nous force à tenir un *board* une fois tous les deux mois. Il s'agit d'une réunion entre associés où je dois présenter les avancées du projet. J'ai toujours peur qu'on me dise que je n'ai pas le niveau pour des réunions aussi importantes.

Je ne sais plus exactement quand ce malaise a commencé. Au début, c'était simplement une idée passagère du type « Est-ce que tu es vraiment faite pour ça ? ». Et puis, je me suis fait envahir par ce syndrome de l'imposteur. J'y pense désormais tous les jours. À force de rencontrer des entrepreneurs dans ces réseaux, je me suis rendu compte que j'étais simplement une petite jeune qui sortait de l'université et qui n'avait aucune expérience professionnelle. Ils doivent bien rire de moi. Ils ont signé leurs premiers clients à une époque où je n'étais même pas née !

La relation avec mon père devient aussi plus complexe. Au début, il s'amusait en m'appelant « Madame la présidente », mais ces derniers temps, il a le visage fermé lors du *board*, surtout depuis que je lui ai annoncé que je revenais vivre à la maison pour faire des économies. J'ai peur qu'il aille parler à Valérie pour lui dire que je ne suis pas faite pour être entrepreneure. Je suis dans le rôle de la présidente, ils attendent de moi que je définisse la stratégie, mais je m'en sens bien incapable. Parfois, je

me dis qu'il serait plus simple que mon père prenne mon rôle de présidente et me dise quoi faire.

Ce qui me fait du bien au moral, c'est cette nouvelle formation que je vais suivre. Certes, elle m'a coûté 1 400 euros de mieux, j'ai dû me serrer la ceinture et elle me prend du temps que je ne peux pas consacrer à mon entreprise, mais j'ai déjà des devoirs à faire, et j'ai hâte d'avoir le retour du prof, qui a l'air excellent. Il a déjà monté deux entreprises. On travaille sur un projet fictif et c'est très intéressant de se projeter sur une autre situation que la mienne. J'y consacre du temps dès que possible. Et, au moins, dans le cadre de la formation, je ne peux m'occuper que de moi. Cela me fait beaucoup de bien et c'est parfois très dur de retourner au « vrai » projet.

Du côté de l'entreprise, Valérie a décidé de recruter une stagiaire. C'est moi qui dois m'en occuper à partir de lundi prochain. Cela m'embête, je suis encore en train de bricoler, je ne suis pas du tout légitime pour être érigée en exemple. Je ne sais pas quelle est ma valeur.

La fuite de Nicolas, qui pense ne plus apporter aucune valeur à son entreprise de 85 salariés

Quand j'ai appris ce qu'était le syndrome de l'imposteur, j'ai failli tomber de ma chaise : c'était exactement ce que je traversais. J'ai entrepris un travail avec une thérapeute qui m'aide à remonter le fil de mon passé et à comprendre à partir de quand je me suis senti imposteur.

J'étais très bon élève au lycée et j'ai intégré une école d'ingénieurs avec un bon classement, mais durant tout ce parcours académique, je me suis senti à la limite de la rupture. Je travaillais beaucoup pour atteindre le niveau d'excellence de mon père, qui a fait la meilleure école d'ingénieurs de France et m'a élevé en me répétant qu'il y avait « un monde d'écart » entre cette école et les autres. Il me payait beaucoup de cours particuliers pour que je sois mieux préparé que mes camarades de classe.

Après mon diplôme, j'avais peur d'être démasqué et qu'on se rende compte de mon vrai niveau. Je ne me faisais pas d'illusions sur mes réelles capacités, je savais que mon diplôme était largement dû à cet investissement fort en soutien scolaire. Et quand on entre dans la vraie vie, c'est fini, l'époque des cours particuliers ! Et il n'y a personne pour nous aider à réviser la veille du test.

J'ai donc refusé toutes les propositions d'entretiens pour des métiers dans mon secteur de prédilection : l'énergie. J'ai opté pendant quelque temps pour des métiers faciles et à temps partiel. J'avais trop peur pour essayer de trouver un métier avec des entretiens annuels, des objectifs à atteindre et des paliers de progression.

Et puis, un jour, mon père m'a proposé de rejoindre son entreprise. Je me suis dit que, là-bas, il me protégerait, me dirait quoi faire, validerait mes choix. D'une certaine manière, je voulais recréer le duo que nous formions durant mes études. Mais j'ai vite compris qu'au sein de l'entreprise, il n'avait pas de temps à m'accorder. Il y avait 85 salariés qui réclamaient son attention et je n'étais qu'un parmi d'autres, même si j'étais son fils.

J'ai revécu le même sentiment qu'à mon arrivée en école d'ingénieurs, où j'avais découvert ces amphithéâtres dans lesquels 80 étudiants se battaient pour avoir chacun l'attention de l'enseignant. J'ai néanmoins progressé et, pendant quinze ans, je suis passé par tous les départements de l'entreprise, souvent pour les restructurer. J'aime prendre un sujet chaotique, le décomposer, puis le remettre en ordre. Tout a empiré quand mon père est parti à la retraite il y a un an. Je me suis retrouvé seul aux commandes, tétanisé face aux responsabilités.

Je m'enferme désormais dans mon bureau durant l'essentiel de la journée. Je participe très peu aux réunions, ne me sentant pas à la hauteur et ayant peur d'être démasqué. Je procrastine sur la feuille de route laissée par mon père à son départ, je prends très peu de décisions, ce qui accroît et autovalide mon sentiment d'imposture.

J'ai l'impression de tromper mon comité de direction, de leur faire croire que je suis au niveau parce que je suis le fils de mon père et que j'ai entendu parler de l'entreprise et de ses défis toute ma vie. De toute façon, je sais que je suis là où je suis grâce à ma relation avec mon père, ce n'est pas

grâce à mon talent. J'ai terriblement peur d'être démasqué et de subir un « putsch » de la part des directeurs de départements de l'entreprise.

Grâce à l'aide de ma thérapeute, j'ai compris que mon syndrome de l'imposteur ne se calmait que quand j'avais un mentor près de moi. Mon angoisse disparaît presque entièrement si une personne d'autorité peut regarder mon travail régulièrement et me faire des retours. Je donne le meilleur de moi-même quand je reçois un feedback positif et rassurant sur mon travail, pointant la prochaine étape à atteindre.

Récemment, j'ai envisagé de recruter un coach spécialisé dans l'accompagnement de dirigeants d'entreprises de taille similaire. C'est peut-être ce regard extérieur, qui comprend profondément la réalité de mon entreprise (à la différence de ma thérapeute), qu'il me faut. Je ne sais pas... Je peux aussi décider de me débrouiller tout seul !

L'ANALYSE LIVEMENTOR DU

SYNDROME DE L'IMPOSTEUR

chez les entrepreneurs

Les récits de Maxime, Ilhem et Nicolas : interprétation

Dans le très bon épisode sur le syndrome de l'imposteur du podcast « Émotions » de Louie Media, j'ai découvert le psychologue Kévin Chassangre, auteur du livre *Cessez de vous déprécier !¹* et qui décompose le syndrome de l'imposteur en 3 piliers.

■ L'impression de tromper son entourage

Il s'agit de la conviction de ne pas être à la hauteur. On retrouve cette peur de duper l'autre chez nos trois héros. Maxime, notre freelance en communication, est persuadé qu'il n'a pas les compétences marketing nécessaires pour servir ses clients à cause de son passé dans l'armée. Ilhem, l'étudiante entrepreneure, ne se sent pas l'égale des autres entrepreneurs des réseaux qu'elle a rejoints (ni de son associée ni de son père) à cause de son âge et de son inexpérience. Enfin, Nicolas, dirigeant d'une entreprise de 85 salariés, se considère comme un fils à papa sans réel talent qui va finir un jour ou l'autre par être débarqué par une coalition des directeurs de départements.

■ La mauvaise attribution

Chaque situation est expliquée par des facteurs essentiellement externes comme la chance, le hasard, etc. Alors que nos trois entrepreneurs se trouvent à des stades de développement très différents de leur entreprise, on retrouve à chaque fois cette mauvaise attribution.

Nicolas attribue sa place à sa relation avec son père, au lieu de comprendre la valeur inouïe de ses quinze années passées à redresser l'entreprise, un département après l'autre. Ilhem attribue les progrès de l'entreprise aux conseils de Valérie, oubliant que c'est elle qui fait concrètement avancer les projets au quotidien : les 43 articles rédigés et publiés par Ilhem comptent plus que la culture générale de Valérie ! De manière plus subtile, Maxime attribue sa propre valeur à son passage dans l'armée (« cet effort d'organisation que je ne dois qu'à mon passé dans l'armée ») au lieu de reconnaître sa fantastique capacité d'adaptation, lui qui a su passer avec aisance des combats dans la boue au suivi de missions en communication sur Trello.

■ La peur irrationnelle d'être démasqué

Ce troisième pilier du syndrome de l'imposteur est toujours celui qui surprend le plus l'observateur extérieur. Il m'arrive encore aujourd'hui de rester muet quand j'entends un brillant entrepreneur suivant une formation LiveMentor me confier qu'il est persuadé que quelqu'un va se lever et lui crier « Imposteur » ! On retrouve ce pilier chez tous nos héros : Maxime a peur de se faire démasquer lors d'une réunion client, Ilhem a peur de se faire débarquer par son père et son associée tandis que Nicolas a peur que toute son entreprise de 85 salariés le démasque !

Vous vous reconnaissez un peu dans tout ça ? C'est aussi le cas d'un certain nombre d'entrepreneurs qui ont répondu à notre enquête.

Ce que dit notre enquête sur le syndrome de l'imposteur

En parcourant les résultats de l'enquête, j'ai d'abord été envahi par une vraie vague de tristesse. Comment ne pas l'être quand on lit les témoignages suivants ?

« Je suis microentrepreneur et mes clients me rappellent régulièrement, mais j'ai toujours l'impression d'être trop cher pour ce que je fais. À côté, j'ai créé une

entreprise dans le domaine du sport. C'est ma passion depuis toujours, mais je n'ai pas les bons diplômes, j'ai l'impression d'arnaquer mes clients. »

« Malgré le fait que mes clients me recommandent auprès d'autres potentiels clients, je suis tout le temps dans le doute et je vis avec la crainte qu'ils décident d'arrêter la collaboration. »

« J'ai fait une reconversion professionnelle. J'ai bossé pendant dix ans dans le marketing d'une grande marque de distribution, et maintenant je fais des savons solides. Je voulais créer de mes mains quelque chose dont je serais vraiment fière, mais je me sens tellement empêtrée dans le syndrome de l'imposteur... Qui suis-je pour oser faire ce changement de direction à mon âge ? »

Après avoir lu toutes les contributions, je n'ai pu m'empêcher de constater que la (très bonne) littérature sur le sujet du syndrome de l'imposteur laissait quasi systématiquement de côté les entrepreneurs. À qui la faute ? Aux chercheurs trop concentrés à analyser les effets du syndrome de l'imposteur chez les salariés des grandes entreprises, où il est fréquent de voir dans des comités de direction un individu travailler quinze fois plus que les autres avec la peur d'être illégitime ? Ou aux entrepreneurs qui fuient les enquêtes sociologiques, n'ayant pas deux minutes à accorder à un autre sujet que leur entreprise ?

Je remercie donc de nouveau les 10 000 personnes qui ont osé répondre à l'enquête LiveMentor en toute transparence ! Voyons un peu ce que disent les chiffres.

- Le syndrome de l'imposteur se classe deuxième dans les résultats de notre enquête : 25 % des répondants se disent concernés (2 500 entrepreneurs !).
- Comme la peur de l'échec, le syndrome de l'imposteur est très fortement associé aux premiers stades de développement d'une entreprise : 81 % des répondants exprimant cette blessure se situent dans un des trois premiers stades (« Je ne suis pas encore lancé, mais j'ai une idée », « Mon entreprise est lancée, mais je n'en vis pas encore » et « Mon entreprise tourne, mais dépend de mon temps »).
- Si l'on creuse un peu plus, on s'aperçoit que c'est surtout le deuxième stade de développement (« Mon entreprise est lancée, mais je n'en vis pas encore ») qui semble nourrir ce sentiment d'imposture : 42 % des entrepreneurs concernés par le syndrome de l'imposteur se situent en effet dans ce groupe. Le score est plus élevé dans cette catégorie que pour les porteurs de projet pas encore lancés (21 %) ou les

entrepreneurs dans la catégorie « Mon entreprise tourne, mais dépend de mon temps » (18 %).

Si le syndrome de l'imposteur tend à disparaître avec la croissance et la rentabilité de l'entreprise, je ne suis pas resté aveugle devant ces témoignages d'entrepreneurs qui ne parviennent pas à s'en détacher malgré le succès. Un développement commercial solide d'année en année, des clients fidèles, un taux de satisfaction proche de 100 %, une visibilité forte sur plusieurs mois : **tous ces succès extérieurs ne sont pas toujours assez forts pour surmonter le syndrome de l'imposteur**, car les vrais nœuds à débloquent sont à l'intérieur.

En analysant ces résultats, j'ai repensé très fort à mes conversations avec un de mes meilleurs amis, que nous appellerons ici par son avatar, Ian Benedict (qu'il utilise d'ailleurs pour signer ses brillants articles dans le magazine de LiveMentor).

Ian vit avec le syndrome de l'imposteur depuis des années, il a appris à le connaître et à le dépasser après être passé par des périodes de profonde remise en question de ses capacités. Je l'ai souvent entendu se comparer au héros du film de Spielberg, *Arrête-moi si tu peux*. Quand Ian était entrepreneur, il réagissait toujours de la même manière en cas de réussite : en se sentant chanceux ! « J'ai juste été super chanceux d'obtenir ce rendez-vous avec le responsable du musée du Louvre ou du musée d'Orsay. Ils n'avaient aucune raison de nous recevoir, on est des imposteurs », me disait Ian à l'époque où il travaillait avec son frère sur une application de recommandation culturelle en fonction des goûts en musique, en cinéma ou encore en littérature.

En lisant des centaines et des centaines de contributions sur le syndrome de l'imposteur, je me suis rendu compte qu'une quantité non négligeable d'entrepreneurs réussissaient à créer leur entreprise, **mais en attribuant cette première réussite à la chance uniquement**. Si vous vous retrouvez dans cette situation (ou si vous pensez simplement souffrir du syndrome de l'imposteur), je vous invite à poser ce livre et à faire immédiatement le test² créé par la psychologue Pauline Rose Clance dans les années 1980.

C'est Pauline Rose Clance qui a identifié le syndrome de l'imposteur la première. Le test, intitulé « Échelle de Clance du Phénomène de l'Imposteur », nous invite à nous questionner à travers 20 propositions comme :

- « Quand j’ai réussi quelque chose et reçu de la reconnaissance pour cet accomplissement, je doute d’être capable de répéter ce succès » ;
- « Parfois, j’ai l’impression ou la certitude que mes succès personnels ou professionnels sont le résultat d’une sorte d’erreur » ;
- « Je peux donner l’impression d’être plus compétent(e) que je ne le suis vraiment ».

J’ai personnellement passé le test et obtenu un résultat inférieur à 40, ce qui signifie que je n’ai que peu de caractéristiques de l’imposteur. Ce résultat est pour moi le reflet de mon parcours atypique : j’ai 33 ans et j’ai toujours été entrepreneur. En créant ma première entreprise à l’âge de 19 ans, je me suis très vite confronté à une quantité astronomique d’échecs et je ne pouvais pas me les cacher. **J’ai réalisé 16 euros seulement de chiffre d’affaires pour ma deuxième entreprise** et tous mes amis de l’époque ont vu que je n’étais pas au niveau.

Dans les premières années de LiveMentor, un procès perdu nous a conduits à changer de marque et à assumer ce changement devant tout le monde. Plus tard, j’ai investi 35 000 euros dans des caissons insonorisés qui se sont révélés inutiles et, sous le regard de toute mon équipe, j’ai dû les revendre pour un tiers de leur prix seulement... Je pourrais rédiger deux livres entiers sur ces erreurs commises en place publique ! **Il m’a fallu développer une réponse nouvelle à l’échec et une résistance au regard des autres**, j’ai appris à valoriser le fait de me tromper et à me concentrer sur ma progression.

Je vous invite à réaliser ce test pour vous permettre de prendre conscience de l’impact du syndrome de l’imposteur dans votre vie professionnelle comme personnelle.

Alors, vous êtes concerné ? Rien d’étonnant à cela ! Mais d’où vient ce fameux syndrome de l’imposteur ? Pourquoi le retrouve-t-on si souvent chez les entrepreneurs ? Et pourquoi est-il si fortement associé à cette phase transitoire entre l’idée et la rentabilité ?

Les causes du syndrome de l’imposteur

Selon le *Journal of Behavioral Science*³, 70 % de la population mondiale passe un jour par le syndrome de l'imposteur.

Il est normal de douter de sa propre légitimité. Ce qui est dangereux, c'est de s'enfermer durablement dans le syndrome de l'imposteur, et c'est malheureusement ce qui arrive à beaucoup de personnes qui décident d'entreprendre.

Au fil de mon travail d'écriture, je pense avoir identifié trois causes du syndrome de l'imposteur spécifiques à l'acte d'entreprendre.

■ La culture française

Comme l'écrivait dans une de ses (excellentes) tribunes le philosophe Gaspard Koenig, la France est un pays qui survalorise l'érudition, tant dans le cadre scolaire que dans la sphère professionnelle ou politique. Et d'enchaîner en invitant à la mise en pièces du mythe tenace selon lequel la culture garantirait l'intelligence. Je propose à celles et ceux qui souffrent du syndrome de l'imposteur de se poser la question suivante : quel entrepreneur n'a pas été un jour un imposteur ?

Il n'existe pas de diplôme pour être entrepreneur. Il n'existe pas de programme prédéfini. Il n'existe pas de culture générale de l'entrepreneuriat. Les compétences les plus utiles pour un entrepreneur (les *soft skills* comme la créativité, la communication, la capacité à s'organiser, la confiance en soi, l'adaptabilité, etc.) ne sont quasiment jamais enseignées, et très loin d'être valorisées comme elles le sont ailleurs dans le monde.

Il n'existe donc pas de bons élèves de l'entrepreneuriat ! Nous passons tous et toutes constamment par des montagnes russes. Je ne compte plus les épisodes où j'ai appris que telle vieille connaissance, que je croyais à la tête d'une entreprise florissante, venait de licencier la moitié de son équipe ! Et inversement...

Clément Delangue, un brillant entrepreneur, faisait partie du même incubateur que moi. Il y a six ans, il est parti aux États-Unis pour monter un nouveau projet dans l'intelligence artificielle (un *chatbot* pour discuter avec des adolescents). Et les débuts ont été difficiles. J'avais perdu contact avec

Clément, mais il m'arrivait de croiser des connaissances communes dans des cafés parisiens (dont un actionnaire de l'entreprise de Clément) qui me confiaient leurs inquiétudes sur l'avenir de l'entreprise. Et puis, le 11 mars 2021, j'ouvre mon fil d'actualité Twitter et découvre que l'entreprise de Clément vient de lever 40 millions de dollars ! Un pivot (c'est-à-dire un changement radical de l'activité de l'entreprise) a permis un décollage incroyable de l'activité. Le *chatbot* pour adolescents n'existe plus et a été remplacé par la plus grande communauté au monde de chercheurs spécialisés dans le traitement du langage naturel. L'entreprise est devenue rentable, a recruté parmi les meilleurs ingénieurs du monde et le service est utilisé par plus de 5 000 organisations.

■ Notre rapport à l'échec

Entreprendre est l'acte thérapeutique ultime pour quelqu'un souffrant du syndrome de l'imposteur, car notre rapport habituel à l'échec (quelque chose de terrible, dont il faut avoir honte) s'en trouve bousculé. **On ne peut entreprendre sans échouer, régulièrement.** La peur irrationnelle de pouvoir un jour ou l'autre être démasqué par les autres est donc constante !

Observé de l'extérieur, ce phénomène de l'imposteur semble toujours totalement irrationnel. Si la qualité de votre produit se détériore, vous allez recevoir des « signaux faibles » via quelques e-mails adressés au service client ou un avis négatif déposé sur Internet, mais celui qui est atteint par le syndrome de l'imposteur dramatise radicalement ; il est persuadé qu'à tout moment ses clients vont TOUS se liguer contre lui et le dénoncer en place publique, ou que TOUS ses partenaires vont le lâcher. Cela n'a aucune chance d'arriver, mais notre cerveau a le pouvoir de nous tendre ce genre de pièges...

Au moment de créer une entreprise, le syndrome de l'imposteur est souvent très fort **parce que nous avons chaque jour de nouvelles raisons de craindre d'être démasqués** ! Ce sont bien souvent de petites choses, parfois des situations plus problématiques, certes, mais c'est surtout leur cumul et leur imprédictibilité qui nous mettent les nerfs à rude épreuve. À quoi ressemblent ces échecs quotidiens dans la vie d'un entrepreneur ?

Un avis négatif laissé par un client

Un simple avis négatif peut déclencher une terrible remise en question et une montée en flèche du syndrome de l'imposteur. Je me souviens de Séverine, qui a suivi en juin 2018 une des formations en ligne LiveMentor dédiées aux réseaux sociaux.

Un matin, le mentor de Séverine m'appelle à l'aide : lors d'un de nos webinaires collectifs consacré au thème de l'e-réputation (donc des avis clients), Séverine a sévèrement attaqué une autre apprenante qui venait de dire qu'elle avait l'habitude de laisser des avis (bons et mauvais) sur Internet après chaque expérience. Or, quelques années auparavant, Séverine gérait un petit restaurant perdu quelque part en Bretagne. Elle était répertoriée sur le grand annuaire Tripadvisor, qui recense un maximum d'établissements pour lesquels n'importe qui peut laisser une note puis un avis, positif comme négatif.

Un jour, Séverine a reçu un commentaire très peu bienveillant au sujet d'un plat trop cuit. Ce que le commentateur anonyme ne savait pas, c'est que, ce jour-là, Séverine se battait avec un pic de fréquentation inédit dû au décalage d'une étape d'une course cycliste. Il s'agissait de la première expérience entrepreneuriale de Séverine et elle était sans cesse au bord de la rupture. Cet avis la fit tomber dans une spirale de manque de confiance : elle travaillait désormais avec la peur de se louper au moindre geste, mais aussi avec une vraie rancœur contre ces clients « qui ne voient pas plus loin que le bout de leur nez et n'imaginent pas que les journées ne se déroulent pas toujours comme prévu ».

Dans les semaines suivantes, les incidents avec les clients se multiplièrent, car Séverine était à cran. Elle finit par faire un burn-out, passa plusieurs semaines dans son lit et décida de fermer le restaurant quelques mois plus tard. Elle garda de cette expérience une haine féroce des sites d'avis, d'où l'altercation lors du webinaire collectif.

Une chute de chiffre d'affaires

Je pense à ce freelance dont le carnet de commandes devient vide (alors qu'il était plus que rempli) parce que tout dépendait d'un client qui vient de couper ses budgets ; à ce site d'e-commerce qui traverse un premier trimestre bien maigre en chiffre d'affaires, alors qu'il avait réalisé un score

historique lors des fêtes de fin d'année ; à cette artiste qui se retrouve toute seule chez elle, à attendre les coups de fil, après avoir passé deux ans sur un magnifique contrat. Ces ascenseurs émotionnels peuvent facilement activer le syndrome de l'imposteur : « C'était un coup de chance. En vérité, je suis incompetent, je ne réussirai plus jamais... »

Mais aussi...

Un client qui demande un remboursement, un prospect qui ne rappelle jamais, un membre qui quitte votre communauté, des budgets qui ne sont pas réalisés, un client qui choisit un concurrent, un employé qui quitte l'entreprise du jour au lendemain...

Autant d'exemples d'échecs tirés de la vie quotidienne d'une entreprise ; d'échecs où la compétence de l'entrepreneur n'est pas en cause ; d'échecs **qui ne sont en réalité que le ciment de l'expérience entrepreneuriale**, mais qui alimentent fortement le syndrome de l'imposteur.

■ Notre rapport aux autres entrepreneurs

J'ai eu l'occasion de lire près d'une quinzaine de livres pour nourrir l'écriture de *Entreprendre et (surtout) être heureux*. Parmi ces livres, deux m'ont particulièrement éclairé sur les causes du syndrome de l'imposteur.

La volonté d'appartenance

Psychiatre et neuroscientifique anglaise, enseignante au King's College en Angleterre et au MIT aux États-Unis, Tara Swart explique dans son livre, *La source*⁴, que le syndrome serait lié à une peur profonde de ne pas être accepté et d'être rejeté par sa communauté. On retrouve ici le besoin d'appartenance à un groupe, situé en troisième position de la célèbre pyramide des besoins du psychologue Abraham Maslow.

Ce livre m'a permis de mieux comprendre pourquoi les entrepreneurs au stade de développement « Mon entreprise est lancée, mais je n'en vis pas encore » étaient le plus victimes du syndrome de l'imposteur : **ils viennent**

de rejoindre une nouvelle communauté en créant leur entreprise et sont terrifiés à l'idée de s'en faire exclure.

La peur est d'autant plus forte qu'à la crainte de l'exclusion s'additionne la peur de l'insécurité, les entrepreneurs à ce stade de développement n'ayant pas encore apaisé un autre besoin de la pyramide de Maslow : le besoin de sécurité. Nous verrons dans un instant qu'il existe des méthodes simples pour se libérer !

Le besoin de reconnaissance

Dans *Avoir le courage de ne pas être aimé*⁵, Ichiro Kishimi et Fumitake Koga expliquent la pensée d'Alfred Adler, psychothérapeute autrichien fondateur de la psychologie individuelle. Le livre est extrêmement riche, mais une partie a très fortement résonné avec les résultats de notre enquête : celle concernant notre recherche de reconnaissance, un autre besoin fondamental dans la pyramide de Maslow.

Selon les auteurs, à travers les félicitations et les récompenses, nous apprenons à rechercher constamment la reconnaissance des autres, dès notre petite enfance. Dans la pensée adlérienne, **nous sommes des individus sociaux qui existons par notre relation aux autres.**

Décider d'entreprendre, c'est souvent renverser nos relations interpersonnelles ! Nous passons tellement de temps sur notre projet que nous délaissions certaines amitiés ou relations familiales. Et nous voulons à tout prix intégrer ce nouveau groupe social.

Cette contribution à l'enquête résume tout :

« J'ai toujours eu des hauts et des bas avec mon syndrome de l'imposteur, mais depuis que j'ai lancé mon entreprise, il bat des records. Je suis membre d'un réseau d'entrepreneurs et je me sens nul face aux autres personnes présentes. Je sais que certains se voient en dehors des événements du réseau et je rêve de faire partie de ce cercle privé. J'ai besoin de me recréer un groupe car je me sens seul. Il y a quelques mois, j'ai mis fin à ma relation amoureuse de trois ans, car ma partenaire ne supportait pas mon désir d'entreprendre et me reprochait de prendre des risques. Je me sens aussi déconnecté de certains vieux amis, qui n'ont plus les mêmes centres d'intérêt que moi. Nous parlons parfois de mon entreprise et je les trouve négatifs. »

Les conséquences du syndrome de l'imposteur

Personne n'aime souffrir et c'est déjà une très bonne raison pour vouloir se débarrasser de ce syndrome, mais le vrai « problème » réside surtout dans les méfaits qui en découlent. Les psychologues Pauline Clance et Suzanne Imes ont relevé quatre types de comportements en réaction au sentiment d'imposture :

- le premier consiste à travailler avec acharnement, sans relâche, pour combler un sentiment d'infériorité vis-à-vis de ses pairs par crainte d'être démasqué ;
- le deuxième consiste à revêtir un masque social à travers lequel on exprime ce que l'on présume être les pensées de nos supérieurs ou de nos collègues – ainsi, on se protège contre toute critique en se montrant affable et conciliant ;
- le troisième, proche du précédent, est un autre masque social qui cette fois va servir à charmer et à entrer dans le cœur des gens pour s'attirer leur confiance et leur soutien, tout en niant ensuite le crédit de ses réussites, que l'on attribue à son charme seulement ;
- le quatrième, enfin, consiste à appliquer à la lettre l'adage « pour vivre heureux, vivons cachés » ; en faisant preuve d'un excès de modestie et de sous-ambition, on cherche à ne jamais attirer l'attention sur soi, ce qui est le meilleur moyen de ne pas s'attirer la suspicion ou la jalousie et les mises en cause, conflits et confrontations qui peuvent en découler.

Les comportements 1 et 4 résonnent très fortement avec la situation des répondants à l'enquête. Le travail avec acharnement peut conduire très rapidement au burn-out les entrepreneurs déjà lancés qui vivent ou non de leur projet. On pourrait penser qu'il n'y a pourtant pas ici de manager ou de collègue pour nourrir le sentiment d'infériorité, mais regardons Ilhem, notre étudiante entrepreneure : elle ne se sent pas l'égale des autres entrepreneurs des réseaux qu'elle a rejoints (ni de son associée ni de son père) à cause de son âge et de son inexpérience...

L'entrepreneur atteint par le syndrome de l'imposteur trouve facilement des raisons pour travailler sans aucune pause. Un jour, il craque, et son entreprise avec. C'est un caractère connu du syndrome : la surresponsabilisation. L'entrepreneur va considérer que tout « problème » (un client qui renvoie un habit commandé parce qu'il s'est trompé sur la taille, un autre qui arrête son coaching parce qu'il ne trouve simplement pas le temps, etc.) est forcément de sa faute et est dû à son incompetence, ce qui occasionne une forte charge mentale, une surimplication et un épuisement à force d'en faire toujours plus.

Le comportement 4 fait plutôt écho aux entrepreneurs se trouvant au stade de développement « Je ne suis pas encore lancé, mais j'ai une idée ». On y retrouve ici cet ami qu'on a tous, je suis sûr que vous le connaissez : celui qui rêve de lancer une entreprise en rapport avec sa passion d'enfance.

Selon lui, son métier lui prend trop de temps et il n'arrive jamais à trouver une minute pour poser les premières briques du projet. Mais est-ce la vraie raison ? Non ! Notre meilleur ami a le syndrome de l'imposteur et ne veut pas exposer au monde et aux critiques éventuelles l'entrepreneur qui est en lui. **Il préfère vivre dans le royaume des possibles, où il peut dire qu'il y arriverait s'il se lançait.** Ne jugeons pas durement ce meilleur ami... Offrons-lui plutôt tout notre soutien ! Car sans notre aide, il pourrait bien rester caché toute sa vie, en faisant évoluer ses excuses, passant de « mon travail me prend trop de temps » à « je ne suis plus tout jeune » ou « j'ai une famille dont je dois m'occuper ».

Les clés pour se libérer du syndrome de l'imposteur

Un enjeu récurrent de l'écriture de ce livre est d'adapter la littérature d'excellence sur le bien-être aux problématiques spécifiques des créateurs et créatrices d'entreprises. Je m'y suis trouvé confronté en découvrant les conseils classiques (donnés par des experts comme Kévin Chassangre ou le Dr Tara Swart) pour se libérer du syndrome de l'imposteur.

J'ai donc réalisé un travail d'adaptation afin de vous proposer des pistes concrètes applicables aux entrepreneurs.

■ Faire des listes

Pour se rendre compte de tout le chemin parcouru et prendre progressivement la responsabilité de ses succès. J'utilise personnellement deux outils pour faire des listes : Trello et Notion. Le premier me permet de visualiser la quasi-intégralité de mon travail d'écriture des cinq dernières années, car j'ai pris l'habitude de créer une carte Trello à chaque fois que je commence à rédiger une newsletter, un article de blog ou un chapitre de livre.

Ces listes permettent de visualiser ce que NOUS avons fait ; nous, et personne d'autre.

■ Garder précieusement les preuves des encouragements et des félicitations de pairs

Possible pour les entrepreneurs, là encore ! Et « facile », à condition de faire le travail de réseau permettant de rencontrer d'autres entrepreneurs et de s'exposer aux retours positifs. Développer son réseau professionnel est une compétence fondamentale pour tout entrepreneur pour de nombreuses raisons, dont la libération du syndrome de l'imposteur. Contrairement aux idées reçues, **avoir un réseau, cela n'a rien d'inné ou de naturel**. Cela s'apprend. Je sais ce que vous pensez en lisant ces lignes :

- « Je n'ai pas le temps de développer mon réseau. De toute façon, je ne sais pas par où démarrer ni comment m'y prendre » ;
- « Je ne suis pas à Paris. Je vis dans une petite ville éloignée. Je ne peux rencontrer personne » ;
- « Je n'ose pas dépasser ma timidité. J'ai toujours peur de déranger les personnes que je contacte » ;
- « Je n'aime pas me vendre. Je n'ai rien à offrir à ces personnes et je ne sais pas quoi leur dire » ;
- « Ce qui me bloque, ce n'est pas de contacter les personnes. Ça, j'y arrive plutôt bien grâce aux réseaux sociaux. Par contre, je ne sais pas comment créer une relation durable et qualitative avec elles ».

Mes parents ne viennent pas d'un milieu particulièrement aisé. Mon papa est psychanalyste et ma maman était trapéziste. Je n'ai jamais baigné dans un environnement rempli d'entrepreneurs. Quand j'ai créé LiveMentor,

j'étais carrément timide. Je prenais rarement la parole en classe pour m'exprimer. Je préférais prendre des notes et rester dans mon coin. Les milliers d'heures de cours que j'ai données m'ont permis de gagner en aisance à l'oral et de prendre confiance en moi. Ensuite, ce sont mes rencontres et les différentes expérimentations que j'ai menées qui m'ont appris à développer mon réseau.

Vous voulez un résultat concret de ce réseau sur ma confiance en moi (et celle des autres personnes constituant l'équipe LiveMentor) ? Je garde précieusement depuis 2012, année de création de LiveMentor, un dossier Dropbox intitulé « Doux souvenirs », qui contenait à l'origine uniquement des captures d'écran d'e-mails d'encouragement d'entrepreneurs plus expérimentés, comme Paulin Dementhon (fondateur de Drivy, la plateforme de location de voitures entre particuliers) ou Nicolas Brusson, fondateur de Blablacar, le leader du covoiturage. Ce dossier s'est enrichi au fil du temps avec des encouragements de nature différente (comme tout simplement des avis laissés par des personnes ayant suivi des formations chez nous), mais j'ai réalisé, grâce au travail de recherche nécessaire à l'écriture de ce livre, que, durant les trois premières années de LiveMentor, je ne sauvegardais que les encouragements des « pairs », ces entrepreneurs dont j'avais du mal à me considérer comme l'égal.

Notez donc sur un carnet les compliments qui vous sont donnés à l'oral ou prenez des captures d'écran des retours reçus par écrit. Surtout, essayez de tout centraliser, **ce sera votre mine d'or personnelle à aller consulter à volonté**. Je vous recommande de faire cet exercice de façon continue.

Acquérir la compétence du réseau m'a ainsi permis de constamment éviter le syndrome de l'imposteur, sans parler des autres effets positifs (obtenir des fonds pour maintenir en vie LiveMentor à des moments décisifs, obtenir des conseils faisant gagner un temps précieux, trouver les bonnes personnes pour compléter notre équipe, accéder à des médias et influenceurs, trouver des partenaires stratégiques pour développer LiveMentor ou être contacté par plusieurs éditeurs...) que je détaille dans mon premier livre, *La Méthode LiveMentor*.

Vous trouverez sur le blog⁶ de LiveMentor de nombreux articles complémentaires remplis de conseils pour créer et entretenir votre réseau. Nous avons même créé une formation sur le sujet. Sachez également qu'en tant que lecteur de ce livre, vous bénéficiez d'un accès gratuit au groupe Facebook privé LiveMentor : des milliers d'entrepreneurs s'y retrouvent pour échanger avec une bienveillance dont je ne me lasse pas ! Rendez-vous page 11 pour découvrir la procédure d'admission.

Je conclus avec trois recommandations pour construire concrètement votre réseau dès aujourd'hui.

- Listez sur un carnet toutes les personnes que vous aimeriez aborder et notez à côté de leur nom ce que vous savez de ces personnes, quoi leur dire lors du rendez-vous et quelle valeur leur apporter en échange.
- Au moment d'écrire votre message pour rencontrer la personne, parlez en premier de vos connaissances communes, évitez d'avoir l'air d'un vendeur, soyez aussi concis que possible et facilitez la vie de votre interlocuteur en proposant directement quelques créneaux.
- Dans la limite de votre temps disponible, aidez votre réseau autant que possible, il vous aidera en retour... Il suffit le plus souvent d'une mise en relation, d'un conseil, d'une ressource pour aider la personne qui vous contacte à avancer sur son chemin.

■ Ressentir l'impact de son travail

Pas naturel pour les créateurs et créatrices d'entreprises, attention !

Contrairement à ce que l'on peut penser, il ne coule pas de source de ressentir l'impact de son travail quand on entreprend. C'est pourtant une des premières motivations à la création d'entreprise ! Mais à force d'accompagner des entrepreneurs au cours des dernières années, **nous avons constaté le décalage très fort entre l'intention et la réalité.**

Dans une grande entreprise, il est très rare d'être en contact avec l'impact réel de son travail (ce qui explique le désengagement très fort), mais le département des ressources humaines s'assure que l'employé peut mesurer sa contribution à l'entreprise par la définition d'objectifs individuels liés à

la stratégie globale, la tenue d'entretiens semestriels, la mise en place d'une boucle de feedbacks avec un manager, etc.

L'entrepreneur est seul et ne priorise logiquement pas le recrutement d'un responsable RH... Heureusement, il existe quatre solutions sûrement plus efficaces pour se connecter à son impact d'entrepreneur.

1. Mettre en place des sondages de satisfaction automatiques

Rien de plus simple ! L'entrepreneur bloque émotionnellement au moment de demander un feedback à ses clients, d'où l'intérêt d'automatiser la collecte de la satisfaction. Vous êtes un e-commerçant avec un site sur Shopify ou WooCommerce ? Vous pouvez y connecter facilement un outil d'e-mailing comme Mailchimp ou ConvertKit pour automatiser l'envoi d'un e-mail renvoyant vers un questionnaire de satisfaction sur Typeform quelques jours après la commande par exemple. Un freelance gérant ses clients sur Trello peut mettre en place un système similaire (tout comme un formateur, un coach, etc.).

Il n'y a rien de plus fantastique pour sortir de sa tête et de son syndrome de l'imposteur que de voir arriver à nous naturellement des retours.

2. Demander leur avis directement aux clients

Je souhaite ici vous raconter l'histoire de Nathalie, que j'avais en formation il y a trois ans. Nathalie était déjà à son compte (c'est le cas de 50 % des personnes qui s'inscrivent en formation sur LiveMentor). Elle était (et est toujours aujourd'hui) thérapeute, et plus précisément sophrologue.

Lors de notre premier rendez-vous par visioconférence, Nathalie me présente son quotidien : recevoir des patients en consultation, écouter des problématiques très personnelles, interroger et comprendre. Mais elle me présente aussi ses doutes et son manque d'assurance face aux patients et patientes.

Nathalie sait qu'il s'agit du syndrome de l'imposteur, mais n'arrive pas à mettre le doigt sur ce qui déclenche les pics d'angoisse. Je lui demande alors de me raconter précisément le déroulement de la fin d'une

consultation : « Je ne sais pas... Je fais un résumé de ce qu'on a vu, je donne quelques recommandations pour les prochains jours... Je referme toujours la porte du cabinet en espérant que la personne parlera en bien de moi. » Nous découvrons ensemble alors que Nathalie ne demande pas de feedback, et n'ouvre donc pas la porte pour que des patients timides ou troublés par la découverte d'un monde nouveau (la sophrologie) lui donnent un avis positif.

Ce que je voulais montrer à Nathalie, ce que je veux montrer à chaque entrepreneur qui lutte contre le syndrome de l'imposteur, c'est qu'**il est fondamental de demander des retours, sans les attendre**. D'autant plus pour les entrepreneurs du monde du bien-être ou de la formation (comme les thérapeutes ou les coachs) qui doivent équilibrer la relation. Une sophrologue comme Nathalie va donner toute son attention durant une consultation à la personne en face. Pour durer sur le long terme, le thérapeute a besoin d'avoir du feedback sur sa pratique pour deux raisons :

- pour le feedback positif, avant tout et de loin (être thérapeute, c'est donner énormément d'énergie aux autres ; il est nécessaire d'en recevoir en retour) ;
- pour le feedback constructif, car on ne reste pas un thérapeute heureux d'exercer pendant des années si on ne fait pas évoluer sa pratique (on aide des personnes différentes toute la semaine et il faut se réinventer en douceur, en permanence, et continuer d'apprendre pour se renouveler).

Vous savez maintenant pourquoi les mentors de LiveMentor aiment demander l'avis de l'apprenant à la fin de chaque cours !

3. Créer une communauté

Pour bénéficier d'une discussion continue et ne pas rester seul dans sa tête !

Dans notre premier livre, *La Méthode LiveMentor*, je consacre un chapitre entier à l'importance de la communauté dans la construction d'une entreprise résiliente, détaillant les différents avantages (barrière à l'entrée, fidélisation des clients, abaissement des coûts marketing, etc.) et les moyens de mise en place (lancer un blog, rejoindre des groupes Meetup, créer une newsletter, lancer une communauté privée sur Facebook, etc.). Je détaille

également des exemples de lancements de produits très réussis grâce au pouvoir de la communauté.

En revanche, je n'aborde pas les bienfaits émotionnels incroyables de la création de communauté ; un levier génial pour faire taire le syndrome de l'imposteur. À quoi ressemble le quotidien d'un entrepreneur qui peut s'appuyer sur sa communauté ? Il est impossible de rester dans sa tête et ses démons intérieurs quand :

- on reçoit des suggestions de sa communauté sur les nouveaux produits, activités ou services à créer, se sentant ainsi soutenu dans sa stratégie ;
- on voit des membres de sa communauté se soutenir mutuellement, ressentant alors la fierté d'être à l'origine de ces échanges ;
- on nous demande d'organiser des rencontres réservées aux membres de la communauté, voyant enfin la confiance qu'on nous accorde dans un rôle de leader.

Plus j'écris ce chapitre sur le syndrome de l'imposteur, plus j'aime la citation du coach américain Tony Robbins : « *When you get in your head, you're dead* », qu'on peut traduire par « Quand nous rentrons dans notre tête, nous sommes foutus ». Créer une communauté est l'outil que j'ai le plus utilisé pour sortir de ma tête ces dernières années. En nous occupant de nos membres, nous arrêtons de mettre toutes nos préoccupations sur nous-mêmes. « Si vous vous sentez sans ressources, aidez quelqu'un », nous dit Aung San Suu Kyi, prix Nobel de la paix en 1991.

J'adore créer des communautés, et LiveMentor n'aurait sûrement pas survécu sans sa communauté. Aujourd'hui, notre première force est d'avoir réussi à constituer un réseau soudé de créateurs et de créatrices d'entreprises qui s'entraident chaque jour par le biais d'un groupe Facebook. Le rythme des échanges y est vertigineux : plusieurs dizaines de milliers de messages ou commentaires y sont postés chaque mois. Mais plus que la survie de LiveMentor, c'est la mienne, en tant qu'entrepreneur, qui n'aurait sûrement pas été possible sans cette communauté !

4. Trouver l'équivalent d'un (excellent) manager

Quel est le rôle d'un manager ? Ou plutôt, quel devrait être le rôle d'un manager si toutes les entreprises comprenaient l'importance de ce rôle et créaient le cadre permettant aux managers de grandir ? La réponse est simple : **faire évoluer la personne et l'aider à surmonter ses blocages** (comme un éventuel syndrome de l'imposteur).

Par défaut, l'entrepreneur est seul et ne reçoit pas de la part de la Chambre de commerce un manager en bonus de son Kbis. Il faut donc aller chercher de l'aide, comme le ressent Nicolas dans notre troisième récit :

« Grâce à l'aide de ma thérapeute, j'ai compris que mon syndrome de l'imposteur ne se calmait que quand j'avais un mentor près de moi. Mon angoisse disparaît presque entièrement si une personne d'autorité peut regarder mon travail régulièrement et me faire des retours. Je donne le meilleur de moi-même quand je reçois un feedback positif et rassurant sur mon travail, pointant la prochaine étape à atteindre. »

« Récemment, j'ai envisagé de recruter un coach spécialisé dans l'accompagnement de dirigeants d'entreprises de taille similaire. C'est peut-être ce regard extérieur, qui comprend profondément la réalité de mon entreprise (à la différence de ma thérapeute), qu'il me faut. Je ne sais pas... Je peux aussi décider de me débrouiller tout seul ! »

Et cette aide peut prendre plusieurs formes : un coach rémunéré, un associé, un actionnaire, un mentor dans le cadre d'une formation... Il n'y a pas de réponse universelle et chaque option présente des avantages et des inconvénients.

Une seule chose compte : ne pas rester seul !

1. Kévin Chassangre, Stacey Callahan, *Cessez de vous déprécier ! Se libérer du syndrome de l'imposteur*, Éditions Dunod, 2018.

2. Rendez-vous sur www.penserchanger.com, puis cherchez l'article « Êtes-vous atteint par le Syndrome de l'Imposteur ? » dans la barre de recherche. Le lien du test se trouve dans l'article.

3. « Le syndrome de l'imposteur concerne 70 % de la population », article publié sur www.lefigaro.fr le 23 octobre 2019.

4. D^r Tara Swart, *La source*, Éditions Leduc.s, 2019.

5. Ichiro Kishimi, Fumitake Koga, *Avoir le courage de ne pas être aimé*, Guy Trédaniel éditeur, 2018.

6. www.livementor.com/blog

« LE SYNDROME DE L'IMPOSTEUR

N'EST PAS BINAIRE »

par Yoann Lopez

Yoann Lopez a 34 ans et est né dans une famille de classe moyenne (père boulanger et mère infirmière) à Marseille. Il a cependant grandi à la campagne, dans le Centre-Var, et fait des études plutôt classiques. Après un bac S, il souhaite s'orienter vers une carrière scientifique (ingénieur systèmes pyrotechniques), mais son aversion pour les maths l'en empêche. Il tombe un peu par hasard dans les sciences économiques, qui le passionnent rapidement. Après six années d'études, il atterrit dans l'univers des start-up et du marketing pour finalement revenir à sa passion pour l'économie et la finance en lançant Snowball, une newsletter payante sur les finances personnelles. En un an, Snowball est devenue une des newsletters de référence en France et réalise plus de 150 000 euros de chiffre d'affaires.

On pourrait dire que Snowball est ma première véritable expérience en tant qu'entrepreneur. En effet, j'ai toujours été attiré par cet univers sans jamais oser me lancer. Pourquoi ? Simplement la peur de ne pas être à la hauteur, la peur d'échouer, l'envie d'attendre le bon moment. Finalement, j'ai été chanceux, car Snowball est arrivée un peu par hasard dans ma vie. En effet, c'est en mars 2020 que je lance cette petite newsletter sur les finances personnelles sans aucune attente et sans aucune prétention. Un véritable petit *side project*. Cependant, ce petit projet prend vite de l'ampleur et devient quelques mois plus tard mon projet principal. Ma petite entreprise.

Les succès s'enchaînent, mais je n'attribue ces derniers qu'à de la chance et à un timing que je ne maîtrise pas. Je réalise 10 000 euros de chiffre d'affaires en quelques heures lorsque je lance la version payante de Snowball. C'est ici que le fameux syndrome de l'imposteur commence à réellement faire son effet. Qui suis-je pour proposer à des personnes de payer pour du contenu sur les finances personnelles ? OK, j'ai peut-être fait des études d'économie, mais je ne suis pas conseiller en investissements financiers, ni un économiste professionnel.

Comme la plupart des choses dans la vie, le syndrome de l'imposteur n'est pas binaire. Il n'est pas positif ou négatif. Je dirais que ce syndrome est à double tranchant. En tout cas, il l'a été pour moi et il l'est toujours. D'un côté, il vous pousse

à rester humble par rapport à vos succès, à ne rien prendre comme acquis et à tenter de toujours faire mieux pour justement effacer cette vision d'un imposteur que les gens ont de vous (en fait, cette vision est faussée et n'existe que dans votre tête). De l'autre, il vous pousse à trop réfléchir, à vouloir en faire trop, à travailler plus qu'il ne faudrait, à négliger les relations avec vos proches et à ne pas profiter des succès comme il le faudrait.

Prenons l'exemple de Snowball. Par peur de perdre mes abonnés et de ne pas être à la hauteur, plus le temps passe, plus j'ajoute du contenu pour augmenter cette légitimité que je trouve encore trop faible, même si cela fait maintenant près de 18 mois que je me suis spécialisé sur le sujet.

In fine, quand on place le positif et le négatif dans une balance, qu'est-ce qu'il se passe ? Franchement, je n'en ai aucune idée aujourd'hui. Est-ce que le syndrome de l'imposteur n'est pas qu'un simple mécanisme psychologique pour nous pousser à faire mieux ? Je dirais que, dans certains cas, c'est vrai, mais dans d'autres, c'est un véritable frein qui peut vous pousser à abandonner alors que vous êtes sur le bon chemin.

Dans mon cas, je le vois comme un allié qu'il faut savoir contrôler. Ce doute maladif est souvent un *party pooper*¹ et m'empêche d'être réellement fier de moi, mais il m'aide à bien garder les pieds sur Terre et à tenter de faire mieux. Je pense que c'est un être fait d'ombre et de lumière que vous ne pourrez jamais faire disparaître. Il faut juste apprendre à observer davantage la lumière que l'ombre.

1. Un rabat-joie.

PARTIE III

LA COMPARAISON EXCESSIVE



HISTOIRES

D'ENTREPRENEURS

Ludivine, 2 millions d'euros de chiffre d'affaires, accro à Instagram... et à la comparaison

Douze pays en un an : un par mois. Mais comment fait-elle, bon sang ? Sur les douze dernières années, j'ai fait à peine quatre pays, de mon côté... Cela fait maintenant quelques mois que je suis Sophie sur Instagram (@sophie_entrepreneurpower) et je suis émerveillée par son style de vie. Elle a tout : une entreprise qui marche (une agence de communication), un corps parfait, une vie de famille épanouie. Elle partage ses voyages et ses réflexions sur l'entrepreneuriat avec sa communauté. C'est le premier compte que je vois quand je me connecte à l'application ; l'algorithme doit savoir que je regarde toutes ses stories...

Surtout, elle semble avoir du temps. J'ai presque honte de le dire, mais je regarde avec attention les heures de ses publications, et je constate qu'il n'y a pas de limite : elle semble avoir le temps de publier le matin, le soir, la nuit, le lundi ou le samedi. Sophie m'inspire et m'intimide. Je sais, c'est paradoxal.

Je m'appelle Ludivine, j'ai 42 ans et je suis moi aussi entrepreneure. Mon entreprise doit avoir la même taille environ que celle de Sophie, si je me fonde sur la taille de son équipe (elle ne communique pas sur son chiffre d'affaires). De notre côté, nous réalisons 2 millions d'euros de chiffre d'affaires avec un site e-commerce de cosmétiques végans. L'entreprise est rentable, nous le sommes depuis la première année où nous avons fait des efforts héroïques. Je me souviens de ces douze premiers mois où je ne m'arrêtais jamais, travaillant jour et nuit. J'étais constamment inquiète que le compte en banque touche le zéro absolu. Les clients étaient très rares, je

limitais donc drastiquement les coûts. Aujourd'hui, heureusement, la situation est très différente et l'équipe compte une dizaine de salariés avec une moyenne d'âge de 27 ans. Je me paie un salaire confortable (3 500 euros nets par mois) et n'ai pas à me soucier de la pérennité de mon entreprise.

J'ai par contre sacrifié ma vie familiale et amicale depuis quelques années. J'ai d'ailleurs découvert le compte Instagram de Sophie dans une vidéo intitulée « Mon homme et mon entreprise : même combat » dans laquelle elle racontait comment atteindre l'épanouissement à tous les niveaux de sa vie. La vidéo m'avait été envoyée par ma sœur, inquiète depuis ma séparation.

Je me suis en effet séparée de mon compagnon l'an dernier et nous partageons la garde de notre enfant une semaine sur deux. Après cette première vidéo, je me suis donc créé mon compte sur Instagram, et c'est là que j'ai découvert d'autres comptes d'entrepreneurs qui partagent leur vie personnelle et semblent être toujours en vacances. Je ne comprends pas comment ils font pour avoir des entreprises qui tournent et autant de temps libre pour leurs séances de sport ou leurs enfants, j'en suis incapable !

Le sommet, c'est cette maman qui enregistre ses séances de sport avec son enfant qui joue à côté ! Je me compare évidemment, que ce soit sur mes compétences de maman, sur mon physique, ou tout simplement sur mon « *lifestyle* » : je n'arrive pas à concilier ces domaines de ma vie avec ma réussite professionnelle aussi bien que les autres. Je me demande ce que je pourrais poster d'intéressant, de mon côté... J'ai aussi découvert que certains membres de mon équipe étaient sur Instagram et nous avons commencé à nous suivre. Je me rends compte qu'ils utilisent leurs congés payés pour partir au bout du monde et multiplier les belles expériences. Lors des déjeuners d'équipe, j'ai l'impression de ne rien avoir à dire si on ne parle pas du boulot. Entre ces comptes sur Instagram et tous ces jeunes qui composent mon équipe et ont la bougeotte, je suis entourée de personnes ayant toujours quelque chose à partager ! Je travaille sûrement trop.

C'est un peu étrange. Cela fait quatre ans que je me suis lancée et deux ans que tout tourne très bien, mais j'ai été, je pense, traumatisée par ma première année : peu d'activité et un chiffre d'affaires qui couvrait à peine

mes dépenses de loyer et de nourriture à Paris. C'est comme si le mal-être ressenti pendant cette période était resté ancré dans mon corps et mon esprit. Impossible de m'en défaire. Alors, je travaille beaucoup, tout le temps, pour compenser. J'ai du mal à dire non, à refuser des projets alors que je suis déjà impliquée dans tout ce qui se passe dans l'entreprise. Je culpabilise si je ne suis pas dispo pour terminer un chantier le week-end. J'ai perdu mes soupapes, mes dîners avec des amis, des rigolades, le sport à l'extérieur, le Pilates en studio, les voyages, les paysages, les gens. Alors, j'ai gagné en indépendance et en confort financier, c'est certain, mais je ne suis pas heureuse.

Sarah, une activité tout juste lancée et des concurrents qui progressent bien plus vite qu'elle

Il a publié une capture d'écran de son compte en banque professionnel : plus de 100 000 euros de chiffre d'affaires réalisé pour son premier exercice. Je trouve ça dégueulasse de faire ça, d'afficher son succès aux yeux de tout le monde, sans la moindre pensée pour les concurrents comme moi qui galèrent. Cela fait plusieurs mois, de toute façon, qu'il m'énervait avec ses publications sur LinkedIn dans lesquelles il partage les noms des nouveaux clients avec lesquels il vient de signer, les avis positifs qu'il reçoit sur Malt (la plateforme de mise en relation entre entreprises et freelances) et, bien sûr, ses publications régulières sur l'évolution de son chiffre d'affaires. Il avait même créé un challenge « 100 k en 12 mois » pour « inspirer » les indépendants qui se lancent. Je dois avouer que j'espérais qu'il se plante. Je me suis même demandé s'il ne mentait pas sur ces chiffres, mais la capture d'écran du compte en banque invalide mes doutes.

Mais est-ce qu'il a des enfants, lui ? Parce que ça, il n'en parle jamais. Moi, j'en ai deux, c'est pour eux que je veux réussir, mais je ne pense pas pouvoir concilier mon rôle de maman et un développement rapide de mon activité. Il faut bien choisir, je ne peux pas tout faire ! J'ai créé mon entreprise il y a plus d'un an maintenant, mais je ne parviens pas à me payer correctement tous les mois pour l'instant. J'ai généré un chiffre d'affaires

de 18 000 euros en microentreprise sur ma première année, soit un revenu net de 15 675 euros, ce qui n'est pas suffisant par rapport aux charges de ma famille.

Mon mari dépanne pour le moment, et nous creusons aussi dans l'épargne constituée ces dernières années. J'aime mon mari, mais je sens bien qu'il commence à être à bout. Il m'a sorti une phrase qui m'a fait très mal, la semaine dernière, juste avant de dormir : « Si tu passais autant de temps à surveiller ton compte en banque que les réseaux sociaux de tes concurrents, on aurait de bien meilleures finances. »

Cela m'a fait mal, car je sais que je passe trop de temps à me comparer. C'est plus fort que moi, je ne peux pas m'en empêcher. Je ne comprends pas que d'autres y arrivent plus vite que moi.

Je ne sais pas comment je suis entrée dans ce cycle infernal de la comparaison. Les réseaux sociaux sont des atouts formidables, c'est certain. Au début, je regarde, je check la concurrence, les prospects, les « collègues »... On communique, on échange, on partage... et puis un jour, je ne bosse plus vraiment sur mon projet, car je passe trop de temps à regarder ce que font les autres. Je me compare et ma confiance en moi s'étiole.

Mickaël et la comparaison au sein de son incubateur d'entreprises

Le premier soir à l'incubateur, j'ai failli me taper la honte. Il était 20 heures, j'ai vu quelques personnes commencer à ranger leurs affaires et je me suis levé pour partir. Alors que j'allais lancer un « à demain ! » général, mon voisin me demande : « Tu viens avec nous au resto chinois ou tu prends un truc ailleurs ? » Je comprends alors que tout l'incubateur a pour habitude d'aller prendre à emporter pour revenir travailler toute la soirée. J'ai envoyé un SMS à mon copain (avec qui je devais dîner) pour annuler en lui disant que j'avais une urgence et j'ai suivi le groupe.

Cela fait maintenant six mois que je suis dans cet incubateur de projets et j'ai du mal avec l'ambiance qui prédomine. Je sais que c'est une vraie chance d'avoir cette place. Je ne paie quasiment rien pour avoir ces bureaux en plein Paris. Dans cette période où je ne génère pas encore de chiffre d'affaires et où je vis grâce à mes allocations chômage, je ne vais pas cracher sur cet incubateur. Je pensais aussi que ce cadre me donnerait de l'inspiration pour tester mes différentes idées d'entreprises. Je n'ai pas d'associé, donc je suis en recherche de personnes pour me pousser dans mes retranchements, m'aider à y voir plus clair et faire de moi un meilleur entrepreneur.

Nathan fait partie de ces entrepreneurs meilleurs que moi. C'est mon voisin de bureau à l'incubateur. En six mois, il a déjà trouvé un modèle économique, passé le cap de la rentabilité et recruté trois employés ! Je regarde de très près ce qu'il fait. C'est facile, je suis juste à côté... J'écoute les conversations, je connais par cœur leur portefeuille clients, je crois même que je serais capable de vendre leur produit à leur place par téléphone tellement j'ai entendu le script du commercial !

J'ai l'impression de ne pas en faire assez, comparé à Nathan. J'en suis à la phase où tout est flou et la charge de travail n'est ni définie ni régulière. C'est à moi de décider chaque jour comment avancer et je n'ai pas toujours des missions claires. Donc je suis beaucoup mes « humeurs » mais, en même temps, je culpabilise beaucoup, car j'observe la feuille de route de l'entreprise de Nathan (affichée sur les murs) : elle est si précise et chargée !

Je vois ces entrepreneurs qui travaillent 12 heures par jour, voire plus. Moi, je ne sais pas comment être efficace pendant 12 heures d'affilée. Je me force à rester à l'incubateur certains jours, en réalisant des tâches mineures qui n'ont pas forcément de sens (comme refaire dix fois le design de la page d'accueil de mon site).

Je sens qu'il y a quelque chose qui cloche. Je ressens de la culpabilité, le sentiment de ne pas être à la hauteur de la vie d'entrepreneur, car je ne m'imagine pas bosser à l'infini comme le font la majorité des entrepreneurs. Hier soir, j'ai vu un reportage sur la culture du travail au Japon et ces employés qui meurent par épuisement professionnel. Il existe même un terme pour dire « mort au travail » en japonais : *karōshi*. Le

reportage soulignait que 7,7 % des salariés japonais effectuent plus de 20 heures supplémentaires par semaine.

Le problème, dans mon incubateur, c'est qu'ils n'ont pas décidé d'un temps de travail légal pour les entrepreneurs qui en sont membres !

LA COMPARAISON EXCESSIVE

chez les entrepreneurs

Les récits de Ludivine, Sarah et Mickaël : interprétation

Voici à nouveau des points communs étonnants entre des entrepreneurs à des stades si différents de leur entreprise (Mickaël ne sait pas encore quelle entreprise il va créer, Sarah est lancée et cherche la rentabilité tandis que Ludivine dépasse les 2 millions d'euros).

■ La même obsession pour une ou plusieurs personnes

La souffrance est identique, même si Ludivine et Sarah n'ont jamais rencontré la source de leur malheur, alors que Mickaël croise Nathan, son « rival », tous les jours dans son incubateur.

On remarque que la comparaison est un phénomène durable qui se prolonge sur plusieurs mois : Sarah a suivi sur LinkedIn l'évolution de son concurrent depuis son lancement ; Mickaël suit Nathan depuis le premier jour de leur aventure commune à l'incubateur ; Ludivine n'a pas décroché du compte Instagram de Sophie depuis des mois. Le point de comparaison ne se borne pas toujours à une seule personne : Ludivine se compare désormais à plusieurs entrepreneurs dont elle suit les comptes sur Instagram, et c'est peut-être le plus inquiétant.

■ Des croyances limitantes

Dans chaque récit, le personnage parle en détail de son (ou de ses) point(s) de comparaison mais, en réalité, on entend surtout le personnage répéter des croyances limitantes.

Avant de les énoncer, rappelons la définition : une croyance limitante est une fausse idée qui nuit à notre épanouissement personnel et professionnel en se transformant en prophétie autoréalisatrice. Nos croyances limitantes peuvent venir de notre éducation, de la vie de nos ancêtres (c'est la discipline de la psychogénéalogie) ou d'une comparaison excessive, comme j'espère le montrer dans ce chapitre.

Ludivine est convaincue qu'elle n'arrivera jamais à avoir du temps pour sa famille, son entreprise et son corps. Sarah a la croyance qu'elle ne parviendra pas à développer suffisamment son activité pour en vivre et nourrir sa famille, tandis que Mickaël est terriblement critique envers son efficacité au travail et pense qu'un bon entrepreneur est forcément comme son voisin Nathan (organisé, avec des systèmes précis, productif, bossant nécessairement douze heures par jour). Plutôt que d'accepter qu'il a un mode de fonctionnement différent et d'optimiser ce mode de fonctionnement, il se persuade qu'il est obligé de faire comme les autres alors que cela ne fait pas forcément sens pour lui ni pour son domaine d'activité.

■ Un comportement associé similaire

Une comparaison excessive chronophage et énergivore qui se fait au détriment du développement de leur activité et de leur épanouissement personnel. Qu'il s'agisse de regarder toutes les stories Instagram, de suivre le flux d'actualité LinkedIn ou de regarder du coin de l'œil ce que fait le voisin de bureau toute la journée, **nos trois personnages consacrent une quantité de temps de réflexion incroyable à l'objet de leur comparaison excessive**, qui ne se rend d'ailleurs compte de rien !

Ce que dit notre enquête sur la comparaison excessive

La comparaison excessive est l'une des blessures les plus répandues chez les entrepreneurs, tous stades de développement confondus : elle arrive à la troisième place de notre enquête, juste après le syndrome de l'imposteur et l'anxiété récurrente, avec plus de 14 % de répondants concernés, soit 1 400 entrepreneurs sur les 10 000 interrogés !

Jugez un peu :

- la probabilité qu'un entrepreneur au stade « Mon entreprise est lancée, mais je n'en vis pas encore » souffre de comparaison excessive atteint un score de 15 % ;
- la probabilité au stade « Je ne suis pas encore lancé, mais j'ai une idée » est de 14 % ;
- la probabilité au stade « Mon entreprise tourne, mais dépend de mon temps » est de 16 % ;
- la probabilité au stade « Je suis à la tête d'une petite entreprise, avec quelques salariés » est de 9 % ;
- la probabilité au stade « Je dirige une entreprise avec plusieurs dizaines de salariés » est de 13 %.

Voilà de très loin la blessure la plus homogène des 6 détaillées dans ce livre ! Nous souffrons constamment de comparaison excessive, quel que soit le stade de développement de notre entreprise... Pourquoi une telle permanence ?

Les causes de la comparaison excessive

Je ne pouvais pas passer à l'analyse des causes sans dire un mot sur les confinements... Être enfermé chez soi, c'est risquer de devenir obsessionnel de la comparaison, comme le révèle ce touchant témoignage :

« Je ne me comparais pas avant le confinement. J'avancerais tranquillement sur mon chemin, j'avais plaisir à voir mes employés tous les jours au bureau ; on formait une vraie équipe très soudée qui n'avait pas besoin de regarder ce qu'il se passait à l'extérieur. Mais très vite, après le début du confinement, je me suis rendu compte que, logiquement, mon temps passé sur les écrans avait explosé. Il fallait tout faire avec la technologie, désormais. Et de fil en aiguille, je me suis retrouvée à suivre un concurrent sur Facebook, car il a commencé à faire des webinaires régulièrement. J'ai fait l'erreur d'en suivre un, et depuis c'est un enfer, je le vois partout, dans mes e-mails, sur YouTube... partout. »

Mon histoire personnelle avec la comparaison : deux ans d'enfer

L'écriture de ce troisième chapitre sur la comparaison m'a rappelé des souvenirs, et pas les meilleurs. Entre 2013 et 2015, j'ai énormément souffert de la comparaison.

À l'époque, mon entreprise vit une longue traversée du désert. Rien ne fonctionne, personne ne comprend ce que nous faisons, l'éducation en ligne n'est pas encore démocratisée et nous commettons beaucoup d'erreurs. Il est impossible de se verser un salaire chaque mois : nous réalisons en moyenne 1 000 euros de chiffre d'affaires par mois, et nous sommes trois associés ! Sans compter les coûts (quelques personnes dans l'équipe, des bureaux, etc.). Nous tenons grâce au soutien de *business angels*, mais nous voyons bien que l'argent sur le compte en banque diminue de trimestre en trimestre.

C'est durant cette période que je me prends cette évidence de plein fouet : je ne sais rien faire. Mes (très) chères études en école de commerce ne m'ont pas donné les compétences dont j'ai alors besoin pour développer LiveMentor, notamment pour nous faire connaître.

Je me décide alors à apprendre, et je recherche des entreprises modèles. J'en trouve une, qui évolue dans un secteur très proche. Nous ne sommes pas directement concurrents, mais presque. Cette entreprise a été fondée par plusieurs entrepreneurs très expérimentés qui acceptent de me rencontrer pour échanger.

Lors de ce premier café, je sens toute ma naïveté. Je suis tombé face à des « requins » qui me proposent un partenariat où j'ai tout à perdre, un vrai piège où ils récupéreront toute notre technologie pour zéro euro. Je refuse leur offre, mais je ressors aussi du rendez-vous très impressionné par leurs compétences en communication. Ils savent clairement comment faire connaître leur entreprise, sont en très forte croissance et n'ont aucun doute sur le futur de leur entreprise. Ils réalisent en une journée autant de chiffre d'affaires que nous en deux mois...

Je décide alors de comprendre leurs secrets en suivant de près leur communication. L'intérêt se transforme en obsession ; je me retrouve au

bout de quelques jours à aller constamment sur leur site Internet, à l'affût de nouveautés. Je suis également leurs newsletters, j'utilise des outils pour mesurer combien de visiteurs uniques se rendent sur leur site chaque semaine et je me désole de voir leur succès augmenter de trimestre en trimestre. Je pense à eux tous les jours. Je tente des modifications sur notre propre site pour les copier... **Ça ne marche pas du tout.** Je comprendrai plus tard que nos activités, bien que proches, restaient trop différentes pour que je puisse apprendre réellement quelque chose d'eux mais, à l'époque, j'aurais été prêt à sauter par ma fenêtre si ce rival l'avait fait !

Au plus profond de mon mal-être, je pense avoir perdu, l'espace de quelques mois, toute ma pensée critique. Pire encore – et c'est difficile de l'écrire –, **j'en suis venu à nourrir des sentiments plus que négatifs à leur égard.** Leur succès insolent, combiné à leur tentative d'arnaque, m'a donné les pires idées. Quand j'ai lu un jour qu'un incendie avait eu lieu dans le quartier de leurs bureaux, j'en suis venu à souhaiter qu'ils aient été touchés !

Je ne suis pas fier de partager ce passage de ma vie dans un livre qui va être lu par plusieurs dizaines de milliers de lecteurs et lectrices, mais il me semblait important d'en parler, car chaque entrepreneur peut être amené à passer par ce genre de moments. Il est temps de briser le tabou.

Il m'a fallu deux ans pour réellement sortir de cet enfer. Je n'ai pas compris ce qui m'arrivait, à l'époque... car je ne connaissais pas René Girard !

■ René Girard et le désir mimétique

Je suis très fier des centaines de créateurs et créatrices d'entreprises que nous accueillons chaque mois dans les formations LiveMentor. Pour certains, l'objectif est de se lancer en freelance. Pour d'autres, de lancer un site e-commerce ou de passer un cap de développement en tant que thérapeute. Nous accueillons aussi des artistes, des coachs, des artisans, des créateurs de restaurants ou d'espaces de coworking, des spécialistes du bien-être, des formateurs, des biographes...

Nous appelons ça « former les 99,999 % », celles et ceux qui malheureusement reçoivent mille fois moins de visibilité (et, souvent, de reconnaissance) que « l'élite » des entreprises, les start-up à très forte

croissance qui visent une expansion internationale très rapide, des levées de fonds en cascade et une introduction en Bourse. Le paradis des start-up se trouve dans la Silicon Valley, au sud de la baie de San Francisco, en Californie.

Ce qu'on sait moins, c'est qu'un philosophe français, René Girard, a joué un rôle clé dans la culture de cette Silicon Valley, inspirant notamment Peter Thiel, cofondateur de PayPal, milliardaire très influent et investisseur précoce de Facebook.

L'entrepreneur et enseignant Luke Burgis raconte l'histoire incroyable du philosophe dans son très bon livre, *Wanting : The Power of Mimetic Desire in Everyday Life*¹. Mort à 91 ans en 2015, René Girard est devenu une vedette de la vie intellectuelle américaine grâce à sa carrière d'enseignant à Stanford dans les années 1980 et 1990. Bien avant Instagram, Snapchat et TikTok, Girard avait mis le doigt sur le concept clé derrière les mécanismes ayant fait le succès de ces réseaux sociaux : **le désir mimétique**.

Le philosophe américain Justin E. H. Smith, directeur du laboratoire d'histoire et de philosophie des sciences à l'université Paris-Diderot, résume ainsi la pensée de Girard : « Tout comportement humain est basé *in fine* sur l'imitation d'un autre être humain, générant des processus de compétition-émulation où on finit par oublier l'objet convoité pour entrer dans un dangereux processus de rivalité avec son semblable. »

On comprend bien ici pourquoi Peter Thiel a investi dans Facebook dès la première heure ! Il a vu dans ce réseau social une application parfaite des enseignements de Girard, dont il était l'étudiant à Stanford : si les désirs des humains sont fondés sur la reproduction des désirs de leurs semblables, comment pourrions-nous résister à une machine comme Facebook, qui nous affiche les désirs d'autrui en permanence, qu'il s'agisse de leurs restaurants préférés, de leurs futurs voyages, des photos de leur nouvel appartement, des premiers pas de leur bébé... ou de toutes les avancées de leur projet entrepreneurial ?

Prenons quelques exemples de désir mimétique appliqués aux créateurs et créatrices d'entreprises.

Votre ami lève des fonds pour son entreprise. La comparaison commence, **alors que vous étiez jusqu'à présent autofinancé et heureux ainsi !** Pourquoi mon ami a réussi à lever des fonds ? Comment est-ce qu'il a fait pour convaincre des investisseurs prestigieux de le rejoindre ? Sa valorisation est vraiment forte, est-ce que mon entreprise vaut autant que la sienne ? Sans le comprendre, vous venez de privilégier la levée de fonds dans vos choix de financement à cause d'une comparaison avec votre ami. Si tout le monde autour de vous lève des fonds ou simplement désire lever des fonds (c'est le cas dans 90 % des incubateurs d'entreprises en France), comment résister à ce désir ? Comment garder la tête froide et un comportement rationnel analysant toutes les options de financement possibles devant vous ?

Vous vous êtes mis à Twitter ou LinkedIn suite à la création de votre entreprise et vous commencez à suivre d'autres entrepreneurs. Vous remarquez que certains créent du contenu en permanence et la comparaison commence à nouveau. Dans ce groupe-là, ce ne sont pas les euros levés qui comptent, mais le nombre de commentaires reçus sous une publication ou le nombre d'abonnés. Avez-vous profondément envie de créer du contenu pour ces réseaux sociaux ? **Non, mais le désir mimétique vient de vous emporter.**

Deux de vos connaissances viennent de rejoindre une communauté privée d'entrepreneurs réservée aux entreprises réalisant plus de 150 000 euros de chiffre d'affaires. Vous désirez absolument rejoindre cette communauté et avoir la même chose que les membres, cet accès exclusif et ce statut d'entrepreneur qui a réussi. Vous commencez à sacrifier vos week-ends pour travailler plus et générer un chiffre d'affaires plus important. Votre vie de famille en pâtit, ainsi que vos hobbies. Après un an d'efforts, vous intégrez enfin la communauté privée. Pourtant, votre niveau de bonheur n'augmente pas. **Vous ne comprenez pas... que le désir mimétique n'était pas aligné avec vos désirs profonds !**

Ce n'est pas l'objet de ce livre, mais on pourrait facilement prolonger la réflexion sur des groupes sociaux comme les artistes (« si tout le monde autour de moi veut rejoindre la Comédie-Française, cela devient aussi mon obsession ») ou des étapes de la vie comme la parentalité (« si tous mes amis se mettent à avoir des enfants au même moment, je le désire subitement moi aussi »).

Se plonger dans la littérature de René Girard, c'est comprendre que nous ne sommes pas seuls maîtres de nos désirs. Au contraire : ce que nous voulons est le résultat d'un écosystème plus complexe que le champ de notre compréhension. Nous avons en revanche la puissance suffisante pour nous interroger sur la nature de nos désirs et l'identité de nos « héros ».

Pour aller plus loin, je vous invite à découvrir l'œuvre du mythologue américain Joseph Campbell, célèbre pour son « voyage du héros », un concept qui postule que les légendes du monde entier sont des expressions d'un voyage initiatique typique du héros. Chez Campbell, la figure du mentor est centrale. Le héros avance grâce à ses conseils, s'inspire de son comportement et le dépasse un jour.

Le problème auquel font face les entrepreneurs est simple : **développer une entreprise impose de constamment apprendre**. Or, le mimétisme fait fondamentalement partie du processus d'apprentissage de l'être humain, dès la toute petite enfance. Nous survivons, nous apprenons et nous gagnons en autonomie par le mimétisme envers nos figures d'attachement (parents, grandes sœurs ou grands frères, professeurs, etc.).

À chaque étape de développement de notre projet, nous avons besoin d'apprendre ; **nous cherchons des modèles et nous fonçons nous enfermer dans des désirs mimétiques**. La fréquence d'apprentissage nécessaire pour créer et développer une entreprise est, dans la très grande majorité des cas, bien supérieure à la fréquence d'apprentissage nécessaire pour réussir dans un emploi salarié. Et ne pensez pas que je décris l'emploi salarié sous son cliché bureaucratique, où rien ne bouge et où chacun attend que l'heure tourne. J'ai simplement les yeux ouverts sur l'ensemble des compétences nécessaires à acquérir lors d'une première année d'entrepreneuriat :

- apprendre les différents statuts juridiques possibles pour les entreprises (SASU, EURL, microentreprise...) ;
- si j'ai des associés, apprendre les composants d'un bon pacte d'actionnaires ;
- apprendre les ressorts d'un modèle économique, comprendre la notion de marge, savoir calculer un BFR (besoin en fonds de roulement)... ;
- apprendre à communiquer et à vendre ;

- apprendre à produire et à assurer un service client ;
- apprendre à recruter, si ma croissance est forte dès le début.

Chacune de ces compétences se décompose en plusieurs sous-compétences ! Ainsi, apprendre à communiquer et à vendre pourra nécessiter les apprentissages suivants :

- apprendre l’art du storytelling propre aux réseaux sociaux ;
- savoir répondre à des objections ;
- mettre en place une newsletter efficace ;
- soigner la visibilité de son site Internet ;
- maîtriser les tunnels de vente ;
- maîtriser la communication propre au lancement d’un produit ou d’un service ;
- créer une identité visuelle et une marque unique.

Si la liste n’est pas infinie, elle est très vaste ! On visualise ici à quel point l’entrepreneuriat nécessite un apprentissage constant, donc un risque de comparaison majeur.

Il suffit de regarder le voisin pour sombrer dans la comparaison excessive

Une analyse plus détaillée des causes de la comparaison excessive m’a poussé à décomposer les différents archétypes.

Avec quelques adaptations, je reprends ici la distinction de Luke Burgis (dans *Wanting : The Power of Mimetic Desire in Everyday Life*) entre deux types de modèles : celui de « l’entrepreneur célèbre » (comme Steve Jobs, Xavier Niel, Jeff Bezos, etc.) et celui de « l’entrepreneur voisin » (celui qui s’est lancé à peu près au même moment que moi ; celle qui réalise un chiffre d’affaires auquel je peux prétendre ; celui que je retrouve aux réunions du réseau d’entrepreneurs auquel j’appartiens, etc.).

Modèle 1 : l'entrepreneur célèbre	Modèle 2 : l'entrepreneur voisin
Le modèle est loin de moi dans le temps, l'espace ou même le statut social.	Le modèle est proche de moi dans le temps, l'espace ou le statut social (on pense ici aux collègues de Mickaël dans son incubateur).
La différence est omniprésente.	Les points de ressemblance sont multiples.
J'avoue facilement me comparer au modèle.	Il m'est très difficile d'avouer la comparaison avec le modèle.
J'imité le modèle et je le dis au monde.	J'imité en secret, je ne veux pas que mon modèle soit au courant (Sarah n'ira jamais contacter son concurrent LinkedIn, elle le regarde secrètement).
Je suis conscient d'avoir choisi le modèle.	Je ne me rends pas compte que j'ai choisi le modèle.
Le modèle reste stable dans le temps, je lui suis fidèle.	Je change de modèle fréquemment (comme le fait Ludivine, qui passe désormais d'un compte Instagram à un autre).
Je n'interagis jamais avec mon modèle : le risque de conflit n'existe pas.	Le risque de conflit avec mon modèle est élevé.
Une imitation vertueuse est possible.	Une comparaison excessive et négative est la norme.

Je souhaite attirer votre attention sur trois éléments de la colonne de droite du tableau.

- **La fréquence de changement de modèle** : ici s'explique la permanence de la comparaison quel que soit le stade de développement de l'entreprise. Dès que j'ai rattrapé mon entrepreneur voisin, je trouve un autre point de comparaison !
- **La difficulté à conscientiser** : si je suis conscient d'être fan du parcours d'entrepreneur de Jay-Z, je ne vois pas ma comparaison inconsciente avec mon frère quant à ses compétences de vendeur ou de communicant. Il y a ici une différence majeure entre la comparaison et les deux blessures déjà traitées dans le livre (peur de l'échec et syndrome de l'imposteur), car il est bien plus difficile de nommer le mal ! Nous ne pouvons pas apaiser – et encore moins résoudre – ce que nous ne comprenons pas. C'est ce qui rend la blessure de la comparaison si violente.

- **Le risque de conflit entre associés** : c'est la première cause d'échec pour une entreprise avec plusieurs fondateurs. Le déroulement est toujours identique : au bout de quelques mois (ou parfois années...), un associé comprend qu'il a suivi les désirs de l'autre associé pendant tout ce temps, n'écoulant pas les siens, et il commence à l'accuser de l'avoir trompé et de lui avoir fait sacrifier le reste de sa vie (santé, famille, amis...). L'entreprise explose en quelques jours.

Dans ces conditions, il est parfois difficile de sortir la tête de l'eau, d'autant plus que les sollicitations ne manquent pas, surtout sur les réseaux sociaux !

■ Les réseaux sociaux, machines à créer de la comparaison

En février 2021, j'ai rejoint une expérience communautaire d'un mois au Guatemala avec une vingtaine de participants venus principalement des États-Unis et d'Europe. Lors du premier repas, je me retrouve à quelques chaises d'un trentenaire new-yorkais dont la tête me dit quelque chose. Pendant tout le repas, je cherche en vain son identité. Lorsqu'à la fin du repas il se présente devant tout le monde comme « Max Stossel, poète engagé dans le combat contre les réseaux sociaux », j'ai un flash et je crie presque : « La vidéo du panda qui danse, c'est toi ! »

Je suis sûr que vous avez vu cette vidéo publiée en 2016 par Time Well Spent, un mouvement lancé par Tristan Harris (un ancien de Google) et James William (professeur de design éthique à Oxford). Max est l'acteur de cette vidéo (facilement consultable sur YouTube en tapant « This Panda is Dancing ») qui met en scène des moments qui nous arrivent à tous, comme lire à la chaîne son fil d'actualité Facebook, partager une vidéo marrante, attendre les réactions de ses amis, regarder des épisodes sur Netflix pendant des heures... Tous ces moments que nous perdons dans des applications pensées pour nous captiver encore et toujours.

Les effets pervers des réseaux sociaux sont malheureusement si nombreux... Cette vidéo de Max et, plus largement, le mouvement Time Well Spent ont réussi à mobiliser l'attention publique sur le temps qui nous est volé par les écrans : en 2018, les Français passaient en moyenne 1 h 22 par jour sur les réseaux sociaux² ! D'autres études alertent sur la baisse de notre capacité de concentration (notamment une étude³ menée au Canada et montrant que notre durée d'attention

moyenne est passée de 12 à 8 secondes... soit une seconde de moins que celle d'un poisson rouge !) ou sur la détérioration de la qualité de notre sommeil (voir l'étude⁴ de la Glasgow University sur 460 adolescents).

Ce qui nous intéresse spécifiquement ici, c'est le mécanisme sous-jacent à tout ce temps passé sur les applications (celui qui a convaincu Peter Thiel d'investir le premier dans Facebook) : cette fichue comparaison excessive.

Les meilleurs ingénieurs de la planète ont conçu des applications qui augmentent radicalement le risque de comparaison : des notifications nous préviennent quand notre « rival » publie quelque chose de nouveau et des suggestions nous poussent vers nos prochains points de comparaison. L'impact négatif sur notre estime personnelle et notre confiance en nous n'est plus à démontrer.

Dans toutes les études, c'est Instagram qui est particulièrement mis en cause. Ce n'est pas une question de filtres qui rendent les photos jolies, mais de design de l'application. **Tout est pensé pour exposer chaque utilisateur à des moments de vie hautement idéalisés.**

Mark Leary, professeur de psychologie et de neurosciences à la Duke University, pointe avec beaucoup de justesse la différence entre la publicité et les réseaux sociaux. Il écrit : « Notre niveau de bien-être est bien plus impacté par le compte Instagram de notre voisin que par une affiche dans le métro, car dans le deuxième cas, nous sommes conscients que la réalité est trafiquée. »

Une autre étude publiée en 2014 portait sur des participants issus de la même tranche d'âge. On les a interrogés sur leur utilisation de 11 réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Snapchat, Twitter, Reddit, Pinterest, LinkedIn, YouTube, Google Plus, Tumblr et Vine) et sur leur propension à l'anxiété et la dépression. Le résultat est implacable : **plus le nombre de plateformes utilisées est élevé, plus leurs utilisateurs risquent de souffrir de dépression et d'anxiété.** Ceux qui utilisent sept réseaux sociaux ou plus triplent leurs risques de souffrir de tels symptômes !

Ce contexte technologique nécessite une vigilance très renforcée de chacun d'entre nous ; vigilance rendue très difficile dans le cadre de l'entrepreneuriat, puisque le fait d'entreprendre nécessite d'apprendre

constamment... et que notre processus d'apprentissage passe par le mimétisme !

Les conséquences de la comparaison excessive

Se tromper complètement de stratégie parce qu'on ne regarde pas au bon endroit

Je vous ai raconté plus haut ma comparaison avec une entreprise à l'activité proche de l'ancien modèle économique de LiveMentor. J'ai osé avouer mes pires états d'âme et ces journées passées à observer leurs moindres faits et gestes. Il est temps de s'attarder désormais sur les conséquences catastrophiques de cette comparaison pour mon entreprise.

Obsédé par les talents en communication de ce pseudo-concurrent, je ne pensais qu'à améliorer l'efficacité de notre marketing. Je passais mes journées à découvrir de nouvelles manières de communiquer. Je m'étais abonné à toutes les newsletters possibles, sur des sujets comme le référencement naturel, les réseaux sociaux ou encore le storytelling. Je me revois me réveiller chaque matin pour découvrir dix nouveaux épisodes de ces newsletters dans ma boîte e-mail. En essayant de faire le bon élève, j'avais créé des dossiers dans Gmail pour catégoriser les contenus reçus, je m'étais même bloqué des créneaux dédiés à leur lecture dans mon planning, pour m'engager à progresser.

Alors oui, j'ai fait des progrès en marketing (ce qui me permettra d'ailleurs quelques années plus tard de créer moi-même les premières versions de nos formations en marketing digital et en copywriting), mais, au bout de deux ans, la situation de l'entreprise n'avait pas réellement changé, car **je m'étais trompé de problème** ! À cette époque, notre activité n'avait rien à voir avec les formations pour entrepreneurs : nous mettions en relation des professeurs et des lycéens pour des cours particuliers par visioconférence. Le cours coûtait 22 euros en moyenne. Sur ces 22 euros, nous prélevions une commission de 10 %, soit 2,20 euros, desquels il fallait retrancher la TVA, soit 44 centimes. Nous nous retrouvions donc avec une marge de 1,76 euro (sans compter les frais variables comme le coût du SMS notifiant l'élève que son cours commençait dans quelques minutes).

Savez-vous calculer combien de cours particuliers il aurait fallu faire chaque mois pour pouvoir dégager 10 000 euros de marge (un montant qui nous aurait permis de nous rémunérer, mes deux cofondateurs de l'époque et moi-même, avec des salaires très maigres une fois les charges prises en compte) ? Je me souviens encore du nombre exact tant j'ai pris une claque le jour où j'ai enfin réalisé son énormité : 5 682. Il aurait fallu faire 5 682 cours particuliers chaque mois pour pouvoir espérer vivre avec ce modèle économique.

La comparaison excessive m'a fait perdre deux ans dans la compréhension des véritables enjeux de mon entreprise. Deux ans pendant lesquels j'ai oublié de m'interroger sur la pertinence de notre modèle économique. Deux ans à passer des heures, des jours entiers, une partie de mes nuits et presque tous mes week-ends sur quelque chose qui ne servait à... rien ! **Ma chute dans la comparaison excessive m'a fait regarder au mauvais endroit.**

Traumatisé par cette expérience, je veille aujourd'hui à rester proche du seul endroit où il faut regarder : du côté de l'expérience des milliers de personnes qui suivent chaque mois une formation LiveMentor. Je continue de faire partie de notre équipe de mentors. Je m'occupe chaque mois de quelques accompagnements, j'aide des projets à progresser et je consulte les retours sur notre plateforme de formation : nos vidéos de cours, la qualité de nos systèmes, la clarté de notre pédagogie, etc. Je me libère de certaines missions de management, normalement classiques pour un dirigeant d'une entreprise de notre taille (100 salariés), **pour être sur le terrain**. J'ai même trouvé une philosophie japonaise pour m'inspirer (je vous en parlerai un peu plus loin). Avant ça, revenons sur le cas des réseaux sociaux et sur leurs effets délétères chez les entrepreneurs.

■ La destruction de la confiance en soi par les réseaux sociaux

En 2010, alors que je commençais à enseigner, j'ai lu mes premiers livres sur la pédagogie et découvert le concept de comparaison sociale (théorisé en 1954 par le psychosociologue Leon Festinger), souvent mis en évidence dans le milieu scolaire, dans lequel on observe que la confiance d'un élève dépend des résultats des autres élèves plus que des siens ! Je me sens brillant quand je reçois une note de 11 si la moyenne de la classe est de 7, mais complètement nul si cette dernière est de 14.

On pourrait trouver une infinité d'exemples de comparaison sociale, en remplaçant par exemple la variable « note » par « salaire », « chiffre d'affaires », « nombre d'employés », etc. Pour Festinger, notre confiance est particulièrement affectée quand nous n'avons pas le luxe de choisir notre cible de comparaison et que celle-ci nous est imposée par notre environnement.

Cette situation se produit constamment dans un quotidien dirigé par les réseaux sociaux : je n'ai pas demandé à Facebook d'afficher dans mon fil d'actualité le voyage au ski de cet ami entrepreneur ; je n'ai pas demandé à Instagram de m'envoyer une notification parce que ce concurrent vient de lancer sa troisième conférence en ligne en une semaine...

Persuadé (par ces algorithmes) que tout fonctionne mieux pour les autres que pour nous-mêmes, nous perdons notre excellence stratégique dans trois pièges.

- **Nous copions les manières de faire**, les méthodes et les organisations de nos modèles en espérant obtenir les mêmes résultats qu'eux ; résultats dont nous ne sommes même pas certains. Nous ne faisons que les imaginer dans la plupart des cas !
- **Nous nous imposons une façon de travailler** et de mener notre entreprise qui ne nous correspond donc pas (avec une perte d'efficacité et d'épanouissement). Nous perdons en authenticité parce que nous nous contentons de répliquer ce que les autres font sans comprendre pourquoi cela ne fonctionne pas pour nous.
- **S'ensuivent alors la dévalorisation, le découragement, la baisse de créativité**, car nous sommes trop influencés par d'autres. Une perte d'audace aussi, parce que nous nous persuadons que tout a déjà été fait (et mieux) par d'autre avant nous.

Dans ces conditions, comment pourrait-on envisager d'entreprendre et (surtout) d'être heureux ?... Il est peut-être temps de comprendre que le « bonheur » dont nous rassasient les réseaux sociaux (jusqu'à la nausée) n'est peut-être pas le reflet de ce que nous voulons, et encore moins de qui nous sommes.

**« TOUT LE MONDE EST UN GÉNIE. MAIS SI
ON JUGE UN POISSON SUR SA CAPACITÉ
À GRIMPER À UN ARBRE, IL PASSERA SA
VIE À CROIRE QU'IL EST STUPIDE. »**

Albert Einstein

Les 3 clés pour lutter contre la comparaison excessive

Si je me trouve face à un entrepreneur enfermé dans un mécanisme de comparaison, je lui propose de répondre aux trois séries de questions suivantes.

Je vous recommande de prendre une feuille de papier (ou, encore mieux, un carnet) et un stylo pour écrire vos réponses au fil de la lecture des prochains paragraphes. Nous passons de trop longues heures devant nos écrans. **Il est temps de faire une pause !** Laisser couler l'encre sur le papier a de multiples avantages : augmenter sa concentration et renforcer la prise de conscience, car on ne peut pas effacer ou modifier à loisir !

Avec ces trois séries de questions, **je vous invite à un travail introspectif profond et à des actions concrètes !** Il faut compter entre 30 minutes et une bonne heure pour répondre en détail à chaque série. Je vous expliquerai ensuite les actions prioritaires à mener pour dépasser la comparaison excessive.

■ Clé numéro 1 : la connaissance de soi

La première série de questions est centrée sur la connaissance de soi et la compréhension des schémas de comparaison :

- Qui sont mes modèles ? Qui a influencé mon envie d'entreprendre ? Qui influence ma communication sur les réseaux sociaux ? Quel modèle d'entreprise m'inspire ? Suis-je plutôt en train de me comparer à des start-up qui lèvent des millions d'euros, à des entreprises autofinancées très rentables ou à des solopreneurs

(entrepreneurs qui créent et gèrent leur entreprise sans associé ni employé direct et font le choix d'adapter l'activité pour rester seuls) ? Quel parcours entrepreneurial est le bon pour moi, me semble aligné avec mes besoins et envies, en adéquation avec la vie que je veux bâtir ?

- Quels sont mes modèles d'entrepreneurs célèbres et mes modèles d'entrepreneurs « voisins » (voir page 117) ? Quelles sont les comparaisons qui m'inspirent, me stimulent, me tirent vers le haut, et quelles sont celles qui me font souffrir, me freinent, diminuent ma confiance en moi, et pourquoi ? Quelles actions puis-je entreprendre pour me protéger de cette comparaison excessive ? D'où vient mon besoin de me comparer ?
- Est-ce que chacun de ces points de comparaison a un sens ? Autrement dit, est-ce que je regarde au bon endroit ? Est-ce que j'ai bien identifié ma problématique d'apprentissage ? Suis-je capable de rattacher chacun de mes modèles à la problématique principale de mon entreprise aujourd'hui ? Suis-je au clair sur ma stratégie ? Si j'arrête de regarder les autres pour ne regarder que mon entreprise, qu'est-ce qui compte vraiment ?

■ Clé numéro 2 : la connaissance de ses clients

Se passionner pour la connaissance des clients de l'entreprise, c'est la deuxième solution pour arrêter de se comparer. Ces questions sont inspirées de la stratégie Lean, un modèle de développement éprouvé depuis des décennies par des géants tels que Toyota, Amazon ou Pixar et qui consiste à toujours garder le regard sur les problèmes rencontrés par les clients :

- Combien de temps vais-je passer cette semaine à parler à mes clients, à comprendre leurs problèmes et à regarder leur niveau de satisfaction ? Est-ce que ce temps est bien supérieur au temps passé dans mes schémas de comparaison ? Est-ce que j'ai bloqué dans mon calendrier des créneaux rituels dédiés à ces moments avec les clients ? Ces créneaux rituels font référence à la pratique du *gemba* dans la stratégie Lean. En japonais, *gemba* signifie « le terrain ». C'est l'antithèse de la salle de réunion et une invitation à en sortir... Pour moi, c'est aussi une invitation à sortir de sa tête et de ses tourments pour aller écouter le client !

- Est-ce que je prends le temps de revenir sur des problèmes rencontrés par mes clients afin d'en trouver la cause profonde ? Est-ce que je priorise suffisamment l'amélioration du système de mon entreprise ? Autrement dit, est-ce que je passe bien plus de temps à améliorer mon entreprise (en plus de gérer les urgences) qu'à observer mes modèles ?
- Ai-je mis en place les systèmes adéquats pour faire remonter à moi toute l'information de mon entreprise ? Est-ce que je sais combien de visiteurs uniques passent sur mon site Internet chaque mois ? Est-ce que je sais comment mes clients ont entendu parler de moi la première fois ? Est-ce que je calcule bien ma marge et mon besoin en fonds de roulement (le BFR, la somme d'argent qui doit rester dans vos caisses pour pouvoir régler toutes vos dettes ; un concept qui consiste à rapprocher vos entrées et vos sorties d'argent sur le court terme) ? Est-ce que mon entreprise me « nourrit » suffisamment en informations pour éviter que je passe mon temps à essayer de récupérer de l'information sur mes modèles ?

■ Clé numéro 3 : se protéger des flux d'information

C'est le moment de créer sa bulle de protection.

- Est-ce que je fais régulièrement le tri sur mes réseaux sociaux en me désabonnant de certains comptes qui ne m'apportent plus rien ? Est-ce que j'utilise l'option permettant de ne plus suivre un compte sur Instagram ou Facebook ? Est-ce que j'ai bien coupé mes notifications pour ne pas sans cesse être incité à aller regarder ce que font les autres ? Quels comptes dois-je carrément arrêter de suivre sur les réseaux sociaux ?
- À combien de newsletters suis-je abonné aujourd'hui ? Est-ce utile de rester abonné à une newsletter si je n'ai pas le temps de la lire et que sa simple réception engendre en moi une comparaison avec l'expéditeur ? De quelles newsletters dois-je me désabonner immédiatement ?

■ Les actions prioritaires à mener

Maintenant, à partir de ces 3 clés, prenez les actions prioritaires suivantes :

- **Le tri** : il s'agit de faire le tri dans vos newsletters, vos abonnements à des chaînes YouTube et les comptes suivis sur des réseaux sociaux. On élimine vite ces points de comparaison qui génèrent de la charge mentale.
- **Le calendrier** : sortons de nos têtes en modifiant l'allocation de notre ressource la plus précieuse, notre temps. C'est le moment de prévoir dans le calendrier des moments avec nos clients.
- **Les nouveaux modèles** : il faut « tuer le père » (selon certains psychanalystes). J'invite pour ma part à « tuer » d'anciens modèles pour réinventer ses points de comparaison et en trouver de nouveaux, qui nous tirent vers le haut. Il convient de toujours partir du problème principal qui bloque le développement de votre entreprise aujourd'hui. Quel est ce problème et quelle personne pourrait, pour ce problème précis, constituer un modèle inspirant ?

N'oublions pas la principale conclusion de notre enquête : **la comparaison excessive est un signe annonciateur du burn-out extrêmement constant**, quel que soit le stade de développement de l'entreprise (14 % des entrepreneurs se battent contre cette blessure !).

Je vous recommande donc de refaire régulièrement ces exercices d'introspection durant les prochaines années. Je les pratique désormais deux fois par an : le 1^{er} juin et le 1^{er} décembre. Pourquoi ne pas en faire un rituel à côté des résolutions de bonne année ?

1. Luke Burgis, *Wanting : The Power of Mimetic Desire in Everyday Life*, St. Martin's Press, 2021.

2. www.slideshare.net/wearesocial/le-digital-en-france-en-2018

3. Voir à ce sujet l'article « Humans have shorter attention span than goldfish, thanks to smartphones », publié le 15 mai 2015 sur www.telegraph.co.uk.

4. « Pressure to be available 24/7 on social media causes teen anxiety and depression », à retrouver sur le site de l'université de Glasgow (www.gla.ac.uk).

« COMMENT J'AI CESSÉ DE SOUFFRIR DE
LA

COMPARAISON ? »

par Charlotte Appietto

Charlotte Appietto est la fondatrice de Pose ta Dem'. Après un début de carrière dans les RH puis le conseil, elle a quitté son job pour se lancer dans la fabuleuse aventure de l'entrepreneuriat en créant Pose ta Dem' en janvier 2018. Pose ta Dem' aide les salariés en manque de sens dans leur travail à définir et à concrétiser un projet professionnel qui leur apporte épanouissement et rémunération ! Et, 80 % du temps, leur projet est une création d'entreprise. C'est donc un sujet que Charlotte connaît bien !

Nous sommes en octobre 2020. Je viens de terminer un lancement de formation et je suis ravie de mes résultats. Je me sens pousser des ailes ! Mais la fierté est de courte durée : dans la même journée, les résultats d'un autre entrepreneur du même domaine me parviennent aux oreilles... Et son chiffre d'affaires ridiculise le mien.

Boum, toute ma belle énergie retombe comme un soufflé. En fait, je n'ai pas réussi grand-chose : mon succès n'est que relatif, d'autres font bien mieux que moi. D'autres sont bien mieux que moi. Voilà ce que ma petite voix me dit (ou plutôt, le petit diable sur mon épaule).

Faisons un saut dans le temps, une année plus tard. Nous sommes en octobre 2021. Je termine un autre lancement, mais je n'obtiens pas les résultats espérés. Cette fois, je ne suis pas affectée le moins du monde : je vois quelles leçons en tirer et j'ai une stratégie claire pour la suite. Mon moral est au beau fixe et les réussites récentes d'autres entrepreneurs m'inspirent.

Comment expliquer ce changement radical d'état d'esprit ?

Je ne suis pas allée vivre dans une grotte pour m'empêcher de me comparer. Bien au contraire : plus que jamais, je suis entourée d'entrepreneurs de haut niveau. Car si on ne sait pas ce qui se fait ailleurs, si on reste dans son coin... on n'élève pas son niveau d'ambition, et on finit par stagner. C'est notre rapport à ces niveaux de succès qui doit être travaillé.

Mon remède est simple : je ne me fie plus aux apparences. Si un entrepreneur a des résultats qui m'impressionnent, je fais en sorte de découvrir ses coulisses. Non pas pour aller débusquer la poussière sous son tapis et le juger ! Mais pour comprendre le processus de succès. J'y prends ce qui m'intéresse pour ma propre trajectoire, puis je ferme le rideau et je me concentre sur ma vie et non celle des autres.

Deux choses m'ont aidée à adopter cet état d'esprit naturellement. La première, c'est mon constat après des centaines de rencontres : personne n'est parfait. Que le business se chiffre en milliers ou en millions d'euros, tout le monde a des doutes et des problèmes. Ils sont juste différents. La deuxième chose a été de passer à l'action.

J'ai cessé de souffrir de la comparaison lorsque j'ai accepté ma responsabilité dans mes résultats, et que je me suis mise en mouvement au lieu de subir cet état de fait. Désormais, j'ai conscience de l'ampleur du travail réalisé par les personnes plus avancées que moi pour en arriver là où elles en sont aujourd'hui. J'aime cette citation de Lionel Messi : « Je commence tôt et je reste tard, jour après jour, année après année. Il m'a fallu 17 ans et 114 jours pour réussir du jour au lendemain. »

Ce qui nous rend envieux, c'est quand on pense que c'est plus facile pour l'autre, car on ressent de l'injustice. Mais dès qu'on se met sur le même chemin, on comprend par quoi est passée l'autre personne. Et on passe de la jalousie à l'admiration, et donc à l'inspiration. On prend alors davantage plaisir au processus, au lieu de faire une fixette sur les résultats.

Car oui, l'entrepreneuriat (comme la vie) est un jeu. Je vois cela comme un jeu vidéo dans lequel il y a des niveaux, que l'on peut symboliser par le chiffre d'affaires. Pour passer au niveau supérieur, il faut explorer l'univers, combattre des ennemis, remporter de petites victoires, se planter et recommencer... Jusqu'à réussir.

Quand le jeu démarre pour la première fois, personne ne commence au dernier niveau ! Les éditeurs de jeux savent que tout le monde échouerait, car ce serait trop difficile. C'est pareil dans la vraie vie : on progresse étape par étape. On développe nos compétences au fur et à mesure. C'est pourquoi il est inutile de comparer ton niveau 1 au niveau 10 d'autres personnes.

Cependant, il y a une différence de taille entre l'entrepreneuriat et le jeu vidéo : « *game over* » ne veut pas forcément dire « *game over* de ton entreprise ». Ça peut être *game over* de cette stratégie qui n'a pas fonctionné. *Game over* avec un client. Ou *game over* par choix, car un autre projet t'appelle davantage. Dans tous les cas, tu auras appris.

Pour terminer, j'ai une anecdote à partager. Pour préparer mon témoignage dans ce livre, j'ai échangé avec plusieurs amis sur le sujet. Et une amie m'a expliqué ceci : « Au début, j'avais l'impression d'être la reine du monde avec mon business. Et puis, je suis devenue amie avec des entrepreneurs avec de biens meilleurs résultats que moi. Petit à petit, leurs résultats sont devenus ma norme. Du coup, j'avais toujours l'impression d'être en retard. Jusqu'à ce que je regarde ma propre progression : mon chiffre d'affaires avait triplé ! »

Ce à quoi j'ai répondu : « C'est exactement ça ! Mais je crois qu'il ne faut pas regarder que les chiffres. Nous devons regarder notre progression globale : au-delà du chiffre réalisé, regardons qui nous sommes devenus. »

Depuis quatre ans que je suis entrepreneure, j'ai accompli bien plus que tous les CA réunis : je suis devenue une toute nouvelle personne. J'ai développé des montagnes de compétences, j'ai appris à véritablement me connaître, je me suis entourée de personnes incroyables, et surtout : je me lève chaque matin et je me couche chaque soir avec le sourire.

PARTIE IV

L'ANXIÉTÉ RÉCURRENTÉ



HISTOIRES

D'ENTREPRENEURS

Mehdi, ou la peur de manquer malgré le succès

J'ai 34 ans et je n'ai pas pris un jour *off* depuis... trop longtemps pour que je m'en souvienne. Je sais que ma situation est ridicule. Chaque trimestre, je réponds à des demandes d'interviews de plateformes qui mettent en relation des freelances avec des entreprises. Ces plateformes recherchent des exemples de succès, et je suis un bon client.

Vous en connaissez beaucoup, des freelances qui génèrent 120 000 euros de chiffre d'affaires par an ? Ce n'est pas courant. J'ai passé le cap symbolique de la transformation de la microentreprise en SASU. Je suis consultant en marketing numérique et les missions ne manquent pas, surtout depuis la crise du Covid, qui force toutes les entreprises à passer leur communication sur Internet.

Sauf que, chaque semaine, j'ai cette boule au ventre, cette anxiété de me retrouver avec un trou de trésorerie. J'ai extrêmement peur de manquer d'argent pour la vie courante, mais aussi pour le futur. Vais-je avoir assez d'argent de côté à la retraite ? Comment puis-je apporter les garanties nécessaires à une banque pour obtenir un prêt immobilier ? J'accepte donc toujours plus de missions pour « assurer mes arrières ». Je sens que j'ai besoin de prendre davantage de temps pour moi, pour préserver ma santé, mais m'arrêter et ne plus toucher de revenus m'angoisse énormément, d'autant plus que l'option « retour au salariat » ne me tente absolument pas !

Laisser d'autres décider de mon rythme de vie et de mes missions reviendrait à mourir à petit feu pour moi. Et en même temps, n'est-ce pas ce

que je laisse mes clients faire ? J'ai l'impression d'être devenu apathique, que rien ne m'attire vraiment, de ne plus avoir de passion. Ma seule envie le dimanche est de dormir, de me laisser du temps et de ne rien faire de productif.

Je suis de près les projets de réforme sur l'assurance chômage des indépendants, car je sais qu'aujourd'hui je me retrouverais sans rien si mon activité s'arrêtait du jour au lendemain ! Nous avons besoin de plus de sécurité du côté des indépendants... Il y a tellement de choses que le Gouvernement pourrait faire pour nous enlever de la charge mentale ! Par exemple, je regarde mon compte en banque plusieurs fois par jour. Cela ne sert à rien, je le sais, mais je ne peux pas m'en empêcher. Je crois que j'ai été traumatisé par ma première année : j'étais cet autoentrepreneur débutant qui découvrait à la fin de l'année qu'il devait payer la CFE (cotisation foncière des entreprises, et même en l'absence d'un local, on reste redevable d'une cotisation minimale déterminée en fonction de notre chiffre d'affaires !). Elle aurait pu être mensualisée, mais comme je n'étais pas au courant, je ne l'ai pas fait. J'angoisse également à l'idée que les clients ne paient pas à temps, ce qui est malheureusement fréquent, car je travaille avec des grands groupes.

L'anxiété n'est pas un sentiment facile à décrire. Souvent, mes amis me disent qu'il y a toujours quelque chose qui ne va pas. Et c'est vrai ! Je me rends compte que, quand on me demande « Comment ça va, Mehdi ? », je réponds toujours avec une série de problèmes. Mon partenaire de vie, qui est coach en prise de parole, m'a fait remarquer que mon corps trahissait mon anxiété lors des pics : ma respiration s'accélère, j'ai des migraines et j'avale certains mots.

Il y a six mois, j'ai craqué et fait un burn-out. J'ai passé trois semaines en clinique psychiatrique, j'étais bourré de médicaments, principalement du Lexomil. J'ai pris ensuite trois mois pour me remettre. Je pensais que c'était derrière moi, cette histoire d'anxiété, mais c'est revenu. Mon partenaire m'aide, je l'ai rencontré à la sortie de mon séjour dans la clinique et il a été d'un soutien incroyable. J'ai peur qu'il me quitte si je replonge : qui voudrait passer sa vie avec un entrepreneur angoissé ? Je déteste lui infliger ça, je suis une personne horrible. J'ai repris les médicaments depuis peu.

Caroline et l'angoisse des objectifs de chiffre d'affaires

Près de 42 000 euros à sortir chaque mois... J'en ai des moments d'angoisse qui me réveillent parfois la nuit et m'empêchent de retrouver le sommeil avant un bon moment. Je me bourre de plus en plus de somnifères pour être certaine de ne pas me réveiller. J'ai vraiment besoin de dormir pour affronter ce qui nous attend chaque jour dans l'entreprise.

Ces 42 000 euros, c'est le montant de nos coûts mensuels. Cela fait maintenant trois ans que j'ai monté ma marque de bougies parfumées et je ne m'attendais pas à un tel succès. Je ne m'attendais surtout pas à un tel niveau de stress. Notre activité est rentable, mais j'ai constamment peur d'un mauvais mois : 42 000 euros à déboursier, c'est une somme colossale ! Et nous n'avons jamais plus de trois mois d'avance.

Mon anxiété fonctionne selon un rythme cyclique toujours identique. Le mois démarre, je me réveille, c'est la première journée d'un nouveau combat. J'ai ce montant de 42 000 euros en tête ; il va falloir les payer à la fin du mois, il faut donc les faire entrer le plus vite possible. Nous ne fonctionnons pas sur un modèle d'abonnement, cela veut donc dire que, chaque mois, on doit aller « chercher » le chiffre d'affaires.

Durant les premiers jours, je suis très inquiète, car la montagne à gravir me semble immense. (J'ai oublié de vous préciser que j'ai demandé à mon équipe d'automatiser l'envoi d'un e-mail à chaque commande, qui m'informe et me donne au passage le total de chiffre d'affaires facturé sur le mois en cours. Je sais donc en permanence à combien nous en sommes.) Je remarque ensuite que mon anxiété baisse au bout d'environ une semaine ou dix jours. Je bénéficie de quelques jours où mes émotions me laissent tranquille, puis la dernière semaine pointe le bout de son nez, et là, mon rythme cardiaque s'emballe.

Cela commence vraiment dès le matin. Mon réveil sonne, je consulte mon téléphone, je regarde les commandes effectuées durant la nuit et, à ce moment du mois, je sais que tout va se jouer dans les derniers jours. Mon humeur tout au long de la journée est dictée par les commandes. J'ai parfois

l'impression que je vais devenir folle. J'ai des indicateurs en tête, comme le nombre de commandes qui doivent être réalisées durant la matinée pour qu'on soit « *on track* ». Au fond de moi, je sais bien que ce sont des estimations faites de tête : je n'ai jamais pris le temps de regarder précisément quelle était la part des commandes réalisées en matinée, en soirée ou de nuit... mais j'ai décidé arbitrairement de me stresser quand on réalisait moins de 1 000 euros de chiffre d'affaires avant midi, et je n'arrive pas à me raisonner.

J'ai essayé à quelques reprises d'enlever les notifications de mon téléphone, mais c'est plus fort que moi. Nous avons aussi installé un « robot » sur notre outil de communication avec l'équipe (Slack) qui nous notifie à chaque commande. J'ai donc plusieurs manières d'accéder à ces précieuses informations de commande. Parfois, quand je déprime, je me demande si c'est à ça que ressemblera mon avenir : suivre des commandes, encore et encore. Dans les pires moments de mon anxiété, je ne peux penser à rien d'autre, je ne crée plus, je gère quelques urgences mais, globalement, je suis surtout derrière mes notifications, à attendre une bonne nouvelle pour me calmer.

Je remarque enfin que mon anxiété a un impact beaucoup trop important sur ma vie personnelle. Je ne suis pas présente comme je le souhaiterais pour mes enfants quand la journée a été mauvaise. Je pense aux chiffres, encore et encore. Il y a quelques jours, pendant le petit-déjeuner familial, au milieu de la conversation, avec l'authenticité dont seuls les enfants sont capables, mon fils m'a glissé : « Papa dit qu'en ce moment tu es absente car tu vis un grand voyage. Il finit quand, ton voyage ? » Je n'ai pas pu me retenir de pleurer devant tout le monde.

Romain, une terreur qui paralyse le chef d'une entreprise de 50 salariés

Je songe à commencer les médicaments, antidépresseurs ou antistress. Je ne connais pas les différents types, mais je sens qu'il me faut quelque chose contre cette anxiété. Elle est devenue incontrôlable depuis que j'ai ouvert mon cinquième restaurant.

Avant ça, j'arrivais à contrôler mon anxiété, mais quelque chose a changé depuis, sans que je ne puisse l'expliquer. J'ai désormais toujours peur que le pire arrive en mon absence. Et avec désormais douze restaurants dans notre franchise, c'est bien sûr impossible pour moi d'être présent partout, tout le temps... Mon associée, Sophie, qui est aussi ma femme, n'a pas voulu freiner le rythme de développement, car elle voulait rentabiliser au plus vite l'investissement initial.

J'appelle beaucoup Sophie au téléphone, c'est vrai. On se répartit les tours de ronde dans les différents restaurants et j'aime entendre sa voix pour être sûr que tout va bien. Il y a tellement de choses qui peuvent mal se passer, dans un restaurant : j'ai peur d'un plat qui arrive trop froid et d'un client mécontent qui nous laisse un avis négatif sur Internet ; j'ai peur d'une inspection des services de contrôle de l'hygiène alimentaire ; j'ai peur qu'un serveur ou quelqu'un de la plonge ne se pointe tout simplement pas pour son service, cela arrive malheureusement ; j'ai peur qu'il y ait un problème avec l'approvisionnement de certains produits ; peur qu'un groupe de jeunes ayant trop bu se pointe en fin de service et foute le bordel devant les autres clients. Toutes ces situations, je les connais, nous les avons vécues, je ne les sors pas de mon chapeau ! Mon anxiété génère des tensions dans notre couple, car Sophie me reproche de déverser sur elle mes angoisses.

Je ne comprends pas pourquoi Sophie parle toujours de mon anxiété comme quelque chose qui sort de nulle part. J'ai des raisons bien légitimes d'être anxieux. Je souhaite simplement mieux vivre cette anxiété et éviter les crises, comme ces nuits où je me réveille en sueur parce que j'ai encore fait ce cauchemar où un des restaurants brûle à cause d'une négligence. J'ai entendu quelques histoires de restaurants en franchise qui disparaissent après quelques mois difficiles, cela doit nourrir mes peurs.

Je refuse qu'on me dise que je m'inquiète pour les mauvais sujets. Au contraire, si je n'étais pas là, on aurait déjà coulé, et plusieurs fois ! Je me souviens de ce jour où, en relisant le contrat qu'on allait signer avec notre fournisseur de chambres froides, j'ai découvert une clause bien cachée nous imposant un engagement de cinq ans. Heureusement que j'étais là pour empêcher la signature et renégocier ce point.

Je sens bien que je passe parfois trop de temps à me faire des soucis au lieu d'agir. Ce mois-ci, c'est mon incapacité à choisir la palette de couleurs pour la refonte de la façade de notre établissement situé place d'Italie à Paris qui me préoccupe. On devait avoir fini la peinture depuis deux semaines maintenant, et ce n'est toujours pas fait. Je n'arrive pas à me décider. On prend un retard dingue. Je veux apprendre à gérer cette anxiété pour reprendre le pouvoir, c'est tout.

J'ai peur dès que j'ouvre les yeux au réveil. Quand nous nous sommes lancés avec le premier restaurant, j'angoissais beaucoup, mais c'était compréhensible, car tout n'était qu'incertitude et nous ne savions pas si notre idée fonctionnerait, tandis que nous avons énormément investi – l'enjeu était risqué. Je pensais très logiquement que mon anxiété s'atténuerait à mesure que notre activité se développerait, que l'expérience et la réussite me prouveraient que, même s'il y a toujours des impondérables, nous avons désormais les compétences et les moyens de faire face. Et au fond, nous les avons... mais je ne m'attendais pas à me sentir aussi submergé et anxieux à mesure que l'activité grandirait. Je pensais que la réussite nous mettrait à l'abri de la peur... Au final, elle la démultiplie ! Et cela commence à mettre réellement en péril mon bien-être et mon couple.

L'ANALYSE LIVEMENTOR DE

L'ANXIÉTÉ RÉCURRENTÉ

chez les entrepreneurs

Les récits de Mehdi, Caroline et Romain : interprétation

Dans ces trois récits, j'ai voulu mettre en avant trois signes classiques de l'anxiété :

- des conséquences physiques, qui nuisent au bien-être de l'entrepreneur, diminuent son efficacité et son niveau d'énergie ;
- des conséquences émotionnelles et psychiques, qui peuvent conduire à une consommation excessive de médicaments ou de drogues ;
- des conséquences qui débordent de la seule sphère professionnelle, avec un impact sur la vie personnelle, le couple, la famille... ce qui majore l'état de mal-être de l'entrepreneur et le fait entrer dans un cercle vicieux aggravant le risque de burn-out.

■ Les conséquences physiques de l'anxiété

Si vous avez déjà été angoissé, vous avez vécu cette vérité : le corps nous parle. Il s'exprime d'une multitude de façons : difficultés à trouver le sommeil, respiration difficile au réveil, migraines à répétition, sensibilité à la lumière...

Je commence à pouvoir regarder facilement dans le rétroviseur de mes ressentis physiques, ayant créé LiveMentor il y a dix ans. Dans mon cas, l'œil qui tressaute est un signe qui ne ment jamais !

C'est d'ailleurs le même signe pour une grande partie de la population. Il trahit, au choix : un manque de sommeil, une carence en magnésium, une consommation

excessive de caféine, d'alcool ou de tabac... ou simplement un trop grand niveau de stress.

Avez-vous par ailleurs déjà eu du mal à respirer ? C'est un sentiment très désagréable que j'ai personnellement connu lors de mes pires crises d'angoisse, notamment à la fin du premier confinement. Après avoir eu la chance de pouvoir quitter Paris durant ces semaines d'enfermement, j'étais rentré et avais retrouvé la ville de mon enfance dans une atmosphère bien différente... Des masques partout et des informations contradictoires de la part du Gouvernement sur les obligations des entreprises concernant la santé des salariés (fallait-il rouvrir ou non les bureaux ?) : il n'en fallait pas plus pour que je me retrouve à 11 heures du soir dans mon lit avec des difficultés à respirer, passant l'une des pires nuits de ma vie.

J'ai pris la décision le lendemain de devenir nomade en mettant toutes mes affaires dans un sac à dos pour aller vivre dans différentes communautés pendant un an. Si cette aventure en nomade est désormais close (au moment où j'écris ce livre, je suis de retour à Paris), je garde bien en mémoire cette nuit où je n'arrivais pas à respirer. **Et je me fais la promesse d'être très attentif à mes ressentis physiques.**

Quelles manifestations peut-on observer dans les corps de nos trois personnages ? Mehdi, le freelance angoissé par ses finances, a la boule au ventre et entrevoit désormais – grâce au regard de son partenaire – d'autres signes troublants (« ma respiration s'accélère, j'ai des migraines et j'avale certains mots »). Caroline, à la tête d'une entreprise qui se porte bien financièrement, se réveille en pleine nuit et n'arrive pas à retrouver le sommeil. Enfin, Romain, à la tête de plusieurs restaurants, se réveille aussi en sueur à cause de cauchemars récurrents.

Comme pour tous les autres récits de ce livre, je me suis inspiré ici des milliers de créatrices et créateurs d'entreprises passés dans nos formations, mais j'ai aussi pu piocher dans mon histoire personnelle avec abondance... Outre l'œil qui saute, j'ai connu, comme Romain, ce sentiment de stress qui prend à la gorge dès le réveil. Il a duré exactement deux ans, de janvier 2017 jusqu'à mon deuxième burn-out le 21 septembre 2018 (que je vous ai raconté en introduction du livre). Je me levais et je sautais sur mon

téléphone pour me plonger dans toutes ces petites choses à faire et à organiser. J'ai fini épuisé émotionnellement.

■ Les conséquences émotionnelles et psychiques

Si on remonte dans le temps, c'est dans les années 1950 que la production de médicaments contre l'anxiété a accéléré en Occident. Les anxiolytiques (le Xanax, le Lexomil ou le Valium, en premier lieu) sont devenus populaires au point d'être des noms très connus dans l'opinion publique.

En mentionnant l'usage des médicaments dans les récits de ce chapitre, j'ai voulu faire écho à une réalité qui distingue l'anxiété des cinq autres blessures traitées dans le livre. **Il y a un réflexe « culturel » dans le fait de consommer des médicaments** quand on se sent anxieux, qui (heureusement !) n'existe pas encore quand on se considère comme atteint par le syndrome de l'imposteur par exemple. Pour Caroline, il ne s'agit « que » de somnifères.

J'ai découvert en écrivant ces lignes un chiffre dont je ne me remets toujours pas : 10 millions de Français ont recours à des somnifères. En 2015, 46,1 millions de boîtes d'hypnotiques ont été vendues en France, selon un état des lieux publié par l'Agence nationale de sécurité du médicament en 2017¹. La France se situait d'ailleurs à l'époque au troisième rang de huit pays européens pour la consommation d'hypnotiques, derrière la Suède et la Norvège.

En moins de quatre semaines, l'organisme s'habitue à l'action des benzodiazépines, ces molécules qui agissent sur le système nerveux central et traitent l'anxiété et les troubles du sommeil. L'augmentation des doses ne sert à rien ensuite, bien au contraire, **elle ne fait qu'aggraver les effets secondaires** comme la somnolence, les difficultés d'attention ou de mémorisation, l'état confusionnel, les chutes...

Plus grave que les somnifères, on trouve le Lexomil pris par Mehdi. Dans son cas, la prise de médicaments a commencé lors de son premier burn-out avec un séjour de trois semaines en clinique psychiatrique. **Ce type de séjours est beaucoup plus fréquent que l'on ne croit.** Parmi les répondants et répondantes de l'enquête, j'ai des centaines de témoignages d'entrepreneurs ayant « craqué » à un moment donné et j'ai pris le temps de

réaliser des entretiens qualitatifs d'une heure en visioconférence avec une quinzaine d'entre eux. Certains ont décidé de rejoindre de leur plein gré une clinique, d'autres y ont été invités fortement par leur famille, leur associée ou leurs actionnaires. Comme on peut le lire dans les récits de Mehdi et Romain, le risque potentiel est de limiter le travail thérapeutique à la prise de médicaments (« J'ai repris les médicaments depuis peu », nous dit Mehdi, pendant que Romain songe à commencer).

Je ne vais pas me lancer ici dans un jugement sur l'efficacité des antidépresseurs. Je n'ai pas, à la différence de mon père, de diplôme de médecin. Il est maintenant certain que je propose dans ce livre un travail thérapeutique très différent : de l'introspection et une compréhension des liens subtils entre entrepreneuriat et anxiété. Et j'ose dire que tout le monde devrait commencer par ça, avant de prendre (ou non) des pilules ! Les médicaments sont comme un pansement sur une brûlure au troisième degré : **cela empêche l'infection, mais ne soigne pas les tissus de la peau.**

La situation est encore plus grave aux États-Unis qu'en France. Ayant été nomade pendant presque deux ans, j'ai eu l'occasion de passer plusieurs mois outre-Atlantique, dont trois mois à New York, ce qui m'a permis de rencontrer plusieurs entrepreneurs américains et d'écouter leurs souffrances. J'ai rencontré des personnes qui prenaient quotidiennement des médicaments, prescrits par des médecins généralistes ou des infirmiers, là où la prescription est réservée aux psychiatres en France. N'importe qui peut aller voir un médecin et dire « je suis anxieux parce que j'ai moins de clients qu'auparavant », et ressortir avec une boîte de pilules.

Au lieu de nous assommer ainsi, nous devons oser comprendre les origines de l'anxiété !

■ Les conséquences sur la vie personnelle

En raison des deux premiers types de conséquences, l'anxiété agit comme une tache d'encre qui déborde sur les autres domaines de notre vie et affecte les proches de l'entrepreneur anxieux. Le bien-être de celles et ceux qui comptent le plus est menacé, ce qui fait entrer l'entrepreneur dans un cercle vicieux dans lequel il se sent encore plus nul et se déteste pour ce qu'il inflige à ses proches.

C'est ce qu'exprime Mehdi à la fin du récit en évoquant son partenaire, rencontré à la sortie d'un séjour en clinique psychiatrique (« J'ai peur qu'il me quitte si je replonge : qui voudrait passer sa vie avec un entrepreneur angoissé ? Je déteste lui infliger ça, je suis une personne horrible. »). Il est fréquent de retrouver des entrepreneurs anxieux piégés dans des schémas comme le syndrome du sauveur ou le triangle de Karpman dans leur vie amoureuse.

Le triangle de Karpman est une théorie issue de l'analyse transactionnelle (une théorie de la personnalité et des rapports sociaux) qui met en évidence un scénario relationnel typique entre victime, persécuteur et sauveur. Le triangle nourrit des jeux psychologiques où deux personnes peuvent jouer alternativement les trois rôles.

Je me souviens de cette dirigeante d'entreprise qui alternait avec son compagnon (alors au chômage) entre la position du persécuteur – en lui rappelant régulièrement qu'elle faisait bouillir la marmite grâce au chiffre d'affaires de son entreprise – et la position de la victime, se plaignant d'être impuissante et sans espoir face à son niveau d'anxiété. On pourrait dédier un livre entier à ce sujet spécifique des relations complexes entre l'entrepreneur et son entourage...

Sans aller aussi loin que le syndrome du sauveur ou le triangle de Karpman, l'anxiété se traduit aussi simplement par un manque de présence dans les interactions avec les proches. L'entrepreneur anxieux est là, sans l'être vraiment, son cerveau n'arrivant pas à lâcher ses angoisses silencieuses. C'est ce que sent le fils de Caroline quand il lui demande au petit-déjeuner quand finira son « voyage ». **Les notifications sur le téléphone portable n'aident évidemment pas !** Le Covid a aussi fait beaucoup de mal en faisant sauter la séparation entre vie privée et vie professionnelle lors des confinements : il est beaucoup plus difficile de laisser ses soucis et son anxiété au bureau quand celui-ci est situé dans votre chambre.

Le cas de Romain illustre enfin la situation des 600 000 entreprises commerciales ou artisanales dirigées par un couple et des 200 000 professionnels libéraux qui exercent avec leur conjoint, en France, selon la Fédération nationale des associations de conjoints de travailleurs

indépendants de France (Actif) et l'Union nationale des conjoints de professionnels libéraux (Unacopl).

Les avis sont partagés quant aux bien-fondés d'un mélange entre les affaires et les sentiments... Indépendamment du succès économique (qui n'est pas à démontrer quand on regarde les exemples de belles PME familiales centenaires comme les soieries Jean Roze, les éditions Francis Lefebvre ou encore VMC Pêche, numéro un mondial de la fabrication d'hameçons triples !), je crois qu'il est tout à fait possible d'être heureux dans une entreprise fondée avec son partenaire, sa sœur, son frère, un parent ou un enfant. Mais le récit de Romain montre qu'en cas d'anxiété incontrôlable de l'entrepreneur, l'impact sur toutes les sphères de sa vie est radical tant les frontières sont fines.

L'anxiété est un problème grave qui nécessite une prise en charge sérieuse. Si vous vous reconnaissez dans ces derniers paragraphes, je vous invite à lire immédiatement la suite en faisant les exercices proposés. J'ai remarqué une résilience à la douleur parfois incroyable chez les entrepreneurs anxieux, qui « s'habituent » à ressentir constamment un malaise. **Il ne faut pas être résilient à cette douleur, mais au contraire vouloir la faire disparaître.** Une première excellente étape est de reconnaître que l'anxiété récurrente prend racine dans la peur d'échouer à construire un vrai équilibre entre vie professionnelle et personnelle satisfaisant. En d'autres termes, je suis anxieux quand je me raconte à moi-même que je ne vais pas réussir à être heureux.

Ce que dit notre enquête sur l'anxiété récurrente

Elle est tenace, cette anxiété récurrente ! Au début, on ne la sent pas : seulement 2 % des porteurs de projet pas encore lancés déclarent souffrir d'anxiété. Cela m'a rappelé mes moments de nostalgie, quand je regrettais amèrement la première année de LiveMentor : je n'avais pas un sou, mais **j'avancais sans charge mentale** ! Pas de salariés, pas de modèle économique, mais pas d'engagement réel non plus...

Et puis, d'un coup, nous sommes envahis : 19 % des entrepreneurs qui ne vivent pas encore de leur projet sont confrontés à des vagues d'angoisse...

Est-ce que je vais pouvoir en vivre ? Pour beaucoup de créatrices et de créateurs d'entreprises, c'est le moment où **la survie financière est assurée par les allocations chômage** consécutives à une rupture conventionnelle.

Combien de mois avant la date fatidique où ces allocations arrêteront de tomber ? Tout le monde y pense, évidemment. Pour les moins de 50 ans, la durée pendant laquelle Pôle emploi verse des allocations est égale à la durée d'affiliation (c'est-à-dire la durée pendant laquelle vous avez travaillé) au cours des 28 derniers mois, dans la limite de 24 mois. Par exemple, si vous avez travaillé durant 16 mois au cours des 28 derniers mois, vous toucherez le chômage pendant 16 mois. Pour les plus de 50 ans, la durée de versement des allocations peut être allongée jusqu'à 36 mois, à condition d'avoir travaillé 36 mois au cours des 36 derniers mois. Mais dans tous les cas, nous avons ici un beau facteur d'anxiété récurrente : **chaque mois qui passe est un rappel qu'il va falloir vite passer le cap de la rentabilité !**

On pourrait s'attendre à ce que le problème disparaisse une fois le stade de la rentabilité atteint et dépassé, mais non : 33 % des entrepreneurs vivant de leur activité déclarent souffrir d'anxiété récurrente. Parmi les témoignages, on peut lire deux types de craintes.

D'un côté, la crainte de ne plus être rentable et de redescendre d'un cran dans la « pyramide » de l'entrepreneuriat (« J'ai trop souffert de ne pas pouvoir me payer correctement durant la première année. Je vis désormais dans l'angoisse permanente de me retrouver dans une situation difficile financièrement. Je prends tous les clients qui passent. »). De l'autre, la crainte de rester bloqué à ce stade et de ne jamais réussir à se libérer de temps (« Je vis dans le stress constant de passer quinze années à ce rythme, à toujours devoir retourner dans la production pour mes clients et ne jamais pouvoir m'accorder un moment de répit. »). On touche ici à une peur de la réussite où **l'entrepreneur se demande s'il n'est pas en train de sacrifier son épanouissement personnel.**

Et avec quelques salariés, alors ? Est-on enfin libéré de l'anxiété ? Non, malheureusement : 35 % des entrepreneurs avec quelques salariés et vivant de leur activité déclarent souffrir d'anxiété récurrente. À la crainte de ne pas pouvoir se payer soi-même s'ajoute **celle de ne pas réussir à subvenir aux besoins de l'équipe.** C'est la situation décrite par Caroline dans le récit page 139.

À partir du stade de plusieurs dizaines de salariés, l'anxiété devient plus rare, avec un pourcentage qui tombe à 12 % d'entrepreneurs concernés, pour laisser la place à d'autres défis comme l'obsession du détail. Néanmoins, si l'anxiété diminue dans cette catégorie de personnes, elle peut tout de même persister, comme le montre le récit de Romain.

L'anxiété récurrente est un mal qui ronge les entrepreneurs, avec des conséquences dans tous les domaines de leur vie. Comment pourrait-on l'expliquer ?

Les causes de l'anxiété récurrente

Selon l'enquête² réalisée en 2017 par la Fondation d'entreprise MMA des Entrepreneurs du Futur auprès de 1 504 dirigeants de PME, c'est le manque de trésorerie qui génère le plus de soucis pour les dirigeants (59 % des sondés se disant concernés). Pour tout entrepreneur, l'argent reste le nerf de la guerre, quel que soit le stade de développement. Même si le coût de création d'une entreprise a fondu pendant les vingt dernières années (grâce à l'arrivée d'Internet et d'outils très abordables comme Shopify, qui permet de créer un site e-commerce très facilement, ou Stripe, qui permet d'installer un module de paiement en deux minutes sur son site Internet), l'argent reste vital pour entreprendre. C'est l'oxygène qui permet à l'entreprise de rémunérer sa fondatrice, de recruter de premiers employés, de régler les fournisseurs, d'investir dans une identité visuelle, etc.

Deux de nos trois personnages ont peur que leur entreprise manque de cet oxygène, de cet argent qui obsède tant nos pensées. L'angoisse des caisses vides paralyse Caroline à chaque début de mois ! **C'est une angoisse permanente** que ressent aussi Mehdi, qui regarde son compte en banque plusieurs fois par jour. Est-ce que cette anxiété financière disparaît quand l'entreprise réalise plusieurs centaines de milliers ou plusieurs millions d'euros de chiffre d'affaires ? Je pensais que c'était le cas, avant de diriger moi-même une entreprise de cette taille (LiveMentor faisait plus de 5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2020) et de comprendre que **l'augmentation du chiffre d'affaires se traduit aussi par des coûts plus élevés** ! Et ce n'est pas évident de se sentir calme et apaisé quand on voit

plusieurs centaines de milliers d'euros sortir du compte en banque chaque mois...

Derrière ce rapport à l'argent, l'enquête MMA met aussi en évidence la surcharge de travail comme cause d'anxiété. On touche ici à la notion de « couteau suisse » : un indépendant, contrairement à un salarié, doit assumer plusieurs rôles à la fois, surtout dans les premiers stades de développement. Il faut développer en même temps toutes les fonctions de l'entreprise : trouver des clients, assurer la production, gérer le service client, s'occuper des finances ou encore organiser les ressources humaines. **L'anxiété provient ici de la charge mentale professionnelle**, définie comme l'encombrement psychologique provoqué par des préoccupations d'ordre professionnel ; encombrement qui déborde du temps de travail légal. Développer chaque fonction de l'entreprise implique de prendre des décisions. Toute décision amène l'entrepreneur à se questionner sur la pertinence de son choix ; cela peut le suivre durant plusieurs minutes, plusieurs heures, plusieurs jours... C'est ce qu'on appelle le « poids psychologique » de la décision.

Dans une structure hiérarchisée, le poids de la décision est laissé autant que possible à l'échelon supérieur. **Quand je crée mon entreprise, tout le poids me tombe dessus.**

J'ai eu envie d'aller plus loin que cette enquête, en commençant par distinguer le stress de l'anxiété.

■ **Stress, anxiété : quelle différence ?**

Le stress est une réaction biologique provoquée par une situation extérieure : je m'apprête à donner une conférence en ligne devant 300 personnes ? Je stresse. Je m'apprête à faire ma présentation commerciale finale devant mes clients ? Je stresse. Je dois annoncer à mon équipe des difficultés financières conduisant à une réduction des effectifs ? Je stresse.

La cause du stress n'étant pas interne, il se calme généralement avec la résolution du problème. La cause est facilement identifiable, on peut donc agir dessus, que ce soit en recrutant une coach en prise de parole, en répétant en avance une présentation commerciale ou en travaillant avec un

mentor avant d'annoncer une réduction des effectifs. Un plan d'action est possible ! **Le stress tend, au final, à nous pousser à l'action.**

L'anxiété, elle, est associée à un état plus flottant et profond. C'est ce qui s'exprime quand les personnages de nos récits n'arrivent pas à dormir : ce n'est pas leur oreiller qui les stresse ! Et ne pas réussir à mettre le doigt sur une cause précise, c'est justement ce qui rend fou avec l'anxiété. L'anxiété est récurrente (voire permanente), ne se calme pas avec la résolution du problème qu'on croit en être à l'origine et, **parce qu'on a du mal à identifier la cause profonde, on ne peut pas agir dessus pour la faire disparaître.** Elle nous paralyse, nous pousse à la fuite ou à l'immobilisme. On procrastine en continuant de souffrir.

La distinction entre stress et anxiété est fondamentale, car elle nous oriente vers des solutions très différentes.

- Si je suis face à un entrepreneur stressé, je vais d'abord l'aider à résoudre la source du problème, en partant de l'événement extérieur déclencheur (comme la réception de son bilan comptable) et en l'aidant à décomposer le problème étape par étape. Si je vois que ces pics de stress sont fréquents, je vais travailler avec l'entrepreneur sur son environnement de travail en creusant les systèmes de son entreprise afin d'améliorer leur efficacité.
- Si je suis face à un entrepreneur anxieux, il ne me sert à rien de tenter d'identifier le problème extérieur ou de proposer des solutions « techniques » (comme des conseils pour mieux recruter, gérer les finances ou se faire connaître). Je suis souvent tombé dans ce piège lors de mes premières années d'accompagnement d'entrepreneurs avant de comprendre que je passais à côté du travail intérieur.

Suivant de nouveau les recommandations de l'excellent podcast « Émotions » (de Louie Media), je suis ensuite allé creuser la littérature de référence sur l'anxiété. Je vous recommande trois livres en particulier :

- *Se libérer de l'anxiété et des phobies en 100 questions* (Éditions Tallandier, 2018), par le médecin-psychiatre Dominique Servant ;
- *Adieu chère angoisse* (Éditions Payot, 2017), par la journaliste Adeline Grais-Cernea ;
- *Le concept de l'angoisse* (Éditions Gallimard, 1977), du philosophe danois Søren Kierkegaard.

De toute cette littérature, **je retiens qu'il n'existe jamais une cause unique à l'origine de l'anxiété**, qui provient plutôt d'un mélange de facteurs internes à la personne. Je souhaite ici mettre l'accent sur deux phénomènes qui touchent spécifiquement les indépendantes et indépendants.

Les dérives anxigènes de la culture du développement personnel

Nicolas Marquis, docteur en sociologie, chargé de cours à l'université Saint-Louis à Bruxelles, a publié un livre exceptionnel intitulé *Du bien-être au marché du malaise*³. Dans ce livre, l'auteur ne met pas en doute que toute la littérature sur le développement personnel permette à des individus de changer de vie, mais met en garde contre la « religion de l'individu volontaire ». Et qui sont les premiers consommateurs de développement personnel ? Les entrepreneurs, car, comme on l'a vu dans la partie sur la comparaison excessive, l'acte d'entreprendre nécessite d'apprendre constamment et nous interroge en permanence sur ce que l'on veut savoir faire et sur la nature de notre zone de génie.

La lecture de Nicolas Marquis a résonné très fort avec les témoignages que j'ai récoltés grâce à notre enquête. Une partie du développement personnel moderne se traduit par une injonction constante à aller bien, ce qui génère une anxiété récurrente. C'est la sacro-sainte « pensée positive » que le magazine *Society* dénonçait dans son numéro 167 d'octobre-novembre 2021 en titrant : « La grande illusion ». La parole était notamment donnée à Elisabeth, 48 ans, tombée en dépression sévère après des années à suivre des séminaires qui la culpabilisaient : « L'un des grands trucs, c'est la pensée positive. Quand tu penses négativement, tu te mets à culpabiliser. Et quand tu culpabilises, tu culpabilises de culpabiliser. C'est une boucle de l'enfer. »

La psychanalyste new-yorkaise Jamieson Webster dénonce également cette culture dans laquelle tout mauvais sentiment est un problème dont on doit se débarrasser. **Les sentiments négatifs font pourtant partie de la vie...**

L'ampleur acquise par LiveMentor me permet aujourd'hui d'avoir une vision assez large sur l'écosystème du développement personnel en France, et je ne supporte plus d'entendre ces récits de dérives culpabilisantes. Le schéma est toujours le même : on nous répète que nos difficultés viennent

d'un manque de travail sur nous-mêmes, sur nos énergies, sur nos croyances... mais le réel est plus complexe ! Il est fait d'interactions que l'on ne contrôle pas toujours. L'héritage, le contexte familial, l'origine géographique sont complètement absents d'une partie de la littérature sur le développement personnel. Or, selon d'où nous venons, nous ne sommes pas armés de la même façon.

C'est pour cette raison que je suis très fier d'avoir soutenu le néo-syndicat Indépendants.co, qui fédère les travailleurs indépendants et les collectifs pour faire entendre leur voix. À travers ce soutien, LiveMentor adresse un message simple : nous agissons tous en faveur de notre bien-être personnel, mais agissons en même temps en tant que membres d'une même société.

Le bien-être n'est donc pas qu'une question de développement personnel, mais aussi (surtout ?) une question collective ! Je suis contre ce néolibéralisme où chacun ne doit compter que sur lui-même pour s'en sortir. Rien ne me rend plus heureux que ces moments où je vois deux membres de la communauté LiveMentor s'entraider en se passant un client, ou simplement en s'encourageant.

Prenons garde à cette « religion de l'individu » qui nous donne le droit d'être heureux, mais aussi le devoir de l'être constamment. **Elle nous pousse à ne jamais nous satisfaire de ce que nous avons et à toujours viser une meilleure version.**

LiveMentor tente ainsi de participer à la création d'une contre-culture du développement personnel.

- Dans nos livres, les numéros de notre magazine ou nos newsletters, nous nous efforçons de ne jamais donner un seul exemple de réussite, mais au contraire de montrer une pluralité de parcours très différents. Nous allons de Maxime Buhler – cofondateur du concept de restauration rapide Pokawa, qui vise une croissance fulgurante (45 restaurants ouverts en quatre ans) – à Patrice Tabouret, encadreur d'œuvres d'art depuis trente ans, qui a créé près de 10 entreprises différentes, fait trois fois faillite et qui a récemment décidé de tout plaquer pour devenir artiste peintre !
- Nous faisons très attention à l'utilisation de formules comme « devenir la meilleure version de soi-même ». Nous essayons de

proposer une vision plus complexe du développement personnel, faite de cycles d'ascension, d'alternance entre des phases intenses professionnellement et des moments de repos, mais aussi de crises nécessaires. À titre très personnel, c'est pour cette raison que j'adore la carte de la Roue de la Fortune, qui symbolise l'alternance ! Dixième arcane majeur du tarot de Marseille, la Roue de la Fortune est représentée par trois animaux qui tournent autour d'une roue. Cette carte m'évoque la transformation, le changement et l'évolution nécessaires à tout projet entrepreneurial. Pour mon usage personnel, je suis un grand passionné du tarot de Marseille : je ne tire pas les cartes pour lire l'avenir, mais pour trouver un appui dans mes moments d'introspection.

- Nous rejoignons enfin des mouvements collectifs (comme le néo-syndicat Indépendants.co mentionné plus haut), car le bien-être des entrepreneurs ne dépend pas que du bon vouloir de chacun. Je salue d'ailleurs ici l'association 100 000 entrepreneurs, qui diffuse l'esprit et la culture d'entreprendre dans les écoles auprès des jeunes de 13 à 25 ans grâce à des témoignages d'entrepreneurs. C'est toujours un plaisir pour notre équipe d'aller rencontrer ces lycéens !

■ Entreprendre, c'est s'ouvrir à la liberté... et à l'angoisse

J'ai repensé à Søren Kierkegaard (un des philosophes préférés de Ian Benedict, journaliste pour le magazine de LiveMentor) en lisant ce témoignage de la toute première personne à avoir répondu à l'enquête :

« Pour moi, c'est simple, je vis avec une dose d'anxiété constante depuis que j'ai créé mon entreprise. Je suis face à une multitude de chemins potentiels, je peux décider de recruter ou bien d'automatiser toute l'activité, je peux sortir de ma niche historique, je peux même décider de vendre l'entreprise (j'ai des offres). Je ne sais pas comment choisir et je regrette l'époque où j'étais salarié, bien moins libre, mais aussi bien moins angoissé ! »

Dans un hors-série de notre magazine sur la liberté, Ian Benedict apporte un éclairage très utile sur le mécanisme en jeu derrière ce témoignage et les liens complexes entre entrepreneuriat, liberté et angoisse :

Kierkegaard pointe avec justesse le terrible poids sur la conscience que génère l'éventail des possibles : « L'angoisse est le vertige de la liberté ». Toute personne qui entreprend un projet ressent cette angoisse à un moment ou à un autre, et se souvient alors de l'incomparable confort lorsque l'on n'a pas à choisir : que ce soit durant le temps béni de l'enfance où l'on se laisse guider par le système éducatif jusqu'au bout de l'adolescence, ou plus tard, dans la servitude volontaire du salariat. Quelle nostalgie !

Kierkegaard offre une solution pour le moins surprenante — et dont je ne suis pas sûr que l'on puisse tirer une règle de vie — pour vaincre l'angoisse existentielle que génère le trop-plein de liberté : l'absurde, à travers le saut dans le vide.

Pas littéralement, non. Il s'agit davantage de ce que les Anglais appellent le *leap of faith*, le « saut de la foi », soit une prise de décision suivie d'actions qui ne sont pas fondées sur une logique rationnelle, mais plutôt sur une intime conviction.

À ce stade de la lecture, on pourrait se sentir tenté de virer dans le pessimisme le plus total : la liberté n'existerait pas vraiment, il faudrait la conquérir au prix d'une douloureuse introspection, et lorsqu'on la ressentirait, cela serait sous la forme d'une angoisse profonde et paralysante, que seuls des choix irrationnels pourraient transcender.

Tout est dit ! Peut-on vivre l'incroyable liberté et l'aventure qu'amène l'entrepreneuriat sans être consumé par l'anxiété ?

Chez Kierkegaard, l'angoisse est intimement liée à la notion de possibilités. Il est alors bien normal que l'anxiété ne diminue pas avec les premiers stades de développement de l'entreprise, comme le montre notre enquête. Bien au contraire, **atteindre le cap de la rentabilité nous ouvre de nouvelles possibilités, un vertige de possibles** : pouvoir se verser un salaire (oui, mais de quel montant ?), pouvoir investir en communication (oui, mais par quelles actions ?). *Idem* pour le cap des premiers employés, avec là encore plus de liberté, plus de possibles et plus d'angoisse : quels projets faut-il prioriser ? Comment organiser l'équipe ? Sommes-nous en train de travailler collectivement sur les bons sujets ?

En relisant Kierkegaard, j'en viens même à associer la baisse d'anxiété observée dans les entreprises avec des dizaines de salariés à la stagnation opérationnelle classique de ce stade de développement.

Ayant atteint le cap des 100 salariés chez LiveMentor, je peux en témoigner ! Il devient plus difficile pour nous d'aller vite, les projets mettent plus de temps à sortir de terre, le coût de synchronisation a été multiplié par dix voire plus. Notre liberté s'est restreinte, ce qui me rend

parfois maussade... mais au moins, **mon anxiété a diminué** ! Tant mieux, car cela ne m'intéresse pas d'avoir à en subir les conséquences.

Les conséquences de l'anxiété récurrente

J'en liste cinq :

- **L'anxiété crée un cercle vicieux** : elle génère une charge mentale importante, des troubles du sommeil, de la fatigue, un manque d'énergie... ce qui ralentit terriblement le développement de nouveaux projets, ajoute une charge supplémentaire et renforce l'anxiété.
- **L'anxiété anticipe l'échec** : je tire cette conséquence d'un de mes auteurs préférés, l'Américain Seth Godin, spécialiste du storytelling et des communautés. Dans un célèbre billet de son blog, Godin explique comment l'anxiété anticipe uniquement les échecs et tend, par ses impacts, à pousser l'entrepreneur vers ces échecs tant redoutés (prophéties négatives autoréalisatrices) ; alors qu'une anticipation du succès placerait l'entrepreneur dans une énergie positive qui le stimulerait et le pousserait à prendre de meilleures décisions, dans un meilleur état d'esprit, à être plus créatif, dans un mouvement où chaque petite victoire renforce le sentiment de confiance et entraîne de nouvelles victoires, etc. – prophéties positives autoréalisatrices.
- **L'anxiété rend les ventes (très) difficiles** : qui veut acheter le produit de quelqu'un qui a peur de le vendre ? Qui veut acheter le produit ou le service de quelqu'un qui vend plus par nécessité (« j'ai dramatiquement besoin d'argent ») que par conviction et volonté de servir ?
- **L'anxiété complique affreusement les recrutements et la gestion d'une équipe** : j'ai cru pendant longtemps aux vertus d'une transparence totale entre les fondateurs et les membres de l'équipe, jusqu'au moment où je me suis rendu compte que j'étais surtout très transparent sur mon niveau d'anxiété ! Comment peut-on fédérer une équipe si on lui transmet constamment ses angoisses ? L'idée n'est pas de cacher nos émotions, mais de comprendre l'importance du travail sur soi pour mieux maîtriser son anxiété au fil du temps.

- **Enfin, et c'est bien sûr le plus grave, l'anxiété peut avoir de graves conséquences sur la santé de l'entrepreneur :** de multiples recherches alertent sur les effets à long terme de l'anxiété sur le système immunitaire, le système digestif, le cœur et bien sûr le cerveau. L'anxiété chronique affecte des zones de notre cerveau qui sont responsables de notre mémoire à court et long termes.

S'il y a un endroit du livre où je vais me permettre d'être alarmiste, c'est bien ici ! J'ai vu autour de moi des entrepreneurs ne pas soigner leur anxiété pendant des années, se bourrer de médicaments pour se calmer à court terme et, au final, exploser en vol, incapables de sortir de leur lit pendant plusieurs mois. **Ne prenez pas ce risque.** Vous pouvez vous libérer de l'anxiété, ce n'est pas une fatalité, cela ne vous définit pas.

Les clés pour se libérer de l'anxiété récurrente

Comme vous pouvez vous en douter, je ne vais pas mentionner les médicaments dans les paragraphes suivants. Je distingue deux axes de solutions contre l'anxiété :

- les solutions intérieures ;
- les solutions quotidiennes au sein de son entreprise.

■ La solution intérieure : la visualisation

On le mentionnait avec Seth Godin un peu plus tôt : nous avons une capacité incroyable à visualiser l'échec ! Mais quel est l'impact d'une visualisation positive ?

On peut demander des conseils sur ce sujet à un homme qui a passé trente ans dans le couloir de la mort, à attendre son exécution pour un crime qu'il n'avait pas commis. En 1985, Anthony Ray Hinton a été arrêté et accusé à tort d'avoir commis deux meurtres en Alabama. Hinton savait qu'il était innocent et pensait que le procès le prouverait. Il continua de proclamer son innocence pendant les trente ans qu'il a passés derrière les barreaux, avant d'être finalement libéré en avril 2015. L'histoire de Hinton touche bien sûr

aux injustices profondes du système judiciaire américain, mais aussi au pouvoir incroyable de la visualisation.

Comment Hinton a-t-il réussi à tenir le coup ? Il a vu 54 hommes passer devant sa cellule pour se faire exécuter, plus 22 suicides. Il pouvait sentir l'odeur de la peau brûlée depuis sa cellule. Dans ses mémoires, Hinton explique comment la visualisation l'a aidé à ne pas devenir fou. Depuis sa cellule, **il utilisait le pouvoir de son cerveau pour voyager**, pour épouser l'actrice Halle Berry, prendre le thé avec la reine Elizabeth, gagner le tournoi de tennis de Wimbledon. Pour aider les autres prisonniers à adopter les bienfaits de la visualisation, il a créé un club de lecture. Hinton dit : « Si vous n'avez pas une imagination active, lire un livre est une catapulte efficace vers de nouveaux mondes plus excitants. »

On retrouve la pratique de la visualisation positive dans la méditation, mais aussi chez les artistes et les athlètes. Les exemples ne manquent pas où le héros raconte avoir visualisé son exploit avant de le réaliser, comme Usain Bolt après avoir battu le record du monde du 100 mètres. Les citations inspirantes ne manquent pas non plus, de Jules Verne (et son célèbre « Tout ce qu'un homme peut imaginer, un jour quelqu'un le réalisera ») à Walt Disney (qui ose un très anglo-saxon « Si vous pouvez le rêver, vous pouvez le faire »).

Du côté de la théorie, la visualisation positive est une technique très utilisée par les praticiens de la PNL (la programmation neurolinguistique, un ensemble de techniques de communication et de transformation de soi qui s'intéresse à nos réactions plutôt qu'aux origines de nos comportements). C'est toute la différence avec une approche comme la psychanalyse, et on comprend facilement pourquoi on retrouve autant la PNL dans le monde du coaching.

Attention : il n'existe pas de méthode universelle. J'invite chaque lecteur à être proactif pour aller trouver la méthode qui lui convient en essayant par exemple la PNL, la psychanalyse, l'hypnose ou encore la sophrologie.

La PNL privilégie donc le « comment » au « pourquoi » et propose une grille d'observation pour améliorer la perception que nous avons de nous-mêmes. La visualisation vise à se projeter dans le futur pour valider des objectifs ou renforcer sa confiance en soi. Pour certains chercheurs, la force

de l'imagination est de créer des images mentales stimulant la concentration et déclenchant une production supplémentaire de sérotonine (un neurotransmetteur du cerveau intervenant dans le bien-être). **La clé pour une visualisation efficace est de la détailler et de la rendre la plus précise possible.** Plus la visualisation est « vivante », plus vite nous nous mettons dans la disposition mentale nous permettant de réaliser l'objet de la visualisation.

Le danger de la visualisation poussée à outrance est de s'enfermer dans la croyance « si je me vois le faire, je peux le faire ». On retombe ici dans la religion de l'individu volontaire de Nicolas Marquis, mentionnée plus haut. Je vous invite donc plutôt à considérer la visualisation comme un outil qui, combiné à d'autres, permet de baisser son niveau d'anxiété.

Voici une séquence de questions de visualisation. Pour faire l'exercice dans des conditions adéquates, vous pouvez interrompre la lecture du livre, noter les questions sur un carnet, puis prendre quelques inspirations profondes et fermer les yeux pour faire le vide. L'ordinateur et le téléphone sont évidemment éteints. Quand vous ressentez ce vide intérieur, vous pouvez alors vous donner 30 minutes pour noter tout ce qui vous passe par la tête en réponse à chaque question.

Partez de l'hypothèse d'un futur où vous ne vous sentez pas angoissé, et répondez aux questions suivantes :

1. À quoi ressemble mon entreprise ?
2. De quoi est composé mon quotidien ?
3. Quelle est ma première mission au début de ma journée de travail ?
4. Combien d'heures est-ce que je passe derrière mon bureau ?
5. Quel est mon ressenti le soir en arrêtant de travailler ?
6. Quelle est ma vision de moi-même ?

Il est aussi possible d'utiliser la visualisation pour attaquer des sources précises d'anxiété. Le lancement de votre prochain produit vous donne des sueurs froides ? Visualisez un lancement réussi et écrivez quelques exemples d'e-mails de clients ravis. L'intégration d'une nouvelle personne dans votre équipe vous empêche de dormir ? Visualisez une collaboration

sereine pendant les années à venir et écrivez l'e-mail plein de gratitude que vous aimeriez recevoir de cette personne le jour de son départ !

La visualisation a fait ses preuves et elle pourra vous apporter un grand réconfort (je le souhaite de tout mon cœur !), mais il ne faut pas s'y perdre. Gardez un œil sur votre entreprise, chaque jour.

■ La solution quotidienne dans l'entreprise : l'anticipation

Mon anxiété a chuté de manière vertigineuse le jour où Mehdi Saoud est arrivé chez LiveMentor. Mehdi, c'est notre premier directeur financier. Avant Mehdi, j'étais constamment angoissé car je n'arrivais pas à anticiper nos dépenses. À l'époque, on réalisait environ 200 000 euros de chiffre d'affaires par mois pour un montant de dépenses proche. Je n'avais jamais géré des flux financiers de cet ordre et je ne comprenais absolument rien aux prévisionnels de trésorerie.

Je voyais tous les jours de l'argent entrer et sortir dans les caisses, et une simple connexion à notre banque en ligne me donnait de réels maux de tête. Comme Caroline (qui angoisse en permanence à cause des charges mensuelles qui imposent un chiffre d'affaires régulier), **mon anxiété trouvait profondément sa source dans mon rapport à l'argent.**

Mehdi est arrivé et son premier constat aurait dû m'inquiéter encore plus : « Alexandre, notre chiffre d'affaires est faux, le script de calcul contient des erreurs. » Sauf qu'il ajouta : « Mais ne t'inquiète pas. Maintenant, je gère. » Depuis ce jour, Mehdi a structuré un département financier qui grandit avec l'entreprise. Comme tous les départements, celui-ci a des défis à relever (mettre en place une solution d'affacturage, réaliser une levée de fonds, survivre à un contrôle fiscal...), mais nous sommes sortis de l'anxiété et cela n'a pas de prix. Comment ? **Par le pouvoir magique de l'anticipation**, qui se traduit chez Mehdi par des outils comme le budget, le prévisionnel de trésorerie et des clôtures mensuelles.

Évidemment, ce travail d'anticipation financière a aussi beaucoup de poids dans la qualité de la stratégie de l'entreprise. Plutôt deux fois qu'une ! Cela vaut donc le coup d'investir dans les bonnes solutions pour lutter contre l'anxiété financière.

- Pour vous, un budget tout simple, avec un calcul de vos dépenses mensuelles pour savoir de combien vous avez besoin pour vivre sereinement.
- Pour votre activité de freelance, un outil comme Shine, qui allège grandement la charge mentale liée à la comptabilité (grâce à des rappels au bon moment, des justificatifs bien rangés, des exports automatisés, un outil de facturation intégré).
- Pour votre entreprise avec quelques salariés, un bon expert-comptable qui fera toute la différence, ainsi qu'un outil comme Pennylane (une super plateforme tout-en-un de gestion financière et de comptabilité).

Et le travail d'anticipation ne s'arrête pas aux finances. Heureusement, car l'anxiété peut trouver bien d'autres terrains d'expression que l'argent, comme le montre le récit de Romain, notre restaurateur, qui imagine une multitude de problèmes n'ayant pas encore eu lieu.

Vous vous souvenez que j'ai mentionné (dans la partie sur la comparaison) la stratégie Lean, ce modèle de développement d'entreprise né au Japon dans l'entreprise Toyota. Je mentionnais alors la pratique du gemba (qui consiste à aller voir ce qui se passe sur le terrain) pour sa vertu face au piège de la comparaison excessive. On peut cette fois aller chercher un autre outil dans la boîte Lean pour lutter cette fois contre l'anxiété récurrente : le kanban.

Le kanban est un système qui permet de voir les missions en cours dans l'entreprise et les problèmes à traiter ! Sous forme de Post-it affichés au mur (ou grâce à l'un des nombreux outils numériques en ligne, comme Trello), cette méthode de gestion des processus de production permet de **visualiser les problèmes réels et de se concentrer sur ceux-là au lieu de s'inquiéter pour ce qui n'existera peut-être jamais !** Prenons comme exemple la gestion de votre newsletter.

- L'option la plus répandue chez les indépendants est de la faire au dernier moment, quand l'inspiration vient, ce qui génère de l'anxiété.
- Avec un kanban, vous allez créer de manière visuelle (grâce à des colonnes sur un outil comme Trello) les différentes étapes d'écriture de la newsletter : choix du thème, planification pour telle semaine, rédaction, relecture pour les fautes d'orthographe, envoi *via* l'outil d'e-mailing et analyse des résultats.

- Vous avez désormais un endroit à regarder tous les jours pour prévenir d'éventuelles angoisses : avec le kanban, on sait toujours ce qu'il se passe.

Mieux encore, le kanban permet d'apprendre à aimer les problèmes. C'est un outil incroyable pour accepter qu'il y a toujours quelque chose de cassé dans son entreprise... ! Je vous donne un exemple concret : LiveMentor possède un blog, sur lequel nous mettons en ligne un nouvel article par jour désormais. Notre équipe de rédacteurs utilise un kanban sur lequel nous pouvons visualiser les articles à rédiger pour la semaine suivante, ceux en cours de rédaction, ceux déjà publiés ou encore ceux à corriger.

Si on détecte qu'un article en ligne contient des fautes d'orthographe, nous ajoutons un « ticket » dans une colonne du kanban. Lorsqu'un problème survient dans le flux de production des articles de blog, le kanban le relève instantanément : l'une des colonnes voit s'accumuler les tickets alors qu'une autre reste désespérément vide. Pourquoi faire ressortir ainsi les problèmes ? Parce que le kanban n'est pas un outil pour piloter l'exécution, c'est un outil d'apprentissage ! **C'est un microscope qui permet d'observer les problèmes et d'en tirer des conclusions.** C'est aussi un outil de bien-être (selon moi) qui dédramatise l'échec pour en faire, au contraire, un levier incroyable d'apprentissage.

Je souhaite finir ce chapitre sur l'anxiété avec un message fort : **ne restez pas seul face à l'anxiété.**

« Il faut tout un village pour élever un enfant », énonce le célèbre proverbe africain. Il faut tout un village pour accompagner un entrepreneur confronté à une anxiété récurrente. J'ai trop souvent observé des silences prolongés, des discours de façade et un décalage incroyable entre l'image publique (merci à toi, Instagram) et la réalité de l'entrepreneur (pleurant tellement fort que je ne comprenais plus ce qu'il essayait de me dire).

Si vous ne savez pas vers qui vous tourner, n'oubliez pas qu'en tant que lecteur de ce livre, vous bénéficiez d'un accès gratuit au réseau LiveMentor grâce à notre groupe Facebook privé : des milliers d'entrepreneurs s'y retrouvent pour échanger avec bienveillance et soutien total ! Rendez-vous page 11 pour découvrir la procédure d'admission.

-
1. Voir l'article « Les Français consomment-ils trop de somnifères ? », publié le 4 avril 2019 sur www.ledauphine.com.
 2. www.fondation-entrepreneurs.mma/etudes.htm
 3. Nicolas Marquis, *Du bien-être au marché du malaise*, Presses universitaires de France, 2014.

« L'ANXIÉTÉ

NE DISPARAÎT PAS AVEC LE SUCCÈS »

par Stan Leloup

Stan Leloup est le créateur de Marketing Mania. Il publie des analyses sur la psychologie et le marketing sur sa chaîne YouTube, suivie par plus de 400 000 abonnés. Il a aussi fondé SchoolMaker et est l'auteur du livre *Votre empire dans un sac à dos*¹. Voici le témoignage de Stan sur son anxiété récurrente.

Je me réveille chaque matin avec la conviction absolue, inébranlable et incontestable que mon business s'est écroulé pendant la nuit. Mon site a été piraté. La banque a perdu tout mon argent. Un youtubeur a expliqué à ses millions d'abonnés que je suis la pire pourriture qui ait jamais marché sur Terre.

Cette certitude ne dure qu'une fraction de seconde, mais ça suffit pour faire son effet.

Quand j'étais plus jeune, je pouvais traîner pendant des heures au lit. Aujourd'hui, c'est physiquement douloureux de rester immobile quand mon cerveau vient de m'injecter une piqûre d'adrénaline. J'ouvre ma boîte e-mail, Slack, les commentaires de la dernière vidéo. Tout va bien. Mais pour combien de temps ?

Il faut que je me présente : je m'appelle Stan Leloup et j'ai créé Marketing Mania, la plus grosse chaîne YouTube francophone sur le marketing, avec plus de 400 000 abonnés. Je gagne ma vie en vendant des formations et j'ai fondé un logiciel. J'ai écrit un best-seller. Ma boîte fait vivre une douzaine de personnes. J'ai 29 ans.

Je vous raconte tout ça pour que vous compreniez une chose : cette anxiété ne disparaît pas avec le succès.

Le truc pervers, quand vous avez réussi vite, c'est que vous avez des souvenirs très clairs d'une période où vous n'aviez rien du tout. Je sais exactement ce que c'est que d'être au niveau zéro. J'y étais il y a seulement quelques années.

Quand tout va bien, cette anxiété n'est pas la pire chose au monde. La sensation est désagréable, c'est vrai, mais ça n'est pas cher payé pour vivre mon rêve. C'est quand les difficultés s'empilent que mes peurs deviennent dangereuses. C'est une faille critique dans le système. Pile au moment où j'ai besoin d'être au top pour faire face à une crise, je dois combattre en parallèle cet ennemi interne.

Par le passé, j'ai parfois perdu la bataille. Quand ça arrive, je me recroqueville, je disparaïs, je fais l'autruche.

Mais au fil des années, j'ai appris à encaisser. Surtout, j'ai compris que l'anxiété croît de manière exponentielle quand vous évitez vos problèmes, mais elle se dissipe dans l'action. J'ai remarqué la même chose avec la parole en public : dans les minutes avant de monter sur scène, j'hésite entre vomir et fuir en courant. Mais à l'instant où je commence à parler, l'adrénaline arrête de me bouffer le bide, et me donne une hyperconcentration sur mon discours.

Se mettre au travail : voilà un remède pragmatique contre l'anxiété. En tout cas, ça marche pour moi. Mais vous ne pouvez pas travailler 24 heures sur 24. Et donc, pendant des années, j'ai redouté ces moments, allongé dans mon lit en attendant le sommeil, où rien ne pouvait me distraire des pensées qui tournaient en boucle.

À cela, j'ai trouvé une solution plus spirituelle, dans un livre de méditation. Posez-vous la question : qu'est-ce qu'une émotion ? La réponse est qu'une émotion est une sensation physique (pour moi, c'est généralement dans le ventre que ça se passe). Et c'est aussi une étiquette que vous choisissez de mettre sur cette sensation : anxiété, joie, ennui, etc.

J'ai compris deux choses. La première est que, si vous oubliez l'étiquette pour vous concentrer sur la sensation physique de l'émotion dans votre corps, ce n'est pas si douloureux que ça. Parfois, vous vous rendez même compte que la sensation n'est pas entièrement déplaisante. Et donc j'ai compris une seconde chose : une même sensation peut être interprétée de manière différente selon le contexte. Peut-être que la pointe de trouille que je ressens quand j'ouvre ma boîte e-mail et le frisson d'excitation quand je lance une partie de mon jeu préféré sont exactement la même sensation, sur laquelle je décide arbitrairement d'ajouter une étiquette positive ou négative.

Alors, est-ce que je me lève chaque matin avec la peur d'avoir tout perdu, ou est-ce que je bondis du lit, tout excité à l'idée de construire mon business ? Je ne suis pas sûr qu'il y ait une différence. Clairement, la sensation d'adrénaline démarre avant la moindre pensée. Ce n'est qu'ensuite que mon cerveau se dit : « J'ai un pic de stimulation ? Pourquoi ? Il a dû se passer un truc mauvais ! »

Mais est-ce que je préférerais me lever avec un parpaing sur le cerveau et zéro motivation ? Non.

Alors j'ai arrêté de voir cette sensation familière comme une force purement négative. Je n'essaie plus de la fuir, je l'accueille et j'essaie de l'observer sans étiquette. Les jours où elle est particulièrement forte, je centre ma méditation non pas sur ma respiration, mais sur la boule au creux de mon estomac. Je vois ça

comme un entraînement en préparation du jour J, où mon business sera en feu et qu'il faudra avoir des nerfs d'acier pour le sauver.

-
1. Stan Leloup, *Votre empire dans un sac à dos : décidez la psychologie humaine pour trouver une idée de business, vendre sur Internet et gagner votre vie depuis votre ordinateur*, Editions Eyrolles, 2020.

PARTIE V

L'OBSESSION DU DÉTAIL



HISTOIRES

D'ENTREPRENEURS

Veronica, un besoin viscéral de tout contrôler dans son entreprise

J'ai vu au regard de Vincent qu'il se sentait humilié devant toute l'équipe et me détestait, mais je m'en fous. Ce n'est pas comme ça qu'on installe le chandelier de la troisième scène. Il y a des instructions précises à suivre, j'ai tout mis dans notre fichier de procédures il y a six mois, mais il n'a rien regardé. Je me demande bien à quoi ça sert que je passe tout ce temps à documenter comment bien faire les choses.

J'ai créé ce spectacle il y a deux ans. On le joue trois fois par an et cette scène du chandelier est la plus importante. Presque à la fin de la scène, un chandelier très lourd (300 bougies sont dessus) descend du plafond, en surprise totale, pour s'arrêter juste au-dessus de la tête des spectateurs. Ils sont dans tous leurs états, j'adore ces moments. Les femmes touchent leurs cheveux pour vérifier qu'ils ne sont pas en contact avec une des bougies, tout le monde se tourne, cela crée du mouvement, cela casse le rythme. C'est ça que les gens aiment dans mes créations : ils ne savent jamais à quoi s'attendre. Je fais ce que je fais pour réunir les gens et leur permettre de se regarder les uns les autres : il n'y a que l'art qui ait cette capacité. Il est temps que l'humanité progresse. Et je veux apporter ma pierre à ce projet.

C'est mon art, et je ne supporterai pas que quelqu'un fasse n'importe quoi avec. Je ne comprends pas pourquoi je dois tout refaire moi-même. Ce sont des professionnels, ils sont supposés avoir le niveau pour gérer les urgences, mais non. Il y a TOUJOURS quelque chose que je dois reprendre, cela m'épuise. À la fin de la représentation, je sors mon carnet sur lequel j'ai griffonné tout ce qui n'allait pas. Cela concerne les comédiens, la mise

en scène, les lumières, le son ou même l'accueil des spectateurs. Il y a toujours plusieurs pages de notes, de frustrations, de détails à reprendre.

La dernière fois, l'un des comédiens m'a dit que je n'étais pas assez collaborative. Cela m'a fait pleurer. Quand je pense au nombre de personnes à qui j'ai donné une chance ces dernières années, quelle ingratitude, putain ! Ils seraient où, sans moi ? Qui leur donne des dates ? Qui est toujours prête à défendre leurs droits ? À chaque fois, je me fais avoir : je pense que mes employés sont des amis, vu le temps que je passe avec eux, mais non, ils me considèrent toujours comme la « boss », ils ont peur de moi. Je ne peux faire confiance à personne.

Je ne tiens pas à être seule sur scène, je suis toujours partante pour impliquer plus de comédiens et d'artistes, mais on se doit d'être professionnels. Je veux des gens FIABLES. Cela me met dans des états horribles lorsque j'ai l'impression que je ne peux pas contrôler tout ce qui se passe. Je fais des crises d'angoisse à l'approche des fêtes de fin d'année, au moment où tous mes spectacles se jouent en même temps sur Paris. Je ne peux pas être partout dans ce genre de situations, et le stress devient incontrôlable. Je passe alors des journées entières enfermée dans ma chambre, à fumer pour me détendre.

J'ai testé pas mal de drogues, ces dernières années : MDMA, cocaïne, LSD et surtout du cannabis et des pilules quasiment chaque jour pour pouvoir dormir. Le cannabis me permet d'arrêter de pleurer quand j'ai des crises très fortes, en me coupant de mes émotions.

Ces spectacles, c'est mon art, c'est ma vie. J'ai construit toute ma carrière sur ces spectacles. Quand j'ai quitté ma campagne pour monter sur Paris, qui croyait en moi ? J'ai travaillé comme une acharnée, seule, je n'ai rien lâché, j'ai fait les pires métiers, j'ai accepté les remarques dégueulasses des metteurs en scène les plus connus de Paris, j'ai refusé de coucher pour réussir. J'ai construit ma réussite, mon nom, et c'est tout ce que j'ai.

Luis et les méfaits du perfectionnisme

J'ai encore eu beaucoup de mal à m'endormir, je n'arrêtais pas d'y penser, je n'ai pu fermer les yeux que vers 3 heures du matin.

Je m'appelle Luis et je suis en train de créer ma nouvelle formation en ligne. J'aide des personnes à créer leur podcast. Je bosse en ce moment sur la vidéo de présentation de cette formation. J'ai écrit un script qui fait désormais 3 336 mots au total. Je dois lire ce script devant la caméra et m'enregistrer. Dans le script, je me présente, puis j'enchaîne avec les objectifs de la formation, le programme des différents modules, et ensuite j'annonce le prix et les modalités de paiement.

Cela fait sept mois que je travaille sur cette vidéo d'annonce. Elle doit être parfaite. Il n'y a pas que le script, d'ailleurs, il y a aussi le montage et le cadrage à ne pas louper. J'ai hésité à plusieurs reprises sur le choix du lieu : fallait-il tourner plutôt à l'intérieur d'un appartement (chez moi) ou dans un studio professionnel ? D'un côté, la promesse de la formation, c'est de pouvoir lancer une activité de podcast depuis chez soi ; cela ferait donc sens d'aller au bout de cette logique. De l'autre, mon appartement n'est pas très sexy : la lumière est faible et j'ai peur de ne pas être assez « vendeur ». Une autre option serait de tourner chez un ami qui a un beau salon. Sur la postproduction, je pense ajouter des effets dynamiques avec un affichage des titres des modules au moment où je les énonce.

Ce qui m'empêchait de dormir hier soir, c'est l'annonce du prix. Je ne sais pas comment annoncer au mieux le prix. Est-ce qu'il faut simplement le dire ? Est-ce que je ne le dis pas et que les gens le découvrent en dessous de la vidéo ? Est-ce que je fais un prix réduit pour le lancement ? Est-ce que je garde le prix normal, mais en ajoutant des bonus exclusifs sur le lancement ? Est-ce qu'enfin je propose une réduction aux personnes qui vont payer en une fois ? Je ne sais d'ailleurs même pas si la dernière option est légale juridiquement. Je me suis noté de le vérifier avec un avocat.

Je me pose constamment des questions et cela me rend fou. Je me compare beaucoup avec un ami entrepreneur, qui décide toujours immédiatement de ce qu'il va faire. Dans la vie personnelle, la différence est criante : quand on se retrouve pour aller au restaurant, il va dans le premier devant nous, alors que je sors une application comme Yelp ; quand on envisage de partir en vacances ensemble, il est partant pour n'importe quel pays, d'un coup, sans avoir besoin de réfléchir !

J'ai pris un coach en business et cela a été notre premier gros sujet de discussion : pourquoi est-ce que je passe autant de temps sur cette vidéo ? Est-ce vraiment essentiel pour mon entreprise ? Je crois que même lui, qui est pourtant coach, ne me comprend pas. Je me sens terriblement seul. Parfois, je fais le bilan de ma journée et je n'ai rien fait. Je suis passé d'un outil à l'autre sur mon ordinateur, mais rien n'a véritablement changé. J'en perds toute confiance en moi.

Hassan et l'obsession du détail comme source de conflits avec un associé

Vikash n'a pas voulu utiliser Notion. Je ne comprends pas, c'est pourtant tellement simple comme outil pour gérer un projet en équipe. Il m'a dit que je projetais sur lui ma manière de travailler efficacement. J'avais prévu un espace dédié à notre entreprise et créé les premiers *templates*. J'avais même mis en place des formules avancées qui permettent de gagner du temps.

Je vous explique : nous devons rédiger des articles de blog avec mon associé chaque semaine pour nous faire connaître. Avec un outil comme Notion, on pourrait affecter un temps de travail et une date limite à chaque article de blog. Cela nous permettrait d'avoir une vue plus précise du temps que nous passons sur chacun de nos projets... à condition que chacun d'entre nous remplisse bien les propriétés de chaque carte. Vikash ne veut rien savoir. Il ne respecte jamais mes besoins, me contacte *via* quinze canaux de communication différents (un jour, c'est l'e-mail, et le lendemain, il m'appelle sur mon téléphone ; le surlendemain, il m'écrit sur WhatsApp...). Comment puis-je m'organiser ?

Il me dit « rigide ». Moi, j'ai fait le *benchmark*, je sais que Notion est le meilleur outil. Je n'accepte pas un autre choix, surtout qu'il n'a pas de contre-argument. Il dévalue tout mon travail de recherche, tout le temps que j'ai passé à comparer et à créer des comptes gratuits sur les différents outils. Il m'a juste dit : « Je n'aime pas le style. » C'est tellement violent. Et quand je lui rétorque que j'ai essayé d'autres outils, il me dit que j'ai perdu mon temps sur des détails qui ne vont pas faire décoller l'entreprise.

Quand il fait ça, soit je me braque directement et j'abandonne, soit je reviens à la charge avec encore plus d'arguments. Cela fait maintenant six mois que l'on travaille ensemble sur ce projet et les conflits sont de plus en plus fréquents. Cela me rend malade, j'ai des maux de ventre et toujours l'impression de passer pour le « fonctionnaire » de service.

Je pense qu'il juge surtout très mal mes qualités : j'analyse, je calcule, je mesure et j'évalue de façon pragmatique nos actions. Je suis responsable et organisé, et c'est pour ça que j'ai voulu devenir entrepreneur. Je ne supportais plus le manque d'organisation de ma précédente entreprise, c'était une cacophonie constante, on ne savait jamais sur quoi travailler. Tous les employés souffraient du manque de direction dans cette entreprise (une start-up en forte croissance). Quand je suis parti, je me suis juré de ne plus jamais accepter un quotidien qui ne respecte pas mon planning. C'est pour ça que je souhaite tout organiser intelligemment dans notre entreprise. Je n'aime pas les digressions et les changements de plans susceptibles de nuire à l'atteinte de mes objectifs.

La situation me fait tellement mal que j'en ai parlé à ma psy. Elle me dit que tout vient de mon enfance et des incertitudes liées à l'immigration de mes parents. Je suis né en Turquie et, pendant des années, mes parents ont tenté de réunir les conditions pour émigrer en France. C'était leur rêve, mais un rêve très anxiogène. Chaque été, on espérait que mon père décroche un travail pour pouvoir partir, et les déceptions ont été nombreuses. Il y avait tout ce cérémonial où on devait faire nos valises en urgence – car mon père était persuadé d'avoir eu le travail et désirait partir dès la réception du contrat signé – pour finalement les défaire.

Selon ma psy, c'est dans cette enfance que se trouvent la racine de mon obsession du détail et ma volonté de tout contrôler. Je vais arrêter de la voir, elle ne m'aide pas à trouver des solutions pour améliorer ma relation avec Vikash.

L'ANALYSE LIVEMENTOR DE

L'OBSESSION DU DÉTAIL

chez les entrepreneurs

Les récits de Veronica, Luis et Hassan : interprétation

La solitude est LE point commun de ces trois récits. C'est une émotion terrible à vivre : lorsque personne n'est à nos côtés, nous nous sentons seuls et sommes envahis par la tristesse, le manque ou l'impression d'être abandonnés.

Je suis sûr que vous avez déjà ressenti cette émotion. Vous vous retrouvez à une soirée, entouré de dizaines de personnes, mais pourtant vous vous sentez seul. *Idem* lors d'une réunion dans votre entreprise, ou lors d'une fête de famille. Le sentiment de solitude peut avoir de multiples causes comme la maladie, l'absence de soutien, un deuil, une séparation amoureuse ou... l'obsession du détail, pour nos trois personnages, tous situés à des stades de développement très différents.

L'obsession du détail de Veronica prend racine dans une incapacité à lâcher prise et à faire confiance. Elle est à la tête d'un beau « paquebot », avec plusieurs dizaines de salariés. Elle exerce aussi une activité artistique avec des interactions sociales très fréquentes : son quotidien est de créer des spectacles, de les répéter et de les jouer. Pourtant, elle se sent terriblement seule. Obsédée par le contrôle du moindre détail de ses mises en scène, elle terrorise ou humilie les artistes avec qui elle collabore. Et comme 99 % des tyrans, elle ne prend aucun plaisir, bien au contraire. Elle est épuisée par les conflits qu'elle déclenche et tente de se calmer en consommant des drogues dures. Elle ne fait confiance à personne et se sent isolée face au reste de son équipe. On retrouve chez Veronica une liaison étrange entre une obsession du détail, un narcissisme égocentrique et une solitude. Elle va vérifier chaque virgule, affirmer qu'elle est bien meilleure que les autres, que

personne ne peut la comprendre, s'enfermant donc dans une solitude profonde. Veronica se coupe ainsi de son équipe.

L'obsession du détail de Luis est liée à une profonde angoisse de l'échec. Luis est seul face à lui-même. Son obsession du détail l'empêche de lancer sa formation et de trouver des clients. Au lieu de parler à ses élèves, il récite un monologue toute la journée devant son logiciel de montage. Il reste rivé à son ordinateur pendant des heures, incapable de passer à la phrase suivante tant qu'il n'a pas trouvé le mot juste, celui qui exprime exactement son idée ! Il a une vie de chercheur, pas d'entrepreneur. Pire encore : Luis pense que personne ne peut le comprendre, pas même ce coach qu'il a embauché récemment.

L'obsession du détail de Hassan s'ancre dans une rivalité avec son associé. On le sait pourtant¹, la première cause d'échec d'une entreprise avec plusieurs associés, ce sont justement les discordes entre associés ! En dix ans d'expérience en tant qu'entrepreneur et coach, j'ai vu de mes propres yeux une quantité phénoménale d'entreprises fermer suite à un conflit entre fondateurs et fondatrices. Ici, le risque d'une séparation entre Hassan et Vikash est maximal... Hassan veut contrôler chaque détail de leur collaboration, mais se retrouve face à un associé qui ne veut pas être traité comme un employé à qui on impose tout. Il va finir seul.

Je ne souhaite la solitude à personne, encore moins à un entrepreneur ! Toute la journée, nous pouvons perdre un temps précieux à remuer sans cesse la même question dans notre tête, alors qu'il y a toujours quelqu'un qui détient la réponse. Repensez à la dernière fois où vous vous êtes retrouvé piégé dans de perpétuelles interrogations : comment avez-vous pris votre décision ? Quel a été le poids de la charge mentale nécessaire pour y arriver ? **En demandant à la bonne personne, on gagne du temps, mais aussi une quantité d'énergie non négligeable.** Quel dommage de voir nos trois personnages laisser leur obsession du détail créer le vide autour d'eux !

Ce que dit notre enquête sur l'obsession du détail

Vous connaissez ces plantes qui commencent toutes petites mais grandissent très vite ? En quelques années à peine, elles peuvent atteindre plusieurs mètres, voire dizaines de mètres, de haut et de large ! Je pense notamment à la gunnère, au buddleia ou à l'osmonde royale. L'obsession du détail, c'est pareil !

Elle est microscopique dans les premières étapes de développement. Seulement 7 % des porteurs de projet pas encore lancés déclarent être obsessionnels du détail. Malheureusement pour ceux-là, **le blocage mental pourrait bien se traduire par une incapacité à passer au stade de développement suivant.**

Une fois l'entreprise lancée, l'obsession du détail reste un phénomène très limité. Plus surprenant encore, elle diminue en ne touchant que 4 % des entrepreneurs qui ne vivent pas encore de leur projet. J'y vois la conséquence positive des premiers pas de l'entrepreneur : je me lance, j'ai des premiers succès et je comprends qu'il ne sert à rien de vouloir tout contrôler, car je dois développer tous les départements de l'entreprise en même temps.

Et puis, d'un coup, le risque de sombrer dans la surveillance du moindre e-mail envoyé augmente lors de l'atteinte du stade de la rentabilité : 15 % de cette population est touchée. Les angoisses des débuts (peur de l'échec, stress financier, peur de ne pas avoir choisi le bon marché) sont encore vives dans l'esprit de l'entrepreneur. Il sait (ou a la croyance) qu'à tout moment il peut rebasculer au niveau inférieur s'il n'est pas hypervigilant. En outre, l'activité augmente alors qu'il est encore seul à tout maîtriser, ce qui implique une charge mentale et un surcontrôle plus grands encore (et ne facilite pas la prise de décision). Enfin, il aimerait déléguer, car il commence à ne plus s'en sortir seul, mais il se trouve à un moment de pivot délicat dans son développement : il peut enfin en vivre, voire commencer à investir un petit peu, mais avec des moyens encore très limités. Il a peu de budget, **il faut donc absolument qu'il choisisse LA bonne personne à qui déléguer**, car s'il se trompe, il ne pourra pas faire appel à quelqu'un d'autre !

L'obsession du détail devient beaucoup plus forte quand l'entreprise compte quelques salariés, avec un bond à 39 % ! J'ai pu lire des centaines de témoignages poignants de dirigeants, très similaires à la situation de

Veronica, avec ou sans consommation de drogues. À ce stade de développement, l'entrepreneur a des soldats sur le champ de bataille avec lui, mais n'a pas de capitaines ! **Il faut donc avoir les yeux partout**, surtout si les premiers profils recrutés sont jeunes (c'est souvent le cas quand la trésorerie est limitée) et nécessitent un temps de formation.

Le coronavirus est aussi revenu régulièrement dans les témoignages, certains dirigeants d'entreprise déplorant de ne plus pouvoir facilement observer le travail de leurs équipes et de douter désormais constamment de leur réelle implication. J'ai même lu quelques mentions de l'utilisation de logiciels de *time tracking*, ces logiciels qui, en analysant les mouvements de la souris et en effectuant à intervalles réguliers des captures d'écran de l'ordinateur, contrôlent l'assiduité du salarié épié. Ces logiciels envoient chaque matin aux dirigeants des rapports d'activité. Je condamne évidemment l'utilisation de ces logiciels. Nous allons voir dans un instant qu'il existe des solutions plus efficaces (et bien plus humaines !) pour lutter contre l'obsession du détail !

Nous redescendons enfin à un plus correct (mais toujours inquiétant) taux de 25 % quand l'entreprise compte plusieurs dizaines de salariés. L'arrivée des capitaines, justement, la structuration de l'entreprise en départements, la création d'un pôle RH sont autant de facteurs pouvant expliquer la moindre probabilité de l'obsession du détail à ce stade de développement. Néanmoins, l'obsession n'a pas disparu, car il y a toujours plus d'activités à contrôler, de clients à gérer, de flux à maîtriser... À ce stade, **le dirigeant doit accepter qu'il y aura toujours quelque chose de cassé**, et cette acceptation est très difficile.

Les causes de l'obsession du détail

Je voudrais aborder ici deux pistes d'explication :

- le syndrome du super-héros ;
- le difficile abandon du rôle de technicien.

Elles couvrent 95 % des cas relevés dans l'enquête.

■ Sarah, dirigeante et surtout super-héros

Sarah était à la tête d'une des très bonnes agences de communication de Paris. Alors qu'elle n'avait même pas passé son baccalauréat, elle avait réussi à convaincre les patrons surdiplômés de grandes entreprises du CAC 40 de lui confier leurs budgets marketing. En quelques années, son agence était montée à plusieurs dizaines de salariés. La croissance était désormais beaucoup plus faible, mais on murmurait dans Paris que Sarah allait pouvoir vendre l'entreprise à un très bon prix si seulement... si seulement elle réussissait un jour à ne pas tout faire elle-même !

Personne n'a envie d'acheter une entreprise où tout repose sur les épaules de la dirigeante. Dans le petit écosystème parisien des agences de communication, tout le monde était au courant de la réputation de Sarah : omniprésente, inarrêtable, au four et au moulin. Elle était adorée par ses équipes pour sa capacité à sauver n'importe quelle situation mal embarquée.

Sarah a commencé plusieurs processus de vente sur les deux dernières années mais, à chaque fois, l'histoire s'est arrêtée au bout de quelques rendez-vous. Tout commençait par un premier entretien avec la banque d'affaires (mandatée par une grande entreprise) pendant lequel Sarah pouvait afficher ses résultats séduisants. Puis un deuxième entretien, généralement de deux heures, entre Sarah et le comité de pilotage de la grande entreprise, où là encore elle réussissait à séduire, impressionnant ses interlocuteurs par sa connaissance de chaque dossier de l'entreprise.

Malheureusement, il y avait ensuite cette étape où quelqu'un du côté de l'acheteur potentiel avait l'idée embêtante de demander un rendez-vous avec quelques salariés clés de Sarah, sans la présence de celle-ci. Sarah ne pouvait pas refuser, mais savait ce qui allait se passer. Les salariés allaient encore une fois se faire piéger par les questions classiques :

- « Pouvez-vous nous raconter un succès commercial réalisé en l'absence de Sarah ? »
- « Lors de la crise avec le client X, est-ce que Sarah a dû intervenir pour régler le problème ? »
- « Qui a eu l'idée de cette géniale campagne de communication qui vous a fait gagner un trophée ? »

Effrayé par l'hyperdépendance de l'agence vis-à-vis de Sarah (conséquence de son obsession débordante du détail et de son incapacité à lâcher le

moindre sujet), l'acheteur potentiel clôturait alors le processus de vente par un e-mail laconique évoquant des craintes sur la « solidité des équipes ».

C'est après avoir reçu un nouvel e-mail de refus que Sarah a fermé son ordinateur portable, a quitté ses bureaux du 11^e arrondissement parisien sans dire un mot à son équipe pour foncer dans le métro et venir frapper à la porte des anciens bureaux de LiveMentor. Il était 20 heures et j'étais en train de finir d'écrire une newsletter. Techniquement, Sarah ne frappe d'ailleurs pas à la porte puisque celle-ci était à l'époque cassée, ce qui, en période « gilets jaunes », ne manquait pas de m'inquiéter... Elle entre, me trouve dans une salle et s'installe directement en face de moi. Avant que je puisse ouvrir la bouche, elle attaque : « J'ai lu ce que tu as écrit sur le syndrome du super-héros et j'ai besoin de ton aide pour en sortir. Je gère une agence de communication. » J'arrête d'écrire ma newsletter et propose un café à Sarah, car je sens que la soirée va être longue !

Je vous rassure, nos accompagnements pour créateurs et créatrices d'entreprises sont plus cadrés que cette rencontre imprévue avec Sarah, à la fois pour leur efficacité et pour le bien-être de mon équipe ! Tout se déroule sur notre site Internet (www.livementor.com) sur lequel les intéressés remplissent une demande d'informations en précisant leur projet. Nos formations ont lieu entièrement en ligne, ce qui nous permet d'accompagner des milliers de personnes chaque année, dont 80 % sont situées en dehors des grandes villes. Néanmoins, nous avons à cœur de garder très fort l'esprit chaleureux au centre de notre mission. Nos bureaux de Paris, Aix-en-Provence et Vannes sont donc toujours ouverts si vous souhaitez passer voir l'équipe !

Je demande à Sarah pourquoi elle ne m'a pas écrit un e-mail au lieu de s'embêter à traverser toute la ville : « J'ai construit ma carrière en me dépêchant et je n'ai pas envie de traîner pour régler ce problème. Je veux comprendre cette histoire de super-héros et si cela explique pourquoi je n'arrive pas à vendre mon entreprise. »

Je ne suis pas un thérapeute. Je ne m'amuse pas à remonter dans le passé des entrepreneurs que j'accompagne pour creuser leurs relations avec leurs parents, je ne joue pas à l'apprenti sorcier. J'ai le plus grand respect pour les experts de l'inconscient. Il m'arrive d'ailleurs de suggérer aux entrepreneurs que j'accompagne de commencer une psychanalyse (ou une autre thérapie) en parallèle du travail que nous faisons sur leur entreprise et

leur bien-être en tant que dirigeants. Parfois, les lignes se touchent, comme sur le syndrome du super-héros.

Le syndrome du super-héros consiste à porter sur ses épaules des responsabilités qui ne sont pas les siennes pour aider, être reconnu et surtout ne pas être rejeté. À long terme, cette posture est usante et peut conduire au burn-out.

Pourquoi les entrepreneurs s'enferment-ils alors dans ce rôle ? Avant tout à cause de la pression de la société et d'une partie de la culture entrepreneuriale. Celle-ci valorise la souffrance, répète qu'il faut travailler dur pour réussir et crée ce mythe de l'entrepreneur « super-héros », à la résilience 10 fois, 100 fois, 1 000 fois plus forte que celle d'un « salarié classique ». Parfois, des schémas familiaux sont aussi à l'œuvre, comme pour Sarah, fille aînée d'une famille de cinq enfants dont le père est décédé trop tôt.

Sarah a très vite pris l'habitude de régler tous les problèmes de la maison. Depuis des années, elle répliquait ce modèle dans son agence de communication : quelqu'un a un souci avec un client ? Allons demander de l'aide à Sarah. On a un souci sur le chiffre d'affaires ce mois-ci ? Vite, je vais voir la super-héros Sarah pour qu'elle décroche un contrat de dernière minute. Le nouveau CRM (le logiciel pour gérer ses clients) n'est pas bien paramétré ? Sarah va nous régler ça !

Après une bonne heure de discussion, je me souviens du moment où Sarah a mis le doigt sur ce qui posait problème. J'ai même retrouvé ses mots exacts dans le vieux carnet que j'utilisais à l'époque :

« Depuis le premier jour, je viens au secours de tout le monde, j'ai donc compris le moindre détail de l'entreprise, au point de vouloir tout faire moi-même. Les acheteurs le sentent. Si je réussis à laisser la maison brûler de temps en temps, cela va me faire mal, mais mes équipes vont progresser. Je vais surtout limiter toute l'information qui vient à moi. Je serai moins obsessionnelle de chaque détail ! Et quelqu'un achètera mon entreprise. »

Un très beau déclic à observer. Dix-huit mois plus tard, Sarah m'invitait à la soirée de célébration de la vente de son agence ! Que son parcours soit une

invitation pour tous les entrepreneurs à laisser leur cape de super-héros au fond d'un tiroir.

Super-héros ou super-ego ? Je me suis concentré ici sur la partie « pile » du syndrome du super-héros. Il existe une face plus obscure, représentée par le personnage de Veronica : le super-héros qui vient relever tous les défis car il a la conviction que personne ne pourra faire aussi bien que lui. **Nous sommes ici face à un narcissisme**, le plus souvent inconscient, où l'entrepreneur juge très durement les autres personnes impliquées dans le projet. Derrière des apparences empathiques et bienveillantes se dissimule une faille narcissique, révélatrice d'une faible estime de soi. Comment se faire confiance quand on est persuadé que notre vie entière dépend de ce seul projet ?

Michael Gerber, l'homme qui m'a permis de comprendre mon deuxième burn-out

Vous vous souvenez de l'introduction de ce livre et du récit de mon deuxième burn-out, lors d'une horrible journée de randonnée en Corse ? Je vous ai déjà parlé de mes deux genoux qui ont flanché et de mon mal-être profond, avec cette envie de quitter mon entreprise, que je ne supportais plus. Je me suis moins attardé sur les signes annonciateurs de ce burn-out.

Il m'a fallu du temps pour les comprendre. J'ai commencé par éteindre l'incendie. J'ai soigné mon corps grâce à l'acupuncture et à la sophrologie. J'ai recruté un coach qui m'a aidé à mettre en place des changements dans mon quotidien de dirigeant pour regagner de l'énergie. Au bout de trois mois, je me sentais mieux, l'incendie était éteint, mais je n'avais pas encore compris comment le feu avait démarré !

C'est alors qu'Internet a mis dans mes mains un livre exceptionnel : *E-myth : le mythe de l'entrepreneur revisité*², de Michael Gerber. Cela reste à ce jour le livre qui m'a mis la plus grosse claque de ma vie. Il m'a permis de comprendre à quel point j'avais été obsessionnel du détail et, **surtout, pourquoi je l'avais été !**

Le livre suit une jeune femme qui tient une boutique de tartes, aux limites du burn-out. Michael l'accompagne et l'invite à jouer entre trois casquettes.

- **La casquette de l'entrepreneur** : l'entrepreneur, c'est le visionnaire, c'est la voix en nous qui vit dans le futur et ne cesse d'innover.
- **La casquette du manager** : le manager permet à l'entrepreneur de ne pas exploser en vol. Le manager range, organise et fait des plans. Il arrive à prévoir ce qui va être fait plusieurs semaines à l'avance.
- **La casquette du technicien** : le technicien vit dans le moment et adore faire. Si quelque chose est cassé, le technicien le répare. Il faut éditer les factures ? Le technicien ne résiste pas à l'envie de le faire lui-même. Il faut communiquer sur les réseaux sociaux ? Le technicien ouvre avec empressement Facebook pour publier un statut. Il faut répondre à 35 e-mails envoyés par des clients ? Le technicien y passera la nuit, s'il le faut.

Dans le livre, la fondatrice est enfermée dans le rôle du technicien. **Je l'étais aussi durant les 24 mois précédant mon burn-out.** Pourquoi ? Nous avons réalisé au début de ce cycle un pivot, c'est-à-dire qu'après avoir créé et développé pendant près de cinq ans une place de marché de cours particuliers pour du soutien scolaire, nous avons tout effacé pour commencer l'activité actuelle de LiveMentor : des formations pour entrepreneurs.

Du pivot (en été 2016) à mon deuxième burn-out (en septembre 2018), j'étais un technicien et rien d'autre. Je n'avais pas le temps d'améliorer la vision, il fallait prouver que cette nouvelle direction fonctionnait, coûte que coûte ! Nous avons levé plus d'un million d'euros juste avant d'opérer ce pivot... Je ne vous dis pas la tête des actionnaires lors du premier *board* (le rendez-vous bimestriel entre eux et nous) quand j'ai annoncé le pivot. Ils avaient misé sur un pari complètement différent. Je ne savais pas qui recruter, je ne me suis pas formé au management, j'ai donc décidé de faire (presque) tout moi-même. Je suis au four et au moulin. Je tourne des formations. Je réalise des accompagnements. J'essaye d'organiser la vie de l'équipe. **Je m'enferme dans ma propre entreprise...**

Comme Michael Gerber le décrit très bien dans son livre, j'opère un éternel recommencement d'une même souffrance. En ne m'arrêtant jamais de travailler, j'accumule une fatigue qui me rend aveugle au changement de casquette nécessaire. Je suis devenu, sans m'en rendre compte, un

obsessionnel du détail durant ces deux années, et j'en ai payé le prix fort lors de ce deuxième burn-out.

Les conséquences de l'obsession du détail

Croissance impossible, sentiment du prisonnier, solitude infernale... L'obsession du détail nous enferme dans des schémas dramatiquement nuisibles. Si l'obsession prend racine au plus profond des entrepreneurs qui en souffrent, elle « rayonne » partout autour d'eux et touche tout leur entourage, professionnel comme personnel, mais aussi l'entreprise elle-même...

■ Même pour un obsessionnel, la journée dure (seulement) 24 heures

Avant de penser à l'individu, pensons un peu à la pauvre entreprise dirigée par un obsessionnel du détail ! **Elle ne peut tout simplement pas grandir au-delà d'un certain stade, cette entreprise.** Pourtant, elle aimerait bien avoir plus de départements, lancer de nouveaux produits ou s'exporter dans un pays étranger, notre pauvre entreprise. Mais comment faire lorsqu'on est dirigé par un obsessionnel du détail ?

L'entreprise ne peut pas se développer car aucun système n'a été construit, tout est dans la tête de l'obsessionnel du détail. Voici les problèmes classiques qui entravent alors la croissance :

- on aimerait communiquer plus souvent sur les réseaux sociaux, mais l'obsessionnel du détail refuse, car il veut créer tous les contenus lui-même ou tous les vérifier, à la virgule près ;
- on aimerait lancer un nouveau produit ou service, mais l'obsessionnel du détail veut participer à toutes les réunions de conception ou veut tout faire lui-même pour être sûr que ce soit bien fait ;
- on a besoin de plus de ressources humaines pour se développer, mais les collaborateurs se barrent car ils ne supportent plus le micromanagement de l'obsessionnel du détail !

Plusieurs scénarios de croissance existent pour les entreprises dont le fondateur est enfermé dans l'obsession du détail. Dans certains cas, similaires à Luis et Hassan dans nos récits fictifs, la croissance ne décolle jamais. **Dès le début, on se prend trop la tête sur chaque e-mail pour pouvoir faire quoi que ce soit.**

Je suis cependant aussi régulièrement tombé sur des scénarios comme celui de Veronica, qui trouve d'abord sa zone de génie, au sens où elle réussit à créer un produit, un service ou une expérience profondément unique, bien meilleur que tout ce qui existe sur le marché. La croissance de l'entreprise est alors très forte ! Mais, irrémédiablement, ça patine, car la journée de Veronica ne dure que 24 heures. **Elle ne peut pas produire plus, indéfiniment.** Elle prend surtout le risque d'exploser en vol et de ne plus rien produire du tout, avec la menace de faire exploser son entreprise avec elle puisqu'elle ne sait pas fonctionner toute seule (comme dans le cas de Sarah, qui était venue me voir dans les bureaux de LiveMentor).

Alors les journées se suivent et se ressemblent dangereusement. Cela peut durer des mois, des années mais, à force de tirer sur la corde, elle finit inmanquablement par lâcher. Le problème des obsessionnels du détail, c'est qu'ils n'ont bien souvent que cette corde-là à laquelle se rattacher...

Je suis prisonnier de mon entreprise, et même pire : je suis mon entreprise et rien d'autre

Nous jouons tous plusieurs rôles au cours de notre vie : entrepreneur, parent, ami, amant, camarade, équipier, partenaire, activiste... Devenir obsessionnel du détail revient à ne garder que le rôle de l'entrepreneur.

Il y a ici quelque chose de séduisant, de prime abord, n'est-ce pas ? Supprimer des parties de sa vie procure un tel sentiment de liberté ! On se sent allégé d'un poids énorme. Il n'y a plus qu'une seule chose qui compte, un seul objectif : notre entreprise. Tout le reste est anecdotique.

La semaine où j'ai lancé la première version de LiveMentor – une semaine de juillet de l'année 2012 –, je me suis fait larguer dans un bar devant mes deux meilleurs amis de l'époque. C'était la fin d'une relation de huit ans, de ma première histoire d'amour, commencée à l'âge de 16 ans. Il me faudra

beaucoup de temps (plusieurs années) pour comprendre que cette rupture était en partie motivée par mon obsession croissante pour LiveMentor.

Durant les derniers mois de la relation, j'accordais de moins en moins de place à ma partenaire dans ma vie, dans mes pensées, dans mon calendrier, tout simplement. Mais au moment de la rupture, **ma réaction a été de devenir encore plus obsessionnel** ! Je me souviens très précisément de ces moments où j'évacuais la tristesse en me répétant : « Au moins, tu n'as plus rien qui t'empêche de travailler comme un dingue et de réussir. »

Et j'ai travaillé comme un dingue, en voulant tout maîtriser. Entre 2012 et 2016, je traverse quatre années sans pause, sans voir que j'associe mon identité entière à LiveMentor. Les conditions de mon bonheur dépendent du succès de l'entreprise ; une entreprise qui ne marche pas du tout, réalisant en moyenne 1 000 euros de chiffre d'affaires mensuel pendant ces quatre longues années.

Je m'isole de ma famille, de mes amis, je suis célibataire pendant quatre ans. Il y a bien eu quelques discussions sans intérêt sur des applications de rencontres, vers 2 heures du matin, entre deux e-mails, mais mon corps n'a plus aucune énergie. J'ai arrêté le sport et les voyages. Toutes mes pensées sont dirigées en boucle vers un seul sujet : LiveMentor. C'est un sentiment horrible de penser à son entreprise dès qu'on ouvre les yeux et à chaque fois qu'on les referme. Ce fut mon quotidien pendant quatre ans et c'est la conséquence qui menace tous les entrepreneurs obsessionnels du détail.

Toute dette dans une entreprise se paie un jour. La dette technique, la dette financière, la dette de réputation, la dette de structuration (dans les ressources humaines)... et la dette de bien-être du dirigeant.

En février 2016, je craque et me mets à pleurer seul dans un métro londonien en pensant arrêter LiveMentor. Je me trouve à Londres pour rencontrer des investisseurs. Mes interlocuteurs m'interrogent sur nos chiffres (très faibles, 50 000 euros de chiffre d'affaires... en cumulé sur les quatre premières années !), mais ne voient pas que je suis au bout du rouleau. Avons-nous les yeux ouverts sur le niveau de bien-être des

personnes autour de nous ? Grâce à ce livre, j'espère apporter un changement culturel nécessaire.

Lors de cet horrible mois de février 2016, je me sens si prisonnier de mon entreprise... Ce n'est pas la santé financière de LiveMentor qui me fait pleurer (je la connais, celle-là, j'y suis habitué !) : **je pleure parce que je me rends compte que toute ma vie se limite à mon entreprise**. Je suis mon entreprise, et rien d'autre.

J'ai pu m'en sortir et ne jamais redevenir prisonnier de mon entreprise, notamment grâce à deux outils puissants (que j'utilise encore aujourd'hui) que je vais vous présenter un peu plus loin. Penchons-nous d'abord sur l'une des autres conséquences de l'obsession du détail : la solitude.

■ Je me sens terriblement seul

Depuis que j'ai lancé LiveMentor, mon niveau de bien-être a toujours été très influencé par la présence ou l'absence des « compagnons de route ». Les compagnons de route, ce sont ces amis entrepreneurs avec qui on fait un petit bout de chemin durant lequel se noue une relation très forte. Cette relation peut durer quelques semaines, quelques mois... ou quelques années.

Je me souviens de ma toute première année dans un incubateur. Je retrouvais le moral et l'envie d'enchaîner les soirées de travail avec une belle énergie, parce qu'un compagnon de route lançait un service de livraison de gâteaux juste à côté de moi. Je développais la première version du site de LiveMentor pendant qu'il prenait ses gâteaux en photo. Je ne me sentais pas seul.

Comment expliquer la puissance de ce type de relations ? Il y a l'entraide, le soutien, la joie de voir l'autre réussir (et pourquoi pas de se dire qu'on y est peut-être un tout petit peu pour quelque chose). On se parle, on se confie à l'autre, on s'écoute... autrement dit : **on se fait confiance**.

Finalement, qu'est-ce qui rend le succès de nos projets plus certain ? Est-ce le temps que nous passons dessus ? Notre environnement familial ? Le montant en euros sur notre compte en banque ? La pertinence de nos

mentors ? Si tous ces éléments peuvent jouer, **ils sont anecdotiques quand on les compare à la puissance de l'entourage.**

Le génie solitaire n'existe pas, le vrai développement personnel est collectif.

- Saviez-vous par exemple que les écrivains Tolkien (*Le Hobbit* et *Le Seigneur des anneaux*) et Lewis (*Le Monde de Narnia*) faisaient partie du même collectif ? Avec une dizaine de membres, ils se retrouvaient pour s'aider à grandir plus vite.
- Avant de devenir président des États-Unis au XVIII^e siècle, Benjamin Franklin a créé le Junto Club : un cercle d'une dizaine de personnes qui se réunissaient chaque vendredi soir pour s'élever intellectuellement à travers des discussions sur la morale, la philosophie, la politique et le commerce.
- Saluons à nouveau le travail de Marie Eloy (qui m'a fait la joie d'écrire la préface de ce livre) et de toute son équipe avec Bouge ta Boite, le réseau business féminin qui permet à des femmes entrepreneures de se retrouver dans des dizaines de villes en France.

Partout dans le monde, les « génies » se retrouvent. Des écosystèmes d'athlètes, d'artistes, de créatifs permettent à leurs membres de progresser à une vitesse folle sans jamais se sentir seuls.

Voilà donc pour le côté « pile » : **un bon entourage fait la différence.** Mais que se passe-t-il quand on devient obsessionnel du détail et que l'on passe tout son temps sur son entreprise ? Que l'on en vient à refuser les cafés avec d'autres entrepreneurs pour ne pas perdre de temps, et peut-être aussi parce qu'on sent, inconsciemment, qu'on se comparerait et que cela remettrait en question notre système de survie d'obsessionnel du détail ? Que l'on pense tellement à son entreprise à soi qu'il nous est impossible de donner de l'attention à l'autre, et donc de créer de belles relations ? Qu'on est tellement persuadé de savoir mieux que quiconque ce qui fonctionne pour son entreprise qu'on refuse toute remise en question saine et constructive par le groupe ?

On s'enferme alors dans une solitude profonde qui peut nous détruire.

Dans un livre incroyable intitulé *Lost Connections*³, l'auteur et journaliste anglo-suisse Johann Hari écrit : « Les humains ont besoin d'une tribu, autant que les abeilles ont besoin d'une ruche. » En tant que journaliste, Hari ne prétend pas avoir une expertise dans le traitement des maladies mentales. Dans ses conversations avec des chercheurs de premier plan, il propose plutôt une alternative à la théorie du déséquilibre chimique de la dépression (promue par l'industrie pharmaceutique) selon laquelle les médicaments sortent l'individu de la dépression en augmentant son niveau de sérotonine.

Cette alternative repose sur la prise en compte des facteurs sociaux, notamment du besoin de relations significatives. Je recommande la lecture de ce livre à toute personne, entrepreneure ou non, se battant avec une dépression. Hari me conforte dans mon choix de vivre plusieurs mois par an dans des communautés, qu'il s'agisse d'espaces de coliving (modèle hybride entre l'hôtel et la colocation traditionnelle), d'écovillages ou de regroupements d'amis et de connaissances que j'initie. Je vous invite d'ailleurs à aller regarder le site Internet du coliving Le Moulin Inattendu, qui présente le projet de mon ami Adrien Cabo : un lieu de 14 chambres à la frontière entre la maison d'hôtes, l'espace de coworking et la colocation, situé à une heure de Paris, près de Fontainebleau.

Je voudrais maintenant vous présenter les deux outils dont je vous ai parlé tout à l'heure.

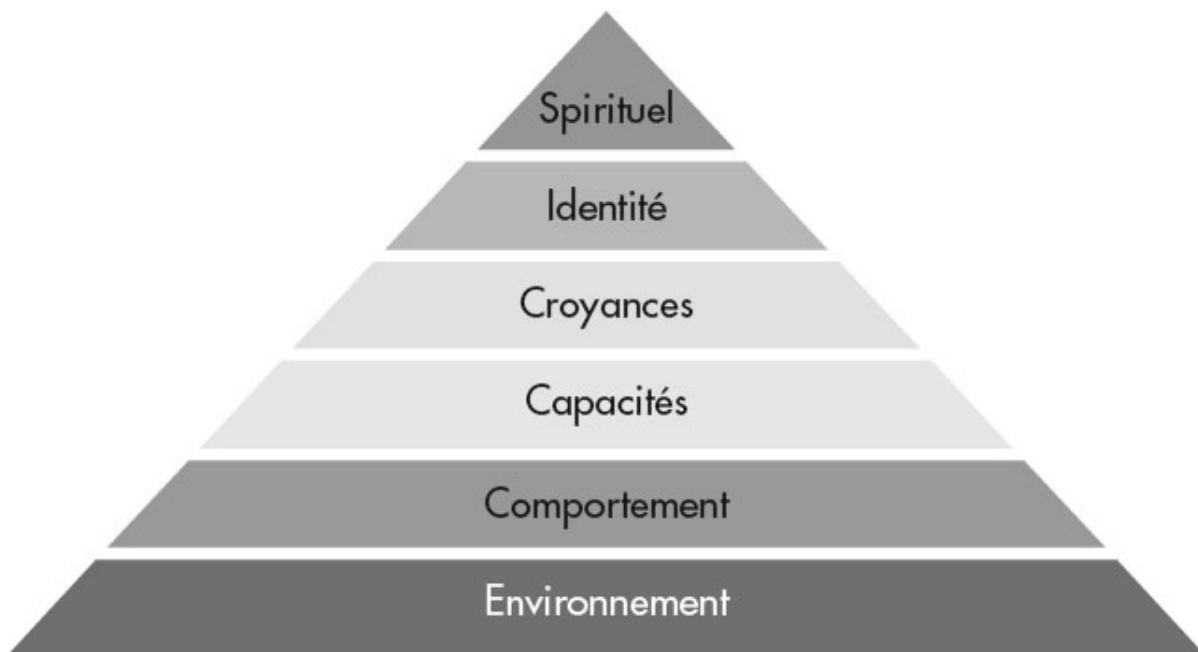
Deux solutions pour surmonter l'obsession du détail

Certains outils sont si puissants qu'on peut les utiliser seul pour se guérir ! C'est le cas de la pyramide de Dilts, que j'utilise moi-même. Je me suis également inspiré de Beyoncé...

■ Une pyramide, encore une !

La pyramide de Dilts est un outil très puissant pour sortir l'obsessionnel du détail de son enfermement dans une seule identité (« je suis entrepreneur »). Cette pyramide est utilisée par les praticiens de la PNL (la programmation

neuro-linguistique) qui, à défaut d'être une science, regroupe un ensemble de techniques pour mieux se réaliser.



La PNL part de la question « Comment faire pour régler le problème ? », ce qui différencie cette discipline d'autres approches partant de la question « Pourquoi ça ne fonctionne pas ? » (les deux questions étant fondamentales, à mon sens). La PNL a été fondée dans les années 1970 aux États-Unis par John Grinder et Richard Bandler, eux-mêmes inspirés par trois thérapeutes célèbres : Milton Erickson (fondateur de l'hypnose ericksonienne), Virginia Satir (fondatrice de la thérapie familiale) et Fritz Perls (fondateur de la Gestalt-thérapie).

Dans les années 1980, Robert Dilts met au point sa pyramide. Elle met en évidence 6 niveaux logiques de pensée, hiérarchisés comme dans la pyramide de Maslow. On l'utilise pour travailler soit sur un problème, soit sur un objectif.

Prenons comme exemple Veronica, notre héroïne du premier récit de ce chapitre, metteuse en scène et dirigeante d'une troupe de théâtre, et appliquons la pyramide de Dilts au problème « Je suis devenue folle quand mon collaborateur, Vincent, a installé le chandelier n'importe comment ».

- **Niveau 1 – L’environnement** : il s’agit du contexte dans lequel la personne évolue. Où suis-je ? Avec qui ? À quel moment ? Veronica est en pleine répétition avec toute sa troupe autour d’elle, c’est l’après-midi, il est 16 heures et Vincent est en train d’installer le chandelier d’une mauvaise façon.
- **Niveau 2 – Le comportement** : quelles sont les actions que je réalise ou que je ne réalise pas ? Qu’est-ce que je me dis à moi-même ? Qu’est-ce que je ressens ? Veronica engueule Vincent devant tout le monde en parlant fort et refait toute l’installation à sa place. Elle ne prend pas de plaisir dans ce conflit et se sent épuisée.
- **Niveau 3 – Les capacités** : pour les actions évoquées au niveau 2, quelles sont les capacités que je possède ? Quelles sont celles que je ne maîtrise pas ? Pour quelles capacités suis-je reconnu ? Veronica possède des capacités techniques et artistiques incroyables, elle est capable de faire tous les métiers de son équipe. Il lui manque la capacité de formuler un feedback constructif et la maîtrise de ses émotions.
- **Niveau 4 – Les croyances** : voici une étape clé tant les croyances sont des opinions profondément ancrées en nous ! Quelles croyances avez-vous à votre propre sujet ? Pensez-vous que vos croyances sont limitantes ? Quelles croyances avez-vous sur telle personne ? Veronica a la croyance que personne ne prend le temps de lire les procédures qu’elle rédige, que son entourage professionnel a peur d’elle, que personne n’est digne de confiance. Elle a aussi la croyance que certaines drogues peuvent l’aider à aller mieux en la coupant de ses émotions.
- **Niveau 5 – L’identité** : cette cinquième étape est souvent décisive pour l’obsessionnel du détail. Qui suis-je ? Comment est-ce que je me présente au monde ? Veronica résume sa vie à ses spectacles et à son art. C’est son identité. Sa seule identité.
- **Niveau 6 – Le spirituel** : cette dernière étape interroge notre mission... Pourquoi est-ce que nous nous battons ? Qu’est-ce qui est plus grand que nous ? Quel impact voulons-nous avoir sur ce monde ? Veronica croit en la puissance de l’art pour réunir les gens et les mettre en relation.

Comment s'utilise la pyramide de Dilts ? La méthode consiste à identifier le niveau où se situe le blocage. Pour cela, on pose les questions relatives à chaque niveau. J'aime partir du premier niveau et monter petit à petit.

À chaque fois que je me trouve face à un obsessionnel du détail, nous bloquons au niveau de l'identité. L'entrepreneur comprend alors qu'il s'est enfermé dans une seule identité, comme Veronica. Cette prise de conscience est intense et déclenche souvent des larmes, des questionnements, mais ouvre la porte au vrai travail sur soi. Je pense ici à l'expression « suivre le fil d'Ariane », qui représente si bien le travail que fait l'entrepreneur à la recherche de son bien-être.

« Suivre le fil d'Ariane »... Cette expression tire ses origines de la mythologie grecque. Ariane était la fille de Minos, le roi de Crète, et de Pasiphaé. Pasiphaé avait enfanté un monstre (le fameux Minotaure) après avoir connu l'amour avec un taureau. Minos demanda donc au célèbre architecte Dédale de lui construire un labyrinthe pour y enfermer le Minotaure. Thésée, chasseur de monstres et grand séducteur, décida d'affronter le demi-frère d'Ariane et se perdit dans le labyrinthe. Séduite par Thésée, Ariane entreprit de le sauver et entra dans le labyrinthe en déroulant une bobine de fil derrière elle, de sorte à retrouver le chemin de la sortie.

Quand nous osons répondre aux questions d'une pyramide de Dilts, **nous tombons sur des déclics qui nous permettent ensuite de savoir nous diriger** au milieu des difficultés et d'arriver au résultat voulu. Ici, le déclic « Je n'ai qu'une seule identité, celle d'entrepreneur » permet à l'obsessionnel du détail de comprendre pourquoi il passe autant de temps sur son entreprise, de s'interroger sur les autres identités qu'il aimerait exprimer, de se demander pourquoi celles-ci sont aujourd'hui cachées.

Et j'ai une bonne nouvelle : il existe justement une méthode pour découvrir toutes nos identités ! Elle fonctionne très bien, même Beyoncé l'utilise !

■ L'effet « alter ego »

J'ai eu le plaisir de lire des livres incroyables au fil de mon écriture, dont l'excellent *The Alter Ego Effect*⁴, du coach américain Todd Herman, connu notamment pour ses accompagnements d'athlètes médaillés olympiques.

Au début du livre, l'auteur nous conte l'histoire d'une certaine Jada, issue d'une famille religieuse adorant la musique gospel. On nous décrit Jada comme résidente d'une banlieue de Détroit et star au micro de l'église locale chaque dimanche. Elle commence ensuite à participer à des compétitions et fonde un groupe de six chanteuses qui gagnent à chaque fois. Sauf que Jada commence à se sentir mal à l'aise, elle n'arrive pas à concilier son passé de chanteuse de gospel avec des chansons et des mouvements de danse de plus en plus sexy qui lui permettent d'exprimer sa créativité. Elle décide alors de créer un alter ego du nom de « Hailey Storm ». Cet alter ego aime provoquer sur scène et n'a pas peur de rayonner devant des milliers de personnes.

À ce moment du récit, j'ai dû mettre mes lunettes pour être sûr que j'avais bien lu : « Elle n'est pas de Détroit, son prénom n'est pas Jada et son alter ego n'est pas Hailey Storm. Si vous ne l'avez pas déjà deviné, cette superstar, c'est Beyoncé Knowles, venue de Houston au Texas, et son alter ego qui l'a aidée à devenir célèbre est Sasha Fierce. »

On découvre ainsi dans ce livre comment Beyoncé a créé de toutes pièces son alter ego, Sasha Fierce, lui donnant une confiance en elle incroyable. Inspirée par Beyoncé, la chanteuse Adele a aussi créé son alter ego : Sasha Carter, pour surmonter son stress. Et elles ne sont pas les seules ! Lady Gaga (Jo Calderone), Serge Gainsbourg (Gainsbarre), David Bowie (Ziggy Stardust) sont d'autres exemples célèbres d'artistes qui ont dépassé leurs peurs grâce à un alter ego. L'acteur Rowan Atkinson, harcelé dans son enfance à cause de son bégaiement, a réussi à retrouver une voix normale quand il jouait un personnage.

Todd Herman détaille dans son livre les recherches scientifiques prouvant la puissance de ces astuces mentales. L'alter ego est une forme de distanciation avec soi-même qui permet de laisser son instinct réagir face à une situation afin de réaliser des prouesses. Grâce à l'alter ego, nous sortons de nos peurs.

En écrivant ces lignes, je repense au proverbe « nul n'est prophète en son pays », qui explique si bien comment partir à l'étranger nous crée naturellement un alter ego. Avez-vous déjà ressenti ce sentiment de puissance intérieure ? Cette impression que vous pouvez réaliser facilement des choses (comme parler à des

inconnus) qui peuvent sembler très difficiles dans notre propre pays ? Le changement de langue et les différences culturelles nous créent naturellement un alter ego.

Au début, notre identité profonde et notre alter ego sont deux entités que tout semble opposer, mais au fil du temps, elles se rapprochent pour se confondre. Que s'est-il passé ? Nous avons réalisé des actions nouvelles sous l'impulsion de l'alter ego et pris confiance en nous – Beyoncé a d'ailleurs tué son alter ego comme elle l'annonçait en 2019 : « Je n'ai plus besoin de Sasha Fierce, parce que j'ai grandi, et maintenant je peux fusionner les deux. »

Comme l'explique Todd Herman, cette méthode de l'alter ego fonctionne autant pour des artistes, des athlètes que des entrepreneurs. **Elle peut d'ailleurs aider à résoudre plusieurs des blessures dont nous avons parlé jusqu'à présent**, notamment la peur de l'échec, le syndrome de l'imposteur ou l'anxiété récurrente. Je la trouve aussi particulièrement efficace pour aider les obsessionnels du détail ! Je leur demande de construire un alter ego pour une identité non professionnelle : un alter ego pour une identité de parent, un alter ego pour une identité liée à un loisir (jouer au badminton), un alter ego pour un rôle d'amant, etc.

Un entrepreneur obsessionnel du détail manque souvent de confiance en lui. Il a tout sacrifié depuis des années pour son entreprise, il ne sait plus comment créer ou entretenir une belle relation amoureuse, il ne se sent plus capable de réaliser des exploits sportifs, il n'ose plus forcément voyager. En créant un alter ego, il décide, en conscience, d'équilibrer sa vie.

Comment créer son alter ego ? Voici cinq conseils de Todd Herman :

1. Trouvez une source d'inspiration, qu'il s'agisse d'un personnage de film, d'un super-héros, d'un personnage historique, d'un athlète, d'une machine ou d'un proche.
2. Donnez à l'alter ego une dizaine de qualités (le livre propose une très longue liste).
3. Donnez un nom à l'alter ego.
4. Imaginez les réactions de l'alter ego dans des situations problématiques pour vous-même (parler en public, gérer un conflit, annoncer une mauvaise nouvelle, dire non à une sollicitation, etc.).

5. Choisissez un totem ou un artefact (comme un bracelet ou un vêtement) qui donnera vie à l'alter ego.

Depuis que j'ai dévoré ce livre, je me suis créé deux alter ego : un « dirigeant créatif » chez LiveMentor et un « acrobate flexible » (je pratique les sangles aériennes et je veux atteindre un niveau me permettant de créer des spectacles). Je suis fan.

Vous pourriez vous demander pourquoi je n'ai évoqué aucune solution relative aux systèmes de l'entreprise afin d'aider l'obsessionnel du détail. Les bienfaits de l'automatisation des actions répétitives (utiliser DocuSign pour signer régulièrement des documents ou Shopify pour ne pas coder son site e-commerce soi-même ; créer une séquence automatisée pour sa newsletter afin de ne pas avoir à tout faire en urgence), de la délégation (en recrutant des personnes talentueuses partageant les valeurs de l'entreprise) et de l'élimination (en se posant ces questions : est-ce que je dois vraiment faire cette tâche ? Qu'est-ce qui se passe si je ne la fais pas ?) sont réels !

Je vous invite à creuser l'étape 11 de mon premier livre, *La Méthode LiveMentor*, ou à découvrir une des formations LiveMentor, qui peuvent être financées intégralement par votre CPF (Compte personnel de formation), Pôle emploi, le plan de formation de votre entreprise ainsi que les OPCO.

Dans le présent livre, nous nous concentrons sur le travail intérieur du dirigeant, un complément indispensable !

1. Lire à ce sujet l'article « Fighting co-founders doom startups », publié le 20 février 2014 sur www.money.cnn.com.

2. Michael E. Gerber, *E-myth : le mythe de l'entrepreneur revisité*, Éditions Alisio, 2017.

3. Johann Hari, *Lost Connections: Uncovering the Real Causes of Depression – and the Unexpected Solutions*, Bloomsbury USA, 2018.

4. Todd Herman, *The Alter Ego Effect: The Power of Secret Identities to Transform Your Life*, Harper Business, 2019.

« CHAQUE DÉTAIL EST CONTRÔLÉ,

PARFOIS PLUSIEURS FOIS »

par Charlotte Vallet

Charlotte Vallet, 31 ans, est hypnothérapeute et spécialiste en neurosciences sur Paris. Au quotidien, elle travaille avec des femmes de 30 à 70 ans. Son objectif est de les aider à aller plus loin, au-delà de leur zone de confort.

Charlotte est passionnée de bien-être et de « toutes les méthodes de médecine alternative nouvelles ». Par besoin d'apprendre, elle se forme sans cesse. Un voyage en Inde pour découvrir l'ayurvêda est bientôt prévu.

La vie entrepreneuriale de Charlotte n'a pas toujours été un long fleuve tranquille. Auparavant chef de projet marketing dans des grands groupes, Charlotte a pris la décision de se reconverter en rentrant d'une expatriation en Côte d'Ivoire. Elle reprend des études en psychologie, en hypnose et en gestion du stress. Dans les débuts, elle n'a aucun patient et beaucoup de doutes, sans parler de l'aspect financier qui est bancal. Un gros coup sur l'estime d'elle-même. Elle traverse de grosses périodes d'angoisse et de solitude.

Avec beaucoup de travail, de détermination et d'espoir, Charlotte développe une structure plus stable et vit aujourd'hui de son métier. Elle a d'ailleurs un podcast : « Combattantes », que vous trouverez sur Spotify. Il vous permettra d'en apprendre davantage sur sa façon de travailler et son univers.

Je m'appelle Charlotte Vallet, j'ai 31 ans et j'exerce l'activité de thérapeute depuis quatre ans. Avant cela, je travaillais dans le marketing. Ce choix avait été fait car je pensais y trouver une « sécurité ». Malgré l'assurance du salaire régulier, je ne m'y plaisais pas. Être salariée, c'était être l'ombre de moi-même ; la hiérarchie, les grandes infrastructures, la rentabilité et la productivité à outrance n'étaient pas faites pour moi.

Il aura fallu dix ans de psychothérapie et un tour du monde pour comprendre ma mission de vie : travailler avec l'humain. C'était alors reparti pour des études de psychologie, de neurosciences, d'ayurvéda et d'hypnose... La seule fin possible à tout cela, c'était de me mettre à mon compte pour ressentir la liberté.

La reconversion professionnelle ? Si le choix était évident, le quotidien l'était moins. La solitude et les baisses de motivation étaient présentes ; quelques périodes de sérénité rendaient l'instabilité émotionnelle et financière moins pénible. Il y a eu des moments de doute. Être à découvert par manque d'anticipation financière m'a convaincue de reprendre des jobs comme hôtesse, mascotte ou baby-sitter. Le doute ne me quittait jamais vraiment. J'ai rapidement compris qu'il n'existait pas de sot métier, que chaque période de vie permettait de me renforcer, de grandir et d'évoluer.

Rien n'arrive par hasard !

C'est en travaillant durement que j'ai pu développer une clientèle. Blog, ateliers gratuits pour femmes, podcast, page Instagram, e-book, formations en ligne... C'était parfois long et difficile. À l'époque, je me répétais : « Garde le cap, pense à l'avenir ! »

Aujourd'hui, c'est « l'avenir ». J'ai dépassé mon syndrome de l'imposteur et celui de la comparaison à outrance pour m'investir dans le travail. Je vis de mon activité, plus stable, et ai de nombreux projets annexes. J'entreprends sereinement, même si rien n'est jamais acquis !

En l'occurrence, je souffre d'un perfectionnisme qui m'étouffe. Rien n'est jamais assez bien, tout peut (doit ?) être amélioré, poussé à son potentiel maximum. Organisation des séances, déco du cabinet, newsletter, logo, slogan... je travaille chaque jour, même ceux fériés. Mais cette course est éprouvante et dangereuse : l'on s'y perd soi-même ! L'obsession du détail, cumulée à une obsession de l'emploi du temps, a une influence au quotidien. Tout doit être à une place prédéfinie, chaque détail est contrôlé, parfois plusieurs fois. On devient dépendant de ces petites habitudes qui ne devraient pas exister. Et c'est d'autant plus éreintant. Mais est-ce vraiment la liberté voulue lors de ma reconversion ?

Non. Car, inévitablement, il y a des conséquences. Et pour moi, ça a été un burn-out, la première moitié de 2021. C'est en pensant être inépuisable, résiliente et avec une vitalité illimitée que je me suis déchargée. La colère, la tristesse et la frustration de ne jamais aboutir à la perfection étaient constantes, et j'oubliais de respirer.

Pour se recharger, il faut savoir faire le point, s'arrêter. Car en apnée, on n'a plus grand-chose à offrir aux autres ni à soi-même. On meurt à l'intérieur... Le déclic a été de voir une voyante (que je suis sur Instagram) perdre son cap, s'épuiser au fil des jours, et de constater que ma vie prenait la même direction.

Beethoven disait de la réussite que c'est « 95 % de travail pour 5 % de potentiel », mais il oubliait de dire que c'est aussi X % d'humanité et de bien-être. Car sans repos, sans bienveillance envers soi-même et envers les autres, alors que reste-t-il ? La vie se compose d'une multitude de facettes et le bonheur est peut-être le seul détail à ne pas prendre à la légère !



PARTIE VI

LE TRAUMATISME DE L'ÉCHEC



TRAUMATISÉ PAR L'ÉCHEC

Je m'appelle Sami et je vis une paralysie face à l'entrepreneuriat. Pourtant, entreprendre dans la tech, c'est ma passion depuis vingt-cinq ans. J'adore regarder les évolutions d'Internet et les possibilités qui nous sont offertes. J'ai toujours été enthousiaste pour une quantité incroyable de projets !

J'ai commencé en me formant au design tout seul, en autodidacte. Je suis devenu freelance et j'ai commencé à signer mes premiers contrats à l'âge de 19 ans ! Je me souviens de ma première mission, un site Internet pour l'équivalent de 500 euros... J'étais tellement fier de moi quand j'ai reçu l'argent sur mon compte. C'est une somme ridicule pour un travail d'un mois, mais, quand on commence, seul le succès compte.

J'ai commencé à voyager très vite, je suis devenu « digital nomade » à une époque où ce mot n'existait pas. Je passe alors un an à New York, quelques mois à Bali, puis deux ans en Amérique du Sud. Je rencontre d'autres entrepreneurs passionnés par les nouvelles technologies. Je suis dans un émerveillement et un enthousiasme constants. Je me sens si libre, j'ai des idées plein la tête et la créativité qui déborde !

À côté de mon activité, je tente en freelance un premier projet « sérieux » (je fais une grande distinction entre avoir une activité en freelance et monter une vraie entreprise avec potentiellement un ou plusieurs associés, et surtout des salariés), avec l'idée de créer une place de marché qui ferait la mise en relation entre designers freelances et entreprises. Je ne trouve pas les bons associés et l'entreprise s'arrête après quelques mois. Je ne perds pas ma motivation, je sais que je vais entreprendre à nouveau. Un projet d'entreprise de services pour freelances voit le jour, mais le développeur n'est pas le bon partenaire et le projet s'arrête. Je rêve de tout Internet à la fois, je vis ma passion.

Finalement, à l'âge de 28 ans, j'y vais ! Je me lance et décide de créer mon entreprise avec une associée (Victoria), d'avoir mon premier enfant, de déménager à Lyon et d'arrêter l'alcool ! Avec Victoria, nous lançons un cabinet d'architecture pour créer de nouveaux concepts et réinventer l'immobilier. J'apporte mon sens du design, tandis que Victoria a quinze ans d'architecture derrière elle. Nous cartonnons, la croissance est forte, notre concept d'appartement modulable (inspiré d'une technique d'agencement japonaise) connaît un grand succès et récolte de belles parutions dans la presse. L'idée est d'intégrer le plus de monde possible dans le moins d'espace possible grâce à des installations spécifiques dans la maison, comme un mur de modularité ou des rideaux occultants.

On monte une belle petite équipe pleine d'enthousiasme, de passion, soudée, impliquée, formée à la maison... comme on aime (je prenais des jeunes à la sortie de leurs études et on passait un temps fou à leur apprendre le métier).

On fait une croissance à deux chiffres, puis à trois chiffres. C'est grisant et fascinant. On entre dans le top 5 des studios d'architecture les plus tendances, quel kiff ! Pour me motiver en permanence et garder la créativité, je colle des Post-it dans la salle de bains de mon appartement et ça rend ma femme folle de se brosser les dents en lisant « Allez, on lâche rien ! » ou « Dépêche-toi de lancer une nouvelle offre, voyons ! ». On gagne régulièrement face à d'autres, tous bien plus gros que nous. Nous étions l'*outsider* permanent avec un taux de victoires en appel d'offres trois fois supérieur à la moyenne.

Par contre, je m'ennuie en faisant des produits pour d'autres, je sens qu'il y a un truc qui cloche. J'ai parfois tellement envie d'arrêter de faire ce que veulent les autres, pour qu'on crée pour nous-mêmes. J' imagine un concept d'habitat partagé où on s'occuperait du design et de la gestion des locations, mais Victoria n'a pas la niaque de continuer et préfère se concentrer sur notre cœur de métier, plus lucratif. Malgré les succès, diriger un cabinet d'architectes reste un métier ingrat.

Tu vas te coucher le soir et tu te rends compte que ton entreprise a passé le cap symbolique des quinze années d'existence... Cela se voit sur ma tête, comme dit ma femme avec amour. Que faut-il faire ? C'est le moment des choix stratégiques si difficiles à faire. Victoria dit qu'il faut vendre et que ça

a toujours été un des scénarios possibles ; qu'il ne sert à rien de se mentir ni de garder le mythe de la passion intacte...

Un cabinet d'architectes bien plus grand nous propose un rachat. On a déjà travaillé avec eux sur des projets, on se dit que cela sera une belle maison. En trois mois, la vente est pliée. C'est à ce moment que je découvre le mécanisme de l'*earn out*, qui a pour objet de faire verser par l'acquéreur d'une entreprise au cédant de celle-ci un complément de prix en fonction des performances opérationnelles futures de la société cédée. Sur le montant total de la vente (2 millions d'euros), nous avons touché 1 million d'euros avec Veronica à la signature, et nous avons dû rester trois ans de plus pour toucher le deuxième million. Et il a fallu se battre fort, durant ces trois années, car l'obtention du deuxième million était conditionnée à l'atteinte d'un certain niveau de chiffre d'affaires ! C'est très long, trois ans, quand on a des idées de nouveaux projets chaque semaine...

D'autant plus qu'avec mes trois enfants, j'ai besoin de ma part sur ce deuxième million d'euros. Je ne peux pas m'arrêter. Je découvre les guerres politiques au sein d'une entreprise plus grande, avec des délégués du personnel et des sujets RH constants. Je suis fatigué. Je commence à négliger ma santé. Je suis obsédé à l'idée de me barrer, j'y pense tout le temps. Je tiens bon, mais je finis avec les batteries à zéro.

C'est là que je fais ma plus grande erreur : la semaine où je quitte enfin mon acquéreur (avec mon deuxième chèque en poche), je décide de me relancer directement dans l'entrepreneuriat. Je suis alors passionné par les technologies d'impression 3D. Je me dis que c'est le moment d'y aller et d'enfin faire mon propre produit au lieu de faire ceux des autres ! Je recrute deux personnes de mon ancienne équipe, j'investis 200 000 euros de ma poche, mais j'oublie à ce moment toutes les règles apprises durant mon parcours d'entrepreneur ! J'investis massivement en technologie, je ne valide pas le marché, je m'obstine au lieu de pivoter avec intelligence...

Je suis piégé par mon ego. Je veux tellement réussir. Je me suis enfermé pendant des années dans la croyance qu'avoir réussi à développer une agence, un studio d'architecture ou des prestations de services, ce n'était pas une vraie réussite. Chaque matin, j'ai l'impression que je dois réussir absolument cette deuxième aventure, sous peine de ne jamais accéder au « cercle » des vrais entrepreneurs, ceux qui ont créé leurs propres produits.

Au bout de trois longues années (le même laps de temps – bizarrement – que lorsque je travaillais encore avec mon acquéreur...), je décide enfin d'arrêter cette entreprise. Si je pouvais remonter dans le temps, je prendrais la décision d'arrêter au bout de trois mois. Je dépose le bilan et passe deux mois à la maison, quasiment sans mettre le nez dehors. J'ai découvert ce jour-là qu'il fallait liquider l'entreprise avant de pouvoir s'inscrire à Pôle emploi. C'est là que les tensions ont commencé avec ma femme, qui m'accuse de « déverser » mes émotions sur notre famille. Je pense qu'elle me trompe.

Je suis traumatisé par cet échec. Je ne sais pas comment rebondir. J'ai une belle cote sur le marché du travail et je reçois parfois des propositions pour des postes haut placés, mais je souhaite tellement entreprendre à nouveau. J'ai détesté mes trois années en tant que salarié chez l'acquéreur de ma première entreprise. Je suis en panne, j'ai des idées, mais pas l'énergie pour les concrétiser.

J'ai un dossier Google Drive intitulé « Idées d'entreprise », avec dedans un fichier Google Docs pour chaque idée. Dès que j'ai une idée, je crée un nouveau document et mets toutes mes idées dessus. Cela devient ridicule, j'ai 45 projets dans ce dossier, avec parfois jusqu'à 10 pages rédigées pour une seule idée. J'ai tellement envie de retourner dans la vraie aventure, mais je suis paralysé. Je réalise de temps en temps des missions en freelance afin de faire entrer un peu d'argent, mais je n'y prends pas de plaisir. J'étais freelance il y a vingt-cinq ans déjà, il est temps de passer à autre chose...

J'ai tellement honte de ne plus pouvoir me présenter comme entrepreneur. Je sens bien que je n'ai plus du tout le même statut social qu'avant. Lorsque j'étais cofondateur du cabinet d'architecture, on me parlait différemment, on me félicitait pour notre croissance, nos prix, notre nombre d'employés. J'étais invité régulièrement à des conférences. Je me souviens notamment d'une conférence dans une université où on m'a demandé de raconter mon succès entrepreneurial, moi qui me suis arrêté après le baccalauréat ! J'étais sacrément fier, ce jour-là.

J'ai tellement honte d'avoir perdu ces 200 000 euros. C'était une bonne partie du montant net touché sur la vente après les impôts. C'est comme si j'avais fait tout ça pour rien, ou presque. À quoi ça sert de réussir une fois si c'est pour échouer tout le temps ensuite ?

TRAUMATISME DE L'ÉCHEC

chez les entrepreneurs

J'ai choisi de ne rédiger qu'un seul récit (au lieu des trois habituels) pour cette sixième et dernière partie consacrée au traumatisme de l'échec. J'ai surtout voulu adopter une approche différente, en écho à la spécificité de cette blessure : elle touche uniquement 4 % des répondants à l'enquête (ce qui représente tout de même 400 entrepreneurs...), mais est terriblement profonde.

J'ai donc choisi un récit plus long pour montrer en détail tous les aspects du traumatisme de l'échec.

Des conséquences sur le niveau d'énergie, avec une décision très difficile à prendre

Avant même la fermeture de l'entreprise, l'entrepreneur perd une énergie précieuse à cause de la charge mentale générée par la prise de cette décision si difficile. Il aura fallu trois longues années à Sami pour se résoudre à arrêter. J'aime dire que **les entreprises ne meurent pas, elles se suicident**, car pour en finir, il faut *in fine* une décision du fondateur. Il est toujours possible de bricoler et de survivre, et il faut parfois beaucoup plus de courage pour définitivement mettre la clé sous la porte et oser fermer un chapitre si important de notre vie.

À l'heure où j'écris ces lignes, un de mes amis les plus proches se bat actuellement avec son entreprise, qui cumule plusieurs centaines de milliers d'euros de dettes. Il cherche un acquéreur pour une reprise sur un montant très faible (pas le fameux « euro symbolique », mais presque). Il pourrait liquider la société (cela ne changerait d'ailleurs rien à ses finances personnelles, car le montant de la vente

irait directement aux créanciers et pas sur son compte en banque), mais il est incapable d'accepter émotionnellement une telle issue. Il dépense ce qu'il lui reste d'énergie en négociations de la dernière chance.

Une fois la fermeture de l'entreprise réalisée, ne pensez pas que le niveau d'énergie remonte du jour au lendemain. Sami a passé deux mois à la maison, sans mettre le nez dehors. J'adore la référence d'Augustin Paluel-Marmont (dont vous allez découvrir la postface à la fin de ce livre) à la « terre en jachère » (c'est-à-dire non cultivée temporairement pour permettre la reconstitution de la fertilité du sol). L'entrepreneur qui vient d'échouer accepte, tant bien que mal, une jauge d'énergie au plus bas, le temps de se reconstruire.

Des conséquences familiales et sociales, avec un isolement soudain qui peut s'avérer traumatisant

L'écosystème entrepreneurial devient pour certains une nouvelle famille. Que devient cette famille le jour où l'entreprise ferme ? L'ex-dirigeante n'ose plus se rendre aux réunions de son réseau tant il est dur d'annoncer la mauvaise nouvelle devant tout le monde ; l'ex-entrepreneur n'ose pas mettre à jour son profil LinkedIn en indiquant une date de fin à son expérience entrepreneuriale.

Les invitations à intervenir à des conférences ou dans les médias disparaissent, les sollicitations du réseau s'estompent logiquement (de quoi allons-nous bien parler si ce n'est pas du boulot ?), le calendrier se vide. L'entrepreneur a perdu ses « compagnons de route ».

Pourquoi est-ce si dur à vivre ? Comme l'expliquent très bien les praticiens de la communication non violente, **il est fréquent d'être accro au regard des autres**. Le traumatisme de l'échec révèle alors un manque d'estime de soi plus ancien, quand, avant d'échouer, l'entrepreneur tirait sa confiance du jugement des autres et de leur propre mesure de son succès à lui.

Il y a aussi des conséquences sur la famille de l'entrepreneur, qui n'est pas épargnée par le traumatisme de l'échec. Il peut s'agir de simples tensions régulières, mais pouvant mener à la séparation des partenaires. Les

conséquences financières, que nous allons détailler dans un instant, n'aident pas, mais, d'après mon expérience, ce qui est le plus dur pour l'entrepreneur, **c'est de perdre son rôle et la reconnaissance au sein de la cellule familiale**. Je me souviens de cette ex-dirigeante, en larmes, un soir de rentrée des classes, quand son fils lui déclara qu'il n'avait pas su quoi répondre à la question « Activité de la maman » et avait simplement dit « Maman à temps plein » en réponse.

Des conséquences financières, avec des ressources souvent très limitées

Le tout dans un système social qui n'est pas pensé pour les entrepreneurs...

Plusieurs réalités sont ici possibles. Comme le montre le récit de Sami, les conséquences financières peuvent parfois être acceptables (l'entrepreneur ayant « simplement » perdu une partie de son épargne) mais, dans d'autres cas, la situation est bien pire, avec un compte en banque à zéro voire des dettes contractées au nom de l'entreprise (et parfois à rembourser personnellement, selon le statut juridique choisi).

En cas de création d'une société de capitaux (SARL, EURL, etc.), le patrimoine personnel du dirigeant est protégé puisque sa responsabilité est limitée aux apports qu'il a effectués (en général, le montant du capital social). La raison est simple : sur le plan légal, on distingue d'une part la personne physique (le chef d'entreprise) et d'autre part la personne morale (la société), qui possèdent donc chacun un patrimoine propre.

En revanche, la création d'une entreprise individuelle ne change rien sur le plan légal. Le dirigeant peut affecter tel ou tel bien à l'actif de son bilan ou à son usage professionnel, mais la loi ne connaît qu'un seul et unique propriétaire. En d'autres termes, l'entrepreneur individuel est en principe responsable (sur l'ensemble de ses biens, personnels ou professionnels) du paiement de ses dettes, qu'elles soient personnelles ou professionnelles.

Faut-il évoquer le sujet des droits au chômage... ? Essayons de le faire sans nous énerver tant le système n'est pas pensé pour les entrepreneurs qui échouent. Premièrement, il n'y a aucun droit au chômage possible après la liquidation judiciaire pour le gérant d'une SARL ou l'associé d'une EURL !

Le système permet une éligibilité uniquement pour les travailleurs indépendants en entreprise individuelle ou en microentreprise, mais sous conditions ! J'ai beau les connaître, elles semblent toujours si irréelles :

- avoir subi une liquidation judiciaire ou un redressement judiciaire ;
- avoir exercé une activité non salariée sans interruption pendant au moins deux ans dans la même entreprise ;
- rechercher un emploi de manière effective ;
- avoir généré au moins 10 000 euros par an pendant les deux années précédant la liquidation judiciaire ;
- avoir des ressources personnelles inférieures au montant du RSA (le revenu de solidarité active), à savoir moins de 564,78 euros par mois en 2020.

Si vous cochez toutes les cases, bravo : vous avez alors le droit de bénéficier d'une allocation chômage de 800 euros par mois pour une durée de six mois. La plupart des ex-entrepreneurs se retrouvent ainsi sans allocation chômage ni protection sociale.

Parfois, c'est encore plus complexe. Il faut par exemple se battre avec la banque avec laquelle la société a contracté un emprunt avec caution personnelle du dirigeant. Dans ce cas de figure, la banque, à défaut d'être remboursée par la société, veut recouvrer son argent en touchant au patrimoine personnel de l'entrepreneur.

Des conséquences émotionnelles, avec une transition difficile à vivre

On passe d'un quotidien riche en émotions positives à une déprime parfois durable. Agressivité, lassitude, démotivation, anxiété, dépression : le traumatisme de l'échec se traduit par le paiement de la dette émotionnelle contractée par l'entrepreneur durant son aventure.

J'aime parler d'« hygiène émotionnelle » et mon premier espoir avec ce livre est de convaincre un maximum d'entrepreneurs de prioriser leur bien-être et l'écoute de

leurs émotions tout au long de leur parcours entrepreneurial. Si cette hygiène est inexistante, on en paie le prix lors de l'après, et avec intérêts...

Notre personnage Sami est « addict » aux émotions de l'entrepreneuriat et à ce *rush* permanent d'adrénaline : l'excitation d'un nouveau projet, la réalisation de nouvelles idées, la capacité à exprimer sa créativité, la cohésion d'une équipe, l'automotivation permanente (grâce aux Post-it dans sa salle de bains), la fameuse « niaque » !

Depuis qu'il a arrêté son entreprise, il se sent honteux de ne plus pouvoir se présenter socialement comme entrepreneur ; honteux d'avoir perdu 200 000 euros ; paralysé devant toutes les idées d'entreprises qu'il pourrait lancer. Surtout, il repense au passé en permanence. **Il a perdu la capacité à être dans le présent et à agir.** Son récit met en perspective un des coûts indirects du dépôt de bilan : la période de remémoration de l'échec et d'épuisement émotionnel peut durer bien plus longtemps que le délai administratif nécessaire pour la procédure.

Des conséquences administratives, avec une charge mentale inouïe

Il y a quelques années, LiveMentor a traversé une période très difficile. Je ne vais pas entrer dans tous les détails (cela nécessiterait un livre entier), mais, dans les grandes lignes, nous nous sommes retrouvés avec un décalage de trésorerie très important : nous avons une quantité d'argent « dehors » colossale, à tel point que nous avons sérieusement envisagé la piste du redressement judiciaire. J'ai alors pu effleurer la réalité administrative des entrepreneurs qui ferment leur entreprise.

Il faut bien comprendre qu'un dirigeant ne peut pas fermer son entreprise tout seul. C'est impossible. Tout passe par le tribunal de commerce, à qui il faut demander soit un redressement judiciaire (à savoir une mise sous protection suivie d'un plan de redressement), soit une mise en liquidation. Et c'est le tribunal qui décide, car il veut protéger les emplois et aussi vérifier que le dirigeant ne file pas avec la caisse !

On nomme ainsi un liquidateur qui va vérifier qu'aucune fraude n'a été commise, pour ensuite vendre aux enchères les actifs de l'entreprise afin de se payer, de régler les dettes publiques (l'argent dû aux impôts ou à l'Urssaf...) et les créanciers. **Cela prend des mois, cette affaire** ; des mois pendant lesquels l'entrepreneur a peur qu'on lui colle une interdiction de gérer (l'interdiction d'exercer des fonctions de direction, d'administration ou de contrôle dans une entreprise ou une société).

Le coût ici est double : temporel, d'une part (avec parfois un délai de plus d'un an entre la prononciation de la liquidation par le tribunal de commerce et la clôture définitive), et administratif, d'autre part, avec des procédures peu faciles à ingérer...

Des conséquences sur la réputation

Pour beaucoup de recruteurs, l'échec n'est malheureusement pas perçu comme un apprentissage.

Selon les résultats de l'Observatoire du rebond¹ (un organisme d'étude ayant pour mission de réaliser des études d'impact autour de l'échec et du rebond), 60 % des chefs d'entreprise ayant liquidé leur boîte s'orientent vers un emploi salarié. On peut les comprendre : avec un tel rodéo, il est normal de vouloir un environnement plus sécurisé, avec une équipe à qui parler tous les jours et des horaires plus raisonnables.

Malheureusement, les recruteurs ont du mal avec le traumatisme de l'échec et trouvent toujours une nouvelle raison pour rappeler à l'ex-entrepreneur que sa réputation est affectée par son échec.

Voici les questions auxquelles il faut être prêt à répondre :

- Savez-vous travailler en équipe ? Nous savons que la très grande majorité des entrepreneurs sont des indépendants qui n'ont pas passé le cap du recrutement d'une équipe. Serez-vous capable de vous intégrer ?
- N'allez-vous pas vous ennuyer ? Ici, on ne peut pas lancer un projet du jour au lendemain, il y a des validations à obtenir. Êtes-vous prêt à accepter le rythme d'une grande entreprise ?

- Avez-vous envie de relancer une entreprise prochainement ? Nous ne voulons pas recruter quelqu'un qui partira au bout de quelques mois. Qu'est-ce qui vous donne envie de rester avec nous pour longtemps ?
- Êtes-vous prêt à suivre une hiérarchie et les ordres d'un manager ?
- Enfin, avez-vous fait le deuil de votre entreprise ?

Est-ce que ces conséquences ne vous rappellent pas la notion d'identité vue dans un chapitre précédent ? Mesurer l'étendue des conséquences du traumatisme de l'échec permet de comprendre le danger de l'enfermement dans la seule identité de l'entrepreneur : si nous construisons notre santé émotionnelle uniquement sur notre entreprise, est-ce surprenant d'être incapable de sourire le jour où celle-ci s'arrête ? Si nos finances personnelles reposent uniquement sur le succès de notre entreprise, est-ce surprenant d'avoir le compte en banque à zéro ?

Répondre dès aujourd'hui aux questions suivantes pourrait vous être d'une grande aide si vous deviez être amené à échouer un jour.

Niveau d'énergie : quelles sont les activités qui me donnent de l'énergie en dehors de mon entreprise ? Comment puis-je les prioriser dans mon calendrier ?

Cercle familial et social : est-ce que tous mes amis sont des connaissances professionnelles ? Quelles sont les relations amicales que je veux soigner et cultiver ? Qui suis-je pour ma famille en dehors de mon rôle d'entrepreneur ? Qu'est-ce que je peux planifier comme actions dans mon calendrier pour asseoir mon identité de partenaire ou de parent ?

Finances : est-ce que je mets de l'argent de côté ? Est-ce que j'épargne avec des solutions intelligentes et/ou modernes (crypto-monnaies, investissement immobilier, service de gestion de portefeuille en ligne avec un *robo-advisor* comme Yomoni ou Nalo) ? Plus simplement, est-ce que je consacre du temps à mes finances personnelles, indépendamment du temps consacré aux finances de mon entreprise ?

Émotions : est-ce que toutes mes émotions dépendent de mon entreprise ? Quelle est la place de l'amour dans ma vie ? de l'amitié ? de la gratitude ? de la bienveillance ? Quelles sont les émotions que je veux nourrir au quotidien et comment puis-je les nourrir en dehors de mon entreprise ?

Réputation : est-ce que j'ai développé ma marque personnelle en parallèle de la marque de mon entreprise ? Suis-je connu individuellement pour certaines compétences ou réussites ?

Le processus de dépassement de l'échec

Anne Brunet-Mbappe est enseignante-chercheuse et a réalisé un travail de grande qualité sur le traumatisme de l'échec. Elle préconise une sortie de traumatisme par un processus de deuil, ou plutôt de dépassement de l'échec entrepreneurial, en 5 phases :

- **Phase 1 – Le refus et le déni** : l'entrepreneur évite de se confronter à son échec, il ne veut pas reconnaître que le rêve est mort et qu'il faut passer à autre chose. S'ancrent en lui un sentiment d'échec durable et une peur du risque.
- **Phase 2 – La tristesse et la colère** : le renoncement arrive après une période plus ou moins longue. L'entrepreneur est résigné, il n'a pas encore pris la décision d'arrêter l'entreprise, mais il décide de ne plus la développer. Il n'y a plus d'espoir.
- **Phase 3 – La réflexion** : les émotions négatives disparaissent petit à petit pour laisser place à la prise de conscience. Le sentiment d'échec devient dépassable, mais l'ambivalence reste forte. L'entrepreneur oscille entre un sentiment d'échec et des émotions plus positives comme la fierté du chemin parcouru, la valorisation des réussites ou des apprentissages. Le réengagement devient possible.
- **Phase 4 – L'acceptation** : c'est le moment d'intégrer les apprentissages grâce à la « résilience passive ». L'entrepreneur fait face, il est restauré, mais pas encore dans l'action.
- **Phase 5 – L'apprentissage** : on passe finalement de la restauration de la confiance de l'entrepreneur à la belle réparation. C'est ce qu'Anne Brunet-Mbappe nomme la « résilience active », qui se manifeste par le retour de l'énergie d'entreprendre et la dimension créative. On commence à créer à nouveau !

Je recommande très fortement de faire appel à un coach sensibilisé au traumatisme de l'échec pour conduire avec vous ce processus de deuil. **C'est la meilleure manière de retrouver vite son estime de soi et de redonner un sens à l'action.** La responsabilité du coach est de créer le cadre adéquat pour passer d'une phase à l'autre, accepter les faits et effacer les « maux » grâce aux bons « mots ».

Suivre une formation favorise aussi le retour de l'apprentissage et constitue un véritable levier de rebond pour se reconstruire. **Ne restez pas seul.** Une formation, en ligne ou en présentiel, et la présence d'autres personnes ayant

un objectif similaire permet de redonner de l'énergie et de transcender cet événement critique de vie qu'est la fermeture de son entreprise.

Et si on changeait cette culture toxique de l'échec ?

La réponse au traumatisme de l'échec ne peut pas être qu'individuelle. Nous devons aussi remettre en question les règles collectives, ainsi que le discours médiatique. Pour le futur président, j'ai donc trois recommandations.

- **Former et sensibiliser l'ensemble des interlocuteurs** (juges consulaires, administrateurs, mandataires judiciaires, etc.) que l'entrepreneur va rencontrer lors d'une procédure de liquidation judiciaire : gestion des émotions, communication non violente... toutes les compétences permettant un traitement humain de l'entrepreneur, en plus du traitement « technique » de son entreprise. Dans son excellent livre *Cessez d'être gentil, soyez vrai !²*, Thomas d'Ansembourg raconte ce moment où il a compris que sa formation d'avocat ne l'avait absolument pas préparé à la connaissance de soi, à la gestion émotionnelle ou à l'analyse systématique (la compréhension du système relationnel). Il avait été formé à faire une recherche juridique pointue et à plaider, mais il n'avait pas été formé à être à l'écoute.
- **Augmenter la visibilité des outils d'accompagnement existants** mis en place à l'intention des entrepreneurs et dirigeants de TPE/PME en détresse, notamment l'excellente association Second Souffle, à qui j'ai laissé la parole plus loin.
- **Valoriser les médias mettant à l'honneur des entrepreneurs** qui, ayant échoué, ont su relancer une activité ou retrouver un emploi salarié. Pourquoi ne pas créer le « prix du rebond » félicitant l'entrepreneur qui a sublimé le mieux un échec ?

En conclusion, changeons notre regard sur l'échec ! J'ai créé deux entreprises avant de fonder LiveMentor. La première a fait faillite quand un des associés est parti avec la caisse. La deuxième a réalisé en six mois un chiffre d'affaires total de... 16 euros. J'ai tellement appris durant ces deux expériences. **Je ne souhaite surtout pas les effacer de mon passé.**

Est-ce que je recherche la réussite à la fin de l'aventure LiveMentor ? Pendant longtemps, ce fut le cas. Mes deux burn-out m'ont donné l'idée de ce livre, mais m'ont surtout appris à chercher le plaisir et l'apprentissage tout au long de l'aventure, à comprendre que le voyage compte (bien) plus que la destination.

Pour finir de vous convaincre qu'il est grand temps de repenser notre rapport à l'échec, voici trois citations impossibles à oublier.

**« SI VOUS VOULEZ RÉUSSIR PLUS
RAPIDEMENT, DOUBLEZ VOS ÉCHECS. »**

Napoleon Hill

**« LES PERSONNES PERSISTANTES
COMMENCENT LEUR SUCCÈS LÀ OÙ LA
PLUPART DES AUTRES TERMINENT :
C'EST-À-DIRE DANS L'ÉCHEC. »**

Edward Eggleton

**« L'ÉCHEC NE FAIT PAS DE NOUS DES
PERDANTS. LE SEUL MOMENT OÙ NOUS
DEVENONS DES PERDANTS, C'EST
QUAND NOUS DÉCIDONS DE NE PLUS
ESSAYER. »**

Bob Proctor

**Sortir du traumatisme en comprenant (vraiment) le
mythe du héros de Joseph Campbell**

Avez-vous remarqué ces points communs étranges entre *Star Wars*, *Harry Potter* ou encore *Le Seigneur des anneaux* ? Certes, il y a d'un côté des elfes, de l'autre des baguettes de sorcier et des vaisseaux dans l'espace mais, au fond, on retrouve à chaque fois le parcours d'un héros (Anakin, Harry et Frodon), qui décide un jour de partir à l'aventure, rencontre des difficultés sur son chemin, reçoit l'aide d'un mentor, traverse des questionnements intérieurs, affronte une épreuve finale.

J'ai évoqué (dans la partie sur la comparaison excessive) l'homme qui a identifié ces points communs : le mythologue américain Joseph Campbell, célèbre pour son livre *Le héros aux mille et un visages*³. Joseph Campbell s'est passionné toute sa vie pour l'étude des récits de mythes des héros. Il est largement documenté que l'œuvre de Campbell a eu une influence majeure dans l'univers des scénaristes de films, de séries télévisées, mais aussi chez les écrivains de fiction ou encore les créateurs de bandes dessinées.

Ce qui est beaucoup moins documenté, c'est la passion de Joseph Campbell pour le travail thérapeutique, l'introspection et l'amélioration du niveau de bien-être par l'utilisation du mythe du héros. Je n'aurais jamais découvert cet aspect du travail de Joseph Campbell (dont je suis un grand fan depuis des années) si je n'étais pas allé, le temps d'un week-end de juillet 2021 (et par un hasard total), dans une maison située à deux heures au nord de New York. En arrivant, j'ai senti quelque chose de particulier dès que j'ai franchi le pas de la porte.

Pour vous donner le contexte, cette maison se trouve dans un village minuscule où des artistes de cirque ont décidé d'installer des structures permettant la pratique du trapèze aérien. De temps en temps, ils accueillent du public (une centaine de personnes) pour permettre à tout le monde de s'amuser en se pendant par les pieds (dans le respect des règles de sécurité, bien sûr !). Ayant commencé les arts du cirque quelques mois plus tôt, je suis extrêmement excité à l'idée de vivre ce week-end ! Mais je suis loin de m'imaginer que la maison va encore plus me passionner que le trapèze.

Juste après avoir passé la porte d'entrée, une coupure de presse encadrée attire mon attention : elle fait référence à la mort de Joseph Campbell, le 30 octobre 1987. Je découvre ensuite une bibliothèque remplie de tous les livres de Campbell, puis des œuvres d'art originales des quatre coins du

monde. Dans une autre pièce, une plaque au mur indique « Centre de thérapies alternatives et de bien-être pour les héros que nous sommes ». Dans chaque pièce, je découvre ensuite une incroyable accumulation d'objets, de masques africains, de livres de thérapeutes célèbres et de citations sur le pouvoir du mythe du héros comme outil de guérison. Où suis-je ? Qui est cette personne encore plus fan de Campbell que moi ?!

Je croise enfin une personne habituée des lieux qui m'explique où j'ai mis les pieds : je me trouve dans la maison d'un thérapeute, le meilleur ami de Joseph Campbell, aujourd'hui décédé mais dont la fille a désiré garder presque intacte la décoration ! Plus fou encore : dans cette maison, le thérapeute et Campbell ont organisé pendant près de vingt ans des séminaires, des retraites et des sessions thérapeutiques en utilisant des méthodes venues du monde entier.

En particulier, les deux hommes ont travaillé sur le mythe du héros en l'utilisant comme un outil de bien-être. J'ai fait mienne leur philosophie : **nous ne sommes pas nés pour vivre un voyage du héros, mais plusieurs.** C'est un message que je répète à chaque fois que je croise un entrepreneur bloqué dans le traumatisme de l'échec. Oui, cette aventure est terminée, mais quel beau voyage ! Regardons toutes les étapes que nous avons franchies, tous les obstacles surmontés. Qu'avons-nous appris de chaque mentor ? Comment allons-nous éviter de tomber sur les mêmes ennemis extérieurs ou intérieurs lors de notre prochaine aventure ? Car oui, il y aura une prochaine aventure ! Le héros ne rentre chez lui que pour mieux repartir.

Après mon retour à Paris, le hasard m'a fait croiser mon ami Jean-Charles Kurdali, de passage quelques jours avant de retourner plusieurs semaines dans sa ville natale de Nancy, et dont la vie illustre si bien cette cascade de voyages du héros.

Notre rencontre date de 2018 et il se définit à l'époque comme un entrepreneur. Il a toutes les raisons d'avoir cette identité, venant de vendre une entreprise créée trois ans plus tôt (un service de livraison pour les restaurants, spécialisé dans les villes de 100 000 à 200 000 habitants, générant plusieurs millions d'euros de chiffre d'affaires et embauchant plus de 30 personnes). Jean-Charles me raconte alors qu'il a eu une précédente vie (un autre voyage du héros) lorsqu'il a été joueur professionnel de poker

en ligne pendant cinq ans. Quelque temps après notre première rencontre, il tente une nouvelle aventure en essayant de devenir investisseur, à la fois tout seul, de son côté, mais aussi en montant un fonds d'investissement. Cette aventure-là se soldera par un échec dont il ressortira avec de nombreux apprentissages.

Il continue et monte une nouvelle entreprise avec un ancien de l'équipe LiveMentor, mon ami Valentin Decker : Longue Vue, dont je deviens même actionnaire. Longue Vue se présente comme un service qui sélectionne soigneusement et envoie une biographie inspirante chaque mois à ses abonnés dans une belle boîte violette. J'étais fan du design de leur boîte ! Le projet ne fonctionne pas et les deux camarades décident d'arrêter l'aventure en décembre 2020.

Jean-Charles rentre alors dans une profonde phase d'introspection et décide de poursuivre des quêtes plus internes, détachées du statut d'entrepreneur et du monde de la technologie. Dans une de ses récentes newsletters, il écrit avec beaucoup de vulnérabilité :

J'ai commencé à me considérer comme un lecteur, comme un créateur de contenu, comme quelqu'un qui écrit plus ou moins régulièrement. Mais j'étais encore gêné car je me sentais dans un entre-deux. Dans ma tête, je me sentais encore « entrepreneur » sans me reconnaître dans cette identité. C'était mon « ancien moi ». En parallèle, je commençais à approfondir des sujets de plus en plus complexes, à étudier des disciplines comme la philosophie, la psychologie, l'Histoire, la sociologie. C'est sans doute une des raisons qui m'ont fait passer par une crise personnelle – et donc identitaire – cet été. Depuis, le voyage extérieur – et intérieur – m'aide à incarner pleinement qui j'ai envie d'être dans ce nouveau chapitre de ma vie. Je me considère dorénavant comme un lecteur, un penseur, un philosophe, un explorateur d'idées, un écrivain.

Où sera Jean-Charles dans quelques années ? Je n'en ai aucune idée. Mais l'homme que j'ai vu cet après-midi avance sur son chemin à lui et priorise son bien-être. Est-il chaque jour heureux ? Non ! Le suis-je ? Non plus ! La promesse de ce livre n'est pas d'atteindre le bonheur après quelques heures de lecture, mais de **savoir s'écouter et se comprendre pour autoréguler la machine lorsque nécessaire** grâce à un changement d'un voyage du héros à un autre.

Et vous, quel sera votre prochain voyage ?

Nous touchons à la fin de ce livre. Merci de l'avoir lu jusqu'au bout ! Pour vous aider à mettre en pratique toutes les pistes d'action que je vous ai présentées, rendez-vous sur le site de LiveMentor afin de recevoir le calendrier du bien-être de l'entrepreneur, déjà optimisé, qui n'attend qu'à être rempli !

www.livementor.com/entrepreneur-heureux

J'ai un dernier cadeau (même deux cadeaux !) : ma boîte à outils du bien-être et quelques principes de philosophie que j'aimerais partager avec vous !

1. www.60000rebonds.com

2. Thomas d'Ansembourg, *Cessez d'être gentil, soyez vrai !*, Les Éditions de l'Homme, 2014.

3. Joseph Campbell, *Le héros aux mille et un visages*, J'ai lu, 2013.

LA BOÎTE À OUTILS DU

BIEN-ÊTRE

En complément de tous les livres cités et recommandés dans cet ouvrage, voici une petite sélection d'outils indispensables pour les créateurs et créatrices d'entreprises qui désirent protéger leur bien-être.

Le Carnet du Temps

Mon bébé ! J'ai pris beaucoup de plaisir à coconstruire ce Carnet du Temps avec Anne Humbert, la fondatrice de 23 heures 59, une maison d'édition spécialisée dans les carnets de méthodologie. Le Carnet du Temps, c'est 200 pages de méthodes pour libérer de la charge mentale en faisant le vide dans son calendrier. Rien n'est plus précieux que le temps ! Il n'y a donc rien de plus urgent à faire que d'apprendre comment le gérer au mieux pour en profiter pleinement.

Rendez-vous sur : www.livementor.com

L'application Petit BamBou

Je suis fan. Petit BamBou, c'est une application de méditation de pleine conscience utilisée par des millions de personnes en France. Elle propose des séances de méditations guidées ou libres, de courts dessins animés ou simplement des ambiances sonores pour se détendre.

Rendez-vous sur : www.petitbambou.com

Morphée

Morphée est une sorte de boîtier avec une coque en bois qui contient ce qu'il faut pour (re)devenir zen et profiter de séances de relaxation chez soi. Le principal bienfait de cet appareil (complètement déconnecté) concerne le sommeil – d'où la référence à la divinité grecque Morphée, dieu du sommeil et des songes, qui endormait les mortels. Produit par une entreprise française, Morphée contient 210 combinaisons de séances guidées réalisées par une équipe de professionnels de la relaxation, encadrée par Florence Binay, sophrologue spécialisée dans le sommeil.

Rendez-vous sur : www.morphee.co

Les huiles naturelles Mindology

Un de mes derniers coups de cœur ! L'entreprise française Mindology, fondée par les inarrêtables Agathe Lecocq et Léa Philippot, produit des huiles de CBD qui aident à faire face aux coups de stress, à se lever du bon pied ou à mieux dormir. Le CBD est extrait du chanvre et aide à soulager l'anxiété. Il n'y a aucun effet indésirable (comme la fatigue ou la perte de capacités). C'est une solution naturelle et efficace.

Rendez-vous sur : www.mindology.fr

Dodow

Encore une innovation française ! Dodow est un métronome lumineux pour réapprendre à s'endormir naturellement, sans prise de médicaments. La dangerosité des somnifères a conduit un des fondateurs de l'entreprise, insomniaque chronique, à chercher d'autres solutions pour réussir à s'endormir. Il a découvert que la régulation de la respiration était au cœur de pratiques telles que la méditation, le yoga, la sophrologie et la cohérence cardiaque. De nombreuses études ont montré que la respiration est finalement un des meilleurs outils de régulation du stress et de l'agitation mentale ! Dodow est né de cette expérience et marche super bien en synchronisant votre respiration (abdominale) avec la pulsation lumineuse.

Rendez-vous sur : www.mydodow.com

Le service mindDay

Pour les entreprises qui veulent éviter le burn-out de leurs salariés : 80 % des Français ont déjà été en état de souffrance psychologique et sans solution concrète pour y remédier. MindDay travaille avec des entreprises qui souhaitent sensibiliser et accompagner leurs collaborateurs vers un mieux-être mental. Il s'agit pour elles de limiter les risques psychosociaux, mais également de maximiser les opportunités de croissance avec des collaborateurs plus heureux, plus engagés, plus performants.

L'application mindDay propose des outils d'évaluation pour identifier ses axes de développement et de progrès, des contenus et outils pour comprendre, apprendre et s'améliorer et la mise en relation avec un coach ou un psychologue pour être accompagné individuellement et collectivement.

Rendez-vous sur : www.mindday.com

PRINCIPES DE **PHILOSOPHIE** **POUR ENTREPRENEURS**

Nathan Dufour est un auteur, rappeur et vidéaste basé à New York. Il explore des sujets philosophiques, environnementaux et politiques à travers ses chansons, clips et performances scéniques. Titulaire d'un doctorat en lettres classiques de la City University of New York, il multiplie les spectacles seul ou en duo avec l'artiste Hila, qui partage son militantisme écolo. Vous pouvez le voir à l'œuvre sur sa chaîne YouTube : Nathanology.

Nathan est un ami proche qui m'a beaucoup aidé à structurer mes idées lors de mes premières semaines d'écriture. Nous partageons cette même méfiance vis-à-vis du développement personnel moderne, qui jette parfois aux oubliettes les enseignements des philosophes antiques. Je lui laisse la parole !

La Sagesse intégrée : réflexions sur la philosophie, l'art et la santé mentale

L'amour de la *sophia*

La légende attribue à Pythagore l'invention du terme « philosophe ». Lorsqu'on le pressa de donner un nom à cet « art » que lui et ses collaborateurs pratiquaient, il répondit : « Je ne prétends connaître aucun art, je suis juste un amoureux de la Sagesse » (*philosophus*)¹.

J'ai parfois le sentiment de donner une réponse similaire lorsque les gens me demandent « ce que je fais ».

De manière tangible, je crée des chansons, des vidéos et d'autres contenus autour de sujets philosophiques, et je les diffuse sur les réseaux sociaux, lors de mes spectacles ou dans d'autres contextes. Tout cela est vrai, mais un peu long. Je préférerais, comme Pythagore, me définir non pas par rapport aux activités que je fais, qui sont multiples, mais par rapport à ce que j'aime, qui est dynamique mais unitaire. Auquel cas, ma réponse serait toujours la même : *sophia*, la sagesse.

Dans un contexte moderne, le genre de « sagesse » dont nous imaginons les philosophes épris est très abstrait, teinté des connotations académiques et purement théoriques qui lui ont été attachées depuis. On y associe l'image d'un penseur indifférent aux préoccupations de la vie quotidienne, et dont l'esprit s'élève bien au-delà.

Et pourtant, le sens originel du terme grec *sophia* était loin d'être abstrait, puisqu'il signifiait essentiellement « compétences dans les domaines de la vie quotidienne »².

Cela pouvait faire référence aussi bien à une habileté technique dans une forme d'artisanat particulier qu'au type d'ingéniosité auquel on fait appel pour produire de la poésie. Parfois, cela faisait même référence à la poésie elle-même³. Ce qui a du sens, puisque les premiers philosophes étaient des poètes⁴.

Ce qui les différenciait des poètes précédents, c'est qu'ils ne traitaient pas des héros et des guerres des mythologies du passé, mais de récits rationnels sur la nature des choses et la place de l'humain au milieu de ce grand tableau cosmique. En d'autres termes, ils créaient des chants et d'autres formes d'expression artistique décrivant *comment les choses sont* et, partant de cette base, *comment vivre bien*.

Voilà donc ce que je fais ou, du moins, ce à quoi j'aspire : cultiver la *philosophia* dans son sens premier, en tant que performance et en tant que pratique.

En mettant l'accent sur ces deux termes, je souhaite explorer la réintégration d'éléments de la tradition philosophique⁵ qui ont été « désintégrés » de la vie et de la pensée modernes, alors qu'ils étaient

implicites dans ses premiers balbutiements : ses aspects artistiques et ses applications thérapeutiques.

En effet, au fur et à mesure de l'évolution de la tradition, les premiers praticiens de la tradition de la sagesse grecque (qu'il s'agisse de poètes⁶, de conférenciers⁷ ou de professionnels de la conversation⁸) ont su attirer les foules : éducation et divertissement étaient déjà étroitement liés. En outre, la philosophie antique était thérapeutique : la santé mentale en était une préoccupation intrinsèque⁹. La psychologie n'étant pas encore une discipline indépendante, les problèmes de l'esprit (psyché) étaient, comme ils le sont toujours d'ailleurs, des problèmes philosophiques.

Au sens large, la *philosophia* consistait donc à analyser la nature des choses, à dériver de cette analyse un art de vivre, et à l'exprimer de manière efficace. C'était une sagesse intégrée. Non pas que la philosophie moderne n'ait pas cette démarche, mais elle accorde une importance moindre à l'application et à la transmission de ses idées théoriques à la vie de l'individu – ce trait de pensée antique que Foucault appelait « le souci de soi » (*epimeleia heatou*)¹⁰.

Inversement, la psychologie moderne ne fonde pas nécessairement ses objectifs thérapeutiques sur la moindre considération éthique ou philosophique.

Mais si la philosophie n'est pas thérapeutique, à quoi sert-elle ? Et si la thérapie n'est pas philosophique, comment sait-elle ce qui est bien ? Et si aucune des deux n'est exprimée de manière convaincante, comment peuvent-elles toucher qui que ce soit, qu'il s'agisse de l'individu ou de la communauté ?

Les philosophes dans votre fil d'actualité

Je ne suis pas le seul à explorer ces questions de manière expérimentale. De nombreux penseurs et artistes adoptent des approches créatives pour diffuser leurs formes respectives de *sophia* sur les réseaux sociaux – qui sont, d'une certaine manière, ce qui se rapproche le plus de l'agora, la place

de marché de la Grèce antique où se côtoyaient les marchandises et les idées, et où la *philosophia* était souvent pratiquée¹¹.

Que trouvent les gens lorsqu'ils se tournent vers ces espaces pour trouver la sagesse ? Reçoivent-ils une dose authentique de conseils « philosophiquement certifiés » pour améliorer leur santé mentale ? Cela semble parfois être le cas, si l'on en juge par le succès de certains influenceurs, qui se sont constitué une audience massive en puisant dans les sources de la philosophie, puis en la filtrant dans les carrés et les rectangles des fils d'actualité de leurs adeptes.

Prenons par exemple Ryan Holiday, qui est parvenu à diffuser un style de stoïcisme moderne par le biais de son compte @dailystoic, sur lequel il publie des citations d'anciens stoïciens, des conseils et des conférences en vidéo¹². Il propose des adaptations digests de la sagesse stoïcienne aux préoccupations de la vie du XXI^e siècle et constitue l'une des principales ressources du récent renouveau de cette ancienne école.

Par certains aspects, le travail de Holiday incarne la *sophia* réintégrée que j'ai décrite précédemment, en combinant la connaissance philosophique avec des conseils thérapeutiques, adaptés au registre de discours dans lequel ils opèrent. Les influenceurs de ce type sont engagés dans la performance et la pratique de l'art de vivre, tel que je l'ai évoqué.

On peut toutefois se demander si ce « reconditionnement » de la pensée antique constitue vraiment un retour authentique à l'holisme de la théorie et de la pratique de la philosophie ancienne. Peut-on véritablement parler de *sophia*, lorsque celle-ci est condensée dans une forme simplifiée, commercialisable et virale, telle qu'on la trouve sur les réseaux sociaux, lorsqu'elle est réduite à un « *life hack* » ?

Le « souci de soi » promu par Socrate, par exemple, était défini non seulement par la relation de l'individu avec lui-même, mais aussi, et de manière tout aussi importante, par sa relation à la communauté. Dans *La République* de Platon, la santé de l'esprit individuel est décrite comme un microcosme de la santé de la cité – le moi privé et la communauté sont structurellement et ontologiquement liés¹³.

Cette conception était également à la base du stoïcisme. Les stoïciens considéraient l'univers comme un seul organisme, dont nous faisons partie, comme les cellules d'un même corps. La raison pour laquelle nous devons nous conduire de manière « stoïque » – en maîtrisant nos émotions – est que nous sommes ici pour servir l'univers, et non pour nous servir nous-mêmes.

En ce sens, le souci de soi antique peut entrer en conflit avec le soin de soi moderne. Du point de vue du stoïcisme, le véritable soin de soi est intrinsèquement lié, voire coïncident, avec le soin du monde. Les applications thérapeutiques de cette philosophie ne consistent pas à donner du pouvoir à l'individu en tant qu'individu, mais à lui rappeler qu'il est impliqué dans un ensemble plus vaste, qui possède lui-même une valeur fondamentale.

Si votre seule exposition au stoïcisme était le compte Instagram de Ryan Holiday, vous pourriez penser que cela se limite à une doctrine rigoureuse de l'autonomie et de la maîtrise de ses émotions. Cependant, toute la cause même de ces préceptes comportementaux, qui sous-tend la revendication métaphysique radicale d'un univers vivant, a été pour la plus grande part omise dans sa présentation¹⁴.

On court ainsi le risque de passer totalement à côté de ce que les anciens stoïciens essayaient de construire, et de permettre aux adeptes contemporains du stoïcisme d'ignorer les responsabilités sociales et écologiques qui font pourtant partie de son éthique¹⁵.

Dans son « emballage » moderne destiné à la consommation populaire, la philosophie fonctionne-t-elle comme un service fourni à un client ou bien offre-t-elle une invitation à fournir un service au monde, ou au divin, ou à la vérité, pour l'amour de la sagesse elle-même ? Est-elle fonctionnelle, ou bien éthique ?

Qu'est-ce que le développement personnel développe, au juste ?

Cela nous amène à nous poser des questions connexes sur la conception moderne de la santé mentale. De la même manière que les *sophia* en boîte

sur les réseaux sociaux ignorent souvent le grand « pourquoi » derrière leurs conseils de vie, la psychologie moderne est souvent indifférente au « pourquoi » derrière les prétendus remèdes qu'elle propose.

Au contraire, la thérapie est généralement envisagée en tant qu'outil pour exécuter un travail. On cherche à savoir comment nous « réparer », nous remettre en ordre, nous « optimiser ». Mais cette optimisation, implicite dans le langage de la littérature du développement personnel ainsi que du discours psychologique dominant¹⁶, est recherchée sans faire référence à ce qu'est réellement « l'optimal ». Nous voulons « aller mieux » sans prendre la peine de nous demander ce qui est bien.

Mais comment une thérapie peut-elle se dérouler de manière cohérente, sans un examen du système de valeurs des participants ? Comment peut-on « travailler sur soi » sans se poser la question préalable de ce que ce travail devrait être ? Et, finalement, qui est cette « personne » que le développement personnel est censé « développer » ?

Cela remet en question les motivations – les buts, ou l'absence de buts – derrière d'autres rôles thérapeutiques, tel que celui de coach de vie¹⁷. Le mot « coach » peut d'ailleurs être ironique, si le coaching ne vise qu'à permettre à l'individu d'atteindre ses propres objectifs. En effet, comme le laissent entendre de nombreuses philosophies, la vie n'est pas un sport individuel, mais un sport d'équipe – et l'équipe est la communauté, le monde, les constituants de l'univers.

Cet individualisme thérapeutique, dans lequel la santé mentale ne repose sur aucun point de vue éthique, mais sur les objectifs contingents et conditionnés de chaque patient, est une caractéristique de l'état de désintégration de nos traditions de sagesse. Les systèmes de sens commun que la philosophie (ou la religion) articulait autrefois sont rejetés au profit de perspectives relativistes et créées individuellement, comme si les offres de la philosophie, qui hier comme aujourd'hui continue d'être pratiquée sur les places de marché, étaient devenues aussi interchangeables que les marques alternatives dans un supermarché moderne.

L'art et la libération

Je pense néanmoins qu'il y a de l'espoir.

Cet espoir réside dans le troisième terme de la triade *philosophia* : théorie, thérapie et expression artistique. Dans la mesure où il existe à nouveau des poètes-philosophes, qu'ils soient rappeurs, tiktokeurs, vidéastes ou autres, il est possible de rendre la philosophie non seulement instructive et salutaire pour l'esprit individuel, mais aussi révolutionnaire, dans les deux sens du terme : au sens littéral d'un « retour » à quelque chose de fondamental qui a été perdu, et au sens d'une transformation radicale de la société.

Certes, être un artiste captivant ou un influenceur à succès n'implique en aucun cas que vous êtes un psychologue fiable ou un philosophe avisé ; c'est même souvent le contraire.

Mais du point de vue de la *sophia* intégrée, être un bon artiste ou un bon influenceur impliquerait par définition que votre travail fasse une investigation sincère sur la nature des choses ; une tentative sincère de les relier aux préoccupations des vraies vies humaines, et un don pour articuler ces éléments d'une manière qui attire volontairement l'esprit (psyché) du public vers son état de santé (*hygieia*). Seules ces caractéristiques mériteraient le qualificatif d'« amoureux de la sagesse ».

Cet amour suscite l'ambition que, face à ce qui semble être des blocages insurmontables de la conscience constitués par des traumas idéologiques et historiques, nous puissions encore, par la dimension esthétique, réintégrer notre moi sensuel dans notre moi rationnel, nos passions dans nos spéculations, nos jeux dans notre travail, et être libres¹⁸.

Le but n'est pas de se focaliser sur un holisme ancien en tant que tel, mais de retrouver un désir actif de conscience de soi, un enthousiasme pour l'exprimer et une volonté d'appliquer ces facultés à la création d'une société idéale, dont la possibilité réelle est obscurcie par la fragmentation qui fait que chacun de nous s'inquiète de sa propre santé mentale, comme si c'était une considération différente de la santé du monde.

Ce changement de perspective peut s'opérer en fusionnant le contenu de la salle de classe avec les activités de loisirs. Car ces dernières, qu'il s'agisse des émissions que nous regardons ou des heures passées à faire défiler nos

téléphones, ont la capacité de nous éduquer tout autant que de nous distraire.

Le terme « loisir », en grec ancien, est *scholē*, d'où vient le mot « école ». Avec l'émergence de la philosophie, il a fini par désigner l'activité de loisir spécifique qu'est la transmission de la sagesse : passer son temps libre à écouter un philosophe se produire, mais aussi réagir à la performance en exprimant ses propres idées originales, un mélange impliquant des éléments d'apprentissage en groupe, de performance de groupe et de thérapie de groupe.

Si c'est ce que Pythagore voulait dire lorsqu'il affirmait que lui et ses disciples ne connaissaient d'autre métier que l'amour de la *sophia*, alors les défis sociologiques auxquels nous faisons face actuellement pourraient bien être relevés par un retour à cette simplicité – non pas une simplicité des technologies, des méthodes thérapeutiques ou des idées, mais une simple reconnaissance de l'unité de nos préoccupations humaines les plus essentielles, et un amour simple pour le processus intégré qui consiste à les aborder par la pensée, la conversation et l'art.

1. Cicéron, *Tusculanes*, 5.3.8-9.

2. H. G. Liddell, R. Scott, *A Greek-English Lexicon*, Clarendon Press, 1996.

3. Par exemple dans la poésie symposiaque de Théognis de Mégare (VI^e-V^e siècle avant J.-C.).

4. C'est le cas de la plupart des écrits fragmentaires qui ont été conservés des philosophes antérieurs à Platon (V^e siècle avant J.-C.).

5. J'ai parlé jusqu'à présent de la « philosophie » dans son sens le plus spécifique, la tradition archaïque et classique de la Grèce, qui est à la base de la tradition dite « occidentale ». Mais je pense qu'une grande partie de ce que j'ai à dire peut s'appliquer à d'autres traditions de sagesse, anciennes et modernes, disparues et vivantes.

6. E. g. Xénophane de Colophon (VI^e siècle avant J.-C.), qui interprétait ses poèmes philosophiques lors de concours.

7. E. g. Gorgias et d'autres sophistes du V^e siècle avant J.-C.

8. E. g. Socrate (V^e siècle avant J.-C.).

9. Cela devient particulièrement vrai dans la philosophie hellénistique, comme le discute Martha Nussbaum dans *The Therapy of Desire* (Princeton University Press, 1994).

10. Michel Foucault, *Le souci de soi – Histoire de la sexualité*, vol. 3, Gallimard, 1976.

11. J'ai exploré cette analogie en détail dans un article intitulé « Would Plato tweet? The Ancient Greek guide to social media » et publié sur www.bbc.com le 22 septembre 2021.

12. Ces comptes sont les appendices sur les réseaux sociaux de son livre du même titre, dont les traductions sont de Stephen Hanselman : *The Daily Stoic: 366 Meditations on Wisdom, Perseverance*

and the Art of Living, Portfolio, 2016.

13. Cf. Jonathan Lear, « Inside and Outside The Republic », *Phronesis* vol. XXXVII/2, 1992.

14. L'excellent article de Shayla Love intitulé « The Revival of Stoicism » (publié sur www.vice.com le 29 juin 2021) explore de manière approfondie comment le stoïcisme moderne abroge les fondements métaphysiques du stoïcisme antique.

15. Cela est particulièrement significatif, car de nombreux stoïciens modernes sont des entrepreneurs économiquement et politiquement puissants. Voir Love, *ibid.*

16. Cette situation est examinée avec force dans *The Tyranny of Choice*, de Renata Salecl (Profile Books, 2011).

17. Dans cet esprit, Nicolas Marquis fait une critique de la culture du « développement personnel » dans son livre *Du bien-être au marché du malaise* (Presses universitaires de France, 2014).

18. Cela rappelle la libération esthétique décrite par Herbert Marcuse dans *Eros and Civilization* (Boston : Beacon Press, 1966), dans lequel il s'inspire des *Lettres sur l'éducation esthétique de l'homme* (1794) de Friedrich Schiller. Schiller émet la théorie que l'éducation formelle devait être reconstituée en mettant l'accent sur la beauté esthétique, ce qui aurait pour effet de remodeler la société en unissant les aspects sensuels et rationnels de la psyché humaine.

LES BONUS



Voici une dernière surprise ! Je suis allé demander à des experts dans différents domaines de réaliser les tribunes suivantes sur le bien-être. Vous allez voir, il y a un beau mélange, des bienfaits du sport par une médaillée des championnats du monde à un conte sur une pêcheuse japonaise... Bonne lecture !



« EN FRANCE, IL FAUT HUIT ANS POUR
REBONDIR

D'UN ÉCHEC ENTREPRENEURIAL »

par l'association Second Souffle

Née d'une expérience personnelle en 2010, l'association Second Souffle est reconnue d'intérêt général depuis 2016. Aujourd'hui, 350 entrepreneurs bénévoles au sein de 34 antennes et relais œuvrent pour accompagner les entrepreneurs dès leurs premières difficultés jusqu'au rebond et pour développer leur capacité à rebondir avec la méthode 1.2.3, en les accueillant avec bienveillance et sans complaisance, car rebondir est un « sport de haut niveau ». Enfin, il est important pour un dirigeant d'être bien informé, de prévenir les difficultés et d'être formé à la posture entrepreneuriale, d'en maîtriser ses codes pour éviter les écueils de l'échec entrepreneurial.

L'échec entrepreneurial, au même titre que l'échec sentimental, professionnel ou personnel, peut se révéler être un traumatisme profond. La perte de son entreprise entraîne une perte de repères au niveau social et familial. Comment l'entourage professionnel (fournisseurs, clients...), familial et amical perçoit-il cet échec ? Outre la perte de son entreprise, pour laquelle l'entrepreneur a vécu nuits et jours, il perd son emploi, son revenu, mais aussi la reconnaissance sociale et familiale. En perdant son statut d'entrepreneur, il perd la confiance de son entourage proche et le regard du deuxième cercle est impitoyable : il a échoué, c'est un *loser*.

Les invitations à dîner se font moins nombreuses, les sollicitations de son réseau s'estompent. Comme par peur d'être contaminé ou d'être assimilé à l'échec, l'entourage s'éloigne. Au sein de la famille, le sujet peut devenir tabou et ne pas être abordé, ou au contraire devenir un sujet de discorde, et l'incompréhension s'installe. Même si le conjoint ou la conjointe reste, l'amertume et les reproches finissent toujours par s'immiscer au sein du couple, mais aussi dans la relation parent-enfant. La solitude de l'entrepreneur qui a échoué est à son paroxysme.

En perdant son entreprise, l'entrepreneur perd son statut social. Il n'est plus chef d'entreprise, il n'est même pas demandeur d'emploi. Auparavant, il doit résoudre les

problèmes financiers, trouver des solutions avec les banquiers, les administrateurs judiciaires, préparer le passage éventuel devant le tribunal de commerce, liquider l'entreprise avant de pouvoir s'inscrire à Pôle emploi. La convocation au tribunal de commerce est une expérience difficile, qui peut s'avérer traumatisante pour certains, voire dramatique pour d'autres.

Non seulement il se retrouve souvent seul pour accomplir toutes ces démarches, mais de surcroît ses ressources financières sont souvent réduites à néant.

Il a tout perdu, c'est un traumatisme incommensurable. Pour faire face à ce traumatisme, il doit d'abord régler les démarches administratives, identifier comment régler ses dettes. Il doit manger, payer le loyer, assurer l'éducation de ses enfants. Comment faire pour nourrir sa famille, assurer le quotidien, faire face au regard des autres, de son épouse, de ses enfants ? Dans le meilleur des cas, sa famille reste, mais très souvent, c'est le divorce, car la situation ne correspond plus à la vie annoncée au départ du couple.

Le parcours du combattant commence alors... Ce n'est qu'ensuite qu'il pourra entamer le travail de deuil de son entreprise et commencer à se reconstruire. Au même titre que le deuil d'une personne, la perte de l'entreprise peut être assimilée à un deuil. Ce n'est qu'une fois le processus de deuil commencé qu'il pourra enfin chercher un emploi ou recréer une activité entrepreneuriale pour rebondir et reprendre une vie sociale.

Néanmoins, les recruteurs restent encore méfiants vis-à-vis d'un candidat qui a échoué. Cela peut être perçu comme un élément négatif pour l'employeur, qui préjuge d'une mauvaise gestion. L'employeur ne peut-il pas en faire un allié, puisqu'il connaît les aléas de la gestion d'une entreprise ? Souvent, l'entrepreneur retrouve un travail qui ne correspond pas à ses compétences, mais la nécessité d'assurer l'alimentaire du quotidien est trop forte.

Au final, même lorsque la tempête est passée et que la situation est stabilisée, la honte, la culpabilité resteront gravées au fond de lui, alors que, pendant les années où il aura été entrepreneur, il aura contribué à l'économie locale (ou plus largement) en produisant de la valeur ajoutée, des emplois, et il aura à tout le moins fait vivre sa famille.

Dans certains pays comme les États-Unis ou le Canada, l'échec fait partie intégrante du parcours entrepreneurial. Là où, en France, il faut huit ans pour rebondir, il n'en faut que deux dans ces pays libéraux. Au final, c'est le traumatisme de l'échec qui allonge cette durée, car elle s'ajoute aux démarches inhérentes à l'entreprise.

La honte, la disgrâce, l'image perçue par les autres sont bien plus traumatisantes que de perdre son entreprise elle-même.

C'est la raison pour laquelle Second Souffle s'attache depuis 11 ans à dédramatiser l'échec et à sensibiliser les pouvoirs publics pour que l'échec ne soit plus vécu comme un traumatisme. Il ne doit plus être considéré comme un élément à dissimuler dans une carrière professionnelle, au contraire : il doit faire partie intégrante de l'expérience entrepreneuriale.

Second Souffle développe la capacité à rebondir des entrepreneurs à travers sa méthode de rebond 1.2.3. Enfin, comme le fait Second Souffle, pour minimiser le traumatisme de l'échec entrepreneurial, la prévention est encore le meilleur moyen.

« LE SPORT COMME

OUTIL DE BIEN-ÊTRE »

par Lya Bavoil

Je m'appelle Lya Bavoil et j'ai 28 ans. Je suis athlète de haut niveau en *powerlifting* récemment titrée aux championnats du monde en septembre 2021. Le *powerlifting* est un sport de force qui consiste à soulever le plus lourd possible sur trois mouvements : le *squat*, le *bench* et le *deadlift*. Sur chacun des mouvements, la meilleure barre validée crée un total athlétique. Ce total établit le classement final parmi les athlètes. Il se pratique par catégories de poids et d'âge. Je suis donc aujourd'hui la meilleure athlète mondiale de la catégorie des moins de 63 kg avec un total de 548 kg (record du monde). Je détiens aussi le record du monde au *squat* à 205 kg et le record du monde au *deadlift* à 230,5 kg.

En parallèle de ma carrière sportive, je suis aussi professeure des écoles. J'ai une classe de CE1. Je m'occupe donc de l'éducation d'enfants entre 7 et 8 ans. C'est un métier riche en émotions et passionnant. J'aime aider et voir un enfant grandir. Participer à l'organisation, à la structuration de sa pensée, à trouver des stratégies pour qu'il développe son autonomie, son potentiel. Je travaille beaucoup autour des émotions : se connaître, se comprendre et comprendre les autres. Bienveillance et tolérance sont les maîtres mots dans ma classe.

Je partage aussi mon quotidien et mes entraînements sur mes réseaux sociaux, ce qui me vaut la casquette d'influenceuse. Cette casquette, aujourd'hui, je l'aime de plus en plus, car elle me permet de sensibiliser les gens à beaucoup de sujets qui me tiennent à cœur, notamment le handicap et la santé mentale. Pourquoi ces sujets en particulier ? Parce qu'ils me concernent directement. Diagnostiquée autiste Asperger à l'âge de 22 ans, je souhaite casser les clichés autour de l'autisme et faire prendre conscience que le handicap invisible est réel. Cette casquette me permet aussi de partager ma passion, de motiver les gens à se dépasser, à croire en eux et en leur potentiel, car rien n'est impossible dans la vie.

Comment le sport m'a permis de surmonter mon syndrome de l'imposteur ?

Le sport a changé et nourrit mon estime et ma confiance en moi. Il m'a permis d'aller au-delà de mes croyances limitantes et d'affronter mes peurs sur bien des sujets. Il m'a montré que j'étais capable de bien plus que ce que je pensais, que j'étais assez, que j'étais digne.

Ce n'est pas tous les jours facile non plus. C'est un travail de rappel au quotidien. Il y a un véritable process de libération. Face à mes doutes, je liste mes forces et je prends conscience de mes faiblesses. Dois-je en avoir honte ? Non. C'est beau

d'être vulnérable. C'est ce qui fait notre humanité mais aussi notre humilité. Face à mes échecs, je ne remets pas en question ma personnalité, mes capacités, mais j'analyse les failles concrètes pour les combler. Face à mes réussites, j'apprends à me féliciter et à être fière de moi. Le sport aide dans cet apprentissage.

Pourquoi l'activité sportive est essentielle au bien-être des entrepreneurs ?

J'entends encore trop souvent : « Je n'ai pas le temps de faire du sport. » NON. Pas à moi. J'ai commencé mon activité sportive alors que j'étais encore étudiante, avec des cours à la fac, un mémoire à rendre, des partiels et un concours de professeur à passer. Ma fac était à une heure et demie de route de chez mes parents. Je faisais le trajet tous les jours. Je m'entraînais après les cours et le samedi. J'avais encore du boulot en rentrant le soir.

Et depuis que je suis prof, je dois aussi gérer mon emploi du temps, entre mes entraînements, mon travail, mes compétitions, ma vie professionnelle et personnelle. Malgré tout cela, je suis devenue championne du monde.

Je ne dis pas ça pour me lancer des fleurs ni pour insinuer que vous devriez vous entraîner comme des athlètes professionnel·les. Je dis cela pour démontrer que rien n'est impossible et que cet argument... c'est surtout une excuse.

Alors, certes, certain.e.s me diront que je n'ai pas d'enfants à gérer. Quoique... J'ai quand même mon chat. Mais même avec des enfants, c'est possible. Et je dirai même que cela peut être une activité que vous pouvez partager avec vos enfants, à la maison ou en extérieur. Et si vous voulez que ce soit votre temps rien qu'à vous pour vous ressourcer, il y a toujours des solutions. La clé : l'organisation.

Aujourd'hui, faire du sport est accessible, que ce soit en salle, en association, avec un particulier ou seul.e chez soi. On trouve plein de ressources sur Internet et les réseaux.

On me demande souvent comment je fais pour rester motivée. Je ne le suis pas tout le temps. Loin de là. Il y a des jours où je n'ai pas envie de m'entraîner. Je préférerais rester chez moi.

La motivation, ça va, ça vient. Êtes-vous tous les jours motivé.e à bosser ? Je suis sûre que non. Et pourtant, dans 90 % des cas, vous bossez quand même. Pourquoi ? Parce que vous avez développé ce qu'on appelle la *discipline*. Il en est de même pour le sport.

La motivation ne peut pas être l'unique source du « je vais faire un peu de sport ». C'est certes un bon début, mais ce n'est pas elle qui vous fera rester et continuer. La motivation est beaucoup trop capricieuse et éphémère. Donc, quand il n'y a pas ou plus de motivation, il y a la discipline. On se rappelle pourquoi on fait tout ça, quels sont les objectifs, les buts.

Si, malgré tout cela, ça ne fonctionne pas... alors il faut vous poser les bonnes questions. Peut-être que votre ambition n'est pas assez forte ou qu'elle est autre. Peut-être qu'il est temps de surmonter vos peurs et de cesser de vous autosaboter. Rappelez-vous toujours que, quoi qu'il arrive, on n'a jamais rien sans rien. Bien s'entourer est aussi important. Entourez-vous des bonnes personnes.

Parfois, on regarde le sommet au lieu de regarder au pied de la montagne. Un petit pas chaque jour, et on devient meilleur.e. *Step by step*. Jusqu'à se construire une routine.

Le sport n'est pas uniquement pour le bien-être physique, il a un rôle essentiel pour l'équilibre mental. Le sport va au-delà du physique. Il apporte des valeurs et contribue à la fortification de l'image de soi.

Il permet de booster son énergie, ses hormones, son système immunitaire, d'être plus productif.ve et concentré.e. Il permet aussi de relâcher la pression et contribue au confort, à l'équilibre émotionnel.

Bref, faites du sport. Allez marcher en ville ou courir en forêt, suivez un cours de danse sur YouTube ou inscrivez-vous à un cours de self-défense, même si ce n'est que 20 ou 30 minutes par jour. Osez vous octroyer ce temps pour votre plus grand bonheur.

« LE BIEN-ÊTRE POUR LES ENTREPRENEURS À IMPACT »

par Matthieu Dardaillon

Matthieu Dardaillon est le cofondateur de Ticket for Change, une école pour acteurs de changement. En sept ans, 120 000 personnes ont participé aux programmes de Ticket for Change afin d'activer leurs talents et de les mettre au service de la société par leur travail. Matthieu a également coécrit trois livres : *À la rencontre des entrepreneurs qui changent le monde* (Éditions Rue de l'échiquier, 2014), *Activez vos talents, ils peuvent changer le monde !* (Éditions Alisio, 2020) et *Tu fais quoi dans la vie ?* (Éditions Alisio, 2021). Matthieu s'est retrouvé dans une situation unique ces sept dernières années pour observer les problématiques de bien-être spécifiques aux entrepreneurs à impact, comme le sacrifice pour la cause.

Quand Alexandre m'a évoqué son nouveau livre, ça m'a tout de suite parlé.

Comme tous les entrepreneurs, je suis passé par des moments de grosse fatigue et de doute. Comme tous les entrepreneurs à impact, peut-être même encore plus. Car si entreprendre, comme on le dit souvent, ressemble à un marathon, entreprendre pour chercher à résoudre des grands défis sociaux ou environnementaux peut parfois prendre des airs de triathlon ou d'Ironman.

Évidemment, il faut commencer par là : se battre pour une cause donne envie de se lever le matin. Il n'y a rien de plus gratifiant que de contribuer à quelque chose de plus grand que soi. S'engager rend heureux. Cela donne du sens à sa vie !

Mais attention à ne pas tomber dans l'extrême en se sacrifiant pour la cause, en endossant le costume du sauveur et en s'épuisant à la tâche. Beaucoup d'acteurs de changement s'essoufflent jusqu'à perdre leur flamme initiale... parfois jusqu'au burn-out.

Face au sentiment d'urgence des défis auxquels ils s'attaquent, ils n'arrivent plus à se reposer et à prendre du recul. Face au manque chronique de ressources, ils doivent sans cesse redoubler d'efforts. Face à la difficulté à mesurer leur impact concret – alors que c'est le fondement de leur engagement –, ils peuvent avoir le sentiment de n'être qu'une goutte d'eau dans l'océan.

En effet, quand on s'attaque à la racine de problèmes de société comme la lutte contre le réchauffement climatique, la pollution, la précarité des plus démunis ou le renforcement du lien social, les impacts sont souvent indirects, visibles à long terme, et dépendants de nombreux facteurs et acteurs... Il y a le sentiment qu'il y a toujours plus à faire.

En bref, le risque est de s'épuiser, non pas par manque de sens, mais à cause du sens. Alors voici quelques apprentissages que j'ai découverts sur mon chemin.

- En tant qu'entrepreneur à impact, mon capital à moi, c'est mon énergie. Prendre soin de soi est absolument fondamental ; c'est la condition *sine qua non* pour avoir un impact durable. On ne peut pas prendre soin des autres et de la planète sans prendre soin de soi. Le risque, sinon : tout bonnement se cramer et que son projet devienne un feu de paille... Tout ça pour ça ?
- Ce n'est pas forcément en faisant plus que l'on a plus d'impact. Parfois, c'est en faisant un pas de côté, en faisant moins mais mieux. Par exemple, en agissant sur des effets leviers : mieux vaut peut-être former 100 formateurs qui formeront chacun à leur tour 100 personnes plutôt que de former 1 000 personnes directement.
- Avec le développement et la réussite de son projet, les sollicitations se multiplient. Il faut donc absolument développer la capacité à prioriser, à discerner l'essentiel du secondaire, à dire non.
- Ce n'est pas forcément en faisant toujours ce qui est attendu de nous que l'on est le plus utile. On peut vite se faire enfermer dans une sorte de prison dorée, où l'on réussit très bien, mais où on ne s'épanouit pas. Le principal frein, c'est souvent soi-même et la difficulté à s'autoriser à faire différemment.

Vous l'aurez compris, j'apporte aujourd'hui une grande attention à la gestion de mon énergie. Concrètement :

- Je valorise les pauses et les temps de ressourcement (c'est d'ailleurs dans ces moments-là que je suis le plus créatif). À un moment où je sentais que je surchauffais, je me suis autorisé à faire un break de cinq semaines pour prendre du recul. J'expérimente le 4/5^e depuis un an.
- Je nourris mes violons d'Ingres : je laisse de la place à mes passions à côté du travail, comme un rappel pour me dire « il y a des choses au moins aussi passionnantes que mon taf à explorer ».
- Chaque année, je repense mes rôles – en équipe – pour m'assurer que je suis dans ma zone de talents plutôt qu'uniquement sur mes compétences. Autrement dit, je m'assure que je suis utile dans mes missions ET qu'elles me donnent de l'énergie. Sinon, je m'essouffle et ne suis pas à mon plein potentiel.
- Sur toutes les missions où je ne suis pas différenciant, je cherche à m'entourer de personnes plus talentueuses et plus compétentes que moi. Je cherche à déléguer le plus possible et à faire en sorte que ces personnes puissent prendre toute leur place. Cela vaut aussi pour les prises de décisions. Cela me permet de me focaliser sur les rôles où je peux avoir une véritable valeur ajoutée singulière.
- Je fais en sorte de passer le plus de temps possible avec des personnes qui me donnent de l'énergie, c'est-à-dire qui partagent les mêmes valeurs, qui me tirent

vers le haut, qui m'inspirent. Cela vaut tout aussi bien pour mon équipe, mes mentors, mes partenaires.

- J'investis également du temps pour me faire accompagner et prendre du recul sur mes problématiques d'entrepreneur : coaching, mentoring, groupes de pairs qui partagent les mêmes enjeux... Cela m'aide à apprendre de personnes plus expérimentées et à amener de la clarté dans mes prises de décisions, personnelles et professionnelles.
- Je sélectionne les opportunités en fonction de l'énergie qu'elles me donnent. Une opportunité peut avoir un très fort impact potentiel ou être bien rémunérée, mais si elle risque de me prendre trop d'énergie, je préfère la décliner. Je me rappelle souvent qu'un « non est un oui à autre chose », inspiré par l'incontournable livre *L'Essentialisme*¹, de Greg McKeown.
- De nature perfectionniste, j'apporte une attention à devenir optimaliste, selon les principes développés par Tal Ben-Shahar dans *L'apprentissage de l'imperfection*². Concrètement, je n'essaie pas toujours de viser le « mieux possible », mais le mieux possible *en fonction du contexte et de mes ressources à disposition, notamment le temps*. Cela change tout sur la perception de ma performance et de ses limites.
- J'accepte la frustration du temps long des changements et celle des limites de ma zone d'influence. J'essaie de focaliser mon énergie là où je peux changer les choses. Cette phrase de Marc Aurèle m'inspire beaucoup : « Mon Dieu, donne-moi la sérénité d'accepter les choses que je ne peux pas changer, le courage de changer celles que je peux changer, et la sagesse de distinguer les deux. »

Évidemment, ce n'est pas toujours évident à suivre au quotidien, c'est un chemin d'apprentissages continus... À l'heure où j'écris ces quelques lignes, je me fais le souhait que ces pratiques soient plus que jamais une feuille de route personnelle pour la suite !

Changez le monde ! Et surtout, prenez du plaisir sur le chemin !

1. Greg McKeown, *L'Essentialisme*, Éditions Contre-Dires, 2018.

2. Tal Ben-Shahar, *L'apprentissage de l'imperfection*, Pocket Éditions, 2011.

« L'HYPNOSE POUR SE

RECONNECTER À SON CORPS »

par Thibault Gouttier

Je m'appelle Thibault Gouttier, je suis entrepreneur et hypnothérapeute. En 2013, j'ai quitté un poste prestigieux dans un grand groupe de média pour me trouver. De mon activité d'accompagnant à ma chaîne YouTube, des centres de formation avec lesquels je travaille à la supervision de futurs thérapeutes, du consulting pour des start-up du bien-être en passant par les livres et les formations que j'écris, je dois bien avouer que le chemin est encore plus varié et plaisant que prévu.

Quand Alexandre m'a proposé de participer à cet ouvrage, il m'a demandé : « Comment penses-tu que l'hypnose peut aider les entrepreneurs ? » La réponse est simple : à mes yeux, si l'hypnose doit servir aux entrepreneurs, c'est pour se reconnecter à leur corps. Ne me faites pas dire ce que je n'ai pas dit : d'autres techniques le permettent également, chacune dans son style, mais principalement dans le moment présent. L'hypnose, elle, permet de se connecter corporellement avec une situation précise – qu'elle prenne place dans le passé, le présent ou le futur – et de la rencontrer en étant pleinement attentif à ce qu'on y ressent. Connecté à son corps, on peut se poser toutes les questions, et trouver ses réponses de l'intérieur, dans les tripes.

Si je devais me risquer à vous proposer un protocole pour faire cela, je vous inviterais à vous installer, assis, dans un endroit où vous vous sentez bien. Chez vous, à l'extérieur, dans un lieu bruyant ou calme. Peu importe. Ce qui est important, c'est que vous y soyez à l'aise, confortable. Gardez les pieds sur le sol, et fermez les yeux. Personnellement, j'aime également garder mon dos droit, sans le poser sur un dossier.

Première étape : travailler son *awareness*, sa réceptivité. Il s'agit de porter attention à nos sensations corporelles, mais également sur ce qui nous entoure. Une fois les yeux fermés, jouez avec vos sens. Portez votre attention sur ce que vous entendez (ouïe), puis sur ce que vous ressentez sur la peau ou dans le corps (sensation corporelle), puis sur ce que vous percevez derrière vos paupières closes (vue), puis les sons encore plus fins (ouïe), et comment vous ressentez vos respirations (sensation corporelle), et imaginez-vous assis (vue), etc. Tout cela dans n'importe quel ordre. Essayez de rester à chaque fois une ou deux minutes sur chaque étape et, pendant cette minute, de gagner en finesse. Si mon ouïe devient encore plus fine, qu'est-ce que j'entends maintenant ? Si ma peau devient encore plus sensible,

qu'est-ce que je sens ? Si mon imagination visuelle devient encore plus fertile, quels détails apparaissent ? Le maître mot, c'est de prendre son temps. Et ça, c'est déjà un apprentissage en soi.

À chaque fois que vous revenez sur un sens, vous pouvez voir qu'il est un peu plus fin, un peu plus précis, que son spectre perceptif s'est élargi. La respiration change doucement, et la manière dont vous percevez votre corps et votre environnement évolue. Il peut arriver qu'un sens soit un peu « timide », ce n'est pas grave. Jouez avec les autres, et revenez de temps en temps sur ce dernier, histoire de voir s'il se réveille.

Deuxième étape : projeter cet *awareness* dans une futurisation. Lorsque c'est le bon moment pour vous, imaginez la situation sur laquelle vous voulez travailler. Peut-être sommes-nous dans quelques heures, mois ou semaines. Projetez-vous à l'intérieur de la situation avec tous vos sens préalablement aiguisés. Qu'est-ce que je vois ? Qu'est-ce que je sens ? Qu'est-ce que j'entends ? D'une manière plus large, qu'est-ce qui a l'air de se jouer pour moi dans ce que je perçois de la situation ? Comme tout à l'heure, passez d'un sens à l'autre en laissant à chaque fois assez de temps pour que les perceptions de chaque sens s'affinent. Allez chercher des détails pour rendre l'endroit, les gens, les sons de plus en plus réels. Plus vous vous connectez avec cette projection, plus certaines sensations peuvent apparaître, parfois même des émotions. De la joie ? De la crainte ? Du stress ? De la colère ? De l'envie ? De la tristesse ? Un sentiment de liberté, ou d'enfermement ? Retenez bien ceci : même si elle prend forme à l'occasion d'une futurisation, cette sensation parle de vous au présent. Elle parle de vos peurs actuelles, de vos croyances, de vos envies, de vos valeurs. Elle est chargée du regard que vous avez sur vous, et de ce que vous pensez que le monde attend de vous. Dans ces sensations se trouve tout ce qui est dans le champ de votre projet, l'implicite et l'explicite.

Troisième étape : développer la *consciousness*, la conscience réflexive. Tout en gardant les yeux fermés et en restant dans l'état corporel actuel, posez-vous cette question : maintenant que je ressens un peu mieux le chemin émotionnel qui m'attend, qu'est-ce que ça dit de mes besoins ? Sur quoi dois-je porter mon attention pour les temps à venir ? Pourquoi est-ce que je ressens une telle émotion ? Est-ce que ça parle de mon éducation ? De ce qu'il faudrait faire ? De la réussite sociale ? De la reconnaissance ? En gros, qu'est-ce que vous comprenez de cette expérience quand vous la ramenez à vous ?

Ce tout petit exercice a l'air simplissime, mais il est puissant. Simplement parce qu'il plonge notre être actuel dans une situation à venir. Nous ne sommes pas encore pris par le biais de l'engagement, par l'idée de ne plus pouvoir revenir en arrière, d'être allés trop loin. Nous ne sommes pas encore grisés par la vitesse ou la réussite. Nous ne sommes pas encore énervés par l'échec, ou épuisés par l'effort. Nous avons l'esprit et le cœur clairs, et c'est sans doute de là qu'il faut regarder.

Ou plutôt, ressentir.

« LES MÉDECINES DOUCES ET

LEURS BIENFAITS POUR LES ENTREPRENEURS »

par Médoucine

Fondé en 2016, Médoucine est le seul réseau sélectif de praticiens en médecines douces en France. La plateforme permet de prendre rendez-vous en ligne de manière géolocalisée avec un praticien certifié selon sa problématique ou la pratique recherchée, et de consulter des avis vérifiés.

Chaque praticien est sélectionné en fonction de son parcours, de ses formations, de ses recommandations professionnelles et de son éthique. Médoucine informe le grand public grâce à de nombreux contenus conçus avec ses experts et a fondé Médoucine Academy, une formation en ligne pour aider les praticiens à pérenniser leur activité et réussir professionnellement.

Pourquoi les médecines douces sont-elles la clé pour améliorer vos performances et réussir votre entreprise ?

Ça y est, vous avez tout lâché. Vous avez peut-être quitté un emploi et un salaire avantageux. Un confort et une sécurité. Vous avez fait le grand saut : vous avez lancé votre entreprise.

Et vous y mettez tout votre cœur, vous vous investissez à fond pour que ça marche. Peut-être même que plus rien d'autre ne compte. Mais cette focalisation peut aussi avoir beaucoup d'inconvénients :

- vous vous retrouvez seul, face à vos peurs, vos croyances, vos doutes ;
- vous êtes votre seule source de motivation, qui parfois peut manquer ;
- vous accumulez les prises de décisions et la charge mentale de vos choix ;
- vous faites face à des niveaux d'anxiété et de stress considérables.

Tout cela accumulé a un impact très négatif sur votre mental, votre bien-être, qui se manifeste de différentes façons : troubles du sommeil, de la concentration, mal de dos, hypersensibilité, fatigue chronique, crises d'angoisse...

N'attendez pas d'être dépassé et vidé d'énergie (ou même de faire un burn-out) pour agir. L'épuisement n'est pas un signe de réussite. Au contraire, c'est le signe qu'il est temps de commencer à penser à votre santé et, peut-être, de demander de l'aide.

Les médecines douces vous aident à mieux vivre votre aventure entrepreneuriale et à améliorer vos performances. Voici 5 raisons pour lesquelles chaque entrepreneur devrait consulter un praticien en médecines douces.

Les médecines douces vous aident à soulager des douleurs physiques et à retrouver un sommeil réparateur

Vous êtes entrepreneur, vous êtes un peu un super-héros, qui doit gérer des milliers de sujets, être sur tous les fronts... Sauf que vous n'êtes pas invincible.

Vous avez besoin de repos et de sommeil pour mener à bien toutes vos actions. Malheureusement, le sommeil et la santé passent souvent après votre entreprise. Dormir est d'ailleurs considéré comme une perte de temps pour beaucoup.

Pourtant, le manque de sommeil est annonciateur de symptômes comme : les problèmes de dos, les migraines, la tachycardie, les insomnies, les sciatiques... Ces douleurs n'arrivent pas par hasard, ce sont des appels du corps (à écouter dès qu'ils se présentent) qui doivent devenir une priorité, avant même votre marketing, vos clients, vos partenariats... qui ne pourront que bénéficier de vous voir en pleine forme.

Les médecines douces sont extraordinaires pour prévenir ces douleurs. Ostéopathie, naturopathie, médecine chinoise ou encore réflexologie... Elles vous aident à prévenir et à soulager ces douleurs, naturellement.

N'attendez pas d'être plié en deux, n'attendez pas que la douleur devienne trop dure pour vous occuper de vous.

Les médecines douces vous aident à être plus sûr de vous et à surmonter le syndrome de l'imposteur

Si vous êtes entrepreneur, vous devez certainement voir de quoi on parle.

Le syndrome de l'imposteur est un peu « le mal du siècle ». C'est ce qui vous bloque à communiquer sur votre entreprise, à être authentique. Sauf que, pour développer votre entreprise et la faire prospérer, vous devez retrouver votre authenticité et votre confiance en vous.

Les médecines douces vous apprennent à reprendre confiance en vous et à vous détacher du regard des autres. Certaines pratiques comme l'hypnose et la sophrologie sont extrêmement efficaces pour apprendre à gérer ces petites voix qui se manifestent. Un praticien pourra également vous aider à mieux vous connaître et à découvrir qui vous êtes et ce que vous souhaitez réellement accomplir.

Découvrir cette mission vous permettra d'être plus à l'aise dans votre statut d'entrepreneur, de prendre de meilleures décisions et d'améliorer votre communication, envers vous-même ou envers les autres.

Les médecines douces vous aident à retrouver de l'énergie

Quand on est entrepreneur, on se focalise surtout sur le bien-être de son entreprise plutôt que sur son bien-être personnel.

Il vous arrive peut-être de travailler 24 h/24 et 7 j/7 pour votre entreprise. Et même si vous ne « travaillez pas », vous y pensez, tout le temps. Ce n'est pas tenable dans la durée.

Pour que votre entreprise soit en bonne santé et pérenne, vous devez absolument d'abord prendre soin de vous et de votre énergie. Sans vous, votre entreprise n'existe pas. Travailler avec un praticien en médecine douce vous aidera à vous fixer des limites, à prioriser votre santé mentale et physique, ce qui vous rendra beaucoup plus productif et efficace.

L'ostéopathie ou la chiropraxie peuvent vous aider à gagner en énergie, en travaillant sur le système nerveux, musculaire et squelettique. La naturopathie ou encore la médecine chinoise vous permettent de trouver une hygiène de vie plus saine et équilibrée, qui vous convient. La réflexologie, le shiatsu sont également utiles pour rééquilibrer votre énergie.

Que ce soit une question de sommeil, d'alimentation, de routines bien-être, un praticien vous aidera à prendre soin de vous, à prendre du temps pour vous. Résultat : vous aurez plus d'énergie, vous serez plus efficace et aurez plus d'impact sur ce que vous souhaitez accomplir.

Les médecines douces vous aident à fixer et à atteindre vos objectifs

Vous le savez sûrement, il est indispensable de se fixer des objectifs pour faire prospérer son entreprise. Plus vous êtes clair sur ce que vous souhaitez, plus vous avez de chances de l'accomplir.

Cependant, il arrive que ce soit souvent très difficile à définir. Des outils et méthodes comme la visualisation, utilisés par des praticiens en médecines douces, vous aident à y parvenir. La sophrologie peut vous aider à déterminer l'objectif qui vous anime et les actions à mettre en place pour l'atteindre.

Se tourner vers un praticien vous aidera également à surmonter une baisse de motivation, la procrastination ou, à l'inverse, trop de perfectionnisme.

Les médecines douces vous aident à gérer vos émotions et votre incertitude

« Tout ce qui est certain, c'est que rien ne l'est vraiment. » L'incertitude fait partie de la vie de l'entrepreneur, que vous vous demandiez combien de clients vont souscrire à votre offre, comment va évoluer le marché... Vous pouvez le prévoir, mais pas en être certain. Et ça, ça fait peur.

En tant qu'entrepreneur, vous devez apprendre à vivre avec cet ascenseur émotionnel où un jour tout est génial, on se sent les rois du monde et invincibles, et le lendemain tout s'écroule. On stresse, on doute, on perd confiance.

Les médecines douces vous aident à apprivoiser l'incertitude et à l'accepter. Des pratiques telles que la sophrologie, la psychothérapie, l'EFT ou l'hypnose vous permettent de mieux gérer ces sources d'incertitude qui vous bloquent. Ces pratiques sont également très efficaces pour gérer et reprendre le contrôle de vos émotions, ce qui vous permettra de vivre chaque situation de votre vie d'entrepreneur le mieux possible.

Un praticien vous aidera à lâcher prise, à être plus ancré et flexible, et à ne plus vous sentir bloqué par la peur que les choses ne se passent pas comme vous l'aviez imaginé.

Vous l'avez compris, prendre soin de vous est essentiel si vous souhaitez pérenniser votre entreprise. Se tourner vers un praticien vous aide à voir et à gérer les situations dans leur ensemble, à prendre du recul et à évaluer les événements de façon plus raisonnée.

La question est : qui aller voir et à qui faire confiance ?

C'est exactement pour cela que nous avons créé Médoucine, une plateforme permettant à toute personne de trouver un praticien de confiance, près de chez elle, adapté à sa situation et à ses besoins.

En tapant dans notre moteur de recherche des mots clés tels que « stress », « angoisses », « émotions », « troubles du sommeil » ou « mal de dos », vous serez redirigé vers des praticiens sélectionnés et adaptés à vos besoins avec, pour chacun, des informations transparentes et détaillées sur ses pratiques, ses méthodes et son parcours, ainsi que des avis d'autres personnes ayant consulté pour vous aider à y voir plus clair.

N'attendez pas pour prendre soin de vous. Prenez rendez-vous avec un praticien en toute confiance sur www.medoucine.com.

« LES FACTEURS D'ANXIÉTÉ FINANCIÈRE
CHEZ LES ENTREPRENEURS,

COMMENT Y REMÉDIER ? »

par OpenWork

OpenWork est une entreprise de portage salarial qui permet à ses consultants de se lancer en tant qu'indépendants tout en gardant les avantages du salariat. Ils pourront facturer leurs missions en étant rémunérés avec un salaire. Cette solution sécurisée et transparente permet de se concentrer à 100 % sur son expertise en confiant la gestion comptable et administrative de son activité.

Après une inscription en 15 minutes sur www.openwork.co, les consultants indépendants pourront gérer leur activité en moins de cinq minutes par mois. Ils bénéficieront d'une protection sociale, commerciale, juridique et administrative. OpenWork accompagne ses consultants indépendants dans la réalisation de leur mission et répond en moins de deux heures à toutes leurs questions.

Si nous sommes tous concernés par les sujets financiers, les entrepreneurs, eux, sont soumis à une pression supplémentaire.

L'entrepreneur doit être maître de son destin sur le plan professionnel, mais il doit également garder un œil sur les finances de son entreprise sans entrer dans une spirale de stress. Ce stress qui l'empêche de dormir, qui le coupe du monde extérieur et de sa vie sociale. L'entrepreneur peut devenir un « monomaniac » qui va mettre tout dans la balance – y compris sa santé physique et mentale – pour atteindre ses objectifs.

La difficulté de se lancer est comparable au succès : dans les deux cas, le besoin de financement est la clé. Et il peut provoquer de la tension, de l'anxiété. Il n'y aurait donc jamais de répit. Comment y remédier ?

La santé financière est donc liée à la santé mentale. C'est pourquoi l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est essentiel. Le mythe de l'entrepreneur infatigable, toujours inspiré et dirigeant d'une main de fer son équipe a disparu. Nous sommes entrés dans une ère de partage, d'inspiration et de quête de sens collectif. Ce mode collaboratif s'impose naturellement et pourrait être une des clés de la réussite. Réussite professionnelle et financière, mais aussi réussite de bien-être et de stabilité émotionnelle.

Alors voici quelques pistes pour lutter contre l'anxiété financière et garder une dynamique positive. Vous êtes prêt ?

Cultiver sa confiance

La peur d'essayer un échec peut nous paralyser. Pour vendre sa solution, trouver un nouveau partenaire, aller voir le banquier... la crainte du rejet fait partie du quotidien d'un entrepreneur ; nous devons la domestiquer ! À force de présenter notre offre, nous allons affiner notre discours, comprendre pourquoi cela fonctionne mieux dans tel environnement. Nous allons grandir et gagner en sérénité à force d'expériences.

Enrichir sa communauté

Être indépendant ne veut pas dire être seul. De nombreuses plateformes de mise en relation existent et proposent des rendez-vous et des séminaires en présence ou à distance. En septembre dernier, Talent.io a par exemple rassemblé plus de 1 000 participants lors de l'événement Dev Break (trois jours de rassemblement de développeurs dans un château proche de Paris).

De nombreux webinaires sont régulièrement proposés par OpenWork et permettent d'échanger et de cultiver un esprit d'émancipation.

S'occuper des autres, c'est aussi s'occuper de soi et recharger ses batteries. Échanger sur ses difficultés, c'est aussi trouver des solutions.

Gérer son temps

L'avenir est bien plus porteur d'opportunités que de menaces. Nous devons – en tant qu'entrepreneurs – transmettre cette conviction. Les périodes d'arrêt et de repos sont aussi ce qui fait le succès. Arrêtons de culpabiliser lorsque nous prenons un jour de repos !

Gérer son temps, c'est aussi important que de gérer ses finances (la balance entrée/sortie sur un mois, un trimestre par exemple).

Trouver des solutions pratico-pratiques

Le cadre administratif de l'entrepreneur est parfaitement balisé aujourd'hui. Vous pouvez créer en quelques clics un statut d'autoentrepreneur ; avec à peine plus de temps, un statut de salarié porté (cf. le syndicat des entreprises de portage salarial, le PEPS) ; et avec un peu plus d'investissement (temps et argent), une EURL ou une SASU.

Il n'y a pas de solution meilleure qu'une autre, simplement des attentes et des besoins à un moment de votre parcours qui vous feront choisir la meilleure option. Il faut surtout trouver la solution qui vous permette de consacrer le plus de temps à votre activité et non dans la gestion administrative et financière. Le seul paramètre clé est de trouver des clients qui honorent leurs engagements, notamment financiers.

Le statut de salarié porté vous permet par exemple d'être indépendant et de bénéficier du statut de salarié, avec tous ses avantages : retraite, chômage, santé, prévoyance, mutuelle, etc.

Chez OpenWork, les entrepreneurs salariés ont une application de gestion de leur activité à leur disposition. Elle leur permet de gérer de façon autonome l'organisation de leur activité : ils peuvent choisir le montant de leur salaire, envoyer leurs factures quand ils le souhaitent, renseigner des frais professionnels... OpenWork leur offre trois protections : sociale, juridique et administrative et commerciale.

La gestion financière de leur activité est ainsi simplifiée et facilitée – ils n'ont plus qu'à se concentrer sur leur cœur d'activité : la création de valeur !

L'entreprise, dans un contexte de pandémie, peut utiliser les aides mises en place par l'État, comme le PGE (prêt garanti par l'État).

Enfin, il existe des sociétés innovantes qui proposent un accompagnement pour les indépendants (comme Wemind) et qui reconstituent les avantages de la mutuelle, de la RCP ou de la prévoyance.

Gérer son anxiété pour réussir

Avec de la méthode et de l'ouverture aux autres, l'entrepreneur peut construire une entreprise rentable, pérenne et sereine. C'est un mix de convictions farouchement ancrées et de retour à ses rêves qui permet de surmonter les difficultés et de se projeter vers un monde équilibré.

Jean-Hugues Zenoni, président d'OpenWork

« LA PÊCHEUSE ET

LE POISSON-ÉTERNEL »

par Ian Benedict

Mentionné à quelques reprises dans ce livre, Ian Benedict écrit pour le magazine LiveMentor et est accessoirement un de mes meilleurs amis ! Ian a un talent incroyable pour illustrer l'entrepreneuriat grâce à des contes. Il m'a fait l'honneur d'en rédiger un pour clôturer ce livre ! Bonne lecture !

Voici un conte des temps anciens, d'avant les mâchoires mécaniques et les yeux électriques. Il se passe dans un petit village de pêcheurs perdu sur un archipel isolé, où vit le plus illustre pêcheur de toutes les îles alentour.

Le pêcheur a trois enfants : deux fils et une fille. Depuis leur plus tendre enfance, les enfants accompagnent leur père en mer. La mère, quant à elle, navigue dans les cieux depuis lurette.

Le père les élève à la dure, leur apprenant le métier de pêcheur sans ménagement. La fille se sent toujours dernière, et elle ne cesse de se sentir nulle en se comparant à ses frères. D'autant plus qu'elle a pitié des poissons, et s'arrange toujours pour relâcher discrètement les plus petits – voire certains jolis spécimens ! Son père fait mine de ne rien voir, mais ses frères finissent toujours par la surprendre et l'invectiver.

Le père leur raconte depuis tout petits la légende du poisson-éternel, sillonnant les mers depuis la nuit des temps, et que l'on dit impossible à attraper. On raconte qu'il est gigantesque, plus grand que la plus grande des baleines. La légende veut aussi que la personne qui l'attrapera aura ses filets pleins pour l'éternité.

Un jour, le pêcheur embarque avec sa fille, et soudain le poisson-éternel apparaît. Le père, n'en revenant pas, tente de l'attraper, mais entre les manœuvres délicates et la violente houle, tout vieux loup de mer qu'il est, le marin passe par-dessus bord et tombe droit dans la gueule du gigantesque poisson !

La jeune pêcheuse revient seule avec le bateau, traumatisée. Quand elle raconte ce qui s'est passé, personne ne veut la croire, et on la soupçonne même d'être responsable de la mort de son père.

Les enfants n'ont pas d'autre choix que de reprendre l'activité du père pour survivre. Ils tentent de s'aventurer en mer, mais se débrouillent mal, et reviennent toujours

avec les filets vides.

Pire encore : la jeune fille se fait sans cesse réprimander à tort par ses frères.

Un jour, alors qu'ils sont en mer, les enfants du pêcheur voient à leur tour apparaître le gigantesque poisson-éternel. Les deux frères échangent un regard aussi fasciné que terrorisé ; la sœur, elle, met en garde ses frères : mieux vaut retourner au rivage ! Ne voulant rien entendre, les frères tentent d'hameçonner le poisson légendaire mais, dans la manœuvre, un moment d'indécision entre la jeune fille et son frère aîné fait que l'autre frère se prend la barre de plein fouet : comme son père, il passe par-dessus bord et atterrit dans la gueule du poisson-éternel, qui disparaît aussitôt dans les profondeurs.

Les deux enfants rentrent, bouleversés. Bientôt, le frère accuse sa sœur de porter la poisse, et il ajoute qu'il ne veut plus avoir affaire à elle. Évidemment, c'est lui qui garde le bateau du père ainsi que la case familiale, bien qu'il l'autorise à garder la petite cabane de pêcheur où leur père rangeait son matériel.

La jeune fille doit se mettre à pêcher pour survivre, mais elle n'ose pas se lancer.

Lorsque la faim la tenaille, elle finit par demander aux autres pêcheurs s'ils recrutent. Mais elle essuie refus sur refus car, dans l'archipel, les nouvelles vont vite et tout le monde dit qu'elle porte malchance. La jeune pêcheuse prend le chemin du retour, désespérée, quand l'un des vieux loups de mer, qui connaissait et respectait son père, l'appelle et lui dit qu'à son âge, il ne serait pas contre un peu d'aide.

La jeune pêcheuse l'accompagne en mer le lendemain, et le vieux loup de mer ne peut s'empêcher d'admirer ses réflexes de véritable marin. Quand il la complimente, elle n'y croit pas et s'imaginer qu'au mieux c'est pour lui faire plaisir, au pire c'est parce qu'il a des arrière-pensées. Il n'empêche, le vieux loup de mer a la pêche heureuse depuis que la jeune pêcheuse l'aide. Elle devient son fidèle matelot pendant plusieurs années.

Un jour, alors qu'ils sont en mer, le poisson-éternel apparaît à proximité de l'embarcation. Les deux tentent de l'attraper mais, de nouveau, le bateau devient incontrôlable et le vieux loup de mer se retrouve en mauvaise posture, comme son frère l'avait été. La pêcheuse a alors un réflexe, elle prend la bonne décision sans réfléchir et sauve son capitaine.

De retour au port sains et saufs, le vieux loup de mer dit à la pêcheuse qu'il n'oubliera jamais qu'elle lui a sauvé la vie, et bien que sur le moment elle se dise qu'il est encore en train de la flatter, elle découvre qu'il disait vrai lorsque, quelques années plus tard, il meurt paisiblement dans son lit et lui lègue tout ce qu'il possède.

Les années passent, la pêcheuse a maintenant sa propre équipe de pêcheurs, mais elle se compare en permanence aux concurrents, et en particulier à son frère, qui a hérité de la même réputation de meilleur pêcheur des îles que son père.

Pour tenir la compétition, et bien que cela lui fasse mal au cœur, la pêcheuse relâche de moins en moins de poissons pris dans ses filets, quelle que soit leur taille.

Elle est anxieuse, dort mal, et se trouve de plus en plus obsédée par le poisson-éternel, qu'elle veut absolument retrouver pour l'attraper.

Un jour, son bateau et celui de son frère sont face à face lorsqu'il apparaît : le poisson-éternel, encore et toujours ! La lutte pour le capturer s'engage. Le frère parvient rapidement à accrocher le poisson géant avec son hameçon, mais sa ligne casse. La sœur profite de l'ouverture pour effectuer des manœuvres techniques et périlleuses qui la placent parfaitement face au poisson.

Elle réussit à l'hameçonner, et une nouvelle lutte s'engage, contre la bête cette fois.

Le combat est rudement disputé, la pêcheuse ne lâche rien, mais elle finit par être déséquilibrée. Ne voulant pas s'avouer vaincue, elle s'accroche fermement à sa canne et ne lâche rien, pas même lorsqu'elle tombe dans la gueule du poisson.

Notre jeune pêcheuse croit sa fin venue mais, contre toute attente, elle arrive dans un royaume marin où elle est reçue par la reine des poissons. Cette dernière l'accueille d'abord froidement, au milieu de sa cour : elle lui demande pourquoi son cœur s'est durci vis-à-vis des siens, elle qui faisait preuve de tant de compassion et de mesure quand elle était plus jeune.

La pêcheuse prend alors conscience de toute l'obsession par laquelle elle s'est laissée hameçonner, comme si elle se réveillait d'un mauvais rêve, ou d'un envoûtement. Sans savoir comment lui viennent les mots, la pêcheuse répond qu'avec l'éducation stricte et sans tolérance pour la moindre faute qu'elle a reçue, elle n'a jamais rien voulu d'autre que rendre son paternel fier, pour qu'il la complimente, ne serait-ce qu'une fois.

À présent, elle a pris conscience qu'il est absurde de vouloir absolument répondre aux attentes d'une autre personne qu'elle-même. À quoi bon chercher à tout prix à prouver sa valeur aux autres ? Au final, cela revient à suivre une boussole qui n'est pas la sienne. Exprimant de sincères regrets, elle demande pardon à la reine.

Cette dernière accepte ses excuses et lui annonce qu'elle a une, ou plutôt deux surprises pour elle. Soudain, la pêcheuse reconnaît, à côté de la reine poisson, deux visages qui lui semblent familiers : des poissons qui ressemblent étrangement à son frère et... à son père ! Le premier en habits princiers et le second portant la couronne !

La reine lui confirme qu'il s'agit bien de sa famille, et bientôt son père-poisson et son frère-poisson lui font de grandes accolades avec leurs nageoires. Le père demande pardon à sa fille et lui dit combien il était fier de la voir faire ses périlleuses manœuvres, juste avant de se faire happer. Le frère fait également amende honorable.

La pêcheuse reste perplexe face à toute cette situation, alors la reine lui explique : son père avait longtemps été son pire ennemi, pêcheur impitoyable. Mais depuis la disparition de son épouse, son attitude avait changé. Il avait appris à ne pêcher que ce qui lui suffisait. Alors, quand il est tombé dans la gueule du poisson-éternel, elle l'a pris en pitié avant de s'en éprendre. Elle lui a alors proposé de rester dans ce

royaume des poissons et d'en devenir le roi en l'épousant, à condition qu'il accepte de se transformer en poisson.

Quant au frère, lorsqu'il a atterri, elle a d'abord pensé le rejeter à la mer pour qu'il soit repêché, mais il l'a suppliée qu'on le laisse rester à leurs côtés, attiré par les attraits d'une vie de château marin.

La reine annonce alors à la pêcheuse qu'elle a le choix à son tour : rester avec eux, ou bien remonter à la surface et reprendre sa vie là où elle l'avait laissée, dans sa rivalité sans fin avec son frère.

La pêcheuse, sans hésiter, demande à remonter. Elle est heureuse de les savoir heureux, mais il lui reste à présent toute une vie qui l'attend à la surface et qu'elle entend vivre à sa manière, pour elle-même.

La reine lui donne alors un coffret incrusté de bijoux, et lui dit que si elle veut revenir, elle est la bienvenue, tant qu'elle garde cette boîte et surtout qu'elle ne l'ouvre pas...

Ah non ! C'est pas ça, pardon, je confonds avec le conte japonais d'Urashima Tarō, où, à la fin, le pêcheur quitte le palais sous-marin de Ryūjin avec la boîte donnée par le roi des Océans, avec pour consigne de ne pas l'ouvrir. Sauf qu'en revenant sur la terre ferme, Urashima Tarō ne reconnaît plus rien ni personne : toutes les personnes qu'il croise lui disent que les gens qu'il mentionne sont morts depuis longtemps, au moins 300 ans. Ne comprenant rien de ce qui lui arrive, le brave Urashima Tarō retourne sur la plage où il a laissé le coffret et l'ouvre. Une fumée blanche s'en échappe, et avant même d'avoir eu le temps de comprendre ce qui lui arrive, le corps d'Urashima Tarō se met à vieillir jusqu'au flétrissement, reprenant d'un coup 300 ans.

Revenons à notre pêcheuse, qui pour sa part reçoit un filet magique, qui lui permettra de rentrer toujours avec ni plus ni moins que ce qu'il lui faut pour vivre bien. De retour à la surface, elle retrouve son frère, qui la cherche avec inquiétude depuis son bateau et se jette à l'eau pour venir la repêcher.

La sœur se réconcilie avec son frère, et ils décident d'unir leurs flottes pour former une compagnie. Notre pêcheuse, en revanche, pose sa condition : elle veut être capitaine pour faire les choses à sa façon. Sentant quelque chose de transformé en elle, le frère accepte.

La pêcheuse parvient à mettre fin à la course au meilleur qui sévit entre les pêcheurs pour que, ensemble, ils reprennent une pêche raisonnable qui en laissera pour tout le monde.

Que pouvons-nous retenir de toute cette histoire, sans trop expliciter sa sagesse dérisoire ?

La peur de l'échec n'a jamais su conduire qui que ce soit jusqu'au lieu où se cache sa gloire !

Qui se croit imposteur ignore que c'est le lot de tant de gens brillants qui refusent de voir les preuves irréfutables d'une légitimité que personne ne conteste, si ce n'est

leur désespoir. Comparer à l'excès, voilà ce qui est toxique. Il vaut mieux être seul.e face à sa vérité. Car nul autre que soi ne possède la clé de cet immense trésor qu'est notre unicité.

CONCLUSION

MERCI.

Merci d'avoir pris le temps de lire ce livre jusqu'au bout.

Merci d'avoir pris ce temps pour vous.

Merci d'avoir osé regarder à l'intérieur, là où c'est parfois désagréable.

Merci à celles et ceux qui partageront certains exercices du livre à des camarades entrepreneurs en difficulté, n'hésitez pas !

Merci de contribuer à une culture différente de l'entrepreneuriat !

MERCI, encore une fois.

POSTFACE

D'AUGUSTIN PALUEL-MARMONT

Alexandre a raison. La santé mentale des entrepreneurs est un sujet encore sous les radars et pourtant primordial, l'entrepreneur est un chef d'orchestre.

Entre 2004 et 2019, j'ai fondé avec ma femme une famille de cinq enfants, j'ai été impliqué dans un business familial difficile et j'ai été moi-même entrepreneur.

L'entrepreneuriat, j'y avais déjà un peu goûté en 2001. Je savais que j'étais fait pour cela et rien d'autre. J'ai replongé en 2004 avec un super copain de collège, Michel, en concoctant des petits sablés ronds et bons puis des vaches à boire dans la cuisine de mon petit appartement sur le flanc nord de la butte Montmartre, des rêves plein le pétrin. Et j'ai littéralement adoré, une expérience d'une intensité exceptionnelle, tant humaine qu'émotionnelle, intellectuelle, psychologique et physique... Bref, un immense plaisir, de l'adrénaline entrepreneuriale ininterrompue pendant 5 475 jours.

Et pourtant, je n'ai pas super bien géré, je me suis assez mal géré, surtout quand je pense que j'avais l'impression de bien me connaître après les premières épreuves que la vie m'avait fait affronter et l'introspection nécessaire qui en avait découlé.

J'ai fini rincé, vidé. Et c'est la principale raison pour laquelle j'ai décidé de raccrocher. Je ressentais un besoin vital de remonter de la mine, de respirer de nouveau l'air frais à pleins poumons. Je ne sais pas si c'était un burn-out et je n'ai pas cherché à le savoir.

Je me souviens aussi parfaitement de deux moments précis à la Bananeraie française. À cette époque, je vivais à Brooklyn avec l'ambition (et la pression) de réussir la conquête américaine, avec des allers-retours incessants entre les deux rives de l'océan, où j'ai failli exploser, implorer, me désagréger. Je me perdais moi-même. Et j'ai réussi à tenir, à repartir de l'avant, je ne sais par quel miracle.

Une autre fois, en scooter sur le périphérique parisien, je me souviens de « rêver » avoir un accident, histoire que tout cela s'arrête, de pouvoir être allongé dans un lit à ne rien faire, que des gens s'occupent de moi et surtout que personne n'attende quoi que ce soit de moi.

Désormais, je suis une terre en *jachère*, c'est-à-dire « non cultivée temporairement pour permettre la reconstitution de la fertilité du sol ». Cela manque clairement d'adrénaline, mais j'apprends à apprécier ce nouveau tempo, le temps lent, ce sentiment d'inutilité, de pertes de repères.

L'un des enjeux importants est d'apprendre à se connaître, à *bien* se connaître. C'est le job d'une vie, c'est ce qui le rend si passionnant. On peut apprendre à se connaître en multipliant les expériences, à condition qu'elles soient vécues avec engagement afin de déterminer ce que l'on aime faire ou pas, dans quel environnement, ce dans quoi nous sommes talentueux ou pas. Tout le défi est de finir par trouver la bonne adéquation entre nos talents et le bon terreau dans lequel nous allons pouvoir les exprimer.

Une fois cette première séquence enclenchée, il me semble intéressant d'apprendre à « se conduire », un peu comme on conduit une voiture : le regard sur le sentier de la vie, à la fois au loin et tout près, un œil sur le tableau de bord pour s'assurer qu'aucune aiguille ne s'affole ou qu'aucun voyant ne passe à l'orange ou au rouge. Tout est une question d'équilibre : soi-même, son couple, sa famille, les personnes que l'on aime, le sport, la spiritualité... Tout excès durable est révélateur d'un dysfonctionnement ou d'un danger. Et c'est à ce moment que le rôle des proches est clé. Dire, alerter, jusqu'à ce que cela soit entendu et corrigé.

Il y a quelques jours, en train de cuisiner à quatre mains avec ma femme le dîner familial, au milieu de la conversation, de manière totalement anodine, Victoire m'a glissé : « Tu te souviens que tu nous as abandonnés pendant 15 ans, Gus ? » En début de jachère, l'une des questions qui m'animaient

était : mais en fait, tout ça pour quoi ? Quinze années d'une vie, d'un engagement personnel hors norme, déraisonnable. Pour quoi ? Quel feu m'animait ?

En regardant dans le rétroviseur, j'ai l'impression que ce n'était pas moi, tant je pense avoir changé. C'est même incroyable de voir à quel point la vie nous façonne, nos envies changent... J'ai trouvé des réponses à la question « tout ça pour quoi ? » Certaines me semblent cohérentes par rapport au sens initial que je voulais insuffler à ma vie. La réponse qui me satisfait le plus est d'avoir, je crois, à travers la résonance de l'aventure Michel et Augustin, fait partie d'un écosystème qui a donné envie à une génération d'étudiants français de tenter l'aventure entrepreneuriale.

La question du discernement est centrale pour être certain de ne pas passer à côté de sa vie, par manque de réflexion, d'introspection ; par conformisme, par peur, par poids des habitudes... Avec l'incroyable difficulté d'être en cohérence avec nos actions et les idéaux qui nous animent. Qu'est-ce que je veux faire de ma vie ? Qu'est-ce qui est vraiment important pour moi ? Est-ce que ce qui occupe une part importante de ma bande passante actuellement en vaut vraiment la peine ? J'ai la chance d'avoir une boussole à la maison, qui m'aide à discerner chaque matin et chaque soir, systématiquement. Quand je dis bonjour et bonsoir à ma fille, Sarah, porteuse de trisomie 21, je perçois à la fois sur son visage et dans son regard la beauté et la fragilité de l'être humain.

**« SI VOUS ÊTES CE QUE VOUS DEVEZ
ÊTRE, VOUS METTREZ LE FEU AU MONDE
ENTIER. »**

Catherine de Sienne

Augustin Paluel-Marmont,
cofondateur de l'aventure Michel et Augustin

Pour suivre toutes les nouveautés numériques du Groupe Eyrolles,
retrouvez-nous sur Twitter et Facebook



Et retrouvez toutes les nouveautés papier sur

