

**L'EXPÉRIENCE DE VULNÉRABILITÉ D'UN ENTREPRENEUR « PHENIX »
AU SERVICE DE SON AVANTAGE CONCURRENTIEL**

Stephane Lautissier
PRAG en Economie gestion, spécialité marketing,
doctorant au LIRAES, Université Paris Cité
stephane.lautissier@u-paris.fr

Sarah Benmoyal Bouzaglo
Professeure des Universités
LIRAES, Université Paris Cité
sarah.benmoyal@u-paris.fr

Résumé :

La vulnérabilité des entrepreneurs est un concept de plus en plus étudié en sciences de gestion. Néanmoins, peu d'études ont approfondi l'expérience subjective de vulnérabilité de ces individus ayant connu des événements de vie négatifs et ayant trouvé les ressources pour dépasser cette situation avant de lancer dans leur projet entrepreneurial. Une étude qualitative de 8 entreprises (*work-in-progress*) vise à mieux comprendre comment l'expérience d'une vulnérabilité (due à un événement de vie négatif) amène à développer un avantage concurrentiel pour ces entrepreneurs « phénix » autour d'un capital expérientiel, d'une plus grande justesse émotionnelle et d'une « offre régénératrice ».

Mots clés : entrepreneur, expérience de vulnérabilité, évènements de vie, avantage concurrentiel

A « PHENIX » ENTREPRENEUR'S EXPERIENCE OF VULNERABILITY AT THE SERVICE OF ITS COMPETITIVE ADVANTAGE

Abstract :

Entrepreneurial vulnerability is an increasingly studied concept in management science. Nevertheless, few studies have delved deeper into the subjective experience of vulnerability of these individuals who have experienced negative life events and found the resources to overcome this situation before embarking on their entrepreneurial project. A qualitative study of 8 companies (*work-in-progress*) aims to better understand how the experience of vulnerability (due to a negative life event) leads to the development of a competitive advantage for these “phoenix” entrepreneurs around an inspiring role model image, greater emotional intelligence and an “offer-by-course”.

Keywords: entrepreneur, experience of vulnerability, life events, competitive advantage

De plus en plus d'individus choisissent de se lancer dans une activité autonome (+10% par an de 2016 à 2023¹). Si certains le font par opportunité économique et/ou absence de perspective salariale (Parker, 2009 ; Binder et Coad, 2016 ; Fairlie et Fossen, 2018 ; Nikolova, 2019), d'autres le font notamment après un événement de vie négatif précis, comme par exemple une maladie chronique ou une violence subie, qui a pu servir de déclencheur (Bernard et Fayolle, 2016 ; Awaworyi *et al.*, 2023). Shapero (1982), Bernard (2010) et Bernard et Fayolle (2016) ont montré la possibilité d'entreprendre dans un cadre de résilience personnelle, s'inscrivant dans la « *dialogique individu/création de valeur, dans une double dynamique de changement* » (Bruyat, 1993, p. 57).

Cette démarche peut être d'autant plus pertinente que l'entrepreneur s'inscrit dans une logique pouvant être celle de patientrepreneur, c'est à dire d'entrepreneur ayant connu une forme de vulnérabilité via une errance médicale (N'Ciri, 2020) ou tout simplement ayant connu une forte expérience de vulnérabilité qui n'est pas forcément liée à la santé comme le cas d'entrepreneurs ayant connu des discriminations de carrière ou des violences sexistes ou sexuelles cherchant à entreprendre pour agir ces discriminations ou violences, dans une logique de care (Clement, 2023). Dans les deux cas, nous les désignons dans cette recherche comme des entrepreneurs « phénix » à l'image de cet oiseau mythique qui dans la tradition grecque, lorsqu'il était brûlé par le feu, renaissait de ses cendres. Ce terme désigne alors les individus ayant tout d'abord connu un événement de vie négatif les amenant à faire l'expérience de la vulnérabilité et qui ont su trouver les ressources pour sortir de cette vulnérabilité, mais aussi qui proposent de traiter cette vulnérabilité autour d'une offre.

A ce jour, la littérature n'explore pas suffisamment comment ce processus d'émergence de projet entrepreneurial aboutit à une approche stratégique différenciante (Barney, 1991 ; Porter, 1996) qui leur permet de se lancer sur leur marché avec un réel avantage concurrentiel (Porter, 1985). Une étude qualitative (*work in progress*) vise donc - à travers huit entretiens semi-directifs - à explorer la construction du projet entrepreneurial de ces individus rendus vulnérables à travers des événements de vie négatifs et sa nature distinctive.

1. Revue de littérature

1.1 L'expérience de vulnérabilité, une expérience de vie complexe qui nécessite une connaissance experte

La vulnérabilité est un phénomène de plus en plus étudié dans les sciences de gestion, notamment en raison de l'augmentation des événements de vie qui pourraient menacer son bien être (Seery *et al.*, 2010, Hill et Sharma, 2020, Basu *et al.*, 2023). Si l'on se situe du point de vue de la vulnérabilité comme résultat de l'expérience subjective vécue d'un individu renvoyant à un sentiment d'impuissance (Riedel *et al.*, 2021 ; Baker *et al.* 2005), il apparaît intéressant de mieux comprendre ce vécu subjectif, aussi bien en termes de caractéristiques, de causes que de conséquences sur l'entrepreneur vulnérable qui a vécu un événement de vie négatif. Les chercheurs ont tout d'abord situé la vulnérabilité comme un phénomène statique avec des caractéristiques : la fragilité (Soulet, 2005), une perte de dignité, d'autonomie ou d'intégrité (Kemp *et al.*, 2000), une déchéance du rôle social ou un déclin fonctionnel (Monod et Sautebin, 2009), un état de dépendance d'un individu qui n'a pas le contrôle sur les circonstances (Baker *et al.*, 2005) et un manque de ressources et de compétences (Amine *et al.*, 2019). Pour les auteurs en marketing, il s'agit principalement d'une incapacité temporaire ou

¹ <https://bpifrance-creation.fr/observatoire/etudes-thematiques/statistiques-creation/focus-10-ans-creation-dentreprise-france>

permanente des consommateurs à agir dans leur intérêt face à des situations complexes ou exploitantes (Baker *et al.*, 2005). Pourtant, d'autres auteurs ont montré que cette vulnérabilité pouvait être aussi cumulative et multidimensionnelle (Spini, 2017 ; Misztal, 2024). Rezaee Vessal *et al.* (2021) et Partouche Sebban (2022) ont introduit, pour qualifier le contexte de vulnérabilité, le concept d'expérience de vie circonstanciée, dans le sens où des contextes particuliers peuvent amener les individus à se retrouver dans une certaine forme de vulnérabilité, liées à ce contexte. Dans cette recherche, nous considérons donc l'expérience de vulnérabilité comme une expérience de vie spécifique, potentiellement temporaire, avec ses perceptions et ses leçons de vie, pouvant agir sur leur identité et leur capacité de transformation (Arnould et Price, 1993 ; Arnould et Thompson, 2005).

Si certains auteurs ont montré que dans une perspective de vulnérabilité temporaire, il paraît intéressant d'approfondir les liens entre expérience de vie et expérience de vulnérabilité pour mieux situer la complexité du phénomène. Parmi les causes de vulnérabilité, on peut situer des dégradations d'un statut physique ou relatif à son physique (Morris *et al.*, 2006). Une autre source peut se situer au niveau des relations sociales. Par exemple, au sein de sa cellule familiale, une transition trop précoce vers la parentalité peut impacter la santé mentale des individus (Vaillancourt, 2019). A ce titre, des changements de statuts et de rôles, et donc d'identité personnelle, sont des moments où les risques de vulnérabilisation sont accrus (Spini *et al.*, 2017). Au niveau psychologique, il peut exister une vulnérabilité issue de violences psychologiques (Coutanceau et Schmidt, 2014), mais aussi issu d'un isolement physique ou social (Cyrułnik, 1999). Concernant les principales conséquences de cette vulnérabilité, les recherches permettent d'identifier la perte d'estime de soi et de compétence perçue (Morris, 2006), une forme d'aliénation (Gori, 2022), mais également un trouble identitaire (Cauchard, 2021). Il apparaît qu'au-delà de cette compréhension de la vulnérabilité à travers ses causes, ses caractéristiques et ses conséquences, on peut considérer l'expérience de vulnérabilité dans un cadre de complexité (Morin, 1981). On peut ainsi identifier son caractère récursif, c'est-à-dire que les conséquences de la vulnérabilité peuvent interagir avec les causes ou encore son caractère dialogique avec un sentiment de force qui coexiste chez les individus avec le sentiment de fragilité (Morin, 1990). L'expérience de vulnérabilité apparaît donc comme une expérience riche avec une multiplicité de clés d'entrées et de conséquences que tout individu peut percevoir de manière dense et difficile à appréhender dans sa totalité. Cela peut d'une part conduire les consommateurs à rechercher de nouvelles solutions pour y faire face de manière plus satisfaisante (Lanier et Roder, 2015) mais aussi pousser des individus à entreprendre autour d'un projet innovant (N'Ciri, 2020). En effet, la qualité de perception et d'analyse de cette expérience de vulnérabilité dans un cadre de meilleure conscience de soi (Eurich, 2018) peut permettre de constituer un point différenciant de son projet et ainsi être un facteur clé de succès pour son projet, notamment en termes d'intelligence émotionnelle, c'est à dire en étant capable d'éprouver les émotions de ses consommateurs (Goleman, 1996 ; Rhee et White, 2007 ; Xie *et al.*, 2018).

1.2 L'expérience de vulnérabilité au service d'un avantage concurrentiel chez les entrepreneurs « phénix »

Un individu peut choisir de devenir entrepreneur suite à la série d'événements désirés imprévus ou subis. Ces événements constituent des sortes de tournants et/ou de bifurcations (Hutchison 2010 ; Vandeveld, 2015). Cette démarche prend un sens spécifique quand l'entrepreneur cherche à adresser dans sa proposition de valeur la vulnérabilité et ses causes inhérentes à l'origine de son projet. En ce sens, la démarche de ces entrepreneurs motivés par leur propre

vulnérabilité s'inscrit potentiellement dans un rapport au bien-être de façon plus marquée, que les entrepreneurs qui n'ont pas eu cette expérience de vie (Gondard-Delcroix et Rousseau, 2004). Un entrepreneur « phénix » constitue donc un individu qui entreprend et a conscience de toutes les difficultés relatives à une expérience de vie qu'il a vécue et qu'il a surmontée. L'expérience de vulnérabilité pouvant être lue comme un phénomène complexe, on peut considérer que les entrepreneurs « phénix », ayant une compréhension plus aiguë et subtile de ce phénomène, adoptent une approche entrepreneuriale visant non pas à traiter uniquement les causes, les caractéristiques ou les conséquences de ce phénomène mais dans une perspective holistique de perception globale, inspirée de l'expérience client (Voss *et al.*, 2008 ; Grewal *et al.*, 2009 ; Verhoef *et al.*, 2009). La conception et la mise en place de traitements originaux peuvent ainsi constituer des éléments de l'avantage concurrentiel (Porter, 1985) grâce à des savoir-faire et la mise en place de processus qui traitent de manière fine et originale l'expérience de vulnérabilité (Barney, 1991). Compte tenu des enjeux de résilience pour faire face à l'expérience de vulnérabilité, cet avantage concurrentiel s'inscrit dans un nouveau cadre d'offre basée sur la transformation de l'individu (Pine et Gilmore, 1999). A ce titre, il convient de préciser que, selon Bettencourt *et al.* (2022), trop peu d'organisations conçoivent des solutions qui permettent aux gens de se réaliser, et via un accompagnement spécifique, de parvenir à une nouvelle identité satisfaisante. Pour ces chercheurs, la création d'une approche transformatrice différenciante s'appuie sur trois axes majeurs :

- la compréhension par les entreprises des tâches que les clients veulent accomplir : cela peut être d'ordre fonctionnel (par exemple, préparer un repas), émotionnel (vivre une émotion plus forte ou harmonieuse), social (améliorer la perception de soi par les autres ou enrichir ses relations avec les autres) ou aspirationnel (être aimé, vivre pleinement sa vie, être financièrement à l'abri, réussir sa carrière, etc.).
- la définition du succès en cours de route : les entreprises doivent passer du temps à interagir avec les clients pour comprendre à quoi ressemble le succès à chaque étape du parcours de transformation.
- l'identification des obstacles à la réalisation du succès et l'élaboration de solutions pour aider à les surmonter.

Ces leviers apparaissent pertinents pour structurer l'avantage concurrentiel des entrepreneurs « phénix » lançant leur activité pour répondre à ces défis de l'expérience de vulnérabilité qu'ils ont connu à titre personnel. A ce titre, la connaissance qu'ils tirent de cette expérience de vie s'appuie sur un phénomène de transformation personnelle, qu'ils peuvent exploiter pour proposer une offre originale (Porter, 1996 ; Zhang, 2024) ou au service de leur image de marque (Aaker, 1992 ; Kamakshi *et al.*, 2024).

L'étude empirique, présentée dans ce qui suit, vise à approfondir le lien entre cette expérience de vulnérabilité vécue par les entrepreneurs « phénix » et l'identification des caractéristiques de l'avantage concurrentiel de leur projet.

2. Étude empirique

2.1 Méthodologie

Le terrain choisi est composé de 8 jeunes entreprises innovantes lancées entre mai 2019 et mars 2023 (voir le profil des répondants A, B, C, D, E, F, G, H - tableau 1 en annexe). Leur point commun : ces entrepreneurs « phénix » ont vécu des événements de vie négatifs ayant joué un rôle dans leur projet d'entrepreneurs. Ces entrepreneurs ont été identifiés et sélectionnés via

une première démarche d'observation participante dans deux incubateurs. Ont été retenus ceux manifestant dans leurs échanges entre pairs ou avec des intervenants, un lien entre expression d'une vulnérabilité lié à un événement de vie, et une offre spécialisée basée sur cette expérience de vulnérabilité. Un des critères de sélection a consisté en une double démarche de "care" (l'offre qu'ils ont conçue correspond d'abord à une solution qu'ils ont cherché à s'appliquer à eux-même puis aux autres dans un souci d'utilité sociétale) ; un autre critère de sélection a été l'expression d'une forte résilience ou de transformation personnelle qu'ils souhaitent étendre à leurs consommateurs. Le choix du profil des répondants découle d'un souci d'équilibre dans la représentativité entre secteurs d'activité mais aussi en matière d'expériences de vie relatifs à des univers variés (professionnels, personnels ou physiologique.) La méthode choisie s'inscrit dans une démarche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs menés de juin à août 2024 avec les entrepreneurs (voir guide d'entretien - tableau 2). Une analyse de contenu thématique permet d'aboutir à des résultats préliminaires présentés dans la sous-section suivante.

2.2. Résultats préliminaires

Les résultats font émerger un avantage concurrentiel basé sur un capital cognitif, la gestion des émotions, une spécificité d'offre en forme de parcours et une légitimité forte basée sur leur parcours de vie pouvant servir de modèle.

1. Le travail préalable d'introspection des entrepreneurs « phénix » aboutit à un **“capital expérientiel”** : il s'agit d'une **une accumulation de connaissances contextuelles liées à leur expérience de vulnérabilité**, et ce en nombre important par rapport à des entrepreneurs qui n'auraient pas vécu cette expérience de vulnérabilité (V1, V2, V3). Cette somme de **leçons de vie contextuelles vise à aider l'entrepreneur, puis in fine le consommateur, à mieux lire sa vulnérabilité et à désamorcer les facteurs l'induisant** (notamment en aidant à gérer les changements d'identité personnelle comme à identifier les obstacles à la sortie de leur expérience de vulnérabilité) (V4, V5).
2. Cette connaissance contextuelle de vulnérabilité permet de mieux appréhender les émotions inhérentes aux différents aspects de l'expérience de vulnérabilité. Cela induit une connaissance des émotions réalistes, d'autant plus pertinente que les concurrents n'ont pas appréhendé en propre ces situations et ces émotions. Cela contribue à mieux concerner son public via une **plus grande cohérence émotionnelle avec le ressenti des consommateurs vivant la même expérience de vulnérabilité**, ce qui traduit au sein de leur projet une **démarche de “care”** (V6, V7, V8).
3. L'analyse de leur expérience de vulnérabilité amène les entrepreneurs « phénix » à concevoir une **“offre régénératrice” qui permet de mieux s'intégrer dans l'expérience client et leur situation**. Cette offre s'articule autour d'étapes, tels qu'une **clé d'entrée** afin de pouvoir mieux accueillir et mettre en confiance les consommateurs vivant la même expérience de vulnérabilité (V9, V10), **des déclencheurs d'action transformatrice** (V11, V12), des **dispositifs incitatifs de relance**, permettant de garantir la poursuite du parcours (V13), une **intermédiation contextuelle de qualité** assurée avec des acteurs pertinents en fonction des besoins du moment (V14). En ce sens, cette compréhension permet de **mieux alimenter le parcours de transformation nécessaire** au dépassement de cette vulnérabilité (V15, V16).
4. La capacité à surmonter leur vulnérabilité (notamment en désamorçant les logiques récursives et cumulatives de ce phénomène) et le virage professionnel des entrepreneurs « phénix » ayant eu suffisamment confiance pour se lancer dans l'entrepreneuriat

traduit une forte “capabilité” qui alimente une image de marque forte et une légitimité plus importante que les autres entrepreneurs, n’ayant pas connu cette expérience de vulnérabilité (V17, V18, V19).

3. Discussions et limites

Cette étude revisite, au regard de l’analyse stratégique, la compréhension de son expérience de vulnérabilité comme un actif de l’entrepreneur notamment au niveau de son offre parcours (Barney, 1991 ; Eurich, 2018). Ainsi, la conscience de soi peut être mis de manière lisible au service d’une logique et d’une performance organisationnelle, ici commerciale, et non uniquement au service d’un développement personnel et professionnel de l’entrepreneur.

Le lien entre meilleure connaissance de son expérience de vulnérabilité et l’offre disponible permet aux entrepreneurs « phénix » de mieux construire les étapes de l’ “offre régénératrice”. Cela enrichit l’approche de Bettencourt *et al.* (2022) sur les conditions de réussite de l’offre transformative. Le capital expérientiel des entrepreneurs « phénix » leur permet ainsi un apport opérationnel précis sur les tâches que les clients veulent accomplir, la compréhension d’un succès intermédiaire à chaque étape ou l’identification des obstacles à la réalisation du succès. Leur connaissance de l’expérience de vulnérabilité leur permet de mieux trouver les bonnes clés qui font la différence en matière de perception holistique (Voss *et al.*, 2008 ; Grewal *et al.*, 2009 ; Verhoef *et al.*, 2009) mais aussi en matière d’aide aux processus de transformation (Bettencourt *et al.*, 2022).

L’aspect distinctif du projet se base aussi sur une meilleure utilisation des émotions, avec une plus grande recherche de justesse et de précision, que ce soit dans les interactions avec les clients comme dans la communication de l’entrepreneur. Cette approche rend plus lisible l’intelligence émotionnelle des entrepreneurs (Goleman, 1996 ; Rhee et White, 2007) au sein même de leur projet, ce qui permet de lui donner un positionnement plus original.

On peut souligner que les entrepreneurs « Phénix » participent à résoudre des problèmes systémiques de santé publique, agissant comme des acteurs complémentaires des services publics. Ces projets contribuent à mieux informer la population sur des enjeux de santé (physique et mentale) et à lever des tabous (*e.g.* préménopause ou discriminations professionnelles) (Crié et Gallopel-Morvan, 2019). Il pourrait donc être intéressant, dans le prolongement des travaux de Bensliman *et al.* (2016), d’explorer les possibilités de collaboration entre entrepreneurs « Phénix » et institutions de santé publique autour de solutions pour augmenter leur portée et leur efficacité.

Parmi les limites de cette étude, le petit nombre de personnes interviewées (8) nécessite de poursuivre et d’étendre la recherche à un plus grand nombre d’entrepreneurs ayant choisi de cibler une vulnérabilité personnelle pour en faire une proposition de valeur aidant à la reconstruction. De même, on peut pointer un corpus uniquement constitué de femmes entrepreneurs, ce qui peut induire un biais de genre sur l’analyse. A ce titre, il serait intéressant de poursuivre l’étude avec une plus grande mixité des répondants.

Enfin, la recherche cible principalement des entrepreneurs émergents. La question de la pertinence de cette démarche en lien avec le succès commercial est à évaluer dans la durée.

ANNEXES

Tableau 1 : Description des entreprises et de l'évènement de vie à l'origine de la vulnérabilité

N°	Entreprise	Évènement de vie	Exemples de produits / services proposés
A	ALME CARE	Thrombose veineuse due à la pilule. Alerte sur ménopause	Accompagnement médical et non médical sur préménopause
B	BAZIK	Acné intense persistant	Diagnostic, conseils holistiques d'hygiène de vie, crème beauté, ateliers maquillage
C	YYY (anonymisée)	Agression sexuelle	Ressources et mises en relation qualifiée pour faire face aux violences sexuelles / sexistes
D	OCARINA	Crises d'angoisse et prescription anxiolytique, mauvaise orientation professionnelle	Produits de soin (huiles pour le corps, baumes intimes, sprays intimes), ateliers
E	LES CLES	Plafond de verre après grossesse	Accompagnement pour les entreprises (à partir de 1000 personnes) pour aider les femmes) accéder aux postes à responsabilité : curation de contenu, podcasts, communauté, modules pédagogiques
F	LAETITIA BERNARD PHOTOGRAPHIE	Burn out + mort d'un proche	Photothérapie : photos d'évènement marquant, coaching autour de la confiance et de l'alignement sur soi
G	AD ASTRA	Echec d'expatriation	Accompagnement pour candidater à des études de master en Europe, à une carrière professionnelle
H	OXYN	Bore-out / harcèlement	Organisation de séminaires sport et bien-être pour développer l'esprit d'équipe

Tableau 2 : Guide d'entretien

Entame

Décrivez-moi de façon la plus détaillée possible le concept de votre entreprise et sa genèse.

Premier thème : La genèse du projet d'entreprendre et ses déclencheurs

- Pouvez-vous me raconter comment est apparue votre décision d'entreprendre ? Quels sont les différents aspects qui vous ont amené à cette décision ?
- Comment votre vie personnelle a-t-elle joué un rôle sur votre projet d'entreprendre ?
- Y-a-t-il eu des événements personnels et/ou professionnels particuliers qui ont également joué un rôle dans votre décision d'entreprendre ?
- Comment votre histoire de vie et vos expériences passées ont guidé la mise en place de votre projet ?
- Quelles sont toutes les étapes que vous avez suivies de cette décision d'entreprendre au lancement de votre projet ?

Deuxième thème : Le regard de l'entourage et son soutien dans le projet d'entreprendre

- Quelles ont été les perceptions et les réactions de votre entourage (amis, famille et/ou collègues) face à votre envie de changement professionnel, votre projet ou votre capacité à entreprendre ?
- Considérez-vous avoir reçu un soutien de qualité de chacun de membres de votre entourage personnel et/ou professionnel ?
- Avez-vous été aidé(e) par des membres de votre entourage lors des différentes étapes qui ont suivi votre décision d'entreprendre ? Si oui lesquels et quel rôle chacun a joué ?

Troisième thème : Proposition de valeur du concept mis en place et lien avec l'expérience de vie de l'entrepreneur

- Quelle est la valeur ajoutée de votre offre par rapport à celles existantes sur le marché ?
- Comment l'offre que vous proposez est-elle liée à votre expérience personnelle ?
- Quelles sont toutes les fragilités que vous avez particulièrement ressenties et vécues par rapport à cette expérience personnelle qui a été à la base du concept que vous avez développé ?
- Comment la démarche d'entrepreneuriat vous a permis d'atténuer ou de faire disparaître ces fragilités que vous avez ressenties ou ressentez encore ? Est-ce que l'entrepreneuriat a aussi renforcé / aggravé certaines de ces fragilités ?
- En quoi le concept/l'offre développé/e permet de solutionner ces fragilités que vous avez-vous-même rencontrées ? Est-ce que cela a fonctionné pour vous ? Est-ce que cela fonctionne pour les consommateurs ?

Conclusion

En conclusion, pourriez-vous me dire en quoi votre expérience de vie a constitué et constitue encore, selon vous, particulièrement un atout pour votre projet d'entrepreneuriat ?

Tableau 3 : Exemples de verbatim relatifs aux thèmes abordés dans les entretiens

Thèmes	Codification verbatim Vi	Verbatim
Capital expérientiel	V1	<p><i>A la suite de ma première grossesse, j'ai découvert par hasard que je pouvais faire des exercices d'ostéopathie pour préparer le bassin. Cela donne de la frustration, de la rancœur par rapport à ma première grossesse.</i></p> <p><i>Puis, à ma 2e grossesse, j'ai fait une thrombose veineuse due à la pilule. J'ai été obligée de me piquer pendant ma grossesse. Cela a été une alerte sur la ménopause et a créé une certaine inquiétude. Comment gérer cette phase quand elle arrivera ? Comment éviter la pilule ?</i></p> <p><i>Plus tard, en échangeant avec d'autres femmes, on se rend compte qu'à 35 ans, à l'approche de cette période, cela crée une vraie fragilité avec plein de non dits. (Ent A)</i></p>
	V2	<p><i>J'ai commencé à faire des crises d'angoisse : je pensais avoir des problèmes cardiaques. Cela n'avait rien à voir. Le médecin a fait des tests et il a fini par me donner une boîte de Xanax sans rien m'expliquer. J'ai eu un choc et ai cherché à comprendre.</i></p> <p><i>J'ai accouché. J'ai repris le travail et cela n'a pas duré car je n'étais plus alignée. Le travail ne correspondait pas à ma personnalité. C'est difficile. Je ne savais pas quoi faire, mais je me forçais à faire quelque chose qui ne plaisait pas. Il fallait que je parte à la découverte de moi-même et offrir quelque chose au monde. J'ai questionné le rapport au mental et comment il emmène au mal être. Il te coupe du moment présent et te pousse à te poser sans cesse des questions, à projeter l'action à venir sans cesse. J'ai commencé à essayer de me distancier petit à petit avec ce côté trop cérébral.</i></p> <p><i>D'où mon offre d'accompagnement et de produits de soin pour des femmes en phase de transformation comme la grossesse et le post partum / allaitement. L'idée c'est de s'approprier son corps en pleine conscience et se reconnecter à leur être intérieur (Ent D)</i></p>
	V3	<p><i>Il y avait un côté paillette, éphémère dans les relations humaines dans la pub. Les managers n'étaient pas dans</i></p>

		<p>le respect et la bienveillance. Il y avait de l'intrusion, un non-respect des barrières entre vie privée / vie pro. Après 6 boulots en 7 ans, j'ai repris à 27 ans mon travail personnel sur l'estime de soi. J'ai posé sur un papier ce que je voulais; je voulais gérer la relation humaine, faire du bien, et ne pas subir. Au bout de 7 ans, quand j'ai fait une pause, je me suis dit "je suis une merde". "Je ne sais pas qui je suis".</p> <p>A 28 ans on m'a offert un appareil photo, je me suis formé. J'ai fait un stage dans un studio.</p> <p>J'ai perdu ma tante, et son fils est devenu papa. J'ai voulu être présente, protéger son fils. Je me suis dit : la vie, ces moments, ça passe : il est important de laisser des traces. Je me suis raccroché à des photos pour créer le moment où cela te procure du bien. Aujourd'hui, je recrée des photos de famille avec mes clients, comme j'ai fait dans ma famille. (Ent F)</p>
	V4	<p>Je réponds à la douleur. : "Je sais plus quoi faire avec mon acné, dis moi quoi faire"</p> <p>"Je ne peux pas sortir de chez moi sans maquillage". Il y a une vraie expertise avec un conseil personnalisé autour de la santé de la peau, qui va d'infos utiles sur tous les aspects touchant la peau, mais aussi l'expérience de quelqu'un qui a vécu cela et à travaillé dans la cosmétique. J'arrive pas dans la cosmétique, sans m'en être informé, sans comprendre comment le consommateur peut vivre avec ses imperfections. Je suis ma première cliente. Ils me le disent : "T'es la première qui sait de quoi elle parle." "Merci pour tout ce que tu fais". (Ent B)</p>
	V5	<p>J'ai fait face à des obstacles différents des hommes pour ma progression professionnelle ce qui m'a motivé pour aider les femmes comme moi. Pendant ma trentaine, les réseaux féminins (Professional Women Network, réseau sur le leadership féminin) m'ont aidé : j'ai pu m'inspirer, cela m'a donné confiance. J'ai vu tous les ingrédients pour progresser car cela a été utile pour moi. (Ent E)</p>
	V6	<p>J'ai eu de l'acné pendant près de 10 ans, de mes 16 ans à mes 24 ans. Au collège j'allais voir des dermato, je suivais différents traitements, cela ne fonctionnait pas sur le long terme. J'étais passionnée de maquillage. On me disait de ne pas me maquiller. Ça me mettait en colère. Je savais que c'était faux : je lisais beaucoup et savais que l'acné venait de l'intérieur du corps. J'ai</p>

Justesse émotionnelle		<i>toujours su que je voulais entreprendre. Je voulais depuis très jeune créer ma marque de cosmétique. Je voulais cacher et apaiser mon acné. C'était évident de me lancer sur le sujet. (Ent B)</i>
	V7	<i>J'ai subi une agression dans mes études supérieures. Cela m'a fait comprendre le problème du parcours de soin, ce qui bloque : tout le monde te dit il faut aller dans les assos mais elles sont débordées et c'est un choc car il y a beaucoup de précarité. Pour une consultation juridique gratuite, cela prend des mois et l'accueil n'est pas très empathique. Ensuite tu es renvoyée vers du médical libéral. Il n'y a pas besoin d'être hyper spécialisé pour accueillir quelqu'un de traumatisée, juste de l'écoute et de l'empathie. Parmi les victimes, il y a beaucoup de ressenti d'isolement : l'idée c'est qu'on ait le sentiment d'avoir un lieu d'écoute et d'empathie, de cheminement bienveillant qui n'existe pas sur le marché. (Ent C)</i>
	V8	<i>Dès le départ, on propose un échange collectif qui permet de parler de son vécu, de ses émotions : toutes ont un vécu particulier sur ce sujet dès qu'il y a un rapport à la maternité. Elles ont toutes des trucs à raconter. Il y a beaucoup de frustrations très profondes sur les carrières freinées. Cela permet une libération de la parole au départ avec une colère qui s'exprime puis un réconfort de voir d'autres formes de blocage de carrières. Cette phase collective engage. (Ent E)</i>
"Offre régénératrice"	V9	<i>Ma reconstruction a pris 5 ans. On oublie trop souvent cette notion de parcours : on dit va voir un médecin "one shot". Pour se reconstruire, il faut d'autres activités: avoir recours à un psychologue, de la pratique de l'art, du yoga, du sport, de l'entraide... Moi, j'ai cherché des associations qui permettaient de mieux situer son rapport au corps (danse thérapie, yoga, self défense), le rapport aux autres (Groupe de paroles). Il est aussi nécessaire de mieux comprendre la sidération (via du partage d'expériences), les aspects juridiques, les aspects médicaux (psy...). Mon projet vise à proposer une bulle de cheminement. Chacun choisit sa brique selon le contexte, les besoins. C'est aux victimes de puiser dans la plateforme et de chercher le parcours qui permet de se reconstruire. (Ent C)</i>

	V10	<p><i>On fait une séance, où on discute, on apprend à se connaître. J'envoie des playlists pour qu'ils se préparent. Je les invite à faire des jeux devant le miroir. Ensuite un autre portrait avec une mise en situation plus scénarisée. (Ent F)</i></p>
	V11	<p><i>Mon offre c'est "je suis avec vous pour vous aider à connecter à ce moment présent". On apprend à chercher le beau, notamment par le lâcher prise. (Ent F)</i></p>
	V12	<p><i>Tout commence par l'inspiration et l'émotion. Je leur vends le rêve dans le pays où ils veulent vivre et les clés qui le leur permettent, des clés que je tire de mon expérience. Mais je ne mens jamais. Je leur dis si je pense qu'ils peuvent le faire. La plupart pense qu'ils n'ont pas le niveau. Ma mission c'est d'inspirer les gens à faire des études d'excellence et casser des préjugés. (Ent G)</i></p>
	V13	<p><i>Il s'agit d'un parcours sur 4 mois (avec des contenus à consulter, des points tous les mois de passage, de coaching de groupe). On lutte contre le décrochage en commençant par la création de groupe. Le rythme est très soutenu sur 2 mois pour produire. On renvoie des notifications pour stimuler et des mails très personnalisés. On explique que le groupe a besoin de toi pour avancer (tu dois faire tes e-learning pour que le groupe avance). On crée de la loyauté collective dès le départ. Tu viens avec une problématique. Et le groupe t'aide à avancer. Ça t'engage envers le groupe. (Ent E)</i></p>
	V14	<p><i>Le principe de l'offre c'est de "mettre sur la route les bonnes personnes avec les bonnes solutions" pour la femme de 40 ans qui va être concernée par la préménopause. Pour lui redonner de la confiance, de la valorisation sociale et de la "puissance". Je suis passé par là, je sais ce que cela fait comme différence de ne pas avoir cette chance. (Ent A)</i></p> <p><i>Il y a un côté énergétique dans mon offre, un peu spirituel. L'an dernier ça n'allait pas bien. Je suis rentré dans un cercle de femmes : on avait des activités de chant, de danse QOYA. Ça a eu un impact dingue. Du coup, je la propose dans mes shootings. Si je sens que le corps a besoin d'extérioriser, de lâcher prise ou</i></p>

		<i>d'intérioriser, j'adapte la mise en situation. Je propose des choses intimes qui me font remettre en cause personnellement à chaque séance. Tu vas être dans le moment présent, tu vas créer quelque chose, tu vas lui donner, et la personne va être présente. Tu vas réussir. Je préfère vivre dans toute ma globalité.</i>
	V15	<i>Plus tu avances en âge, plus tu as des symptômes changeants. Tu ne comprends pas ce qui arrive. Tu remets ta place en cause dans toutes tes sphères. Il y a besoin d'un processus qui t'aide. L'idée c'est d'avoir un lieu de vie, avoir une approche positive de la ménopause. C'est d'avoir un lieu de vie où tu dépasses le tabou de la midlife, tu dépasses la sensation que de ne pas avoir les bonnes personnes au bon moment. Où ce n'est pas fatalité d'être inconfortable ("cela va passer"). Où on dépasse une approche de la médecine trop silotée et avec une approche trop technique. L'offre permet, via des rencontres avec des praticiens et des ateliers, de mettre sur la route les bonnes personnes avec les bonnes solutions pour la femme de 40 ans qui va être concernée par la préménopause. Cela permet de redonner de la confiance, de la valorisation sociale et de la "puissance" à la femme de 40 ans et plus. (Ent A)</i>
	V16	<i>C'est une offre tout au même endroit. Mentorat, contenu sur le long terme, coaching, mise en réseau. Cela peut aider sur le temps long, toi et ton équipe à faire progresser la carrière des femmes, à éviter qu'elles partent de ton entreprise. (Ent E)</i>
Légitimité grâce au parcours personnel	V17	<i>J'arrive pas dans la cosmétique sans comprendre comment le consommateur peut vivre avec ses imperfections. Les clients me disent : "T'es la première qui sait de quoi elle parle." (Ent B)</i>
	V18	<i>Ce que j'adore, c'est de créer des moments de convivialité. Surtout avec le télétravail. On a besoin de se voir en vrai. Je travaille à créer des moments forts et des souvenirs. Avec plus de bien être. De par mon passé, j'ai une sacrée résilience. Je sais que c'est important de se retrouver "entre collègues" notamment des gens qu'on ne fréquente pas souvent. Il n'y a rien de mieux que de se donner un challenge collectif. L'important est que tout le monde soit content en termes de vibration collective. Je lutte contre le bore out que je connais.</i>

	<p><i>Avec mon énergie, ma communication, je fais venir les clients à moi, je ne prospecte pas. (Ent H)</i></p>
<p>V19</p>	<p><i>Après mon burn out, je me suis rendu compte que j'avais un manque de réalité dans ma vie. Je n'avais pas appris à chercher. Aujourd'hui, j'apprends à vivre au jour le jour et ça permet de donner une légitimité au lâcher prise, pas de stresser sur les mauvaises raisons. Aujourd'hui, j'ai un autre rapport à la photo, car j'ai un autre rapport à moi. Quand mes clientes m'expliquent leur ressenti, cela me rappelle ce que j'ai vécu personnellement dans ma transformation. Je conseille alors un changement de regard. Je leur rappelle qu'ils sont maîtres de leur vie. Pour revenir à leur essence. A se libérer des regards extérieurs. (Ent F)</i></p>

Littérature

- Aaker, D.A. (1992). *Managing brand equity : capitalizing on the value of a brand name*.
- Amine, A., Gatafaoui, S. (2019). « Temporarily vulnerable consumers in a bank services setting », *Journal of Services Marketing*, 2019, 33 (5), p.602-614
- Andreasen, A. (1995). *Marketing Social Change: Changing Behavior to Promote Health, Social Development, and the Environment*. Jossey-Bass.
- Awaworyi Churchill, S., Smyth, R., & Trinh, T.-A. (2023). « Negative life events and entrepreneurship », *Journal of Business Research*, 155, Article 113443. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113443>
- Baker, S., Menzel J.W.G., Rittenburg, T.L. (2005). « Building Understanding of the Domain of Consumer Vulnerability », *Journal of Macromarketing*, 25 (December), p.128–39.
- Barney, J.B. (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120
- Basu, R., Kumar, A., Kumar, S. (2023). « Twenty-five years of consumer vulnerability research: Critical insights and future directions», *Journal of Consumer Affairs*, Volume57, Issue1,, p.673-695.
- Bauman Z. (2014). « Vivre dans la « modernité liquide », *L'individu contemporain*, p.100-107
- Bensliman, R., Callorda Fossati, E. , Casini, A. ; Degavre, F. , Macq, J. (2016). *Les innovations sociales dans l'accompagnement à domicile en Wallonie*. Deuxième rapport intermédiaire de la recherche. Les innovations sociales.
- Bernard, M.J. (2010), « L'apport du modèle de la résilience dans la compréhension du déclenchement de l'acte d'entreprendre ». Thèse de doctorat en Sciences de Gestion.
- Bernard, M. & Fayolle, A. (2016). « La résilience, une nouvelle approche de la dimension émotionnelle », *Entreprendre & Innover*, 29, p.16-26.
- Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse Sciences de Gestion, Université De Grenoble 2 ». École Supérieure Des Affaires, Grenoble, p. 57.
- Bugaut-Heichelbech, S. (2023). *Le Bien-Être de l'Entrepreneur : Une Approche Multi-dimensionnelle*. Thèse Sciences de Gestion, Université Paris Cité.
- Castel R. (2003), « L'insécurité sociale », la République des idées, Seuil
- Cauchard L. (2021), « Quand le numérique crée une expérience de vulnérabilité : l'apport de la Théorie du Care », *Journée ALCOR - Consommation et Soins*, Jul. 2021, Lille, France.

Chatzidakis, A., Lee, M. S. W. (2013). Anti-Consumption as the Study of Reasons against. *Journal of Macromarketing*, 33(3), p.190-203.

Clément, L. (2023). « Care », *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, vol. 22, no. 2, p. 16-18.

Coutanceau, R., Smith, J., (2014). *Violences psychologiques*. Dunod. Paris.

Crié, D., Gallopel-Morvan, K. (2019) . « Comment et dans quelles limites « marketer » la santé ? ». *Décisions Marketing*, N° 96(4), p.5-14.

Cyrulnik, B. (1999). *Un merveilleux malheur*. Odile Jacob. Paris.

Eurich, T. (2018). « What Self-Awareness Really Is (and How to Cultivate It) ». *Harvard Business Review*. <https://hbsp.harvard.edu/product/H042DK-PDF-ENG>

Fairlie, R. W., Fossen, F. M. (2018). « Opportunity versus necessity entrepreneurship: Two components of business creation ». *IZA Institute of Labor Economics discussion paper*: 11258.

Goleman, D. (1996) « Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ », Bloomsbury Trade.

Gondard-Delcroix, C., & Rousseau, S. (2004). « Vulnérabilité et Stratégies durables de gestion des risques : Une étude appliquée aux ménages ruraux de Madagascar », *Développement Durable et Territoires*.

Giacomin, O., Janssen, F., Guyot, J. L. (2016). « Entrepreneurs de nécessité et d'opportunité : quels comportements durant la phase de création ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(3): p. 181-204.

Hay, I. (2023). *Get mentors get advice*. 21-24. doi: 10.4337/9781803929439.00010

Hill, R.P., Sharma, E., (2020). « Consumer Vulnerability ». *Journal of Consumer Psychology*, Volume 30, Issue3, p.551-570.

Hutchison E. D. (2010). « A life course perspective », *Dimensions of human behavior: The changing life course*, vol. 4, p. 1-38.

Kamakshi, S., Manmeet, K., Moumita, M., Piyush, P., Soumya, S. (2024). « Conscious Entrepreneurship ». *Advances in marketing, customer relationship management, and e-services book series*, p.92-115.

Kemp, P., Rendtorff, J.D., Mattsson, N. (2000). *Bioethics and biolaw, Vols 1 & 2*. Copenhague: Rhodos.

Lacour S., Mercier E., Noël F., Schmidt G. (2021). « L'identité professionnelle, dimension sensible des dynamiques de transition professionnelle : le cas de l'accompagnement de salariés licenciés ». *GRH et questions sensibles en entreprise*. Vuibert, p.164-190.

- Lanier C.D., Rader C.S. (2015), « Consumption experience: An expanded view », *Marketing Theory*, 15(4), 487-508.
- Manciaux, M. et al. (2001). *La résilience : résister et se construire*. Genève : Cahiers Médicaux Sociaux.
- Monod, S., Sautebin, A. (2009). « Vieillir et devenir vulnérable », *Revue Médicale Suisse*, 5 : 2353-57.
- Montlahuc Vannod A., Bouilloud J.P. (2021). « Recherche agilité désespérément: une étude de la réinvention identitaire de dirigeants en outplacement », *2ème Journée de Recherche 2021, Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels (RIPCO)*.
- Morin, E. (1988). « Le défi de la complexité », *Chimères. Revue des schizoanalyses*, N°5-6, 1988. p. 1-18.
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*, Paris, E.S.F., 1990.
- N'Ciri, A. (2020). *Lonely patient*, Ed. Nouveaux Débats Publics. Paris.
- Nikolova, M. (2019). « Switching to self-employment can be good for your health », *Journal of Business Venturing*, 34(4): p.664-691.
- Parker, S. (2009). *The Economics of Entrepreneurship*. Cambridge University Press, Cambridge, Royaume-Uni.
- Partouche Sebban, (2022). « Contributions à l'Exploration de la Vulnérabilité, ses Antécédents et ses Conséquences dans la Recherche en Marketing », Mémoire HDR
- Piaget, J. (1947). *La psychologie de l'intelligence*. [The psychology of intelligence]. Armand Colin. <https://doi.org/10.4324/9780203278895>
- Pine, B.J., Gilmore J.H. (1999). « The experience economy: Work is theater & every business a stage », *Harvard Business School Press*, Cambridge, MA, p.1-26.
- Porter, M. (1996). « What is strategy ? », *Harvard Business Review*, p.37-53.
- Prahalad C., Hamel G., 1990. « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, May -June, p.79 -91
- Rezaee Vessal S., Partouche-Sebban J., Schiavone F., Raïes K. (2022). « We link, you link: Social alliances and community engagement among vulnerable consumers in oncology. *Journal of Business Research*, vol. 143, p. 36–45.
- Rhee, K. S., White, R. J. (2007). The Emotional Intelligence of Entrepreneurs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20(4), p. 409–425.

Rodhain, F. , Udhayakumar, S. (2009). « Self-Awareness and Personal Growth: A Core Training for New Leaders ». *2nd International Conference on Integrating Spirituality and Organizational Leadership*, Pondicherry, India. 15 p. (hal-03692688)

Sapin M., Spini D., Widmer E. (2007). *Les parcours de vie: de l'adolescence au grand âge*, vol. 39. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes. Coll. « Savoir suisse ».

Seery, M.D., Alison Holman, E., Silver, R.C. (2010) « Whatever does not kill us: cumulative lifetime adversity, vulnerability, and resilience », *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(6), p.1025–1041

Sen, A. (1985). « *Commodities and Capabilities*», Elsevier Science Publishers, Oxford.

Shapero, A., Sokol, L. (1982). The Social Dimensions of Entrepreneurship. In *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood-Cliffs: Prentice Hall, 25, p.72-90.

Soulet, M.-H. (2005). « La vulnérabilité comme catégorie de l'action publique ». *Pensee plurielle*, no 10(2), p.49-59.

Sischarenco, E. (2018), « Being an Entrepreneur and Feeling Vulnerable: Encountering Fragility in the Construction Business in the North of Italy », *Individual and Social Adaptations to Human Vulnerability (Research in Economic Anthropology, Vol. 38)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, p. 55-78.

Spini, D., Bernardi, L., Oris, M. (2017). « Toward a life course framework for studying vulnerability ». *Research in Human Development*, 14(1), p. 5–25.

Stephan, U., Rauch, A., Hatak, I. (2023). « Happy entrepreneurs? Everywhere? A meta-analysis of entrepreneurship and wellbeing », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(2): 553-593.

Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, 18, p.509-533.

Vaillancourt (2019). *Les paradoxes de la transition à la vie adulte. Perspectives croisées*. Presses universitaires de Laval, p.26-27.

Van de Velde C. (2015). *Sociologie des âges de la vie*. Paris, Armand Colin.

Xie, X., Lv, J., Xu, Y. (2018). The role of the entrepreneurial personality in new ventures. In A. Tur Porcar & D. Ribeiro Soriano (Eds.), *Inside the mind of the entrepreneur: Cognition, personality traits, intention, and gender behavior* (pp. 91–108). Springer International Publishing.

Zhang, X. (2024). The Protagonist of Value Creation in a Transformation Economy. *Journal of Creating Value*, 0(0).